



LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC) DANS UN SIST



10, rue de la Rosière
75015 PARIS

Téléphone : 01 53 95 38 50
Télécopie : 01 53 95 38 48
Courriel : info@cisme.org
Site : www.cisme.org



Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





Sommaire

FICHE N° 1 – LE CONTEXTEP 7

Un peu d'histoire	P 8
Enquête sur l'évolution des ressources humaines dans les SIST	P 10
Evolution des emplois repères dans les SIST	P 14
Exemple pratique de l'évolution de la structuration d'un SIST (2003-2009)	P 16
→ Questionnaire destiné aux Responsables de SIST	P 17

FICHE N° 2 – LE CADRE JURIDIQUEP 19

SIST de 300 salariés et plus	P 20
SIST de moins de 300 salariés	P 20

FICHE N° 3 – LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SISTP 23

FICHE N° 3A – LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

PHASE « DIAGNOSTIC »P 25

Etape n° 1 : Définir la stratégie du SIST	P 27
Etape n° 2 : Elaborer un diagnostic global	P 31
La cartographie des emplois	P 32
Le référentiel des compétences par famille professionnelle	P 33
Les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles	P 34
L'analyse prospective des métiers en développement ou en décroissance	P 34
Les éléments d'information issus des indicateurs (bilan social, rapport de situation comparée hommes/femmes)	P 35
Etape n° 3 : Etablir un diagnostic individuel	P 36

FICHE N° 3B – LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

PHASE « COMMUNICATION »P 39

Communiquer sur la GPEC : une étape clé	P 41
---	------

FICHE N° 3C – LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

PHASE « MISE EN ŒUVRE »P 45

LES MOYENS	P 48
Les modes d'organisation du travail	P 49
Les dispositions relatives à la mobilité des salariés (interne et externe)	P 51
Les mesures envisagées en matière de formation professionnelle	P 56
Identification des compétences et qualifications propres au secteur d'activité :	
les outils ou dispositifs existants	P 58
Les politiques de recrutement (relations avec l'Université ou les Ecoles, tique d'intégration du nouveau salarié dans un SIST, fidélisation des personnels)	P 58



LA GESTION DES AGES DANS UN SIST	P 60
Les apports de la LFSS pour 2009	P 60
Assouplissement des règles de cumul emploi-retraite	P 60
Procédure de mise à la retraite des salariés	P 61
Obligation de négocier sur l'emploi des seniors	P 62
Les autres dispositifs en faveur du maintien dans l'emploi des seniors	P 64
 LES ACCORDS SUR LA GPEC	P 67
 FICHE N° 4 – LA GPEC DANS LES SIST	P 69
 EXEMPLES PRATIQUES	P 70
 ANNEXES	P 77
ANNEXE 1 : Les indicateurs du SIST	P 79
ANNEXE 2 : La procédure d'accueil du nouveau salarié.....	P 85
ANNEXE 3 : La fiche de fonction dans un SIST.....	P 90
ANNEXE 4 : Modèle de clause de période probatoire	P 92
ANNEXE 5 : Accord du 11 janvier 2008 (Extrait)	P 93
ANNEXE 6 : ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC.....	P 95
ANNEXE 7 : Modèle de demande de convention d'appui à l'élaboration d'un Plan de GPEC.....	P 103
ANNEXE 8 : Les aides financières de l'Etat pouvant être mobilisées pour l'égalité professionnelle	P 108
ANNEXE 9 : Modèle d'accord GPEC « à tiède »	P 109
ANNEXE 10 : Bilan 2008 sur la mise en œuvre de l'obligation de négocier sur la GPEC, DGEFP – Mission FNE	P 114



Avant-propos

Après avoir établi un Guide portant sur la **formation professionnelle tout au long de la vie** en juin 2008 ⁽¹⁾, les membres de la Commission Ressources Humaines (RH) ont choisi d'élaborer un nouvel outil pratique sur le thème de la **Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**.

La GPEC constitue une **technique préventive de gestion des ressources humaines qui s'appuie sur une stratégie de Service**. Elle vise ainsi à **réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources en termes d'effectifs et de compétences du SIST, en fonction de son plan stratégique**.

Ce thème est d'actualité dans une branche comme celle de la Santé au travail, à l'aube d'une nouvelle réforme qui doit, espérons-le, définir plus précisément les missions des Services. **De quelles compétences un SIST aura-t-il besoin pour remplir ses missions ?**

Bien que l'Accord du 20 janvier 2009 portant sur la révision de la classification des emplois dans les SIST soit réputé non écrit, et non applicable, il n'en reste pas moins que les emplois ont évolué dans les Services. Il est essentiel d'intégrer les intervenants en Santé au travail et de mettre ainsi en œuvre le recours à la pluridisciplinarité.

Au niveau interprofessionnel, les partenaires sociaux ont conclu un **Accord le 14 novembre 2008 portant sur la GPEC** (ANI, 14 nov. 2008). Le présent Guide reprend chacune des étapes prévues par l'ANI et le décline au sein de la branche de la Santé au travail.

A ce jour, l'obligation légale d'engager une négociation sur la GPEC ne concerne que les entreprises employant au moins 300 salariés.

Dans notre secteur, les SIST ne sont donc pas, à une exception près, concernés par le dispositif légal.

Cela étant, le passage de la Médecine du travail à la Santé au travail, à la veille d'une nouvelle réforme, rend indispensable le recours à la GPEC.

Par ailleurs, le dispositif légal pourrait concerner à l'avenir, compte tenu des fusions en cours, un plus grand nombre de SIST.

L'objectif des membres de la Commission RH est de permettre aux adhérents du CISME l'utilisation d'un document comportant des **modèles**, des **outils pratiques** ainsi que des **témoignages**, issus des SIST.

Le présent fascicule est indissociable du Guide portant sur la gestion de la formation professionnelle tout au long de la vie dans un SIST, qu'il complète utilement.

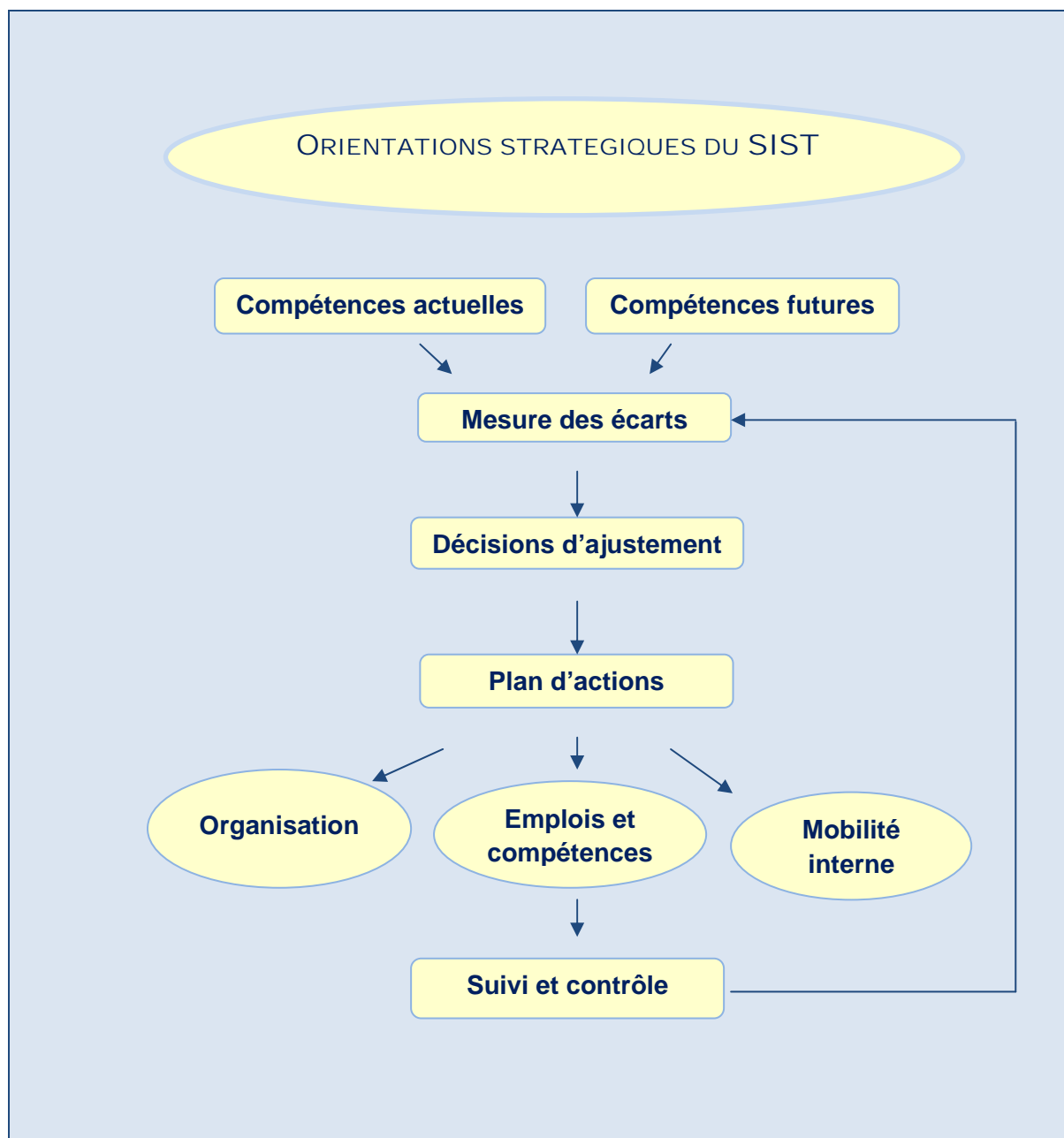
Bonne lecture à tous !

⁽¹⁾ Disponible sur le site du CISME : www.cisme.org; partie adhérents ; rubrique « *commissions et groupes de travail* » ; « *commission ressources humaines* ».



Mettre en œuvre une démarche de GPEC dans un Service suppose le respect de plusieurs étapes, évoquées successivement au sein du présent Guide.

SCHEMA DE LA GPEC DANS UN SIST





FICHE 1

LE CONTEXTE

Depuis la Loi du 11 octobre 1946 à l'origine de la « Médecine du travail », les SIST ont beaucoup évolué.

De la Médecine du travail à la Santé au travail..., à l'aube d'une nouvelle réforme, les SIST doivent déterminer les compétences sur lesquelles s'appuyer pour remplir leurs missions.

Quel est l'impact de l'histoire de la Santé au travail sur l'évolution des emplois dans les SIST ?



LE CONTEXTE

Un peu d'histoire...

La Santé au travail hier : quelques dates clés

Loi du 11 octobre 1946 et visite médicale annuelle ; Tiers-temps introduit en 1979 ; Influence décisive de la Directive cadre 89/391/CEE du 12 juin 1989 ; Loi du 31 décembre 1991 ; Loi de modernisation sociale du 24 janvier 2002 ; Décret n° 2004-760 du 28 juillet 2004 portant réforme de la médecine du travail, Plan Santé travail 2005-2009...

La Santé au travail aujourd'hui...

Aujourd'hui, à l'aube d'une nouvelle réforme, **les missions des Services de Santé au travail vont probablement évoluer**. Force est de constater que les Services Interentreprises de Santé au travail doivent faire face à une crise démographique, le nombre de médecin du travail devant diminuer de 62 % d'ici 2030 (*Source* : étude réalisée par la DRESS portant sur « *la démographie médicale à l'horizon 2030 : de nouvelles projections nationales et régionales* », Fév. 2009).

Pour pallier ces difficultés et développer la prévention primaire, de nouveaux métiers ont d'ores et déjà fait leur entrée dans les Services Interentreprises de Santé au travail, ou s'apprêtent à compléter les équipes constituées...

EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE SALARIÉS SUIVIS PAR LES SERVICES DE SANTE AU TRAVAIL

Année	Effectif
1995	12 464 485
1996	12 789 400
2000	13 389 700
2002	14 501 600
2003	14 859 300
2004	15 062 400
2005	15 091 000
2006	15 301 000
2007	15 499 900

Source : Bilan des conditions de travail 2007

**chiffres arrondis à la centaine la plus proche*

« UNE AUGMENTATION DE L'EFFECTIF DES SALARIÉS SURVEILLÉS DE 16 % ENTRE 2000 ET 2007

L'effectif de salariés pris en compte dans cette approche est l'effectif surveillé par les services de santé au travail selon les déclarations effectuées dans les rapports administratifs et financiers des services, au 1er janvier 2007 ».

Source : Bilan des conditions de travail 2007

« UNE AUGMENTATION CONTINUE

Au 1er janvier 2007, la population surveillée par la médecine du travail, s'élève à 15 499 900 salariés. Elle était de 15 301 000 salariés au 1er janvier 2006, soit un accroissement de 1,3 % ».

Source : Bilan des conditions de travail 2007

« ÉVOLUTION DU TEMPS MÉDICAL

La pratique répandue des temps partiels et l'existence de pluri-contrats ne rendent pas pertinents un décompte en personnes physiques mais exigent de calculer des équivalences en temps plein. Il faut rappeler qu'en tendance, la situation reste très préoccupante car 17,5 % des médecins du travail ont 60 ans et plus, 51 % ont 55 ans et plus, 75 % ont 50 ans et plus. Le nombre de contrats de médecins du travail est de 6 735 au 1er janvier 2007.

52 % des médecins du travail travaillent à temps partiel ».

Source : Bilan des conditions de travail 2007

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE MÉDECINS DU TRAVAIL (CONTRATS DE TRAVAIL)
AU 1^{ER} JANVIER 2007**

Au 1 ^{er} janvier de l'année	Temps plein		Temps partiel		Total
	Nombre	%	Nombre	%	
1988	2 677	47.5	2 949	52.5	5 626
1992	2 866	45,6	3 414	54,3	6 280
1994	2 871	45,3	3 466	54,7	6 337
1998	2 734	42,1	3 758	57,9	6 492
2002	3 191	45	3 876	55,0	7 067
2003	3 295	46,5	3 788	53,5	7 083
2004	3 557	48.3	3 802	51.7	7 359
2005	3 540	48.3	3 741	51.7	7 331
2006	3 234	49.2	3 339	50.8	6 573
2007	3 216	47.8	3 519	52.2	6 735

Source : Bilan des conditions de travail 2007

LE TEMPS MÉDICAL - EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (ETP)

Année	ETP SIST	Variation SIST	ETP global (y compris S. autonomes)	Variation TOTAL
2003	5 279.2	13.7	5 970.0	13.5
2004	5 329.5	0.9	6 030.9	1.2
2005	5 400.8	1.3	6 045.6	0.2
2006	5 332.9	-1.3	5 995.4	-0.8
2007	4 423.6	-17.1	5 047.8	-15.8

Source : Bilan des conditions de travail 2007

Ces informations sont issues du Bilan des conditions de travail de 2007 et doivent être étudiées avec précaution (ex : évolution du nombre de médecins du travail entre 2006 et 2007).



ENQUETE DE LA COMMISSION RH SUR

L'EVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SIST

Hervé TURPIN, Président de la Commission Ressources Humaines, présente les résultats de l'enquête menée par les membres auprès de leur réseau :

1 - OBJET DE L'ENQUETE

La commission « Ressources Humaines » du CISME s'est interrogée sur les évolutions récentes des Services interentreprises de Santé au travail (SIST) sous l'angle exclusif de la gestion des hommes et des compétences. Y a-t-il eu des changements significatifs depuis la réforme de 2004 et peut-on en tirer des conséquences pour l'avenir proche ? Essayons d'enlever nos vieilles lunettes pour regarder le monde nouveau.

Le questionnaire est volontairement simple et ne s'intéresse qu'au différentiel constaté entre la situation en 2004 et en 2008. Il ne revendique aucune valeur scientifique ni statistique et ne procède d'aucun modèle mathématique reconnu. C'est une simple enquête de proximité, chaque membre de la commission ayant mobilisé son réseau pour trouver de l'information.

2 – RETOURS

Au global, vingt-quatre Services ont accepté de nous répondre. Ils globalisent près d'un million six cent mille salariés surveillés, ce qui représente plus de 10 % du potentiel total des SIST de France.

Les tailles des Services varient d'une quinzaine de salariés à près de 200 et la répartition géographique est assez diversifiée, sans toutefois couvrir tout le territoire. Sans être exhaustif, l'échantillon nous paraît recevable, même s'il n'est pas pleinement représentatif au sens statistique du terme.

3 – GRANDES TENDANCES

A / Des Services en croissance, davantage d'entreprises adhérentes et de salariés surveillés

Le premier constat est qu'en cinq ans, les Services ont grossi. Le total des effectifs surveillés sur l'échantillon est passé de 1,476 millions à 1,590 millions, soit une augmentation de près de 8 %.

Les SIST sont également plus « fournis » : ils sont passés de 1 355 salariés au total à 1 448, soit une augmentation du nombre de leurs collaborateurs de 7 %.

En 2004, on comptait un salarié à temps plein dans le Service pour un effectif de 1 089 salariés surveillés alors qu'en 2008, ce chiffre est passé à 1 098.

Nos entreprises ont suivi la même voie. Les SIST surveillent aujourd'hui 131 661 entreprises contre 125 863 en 2004 et ces entreprises sont plus importantes. Le nombre d'entreprises de plus de 10 salariés a progressé de 11 % en 5 ans, alors que celles de moins de 10 salariés n'ont augmenté que de 2 %, soit une baisse en valeur relative.

Ce constat était prévisible concernant les Services, puisque l'on sait qu'il y a eu de nombreuses opérations de rapprochement entre SIST ces dernières années et il est probable que cette tendance se maintiendra à moyen terme. Pour ce qui est de l'évolution des entreprises adhérentes, la tendance mériterait d'être confirmée à plus grande échelle.

B / Chute du nombre de médecins du travail et atomisation du temps de travail

Personne ne sera surpris, le nombre de médecins du travail dans les Services a chuté.

Si nous raisonnons en équivalent temps plein (ETP), avec précaution car seulement 9 Services ont répondu sur ce critère, on est passé, sur ces Services, d'un total de 237 à 220 médecins ETP, soit une baisse de plus de 7 %.

Si l'on raisonne maintenant en termes d'individus, ce qui est plus cohérent avec notre étude, les Services ont perdu 15 % de leurs médecins qui travaillaient à temps plein (334 à 284). Les temps partiels n'ont augmenté que de 6,2 %, ce qui ne permet pas de compenser le départ des médecins à temps plein.

Les médecins à temps plein deviennent une denrée rare et l'on assiste à un renversement de tendance tout à fait significatif : il y a désormais plus de contrats de médecins à temps partiel (56 %) dans les Services concernés que de contrats à temps plein (44 %).

Ce phénomène s'accompagne d'un vieillissement presque linéaire de la population des médecins, l'âge moyen étant passé de 50,6 ans à 53,3 ans, ce qui ne présage rien de bon pour les années qui viennent. On doit s'attendre à une accélération du phénomène.

C / Grande stabilité des secrétaires médicales, danger ou régulation ?

Le nombre de secrétaires médicales est étonnamment stable (571/574) ; elles sont sensiblement plus jeunes que les médecins et leur moyenne d'âge évolue plus lentement (39,2 ans en 2004 ; 41,5 ans en 2008).

Nous proposons deux hypothèses par rapport à ce constat :

- On peut d'abord se demander si les décisions d'ajustement entre la population des secrétaires médicales et la population des médecins ont bien été prises. A défaut, on peut d'ores et déjà anticiper un effet retard qui risque d'être dévastateur à court terme, puisque de plus en plus de secrétaires médicales vont se retrouver naturellement sans médecin. En 2004, il y avait 0,85 secrétaire médicale pour un médecin (il s'agit du nombre de personnes et non pas d'ETP) et en 2008, cette proportion est montée à 0,90. Elle augmentera rapidement en raison de l'écart entre les âges moyens respectifs des deux catégories.
- Une deuxième hypothèse mérite d'être explorée. Est-ce que le nombre de secrétaires médicales dans nos Services, jusqu'à présent corrélé au binôme avec les médecins, ne dépendrait pas plutôt, dans le futur, du nombre de salariés surveillés ? En 2004, on comptait une secrétaire médicale pour 2 600 salariés surveillés et en 2008, on est plus près de 2 800. Il y a donc un accroissement du nombre de salariés pris en charge par une secrétaire médicale.

Au global, le nombre de médecins diminue, le nombre de salariés suivis augmente et le nombre de secrétaires médicales est stable, mais leur effectif en charge augmente. Les secrétaires médicales joueraient-elles un rôle de régulation dans nos Services ? La question est alors de savoir jusqu'à quel niveau. En raisonnant sur les 9 services qui ont répondu en ETP et qui regroupent environ 200 secrétaires médicales, les chiffres moyens passent de 2 680 salariés en charge pour une secrétaire médicale ETP en 2004 à plus de 3 320 en 2008, soit une augmentation de 24 %.



Cet accroissement des effectifs appelle toutefois une remarque importante. La réforme de 2004 a eu un effet direct sur le nombre de visites médicales qui a baissé du fait de la biennialisation. L'impact dans les Services est varié, mais une baisse d'environ 20 % du nombre de visites médicales est réaliste. Cela constitue un allègement de la charge de travail des secrétaires médicales qui rend sans doute possible le suivi d'un effectif plus important.

En conclusion, il existe une forte élasticité de l'activité des secrétaires médicales et le nombre de binômes est en train de se réduire drastiquement. En termes de GPEC, il faut donc s'interroger d'urgence sur l'avenir de ces collaboratrices dans nos Services.

D / Ouverture vers de nouveaux métiers

Il existe une troisième catégorie de salariés qui se développe rapidement. On y trouve d'abord le personnel administratif, qui passe de 181 à 200, soit 10 % de plus. Nous n'avons pas de renseignement précis sur ces nouveaux postes mais, les Services grossissant, on peut penser qu'ils se structurent et intègrent de nouvelles fonctions, RH, informatique, qualité, communication etc.

On commence aussi à voir apparaître les infirmières du travail, 22 en 2008 contre 3 en 2004. Il y a donc une anticipation de la réforme à venir, sans doute aiguillonnée par la pénurie de médecins dans les Services. Par contre, leur nombre reste malgré tout limité en raison du flou qui règne sur leur positionnement conventionnel et réglementaire dans les SIST.

Mais surtout les pluridisciplinaires explosent : ils sont passés de 37 à 146 et de nombreux Services ont exprimé leur intention d'en recruter prochainement.

4 – CONCLUSION

Tous les Services qui ont répondu au questionnaire évoluent dans le même sens. En y regardant de plus près, les Services inférieurs à 50 000 salariés sont un peu plus concernés que les gros mais pas dans de grandes proportions. Ils ont perdu plus de médecins, leur moyenne d'âge augmente plus vite et ils ont moins développé de nouveaux métiers.

On voit qu'en cinq ans, les configurations des Services ont beaucoup évolué ; on peut affirmer que les cinq prochaines années verront ce phénomène s'accroître encore. Les Services nouveaux se profilent, la GPEC devra y trouver toute sa place pour piloter et accompagner ces changements.

**TABLEAU DE SYNTHESE
DES QUESTIONNAIRES RETOURNES PAR 24 SIST**

Désignation	2004	2008	Variation en % (ou en années)
Nombre de salariés déclarés suivis par le Service	1 476 137	1 589 745	7,7 %
Entreprises adhérentes de 10 salariés et plus	34 769	38 549	10,9 %
Entreprises adhérentes de moins de 10 salariés	91 094	93 112	2,2 %
Nombre total d'entreprises adhérentes	125 863	131 661	4,6 %
Nombre de secteurs médicaux	117	122	4,3 %
Nombre de centres fixes	173	176	1,7 %
EFFECTIF			
Nombre de salariés ETP dans le Service	1 355	1 448	6,9 %
Nombre de salariés à temps partiel	588	618	5,1 %
MEDECINS			
Nombre de médecins ETP (9 Services ont répondu)	237	220	-7,2 %
Nombre de médecins travaillant à temps plein	334	284	-15,0 %
Nombre de médecins travaillant à temps partiel	338	359	6,2 %
Nombre d'individus médecins	672	643	-4,3 %
Age moyen des médecins du travail dans le Service	50,6	53,3	+ 2,7 ans
SECRETAIRES MEDICALES			
Nombre de secrétaires ETP (9 Services ont répondu)	221	199	-9,8 %
Nombre d'individus secrétaires médicales	571	574	0,5 %
Age moyen des secrétaires médicales dans le Service	39,2	41,5	+ 2,3 ans
NOUVEAUX METIERS			
Nombre d'infirmières	3	22	633 %
Nombre de salariés administratifs	181	200	10,2 %
Nombre de pluridisciplinaires	38	146	287,9 %

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
 3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



EVOLUTION DES EMPLOIS REPERES DANS LES SIST

Les emplois évoluent dans les SIST. En témoigne la liste des emplois répertoriés dans la CCN du personnel des Services interentreprises de médecine du travail, datant initialement de 1976 (catégorie Employés).

CCN 1976 (employés)	Accord annexe du 23 avril 1991(employés)	CPNEFP 2007
Aide de laboratoire Archiviste Hôtesse Huissier , coursier Personnel de nettoyage Téléphoniste Aide-comptable Dactylographe Employé administratif Mécanographe Conducteur de poids lourds Secrétaire médical Sténodactylographe correspondancier (sténodactylographe) Assistante sociale Comptable Infirmier Laborantin Manipulateur de radio	GRUPE 1 : ENTRETIEN ET SERVICES GÉNÉRAUX Personnel de nettoyage Coursier(ère) Aide-laborantin(e) Agent d'entretien Conducteur de poids lourd Chef de garage GRUPE 2 : SERVICES ADMINISTRATIFS Employé (e) administratif (ve) Archiviste-bibliothécaire Secrétaire(e) administratif (ve) Aide-comptable Comptable Assistant(e) de direction Secrétaire de direction. GRUPE 3 : SERVICES TECHNIQUES Secrétaire médical(e) Laborantin (e) Manipulateur de radio Technicien en informatique Technicien en métrologie ou en ergonomie Infirmier (e) Assistante sociale	FILIERE LOGISTIQUE Coursier Agent d'entretien Agent de maintenance Responsable des services généraux Conducteur de centre mobile Chef de garage
		FILIERE ADMINISTRATIVE Hôtesse d'accueil Standardiste Technicien en informatique Responsable des systèmes d'information Employé administratif Secrétaire administratif Aide-comptable Comptable Assistant de direction Adjoint de direction
		FILIERE MEDICALE Secrétaire médical Assistant médical 1 Assistant médical 2 Manipulateur radio Infirmier (e) Infirmier (e) Santé au travail
		FILIERE TECHNIQUE Documentaliste Assistante santé travail Technicien de laboratoire Technicien en métrologie Technicien HSE Ingénieur HSE Assistant social Ergonome Epidémiologiste Toxicologue Psychosociologue

En rouge : emploi ayant disparu

En bleu : emploi intégré

Les travaux de la CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), consistant à répertorier les emplois repères dans la branche, **ont servi de support aux partenaires sociaux de la branche dans le cadre de la négociation portant sur la révision de la classification des emplois.**

C'est sur la base de ces travaux qu'a été conclu l'Accord du 20 janvier 2009 sur « *la révision des classifications des emplois relevant de la Convention collective du personnel des Services interentreprises de Médecine du travail* » entre le CISME, la CFTC et la CFDT.

Suite à l'exercice du droit d'opposition par les quatre Organisations syndicales non signataires (CGT ; CGT-FO ; CFE-CGC et SNPST), cet Accord est réputé non écrit.

Les emplois « repères » sont ceux que la CPNEFP a jugés « significatifs » dans la mesure où ils sont d'ores et déjà présents dans la quasi-totalité des Services et où ils concernent le plus grand nombre de salariés des SIST.

Néanmoins, ces emplois repères ne constituent pas une liste exhaustive des emplois existants dans les Services.

Ainsi, certains emplois qui existent dans les SIST n'ont pas été répertoriés dans ce cadre, comme celui de « Responsable qualité », « Responsable Ressources Humaines », « Responsable communication », « Chargé de maintien en emploi », etc.

Il est cependant possible de considérer ces emplois comme des emplois « émergents » dans les SIST.

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
 3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



YVELINES SANTE TRAVAIL : L'EVOLUTION DE LA STRUCTURATION D'UN SIST

2003 106 000 sal	2004 post-fusion 110 000 sal	2005 112 000 sal	2006 116 000 sal	2007 117 000 sal	2008 124 000 sal	2009 135 000 sal
Président	Président	Président	Président	Président	Président	Président
Directeur 1 Ass Direction 1 Coord centres 1 Chargée Com° 3 Pers compta	Directeur 1 Ass Direction 1 Coord centres 1 Chargée Com° 3 Pers compta 1 Resp RH	Directeur 1 Ass Direction 1 Coord centres 1 Chargée Com° 3 Pers compta 1 Resp RH 1 Chargée rel° adhérents 1 Documentaliste	Directeur 1 Ass Direction 1 Coord centres 1 Chargée Com° 3 Pers compta 1 Resp RH 1 Chargée rel° adhérents 1 Documentaliste 1 Assistante RH	Directeur 1 Ass Direction 1 Coord centres 1 Chargée Com° 3 Pers compta 1 Resp RH 1 Chargée rel° adhérents 1 Documentaliste 1 Assistante RH 1 Resp Qualité	Directeur 1 Ass Direction 1 Resp Serv Génx 1 Chargée Com° 3 Pers compta 1 Resp RH 1 Chargée rel° adhérents 1 Documentaliste 1 Assistante RH 1 Resp Qualité 3 Ch Rel° Entrep 3 Organiseurs pôle	Directeur 1 Ass Direction 1 Resp Serv Génx 1 Infographiste 3 Pers compta 1 Resp RH 1 Chargée rel° adhérents 1 Documentaliste 1 Assistante RH 1 Resp Qualité 3 Ch Rel° Entrep 3 Organiseurs pôle 1 Resp Com°
2 Méd Coord 54 Médecins	2 Méd Coord 54 Médecins	2 Méd Coord 56 Médecins	2 Méd Coord 57 Médecins 1 Méd R & D	2 Méd Coord 56 Médecins 1 Méd R & D	2 Méd Coord 50 Médecins 1 Méd R & D 3 Méd Coord pôle	2 Méd Coord 49 Médecins 1 Méd R & D 3 Méd Coord pôle
33 Sec méd	32 Sec méd 1 SM form logiciel 1 SM volant	38 Sec méd 1 SM form logiciel 2 SM volant	40 Sec méd 1 SM form logiciel 2 SM volant	37 Sec méd 1 SM form logiciel 2 SM volant 1 Coord Archives 1 Ass Archives	37 Sec méd 1 SM form logiciel 2 SM volant 1 Coord Archives 1 Ass Archives	37 Sec méd 1 SM form logiciel 2 SM volant 1 Coord Archives 1 Ass Archives
2 Ass Sociales 1 Sec admin 1 Ergonome	2 Ass Sociales 1 Sec admin 1 Ergonome	2 Ass Sociales 1 Sec admin 1 Ergonome 1 Toxicologue 1 HSE/form Prap 1 Form SST 1 Conseil Prev°	2 Ass Sociales 1 Ass IPRP/IST 1 Ergonome 1 Toxicologue 1 HSE/form Prap 1 Form SST 1 Conseil Prev°	2 Ass Sociales 1 Ass IPRP/IST 1 Ergonome 1 Toxicologue 1 HSE/form Prap 1 Form SST 1 Conseil Prev° 1 Ass Juridique (maintien) 1 Ergonome (maintien) 1 Psychologue (maintien) 1 Ass Sociale (maintien)	2 Ass Sociales 1 Ass IPRP/IST 1 Ergonome 1 Toxicologue 1 HSE/form Prap 1 Form SST 1 Conseil Prev° 1 Ass Juridique (maintien) 1 Ergonome (maintien) 1 Psychologue (maintien) 1 Ass Sociale (maintien) 1 Psychologue 1 Ass Info° coll	2 Ass Sociales 1 Ass IPRP/IST 1 Ergonome 1 Toxicologue 1 HSE/form Prap 1 Form SST 1 Conseil Prev° 1 Ass Juridique (maintien) 1 Ergonome (maintien) 1 Psychologue (maintien) 1 Ass Sociale (maintien) 1 Psychologue 1 Ass Info° coll 1 Statisticienne 6 Infirmiers 3 HSE

Modifications de postes (type ou nombre)

Créations de postes

FONCTIONS SUPPORT

MEDECINS

SEC. MED.

IPRP / IST



QUESTIONNAIRE A L'INTENTION DES RESPONSABLES DE SIST :

Ce questionnaire vous permet de vous situer et de vérifier s'il est opportun, dans votre Service, d'élaborer un Plan de GPEC (« *diagnostic global* ») :

QUESTIONS	OUTILS
1. Quels emplois existent dans votre Service ?	Cartographie des emplois
2. Quelle est la moyenne d'âge de chacune des catégories professionnelles de votre Service ? <ul style="list-style-type: none"> • Médecins du travail • Secrétaires Médicaux • Etc. 	Pyramide des âges (Pour une interprétation, voir Annexe 1)
3. Combien de médecins du travail votre Service compte-t-il ?	Cartographie des effectifs par métier (identification des métiers sensibles)
4. Combien de médecins du travail vont-ils faire valoir leurs droits à la retraite ? <ul style="list-style-type: none"> • d'ici 1 an ? • d'ici 5 ans ? • d'ici 10 ans ? 	Pyramide des âges (Pour une interprétation, voir Annexe 1)
5. Combien de secrétaires médicaux(les) votre Service compte-t-il ?	Cartographie des effectifs par métier (identification des métiers sensibles)
6. Combien de secrétaires médicaux(les) vont-ils(elles) faire valoir leurs droits à la retraite ? <ul style="list-style-type: none"> • d'ici 1 an ? • d'ici 5 ans ? • d'ici 10 ans ? 	Pyramide des âges (Pour une interprétation, voir Annexe 1)
7. En fonction de résultats aux questions 3-4 et 5-6, constatez-vous des écarts ?	Pour une interprétation, voir Annexe 1
8. Quel est le niveau de formation des secrétaires médicaux (les) ?	Niveaux de qualification (identification des métiers sensibles)
9. Le Service compte-t-il des pluridisciplinaires ? <ul style="list-style-type: none"> ■ Si oui, leur nombre permet-il de répondre aux besoins : <ul style="list-style-type: none"> • des entreprises ? • exprimés par les médecins du travail ? ■ Certains salariés de votre Service antérieurement en poste ont-ils bénéficié d'une formation afin de devenir des Intervenants en Santé au travail ? ■ Dans l'absolu, savez-vous quel(les) salarié(e)s pourrai(en)t bénéficier d'une formation à cet effet ? 	Cartographie des emplois (identification des métiers en développement) Cf. outils présentés par la « Commission pluridisciplinarité » Dispositifs et outils de la formation professionnelle Etude des besoins en formation Référentiel de compétences transversales
10. Votre Service dispose-t-il de fiches de fonction ?	Fiches de fonction Annexe 3
11. Quels personnels envisagez-vous de recruter ?	Définition de la stratégie du SIST et étude des besoins Analyse prospective des métiers en développement ou sensibles
11-bis. Certains salariés ont-ils changé d'emploi au sein du Service ?	Mobilité interne Passerelles d'emplois
12. Les entretiens professionnels ont-ils été mis en place dans votre SIST (Cf Accord du 28 novembre 2006 relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie) ?	Support d'entretien professionnel
13. Des entretiens d'évaluation existent-ils dans votre Service ?	Support d'entretien d'évaluation



Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





FICHE 2

LE CADRE JURIDIQUE

Dans un secteur en pleine mutation comme celui de la Santé au travail, les SIST sont encouragés à recourir à une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Sont-ils tenus d'engager une négociation sur la GPEC ?

A défaut d'obligation légale, un Service souhaitant mettre en œuvre un Plan de GPEC peut-il prétendre à des aides ? De quelle nature ?



LE CADRE JURIDIQUE

SIST de 300 salariés et plus

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (L. n° 2005-32, 18 janv. 2005) a consacré l'obligation de négocier sur la GPEC en insérant deux nouveaux articles dans le Code du travail (C. trav., art. L. 2242-15 et L. 1233-21).

L'article L. 2242-15 du Code du travail oblige ainsi **les entreprises de 300 salariés et plus à engager une négociation tous les 3 ans sur :**

- ✓ les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la **stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;**
- ✓ la mise en place d'un **dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, sur laquelle le CE 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 (VAE)**, de **bilan de compétences (BC)** ainsi que **d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.**

La circulaire DGEFP-DRT n° 2005-47 du 30 décembre 2005 précise que la négociation peut aussi porter sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle.

SIST de moins de 300 salariés

Les structures de moins de 300 salariés sont incitées à mettre en œuvre une GPEC.

Une aide financière de l'Etat peut ainsi être mobilisée en cas de recours à un conseil extérieur pour la conception et l'élaboration d'un plan de GPEC. Un décret précise les conditions de versement de cette aide (D. n° 2007-101, 25 janv. 2007).

Un prestataire extérieur librement choisi par l'Association analyse alors la situation de celle-ci et fait des propositions en matière de **recrutement, d'organisation du travail et de gestion des compétences.**

Il élabore un plan de GPEC comprenant des mesures permettant l'adaptation des salariés aux évolutions de leur emploi, notamment des mesures de formation.

Préalablement à l'intervention du prestataire, l'Association doit conclure avec l'Etat une convention d'appui à l'élaboration d'un plan de GPEC d'une durée de 12 mois au maximum.

Des conventions peuvent être conclues entre l'Etat et plusieurs entreprises pour permettre l'élaboration d'un plan répondant aux besoins d'un groupe d'entreprises ayant des caractéristiques communes par exemple.

Plusieurs SIST peuvent donc signer une telle convention afin d'optimiser leur politique de recrutement et de formation.

Après signature de la convention, l'Etat intervient dans la prise en charge d'une partie des coûts d'étude et de conseil supportés par l'Association pour l'élaboration du plan de GPEC.

Jusqu'à 50 % des coûts d'intervention du prestataire peuvent être pris en charge par l'Etat sans excéder 15 000 € pour les SIST dont l'effectif ne dépasse pas 300 salariés.

Ainsi :

⇒ **Dans le cadre d'une convention conclue avec une seule Association, dont l'effectif ne peut excéder 300 salariés, la participation financière de l'Etat est au maximum de 15 000 €** Cette convention est signée par le préfet de département.

⇒ **Dans le cadre d'une convention conclue avec plusieurs Associations, la participation financière de l'Etat est, au maximum, de 12 500 € par Association.** Elle est conclue par le préfet de région lorsque les sièges sociaux des Associations signataires sont situés dans plusieurs départements compris dans une même région.

L'Association doit préciser dans sa demande les motifs de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard, notamment :

- de son organisation de travail ;
- de l'évolution des compétences de ses salariés et du maintien de leur emploi ;
- de sa gestion des âges ;
- du développement du dialogue social ;
- de la prise en compte du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- 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 comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel doivent être consultés sur la conclusion de la convention avec l'Etat. Ils sont consultés sur le contenu et les modalités de mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

☞ Sur un modèle de demande de conclusion d'une convention d'appui à l'élaboration d'un plan de GPEC – « **Demande de convention d'appui** », se reporter à l'Annexe 7.

Au final, les SIST ne sont pas à ce jour, à une exception près, tenus de conclure un accord sur la GPEC. Pour autant, dans un secteur en pleine mutation comme l'est celui de la Santé au travail, à l'aube d'une nouvelle réforme, la démarche de réflexion sur ce thème paraît incontournable, sans nécessairement recourir à la conclusion d'un accord collectif d'entreprise. Afin de bénéficier d'aides, le SIST peut recourir à un Plan de GPEC, impliquant l'intervention d'un prestataire extérieur.

Par ailleurs, si la conclusion d'un Accord collectif n'est pas obligatoire dans un SIST de moins de 300 salariés, il n'en reste pas moins que 24 % des accords sur la GPEC ont été conclus, en 2008, dans des structures de moins de 300 salariés (*Source* : Bilan 2008 sur la mise en œuvre de l'obligation de négocier sur la GPEC).

☞ Pour un exemple de recours à un plan de GPEC dans un SIST, se reporter à la **Fiche 4** : « **La GPEC dans les SIST, exemples pratiques** ».



Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





FICHES 3

LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

(3 Phases)

Les SIST sont encouragés à envisager une démarche GPEC compte tenu du contexte actuel.

Mais comment mettre en œuvre la GPEC dans un SIST ? Quelles étapes suivre ?

Le dispositif légal actuel doit être modifié prochainement pour tenir compte de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, dont l'article 9 porte sur la GPEC. Conformément à celui-ci, les partenaires sociaux ont conclu un Accord sur la GPEC le 14 novembre 2008, auquel vous pouvez vous reporter en annexe.

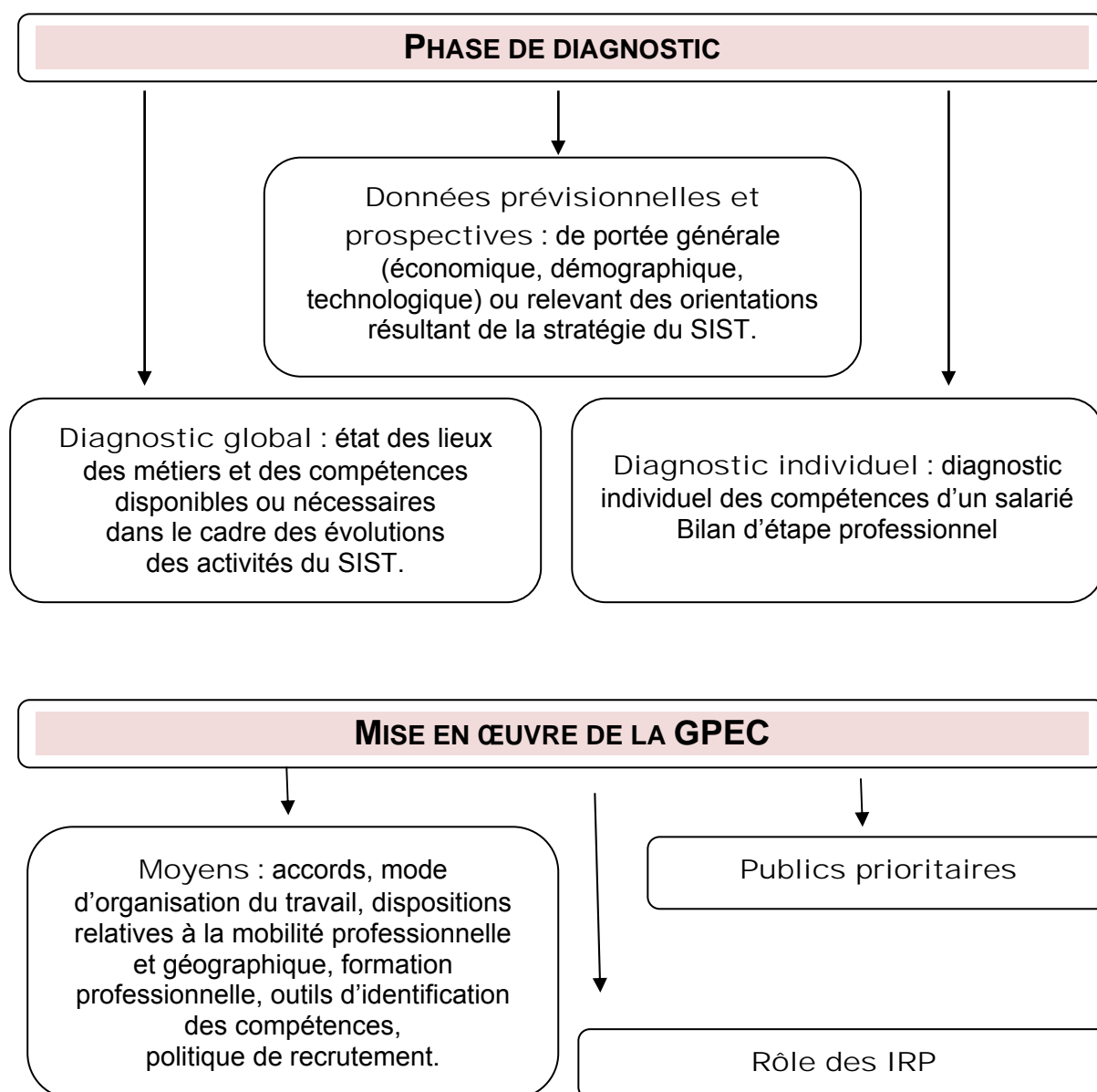
Les étapes prévues par cet Accord sont déclinées *infra*, le présent Guide comprenant également une fiche relative à la communication portant sur la GPEC, indispensable pour mobiliser les acteurs du SIST sur un tel projet :

- ⇒ Phase « Diagnostic » (3A) ;
- ⇒ Phase « Communication » (3B) ;
- ⇒ Phase « Mise en œuvre » (3C).



LA DEMARCHE GPEC DANS LE CADRE DE L'ANI DU 14 NOVEMBRE 2008

Selon l'ANI du 14 novembre 2008, plusieurs phases doivent être respectées dans le cadre d'une démarche de GPEC :





FICHE 3A

LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

Phase « Diagnostic »

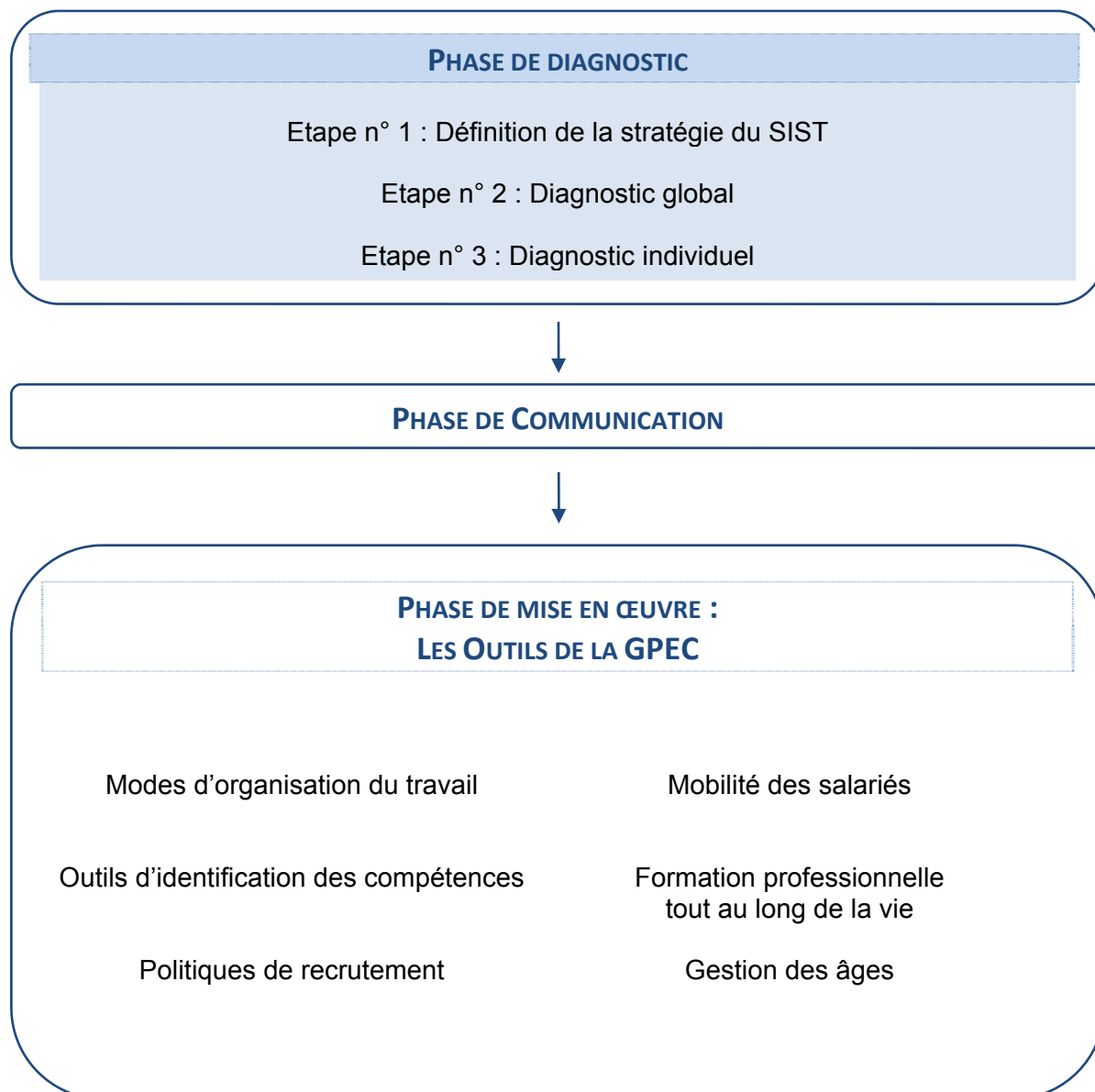
Mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en recourant à des moyens adaptés suppose d'avoir établi, au préalable, un « diagnostic ».

L'ANI du 14 novembre 2008 distingue plusieurs étapes au cours de la phase de diagnostic :

- la définition de la stratégie du SIST ;
- l'élaboration d'un diagnostic global ;
- l'élaboration d'un diagnostic individuel.



Nous vous proposons de suivre chacune des étapes prévues par l'ANI du 14 novembre 2008 en vous repérant au sein d'un « **parcours de la GPEC** ». Chacun des dispositifs abordés au sein de ce Guide apparaît ainsi dans un cadre plus accessible.



L'ANI du 14 novembre 2008 distingue plusieurs étapes au cours de la phase de diagnostic :

- **Etape n° 1** : Définition de la stratégie du SIST ;
- **Etape n° 2** : Elaboration d'un diagnostic global ;
- **Etape n° 3** : Elaboration d'un diagnostic individuel.

ETAPE N° 1 : DEFINIR LA STRATEGIE DU SIST

Il ne peut y avoir de GPEC sans stratégie, sans projet du SIST. Mais comment élaborer une stratégie de Service dans le contexte actuel ?

La GPEC suppose en effet de se projeter dans l'avenir, ce qui peut paraître difficile à bien des égards pour l'heure. En effet, une négociation s'est engagée sur la « **poursuite de la réforme de la médecine du travail** », sur la base du document d'orientation transmis le 29 juillet 2008 par Xavier BERTRAND, alors Ministre du Travail, aux partenaires sociaux au niveau national interprofessionnel, dont nous ne connaissons pas encore les conséquences.

Parallèlement, les effets de la conjoncture économique actuelle se font progressivement ressentir, par exemple sur l'effectif de salariés à suivre tel qu'il est déclaré par les adhérents, lequel tend d'ores et déjà, dans certaines régions, à diminuer.

Ce contexte particulier doit bien sûr être pris en considération. Cela étant, il est également possible, dans une certaine mesure, de construire son avenir.

Certains facteurs extérieurs peuvent être constatés par le SIST, comme nous l'avons examiné dans la première partie de ce guide, relative au contexte général (*Fiche 1*) :

FACTEURS EXTERNES :

Vieillesse de la population active.

Santé au travail perçue désormais comme un enjeu de société/obligation de sécurité de résultat mise à la charge de l'employeur.

FACTEURS INTERNES :

Branche de la Santé au travail :

Développement de l'action sur le milieu de travail / prévention primaire.

Regroupement de Services, fusions.

Démarche qualité encouragée ou certification.

Filière médicale :

Démographie médicale / pyramide des âges.

Difficulté de recrutement du personnel médical.

Maintien d'une activité médicale et introduction d'infirmiers en santé au travail.

Filière technique :

Intégration des pluridisciplinaires.

Compte tenu de ces éléments, il est possible de dresser des constats sur l'inadaptation des emplois et des compétences actuelles, sans toutefois pouvoir définir à ce jour précisément le SIST de demain. Plusieurs méthodes existent pour définir la stratégie d'un organisme et ses conséquences prévisibles sur les emplois et les compétences.



ORIENTATIONS STRATEGIQUES D'UN SIST

DEMARCHE DE PROGRES EN SANTE AU TRAVAIL ET GPEC

Les SIST engagés dans la Démarche de Progrès en Santé au travail, initiée par le CISME, sont sensibilisés à la nécessité de développer leur organisation et leurs compétences à partir de la définition d'orientations stratégiques fondées sur les besoins en Santé au travail.

Ils retrouveront dans le *Guide organisationnel des Services interentreprises de Santé au travail* et dans les critères d'évaluation de l'Attestation de mise en œuvre, de quoi faciliter l'articulation de la GPEC dans un projet global de Service, construit à partir de l'analyse des besoins.

Pour mémoire, rappelons que le **Guide organisationnel des SIST** (Mars 2007) fixe les critères suivants, s'agissant de la **Référence n° 1 portant sur la définition des orientations stratégiques** :

Référence 1 : Le Service de Santé au Travail définit et met en œuvre des orientations stratégiques

Critères

1.a Une analyse des besoins des salariés et des employeurs des entreprises adhérentes, en termes de santé, de prévention et de maîtrise des risques professionnels, détermine les orientations stratégiques du Service. Elles comportent des objectifs hiérarchisés et réalisables servant de base à la planification des actions, à leur mise en œuvre et à leur évaluation.

1.b Les orientations stratégiques recherchent la cohérence avec les plans régionaux ou nationaux liés à la Santé et à la Sécurité des salariés.

1.c Le Service est force d'exemple en matière de prévention et de maîtrise des risques professionnels pour renforcer le crédit de ses orientations stratégiques.

1.d Le droit à l'information de l'entreprise ou de l'employeur et du salarié est inscrit dans les priorités du SIST. Les supports de cette information et ses modalités de diffusion sont définis.

1.e La direction, les instances délibératives, consultatives et les responsables s'impliquent dans la définition des orientations stratégiques.

1.f Le Conseil d'Administration détermine la politique ou les orientations stratégiques du Service, en approuvant les missions et les objectifs proposés.

1.g La direction et les responsables mettent en œuvre leur politique en conformité avec les orientations stratégiques.

Ces items peuvent, bien entendu, être utilisés par les SIST afin de déterminer la stratégie du Service les conduisant à adopter une politique en matière de GPEC.



Témoignage Yvelines Santé Travail, Saint-Germain-en-Laye
Nadine BARRON, Responsable Ressources Humaines apporte son témoignage :

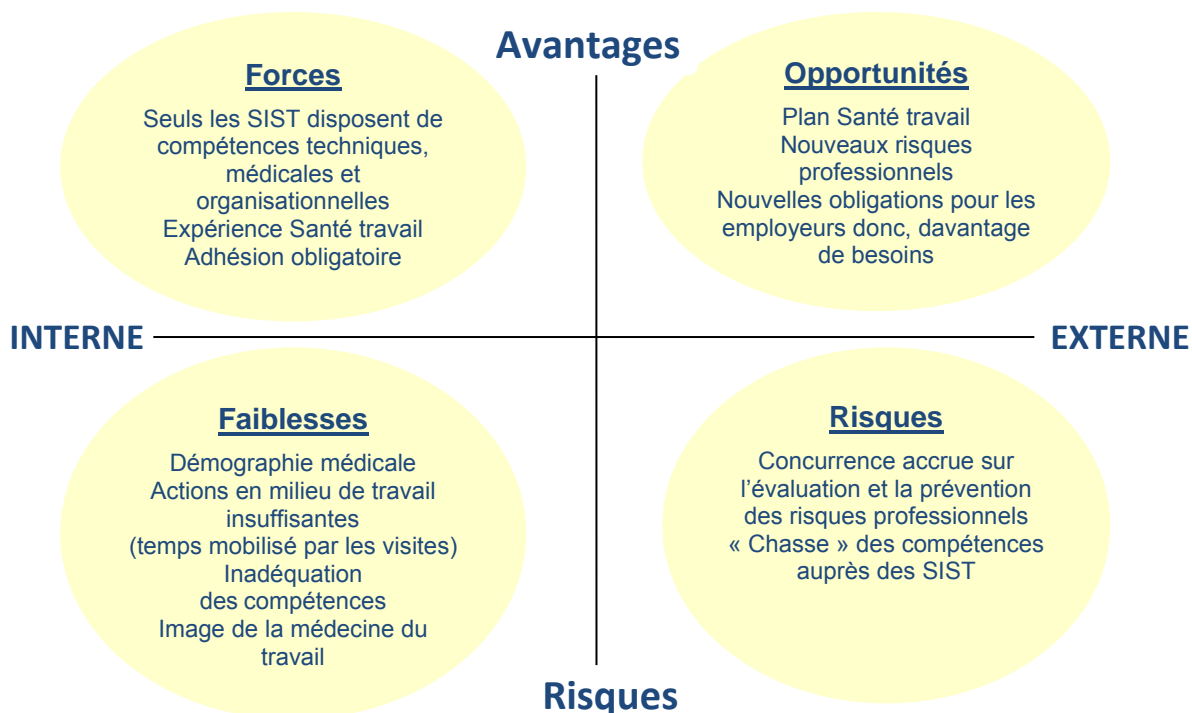
Analyse SWOT (1), outil de diagnostic permettant de disposer d'une aide à la définition de la stratégie.

Face aux nouveaux enjeux de la Santé au travail et donc à la nécessité d'adapter nos prestations, face aux difficultés liées à la démographie médicale et au nécessaire besoin de réorganisation et d'adaptation de nos ressources humaines, nous nous sommes fait accompagner par des professionnels du marketing et de la communication pour :

Ecouter et analyser en interne mais surtout en externe le positionnement de notre activité et de notre Service, que l'on peut illustrer à l'aide de l'analyse SWOT ci-dessous.

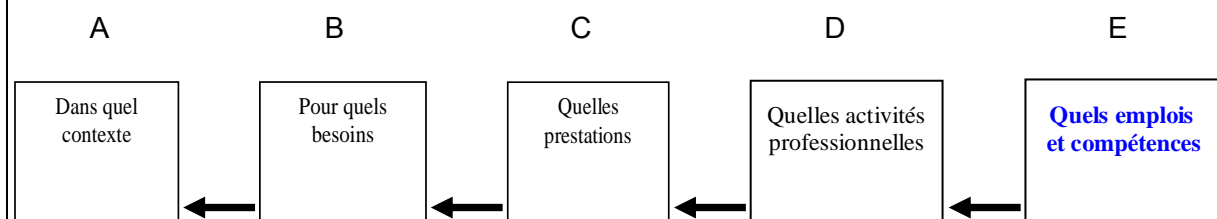
Elaborer un plan marketing stratégique duquel ont émergé un certain nombre de décisions :

- Des prestations à mettre en place ou à remanier pour s'adapter aux besoins
- Des priorités d'actions
- Des besoins d'adaptation de notre organisation



Pas de GPEC sans analyse de la stratégie..., reprenons la démarche en remontant à la source du besoin de mener une telle démarche.

Il est en effet impossible de mener la phase E sans avoir réalisé les phases D, C, B et A.



(1) SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »





La définition de la stratégie suppose également une réflexion sur les centres médicaux :

Témoignage



Au CMIE, Paris IX°, un groupe de travail a été mis en place autour du thème suivant : « *le centre médical de demain* », comme en témoigne Jean-Marie SURIREY, Directeur des Ressources Humaines de ce Service de 225 personnes :

La pénurie des effectifs médicaux et l'arrivée de nouveaux métiers (IPRP, infirmières, assistants techniques ...) nous a conduits à créer un groupe de travail au sein du CMIE chargé de réfléchir et de faire des propositions sur l'organisation du futur Centre médical, tant au niveau organisationnel qu'au niveau des ressources humaines.

Ce séminaire, appelé « Centre de Demain », s'est déroulé sur quatre jours en septembre et octobre 2008.

Pourquoi ce séminaire ?

- l'évolution de la santé au travail avec une approche de la prévention plus collective qu'individuelle et dans un contexte de pénurie de médecins du travail,
- la difficulté, pour l'équipe de Direction, à concevoir les contours des futurs centres,
- la nécessité d'une réflexion menée par les Professionnels de Santé au Travail (médecins, secrétaires, pluridisciplinaires, infirmières).

Quel est l'objectif de ce séminaire ?

Avoir une réflexion prospective pour définir :

- les activités du centre de demain,
- les compétences nécessaires à ces activités,
- la composition de l'équipe, son fonctionnement, son management et son mode de communication,
- les moyens nécessaires : locaux, matériels (médical et autres), méthodes.

Qui a participé à ce séminaire ?

2 équipes projet, constituées chacune de 4 médecins, 3 secrétaires, 2 pluridisciplinaires, 1 infirmière et animés par 2 consultants du cabinet « MCC Mobilités ».

Ces deux équipes ont répondu aux thèmes suivants :

- les conditions d'efficacité du fonctionnement de l'équipe de santé au travail du centre de demain,
- le fonctionnement de l'équipe de santé au travail du centre de demain,
- les moyens du centre de demain.

Les résultats de ces travaux ont été présentés aux membres du Comité de Direction puis ultérieurement au Conseil d'Administration, à la Commission de Contrôle et à la Commission Médico-Technique.

☞ Pour un exemple d'incidence de la définition de la stratégie sur les locaux du SIST, se reporter au témoignage de Nadine BARRON : « **Ouverture d'un centre Santé travail du futur** » (Fiche 3C, « **La GPEC en pratique dans un SIST - Phase Mise en œuvre** », page 50).

Au sein de la phase de diagnostic, une fois la définition de la stratégie du SIST arrêtée, un diagnostic « global » va être établi.

ÉTAPE N° 2 : ELABORER UN DIAGNOSTIC GLOBAL

Comme l'indique l'ANI du 14 novembre 2008, « **la construction d'une démarche GPEC implique nécessairement la réalisation d'un diagnostic qualitatif et quantitatif de l'emploi, des métiers et des compétences** » dans le SIST.

Pour établir cet état des lieux, plusieurs outils existent, comme ceux qui sont listés dans cet Accord :

- la cartographie des emplois (A) ;
- le référentiel des compétences transversales ou transférables (B) ;
- les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles (C) ;
- les études et informations émanant des observatoires professionnels et territoriaux ;
- l'analyse prospective des métiers en développement ou en décroissance (D) ;
- les éléments d'information fournis par le bilan social (pyramide des âges, entrée / sortie de l'entreprise, niveaux de qualifications, etc.) ainsi que l'ensemble des informations existantes et utiles pour le diagnostic, comme le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, le rapport sur l'emploi remis chaque année et certains des éléments fournis par le CHSCT ;
(= « Les éléments d'informations issus des indicateurs » : E).

L'étape n° 2, sur le diagnostic global, fait donc référence à plusieurs outils, évoqués de manière plus précise ci-après.

☞ En pratique, comment mettre en place ces outils ?

A- LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

Comment mettre en place une « cartographie des emplois » ? Celle-ci donne une vision globale et synthétique de l'organisation du SIST, déclinée en termes d'emplois.

Il est possible de se baser à la fois sur la Convention Collective Nationale (CCN) et sur les travaux effectués par les partenaires sociaux de la branche dans le cadre de la négociation sur la révision de la classification des emplois.

En effet, s'agissant du personnel non cadres (Cf. Accord du 23 avril 1991 relatif à la révision de la classification des emplois et du tableau annexé : article 20), la CCN actuellement en vigueur prévoit que « à l'exception du personnel des médecins du travail et du personnel cadre visé à l'annexe cadre jointe à la présente convention collective, **le personnel des services interentreprises de médecine du travail est classé en fonction de l'emploi occupé dans le service, sans distinction de sexe, ni d'âge, en trois groupes (...) qui sont définis de la manière suivante :**

- Groupe 1 : Entretien et services généraux**
- Groupe 2 : Services administratifs**
- Groupe 3 : Services techniques ».**



Il est donc possible d'élaborer une cartographie des emplois dans le Service en classant les emplois au sein des trois groupes visés par la CCN.

Cela étant, la répartition des emplois au sein de ces groupes, telle qu'elle résulte de l'actuelle CCN, peut ne pas apparaître la plus adaptée pour élaborer la cartographie des emplois du SIST (*ex* : emploi de secrétaire médical compris dans le Groupe 3 relatif aux « Services techniques » ; emploi d'aide-laborantin compris dans le Groupe 1 relatif à l'« Entretien » et aux « services généraux », etc).

Il est donc proposé de se baser sur les travaux des partenaires sociaux dans le cadre de la révision de la classification des emplois. En effet, bien que l'Accord du 20 janvier 2009 conclu entre le CISME, la CFTC et la CFDT ne soit pas applicable dans la mesure où il a fait l'objet d'une opposition de la part des quatre Organisations syndicales non signataires, il est indispensable de rappeler qu'il a été élaboré sur la base des travaux préalables de la CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

Cette dernière avait élaboré une **liste d'emplois repères dans les SIST**, les partenaires sociaux ayant décidé ensuite, dans le cadre des négociations, de répartir ces emplois au sein de filières. Quatre familles professionnelles avaient ainsi été répertoriées, comprenant des emplois repères : logistique, administrative, médicale et technique.

△ Cette répartition des emplois est présentée à titre purement indicatif et doit être distinguée de la classification conventionnelle. Nous avons par ailleurs pris l'initiative, dans le cadre de l'élaboration du présent Guide, d'ajouter quelques emplois non listés par la CPNEFP, compte tenu de leur développement dans les SIST (en bleu dans le tableau ci-après) :

FILIERE LOGISTIQUE	FILIERE ADMINISTRATIVE	FILIERE MEDICALE	FILIERE TECHNIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Coursier • Agent d'entretien • Agent de maintenance • Responsable des services généraux • Conducteur de centre mobile • Chef de garage 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôte(sse) d'accueil • Standardiste • Technicien en informatique • Responsable des systèmes d'information • Employé administratif • Secrétaire administratif • Aide-comptable • Comptable • Assistant de direction • Adjoint de direction • Chargé de communication • Responsable des Ressources Humaines • Responsable Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire médical • Assist. médical 1 • Assist. médical 2 • Manipulateur radio • Infirmier • Infirmier Santé au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentaliste • Assistant santé travail • Technicien de laboratoire • Technicien en métrologie • Technicien HSE • Ingénieur HSE • Assistant social • Ergonome • Epidémiologiste • Toxicologue • Psychosociologue

☞ **A partir de ces éléments, il est possible de créer une cartographie des emplois propre au SIST.** Le référentiel des emplois permet ainsi de situer chaque emploi dans son environnement général. **Des fiches de fonction peuvent ensuite être élaborées** (Voir Annexe 3).

Pour mémoire, nous vous rappelons la répartition des emplois du personnel non cadre, telle qu'elle résulte de l'actuelle CCN au sein des trois Groupes (CCN, art. 20) :

GRUPE 1 : ENTRETIENS ET SERVICES GENERAUX	GRUPE 2 : SERVICES ADMINISTRATIFS	GRUPE 3 : SERVICES TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> Personnel de nettoyage Coursier Aide laborantin Hôte(sse) Standardiste Agent d'entretien Conducteur de P.L. Chef de garage 	<ul style="list-style-type: none"> Employé administratif Archiviste-bibliothécaire Secrétaire administratif Aide-comptable Comptable Assistant de direction Secrétaire de direction 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétaire médical Laborantin Manipulateur radio Technicien en informatique Technicien en métrologie ou en ergonomie Infirmier Assistant social

B- LE REFERENTIEL DES COMPETENCES PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE

Le référentiel des compétences est un ensemble répertorié des compétences nécessaires à l'exercice des activités d'un emploi donné. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du « potentiel » sur lequel peut s'appuyer le SIST.

L'une des premières difficultés rencontrées est de définir la notion de « compétences ». Plusieurs approches existent en effet. De manière synthétique, retenons qu'il s'agit de la **capacité à mobiliser un ensemble de connaissances, de savoirs, de savoir-faire et d'aptitudes pour atteindre un objectif donné.**

Une fois que les compétences nécessaires à l'exercice des activités d'un emploi sont listées, il est possible de constater que **certains emplois nécessitent des compétences communes.** **Cela peut conduire à faciliter le passage d'un emploi à un autre emploi.**

Le référentiel des compétences correspond à l'ensemble des compétences requises pour exercer les différents métiers ou fonctions du SIST.

Il permet de prendre en compte les exigences pour le futur, d'avoir une vision globale du patrimoine de compétences nécessaires au SIST, de repérer les compétences clés ou encore de gérer la mobilité interne, la polyvalence, en faisant référence à des libellés communs à tous les métiers du SIST.

Comment construire une Démarche compétences en pratique ? Celle-ci doit permettre de répondre aux questions suivantes : quelles sont les compétences nécessaires à la réalisation des activités, comment les identifier, les formaliser et structurer les référentiels compétences ?

☞ Se reporter utilement à la Fiche 4 « *La GPEC dans les SIST, exemples pratiques* », témoignage de Bruno WACQUEZ et à l'Annexe 3 « *Exemple de Fiche de fonction dans un SIST* ».



C- LES PASSERELLES ENTRE LES METIERS ET LES FAMILLES PROFESSIONNELLES

Disposer à la fois d'une cartographie des emplois et d'un référentiel de compétences permet de mettre en lumière les « passerelles » entre les métiers et les filières professionnelles.

Par exemple, au tableau comprenant les quatre filières existant dans notre secteur peut être associé le référentiel de compétences comprenant notamment la qualification nécessaire pour occuper un emploi.

Ex : une secrétaire médicale relevant de la filière médicale peut évoluer, selon les circonstances, dans la filière technique, afin d'occuper un emploi de technicienne en ergonomie. Le SIST, disposant de ces outils, pourra constater quelle qualification est nécessaire et construire ainsi un parcours professionnel avec la salariée concernée.

D- L'ANALYSE PROSPECTIVE DES METIERS EN DEVELOPPEMENT OU EN DECROISSANCE

Certains métiers sont en développement, en mutation ou encore en « décroissance », selon la terminologie employée dans l'ANI du 14 novembre 2008.

Quels sont les emplois en développement dans le SIST ?

Et à l'inverse, quels emplois sont sensibles dans le SIST ?

Comme nous l'avons examiné dans la partie relative à la définition de la stratégie du SIST, plusieurs facteurs doivent être pris en considération. A l'heure actuelle, une pénurie médicale est constatée. Outre la tension pesant sur l'emploi de médecin du travail, le poste de secrétaire médical(e), collaborateur (trice) direct(e) du médecin du travail, peut donc être considéré comme sensible.

Dans la filière médicale, l'emploi d'infirmier en Santé au travail semble être en développement, le maintien d'une approche médicale étant souhaitable compte tenu notamment du vieillissement de la population active.

En parallèle, afin de développer la prévention primaire, l'intégration de pluridisciplinaires est encouragée. Ces nouveaux emplois sont donc également en développement.

Il en est des mêmes des emplois correspondant aux « fonctions supports » dans les SIST, au sein de la filière administrative (Responsable Ressources Humaines, Responsable communication, Responsable qualité, etc).

Chaque SIST doit ainsi lister, compte tenu de la stratégie qu'il a définie, ainsi que du contexte général, les emplois en développement et les emplois sensibles en interne.

Ces éléments le conduiront à mettre en œuvre des actions en conséquence.

E- LES ELEMENTS D'INFORMATION ISSUS DES INDICATEURS

☞ BILAN SOCIAL

L'ANI du 14 novembre 2008 évoque la possibilité de se baser sur les éléments d'information fournis par le bilan social par exemple. Rappelons pour mémoire que **celui-ci ne doit être établi, conformément à l'article L. 2323-68 du Code du travail, que dans les SIST occupant au moins 300 salariés.**

Dans les structures de taille plus modeste, comme dans notre secteur d'activité, le bilan social n'est donc pas un document obligatoire. Cela dit, les éléments qu'il contient peuvent nous aider dans le cadre de la Démarche GPEC¹.

Vous pouvez donc vous reporter à la liste des informations prévues à l'article L. 2323-71 du Code du travail (C. trav., art. R. 2323-17 ; *Annexe 1*). **L'une des données les plus importantes dans notre secteur est celle relative à l'emploi**, et notamment les informations suivantes :

- Effectif total au 31/12
- Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12
- Répartition par âge au 31/12
- Répartition de l'effectif total au 31/12 selon une structure de qualification détaillée.

☞ RAPPORT DE SITUATION COMPAREE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

L'ANI évoque également d'autres Rapports, dont le « **rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes** ». Chaque année, l'employeur doit en effet soumettre au comité d'entreprise (CE), ou, à défaut, aux délégués du personnel (DP), un rapport écrit sur la **situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise.**

L'objectif est de permettre d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes **en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.**

☞ **Pour un modèle, se reporter utilement au site suivant :**

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/dossiers/gestion-ressources-humaines/egalite-professionnelle/rapport-situation-comparee/rapport-situation-comparee.html>

Les indicateurs utilisés dans ce cadre peuvent bien entendu vous aider à mener une réflexion sur la GPEC au sein de votre Service.

S'agissant des indicateurs pouvant être utilisés, se reporter utilement à *l'Annexe 1*.

S'agissant des aides financières de l'Etat pouvant être mobilisées pour l'égalité professionnelle, se reporter à *l'Annexe 8*.

¹ Δ Dans les structures de moins de 300 salariés, un rapport annuel unique doit par ailleurs être établi en application de l'article L. 2323-47 du Code du travail faisant notamment état de l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires (C. trav., art. R. 2323-8 et R. 2323-9).



ETAPE N° 3 : ETABLIR UN DIAGNOSTIC INDIVIDUEL

L'ANI du 14 novembre 2008 évoque ensuite la nécessité de faire un « **diagnostic individuel** », cette phase devant « **permettre au salarié de disposer d'un état de ses compétences professionnelles** ».

L'étape relative au diagnostic général a en effet permis de disposer d'une vue d'ensemble. Reste alors à connaître, de manière plus précise, la situation de chacun des salariés, en particulier celle des salariés occupant des emplois sensibles dans le SIST.

Sur ce point, il est nécessaire de se reporter à l'Accord de branche du 28 novembre 2006 relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie et au **Guide pratique sur la gestion de la formation professionnelle tout au long de la vie dans un SIST** (www.cisme.org ; partie adhérents ; rubrique « commissions et groupes de travail » ; « commission ressources humaines »).

De manière synthétique, rappelons que des outils existent par exemple pour recueillir les besoins en formation ou pour connaître les souhaits des salariés en vue de la construction d'un parcours professionnel :

- L'entretien professionnel
- L'entretien de deuxième partie de carrière
- Le Bilan de compétences
- Le passeport formation

L'ANI du 14 novembre 2008 évoque en outre un nouveau dispositif : le « **bilan d'étape professionnel** ».

LE BILAN D'ETAPE PROFESSIONNEL

Le principe du bilan d'étape professionnel a été posé par l'article 6 de l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. **Il ne constitue pas, à ce jour, un dispositif de source légale. Les informations qui suivent sont celles issues de l'ANI.**

Un projet de loi portant réforme de la formation professionnelle évoque le bilan d'étape professionnel, les éléments qui suivent étant amenés à évoluer à court terme.

Le bilan d'étape professionnel, tel que prévu par l'ANI, est **destiné à inventorier de manière prospective et à périodicité régulière les compétences des salariés.**

L'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC a précisé, dans son article 1.2, que **ce bilan doit permettre aux salariés d'être acteurs de leur parcours professionnel, de favoriser leur engagement dans le développement de leurs compétences et de leur qualification et de leur donner des outils susceptibles de les aider dans la construction de leur parcours professionnel.** Il doit donner une visibilité commune à l'entreprise et à ses salariés sur les évolutions envisageables.

Cet accord a renvoyé à un groupe paritaire les modalités de la mise en œuvre et du contenu du bilan d'étape professionnel.

Principes généraux

Le bilan d'étape professionnel consisterait en l'élaboration d'un diagnostic partagé entre l'employeur et le salarié qui permet :

- au salarié d'appréhender l'état de ses capacités professionnelles et de ses compétences, pour lui permettre de mesurer ses besoins au regard de son projet professionnel ;
- à l'entreprise, de déterminer les besoins et les objectifs de professionnalisation de ce dernier, dans une optique de sécurisation des parcours professionnels.

Le bilan d'étape n'a pas pour objectif d'évaluer le salarié dans l'exercice de ses attributions professionnelles.

Contenu du bilan d'étape professionnel

Compte-tenu des objectifs assignés au bilan d'étape professionnel, rappelés ci-dessus, celui-ci comprend une phase d'analyse contradictoire permettant d'apprécier le niveau de qualification; le niveau de formation et de diplôme ; les savoir-faire résultant de l'activité exercée dans le poste occupé ou acquis dans d'autres postes occupés antérieurement ; les savoir-être et les capacités de l'intéressé à évoluer, au regard des besoins, existants ou prévisibles, en qualification ou en compétences, recensés dans son environnement professionnel interne ou externe, et de son souhait de maîtriser l'évolution de son parcours professionnel.

Le salarié peut faire figurer les éléments du bilan d'étape professionnel dans son passeport formation, s'il le souhaite.

Conditions de mise en œuvre

Le bilan d'étape professionnel doit bénéficier **tous les cinq ans aux salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté** qui le souhaitent. La demande du salarié ne peut être refusée par l'employeur. Tous les salariés devront être informés par leur entreprise du droit qui leur est ouvert.

Place du bilan d'étape professionnel dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le bilan d'étape professionnel est un moyen permettant au salarié d'aborder les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de sa vie professionnelle, ce qui contribue à sécuriser son parcours professionnel.

L'année où le bilan d'étape professionnel est réalisé et au vu de ses conclusions, le salarié envisage avec l'entreprise les moyens à mettre en œuvre (formation, mobilité...), notamment lors de l'entretien professionnel.

L'ensemble de ces données devra ensuite être croisé afin de disposer d'éléments d'information utiles dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC.



Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





FICHE 3B

LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST

Phase « Communication »

Après avoir défini la stratégie du SIST et établi un diagnostic, tant global qu'individuel, le Responsable du Service va pouvoir mettre en œuvre la GPEC.

A cette fin, il est essentiel de mobiliser en amont les salariés et les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) du SIST et de communiquer largement sur la démarche engagée. A défaut, celle-ci pourrait se solder par un échec.



PARCOURS DE LA GPEC

PHASE DE DIAGNOSTIC

Etape n° 1 : Définition de la stratégie du SIST

Etape n° 2 : Diagnostic global

Etape n° 3 : Diagnostic individuel



PHASE DE COMMUNICATION



PHASE DE MISE EN ŒUVRE : LES OUTILS DE LA GPEC

Modes d'organisation du travail

Mobilité des salariés

Outils d'identification des compétences

Formation professionnelle
tout au long de la vie

Politiques de recrutement

Gestion des âges

Communiquer sur la GPEC, une étape clé

Avant d'engager une démarche GPEC, il est indispensable de communiquer sur le projet auprès du personnel du SIST, dont les Institutions représentatives du personnel (IRP), afin de les associer à celui-ci. A défaut, la démarche se solderait sans doute par un échec.

Communiquer sur la GPEC constitue ainsi une étape majeure du processus. Il est donc indispensable d'introduire la GPEC dans le processus RH.

Il peut être utile par exemple d'aborder les notions de GPEC dans les entretiens annuels, lorsqu'ils existent.

△ L'important est de faire comprendre à chacun que les salariés sont les premiers acteurs de leur GPEC et qu'ils doivent être directement impliqués dans le maintien de leur employabilité.

Afin de définir les emplois, par exemple, il est possible de constituer un groupe comprenant des représentants des différents métiers.

Dans ce cadre, la démarche peut être présentée de la manière suivante :

LA GPEC : UN INTERET TANT POUR LE SIST QUE POUR LES SALARIES

La GPEC permet de répondre à un certain nombre d'enjeux, tant pour les salariés que pour le SIST :

- développer une visibilité de l'impact des évolutions réglementaires (réforme de la Santé au travail) et démographiques notamment, sur les métiers (en développement ou sensibles) et les compétences associées ;
- favoriser une logique de consensus pour une gestion préventive des compétences et des mobilités nécessaires ;
- développer une gestion de tous les âges (perspective de carrière des seniors, par ex.) ;
- articuler les différents outils de la construction des parcours professionnels, de la mobilité et de la formation.

L'INTERET DE LA GPEC POUR LES SALARIES

Pour les salariés, la GPEC doit contribuer à plus de visibilité sur leur parcours professionnel :

- le développement professionnel ;
- la sécurisation et l'employabilité ;
- la visibilité des évolutions des emplois ;
- la reconnaissance aux différents âges de la vie professionnelle ;
- l'utilisation des droits, notamment en matière de formation.

SUPPORT PRESENTANT LA GPEC ET SON INTERET POUR LE SIST

Pour le SIST, la GPEC répond à des enjeux :

- de visibilité des métiers et des emplois concernés par les évolutions réglementaires (réforme de la Santé au travail) et démographiques (pénurie médicale notamment), en tenant compte de la perte de compétences et du maintien dans l'emploi des seniors ;
- de professionnalisation (adaptation des compétences...);
- démographiques, dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle (transmission des compétences, maintien dans l'emploi, seconde partie de carrière, recrutement, fidélisation...).

**Témoignage**

Le 20/11/2008, Yvelines Santé Travail a réuni l'ensemble de ses secrétaires médicales afin de leur exposer en détail la démarche GPEC et l'impact de celle-ci sur leur employabilité.

Pourquoi une GPEC ? Parce que des paramètres externes nous y obligent (modification et évolution de la prestation, démographie médicale, changement d'organisation etc).

Objectif de la GPEC ? Adapter les ressources humaines de l'entreprise aux besoins futurs de la structure.

Quels emplois concernés par la GPEC ?

Dans le contexte actuel de changement de la santé au travail, tous les emplois sont concernés :

- ceux dont le métier est en transformation ou sensibles et qui doivent assurément faire évoluer leurs pratiques professionnelles, monter en compétences, pour maintenir leur employabilité (secrétaires médicales) ;
- ceux dont l'exercice va se trouver modifié (médecins) ;
- ceux dont le métier n'est pas impacté par les évolutions mais pour qui les changements d'organisation opérés seront à prendre à compte dans leur activité.

Comment construire la GPEC ?

- à partir d'analyses de la structuration des ressources humaines (emplois, compétences, potentiels etc)
- à l'aide d'études plus individuelles, notamment des entretiens professionnels, pour sensibiliser le personnel à la démarche, leur permettre de faire un bilan de leur parcours professionnel et de réfléchir à la poursuite de leur carrière.

Cette communication a été l'occasion de diffuser un aperçu des éclatements possibles, en différents niveaux, du poste de secrétaire médicale tel que nous le connaissons aujourd'hui :

Actuel Bac SMS	Poste d'accueil/standard (le regroupement de petits centres sur des établissements plus importants nécessitera ce type de poste)
	Poste de secrétaire médicale centre permanent (à développer pour limiter le temps passé par le médecin sur les tâches administratives)
	Poste de secrétaire médicale unité mobile
Niveau Bac + 2	Assistante du médecin du travail centre fixe Assistante Secteur Santé Travail Interdisciplinaire (médecin/infirmière/IPRP)
Niveau Bac + 2/3	Assistante de prévention (assistance sur Actions en Milieu de Travail) IPRP (titulaire DU HSE ou Licence Professionnelle AFOMETRA/CNAM)

Inévitablement, compte tenu des changements de notre activité et donc de son organisation, les secrétaires médicales devront se professionnaliser davantage pour évoluer vers de l'assistance, afin de pouvoir épauler le médecin sur l'ensemble de ses activités, au-delà de la tenue du secrétariat des vacations de visites médicales.

La GPEC est une chance pour tous de faire un point sur ses compétences, souhaits, professionnels et de formation ; néanmoins, il faudra aussi accepter des mobilités, d'emploi et géographiques, lorsqu'il n'y a pas d'autres alternatives pour maintenir l'emploi.

A Yvelines Santé Travail, et bien que nous ayons participé à une étude « la secrétaire médicale à l'horizon 2010 » pilotée par la DRTE/MCC Mobilité et OPCALIA, nous n'avons pas souhaité nous précipiter dans la mise en place de projets professionnels et donc de formation à destination des secrétaires médicales. Nous avons préféré attendre que les « *délégations* » et la confiance s'installent entre IPRP et Médecins, avant de proposer aux médecins de nouvelles délégations vers leurs secrétaires.

En revanche, au gré des besoins, notamment suite à la création de postes, priorité a été donnée à la mobilité et à la promotion interne lorsqu'une secrétaire médicale disposait des compétences requises. Ainsi, depuis 2004, ce sont 8 secrétaires médicales qui se sont vu proposer des changements de poste.

Chacun doit prendre conscience que les outils qui seront mis en place doivent permettre :

- une montée en compétences pour préserver son employabilité interne.
- une adaptation de ses compétences au marché du travail pour garantir son employabilité externe.

Pour la Direction, ce serait une faute de gestion de ne pas se préoccuper de cette employabilité, compte tenu des évolutions de notre secteur d'activité ; pour les secrétaires médicales, ce serait une erreur personnelle de ne pas prendre conscience de l'incontournable adaptation à mettre en œuvre et de rester sur ses acquis.

La réforme de la santé au travail doit être une chance pour tous.

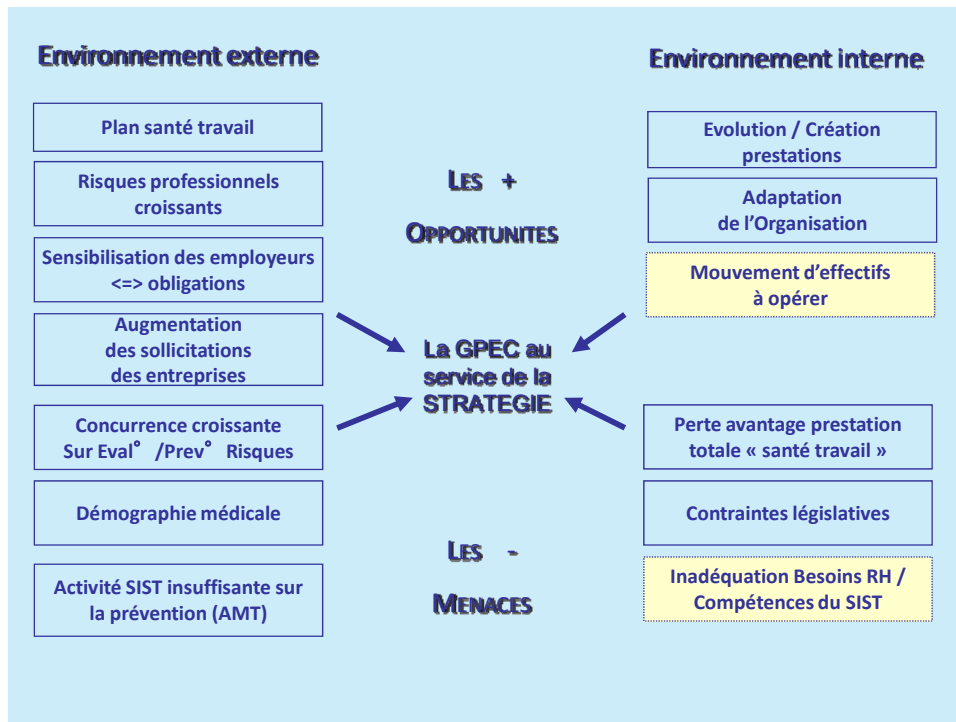
FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

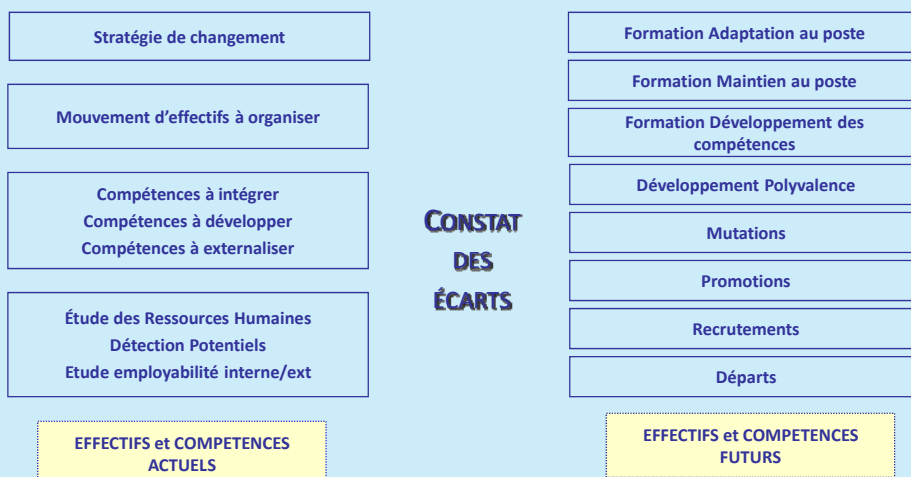
FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



**Exemple d'illustrations de la GPEC
diffusées lors de la réunion Yvelines Santé Travail
à destination des secrétaires médicales**



SIST = activité de service reposant sur les RH
=> GPEC : gage de réussite du maintien de l'activité



**A partir des écarts constatés :
⇒ adapter les ressources aux besoins...**



FICHE 3C

LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST :

Phase « Mise en œuvre »

A partir de l'état des lieux résultant de la phase de diagnostic et après avoir communiqué sur la GPEC, le Responsable du SIST va pouvoir engager la phase de mise en œuvre de la démarche.

Quels sont les moyens utiles à cette mise en œuvre ?

Ils sont variés : accords, modes d'organisation du travail, dispositions relatives à la mobilité, mesures en faveur de la formation professionnelle, outils d'identification des compétences, politiques de recrutement, etc.



PARCOURS DE LA GPEC

PHASE DE DIAGNOSTIC

Etape n° 1 : Définition de la stratégie du SIST

Etape n° 2 : Diagnostic global

Etape n° 3 : Diagnostic individuel



PHASE DE COMMUNICATION

PHASE DE MISE EN ŒUVRE :
LES OUTILS DE LA GPEC

Modes d'organisation du travail

Mobilité des salariés

Outils d'identification des compétences

Formation professionnelle
tout au long de la vie

Politiques de recrutement

Gestion des âges

GPEC : LES MOYENS D'ACTION POSSIBLES

MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	Durée du travail Organigramme du SIST
REFLEXIONS SUR LES METIERS ET/OU LES COMPETENCES	Création d'un Observatoire des Métiers Référentiel des compétences
UTILISATION D'OUTILS INDIVIDUELS DE FORMATION	Plan de formation, DIF, CIF, VAE, bilan de compétences
AIRES DE MOBILITE	Mise en place de passerelles métiers ou de familles professionnelles. Organisation des candidatures sur les postes internes Accompagnement de la prise de poste : période d'adaptation (période probatoire)
METIERS SENSIBLES	Mesures spécifiques prises pour les personnes occupant des métiers sensibles Politiques de recrutement
LA GESTION DES AGES	Entretien professionnel de 2 nd e partie de carrière, formation, tutorat Transition entre vie professionnelle et retraite Maintien dans l'emploi/ adaptation du poste

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



Comme nous l'avons vu, avant d'engager cette phase, le SIST doit au moins :

- recenser les emplois du SIST afin d'établir une cartographie ;
- anticiper les besoins futurs en emplois ;
- anticiper l'évolution des emplois futurs ;
- gérer les écarts entre l'évolution des emplois actuels et les futurs besoins.

A partir de cet état des lieux, il est nécessaire de définir le cadre de la mise en œuvre de la GPEC.

LES MOYENS

L'ANI du 14 novembre 2008 précise que « pour la détermination des actions à engager dans le cadre de la GPEC, il convient de mettre en cohérence et d'articuler les éléments suivants :

- **les accords** (notamment ceux conclus dans le cadre de la négociation obligatoire sur la mixité et l'égalité professionnelle), les outils et les dispositifs déjà existants dans la branche et dans l'entreprise (diversité, seniors...);
- **les modes d'organisation du travail** ;
- **les dispositions relatives à la mobilité professionnelle et géographique** ;
- **les mesures envisagées en matière de formation professionnelle** (plan de formation, périodes de professionnalisation,...) en réponse aux besoins identifiés lors de la phase de diagnostic, notamment au regard des besoins spécifiques des publics prioritaires ;
- **les outils ou les dispositifs existants d'identification des compétences et qualifications propres au secteur d'activité et le cas échéant aux catégories d'emploi** ;
- **les politiques de recrutement** ».

Il s'agit en effet d'un ensemble de mesures susceptibles d'être utilisées dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC.

Ces éléments doivent conduire à faire disparaître, ou au moins réduire, les écarts entre les besoins nécessaires et les ressources disponibles.

L'ANI cite ainsi plusieurs dispositifs, sur lesquels il est possible de revenir :

A- LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL :

A l'issue de la phase de diagnostic, lors de la démarche de mise en œuvre de la GPEC, le mode d'organisation du travail du SIST peut se trouver remis en cause. Sont visés les différents systèmes mis en place afin de permettre une utilisation plus rationnelle du travail (coordination collective des activités et des tâches).

Quel peut être l'impact de la GPEC sur l'organisation du travail ? Tout dépend bien sûr de la stratégie du SIST :

- une définition claire des finalités et objectifs poursuivis, ainsi que des résultats à atteindre par chacun des pôles du SIST ;
- une organisation du travail et du management adaptée à l'atteinte des buts à atteindre.

Durée du travail

Par exemple, peut-on recourir, afin de tenir compte de l'importance de la part des seniors dans les SIST, à de nouveaux modes d'aménagement du temps de travail et faciliter, de ce fait, le temps partiel, en s'appuyant sur la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 ?

Celle-ci prévoit en effet, sous certaines conditions, qu'un accord collectif d'entreprise ou d'établissement peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail **sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année** (Sur ce point, se reporter utilement au Hors-série du CISME, « Réforme du temps de travail », Novembre 2008).

Dans ce cadre, un temps partiel peut être aménagé sur tout ou partie de l'année, dans le cadre fixé par la loi du 20 août 2008.

Organigramme du SIST

La phase de diagnostic peut mettre en exergue le fait que le SIST a besoin de compétences particulières dont il ne dispose pas en interne, impliquant la création d'un nouvel emploi par exemple.

Dans ce cas, c'est tout l'organigramme du SIST qui peut être impacté.

Aménagement des locaux

La stratégie arrêtée par le SIST peut avoir une incidence directe sur les locaux. Les expérimentations de certains SIST montrent par exemple que l'introduction d'infirmiers en Santé au travail rend indispensable un nouvel aménagement des centres médicaux.

De même, l'organisation du travail favorise-t-elle la coopération entre les générations ou entre différents métiers (ex : Médecins du travail/Intervenants en Santé au travail) ?



Témoignage

Quel est l'impact de la définition de la stratégie d'un SIST sur l'aménagement des locaux ? En février 2009, Yvelines Santé Travail a ouvert son premier centre « Santé travail du futur » dont le cahier des charges architectural devait répondre aux préoccupations suivantes :

- › intégrer de nouvelles compétences, notamment pluridisciplinaires ;
- › disposer les bureaux et cabinets en fonction des nouvelles organisations de l'activité santé travail ;
- › faciliter l'intégration de nouvelles technologies ;
- › résoudre les problématiques informatiques pour garantir la fiabilité des nouveaux modes de communication (réseaux informatiques, téléphonie ad hoc, etc).

Il a donc fallu porter nos réflexions sur :

- › les nouvelles collaborations et comment les organiser au sein de nos centres ;
- › les nouveaux schémas de déplacement des individus au sein du centre ;
- › la rationalisation des nouveaux outils (examens complémentaires informatisés...);
- › la fermeture des sites de petite taille (1 à 3 médecins) pour regroupement sur des unités plus importantes.

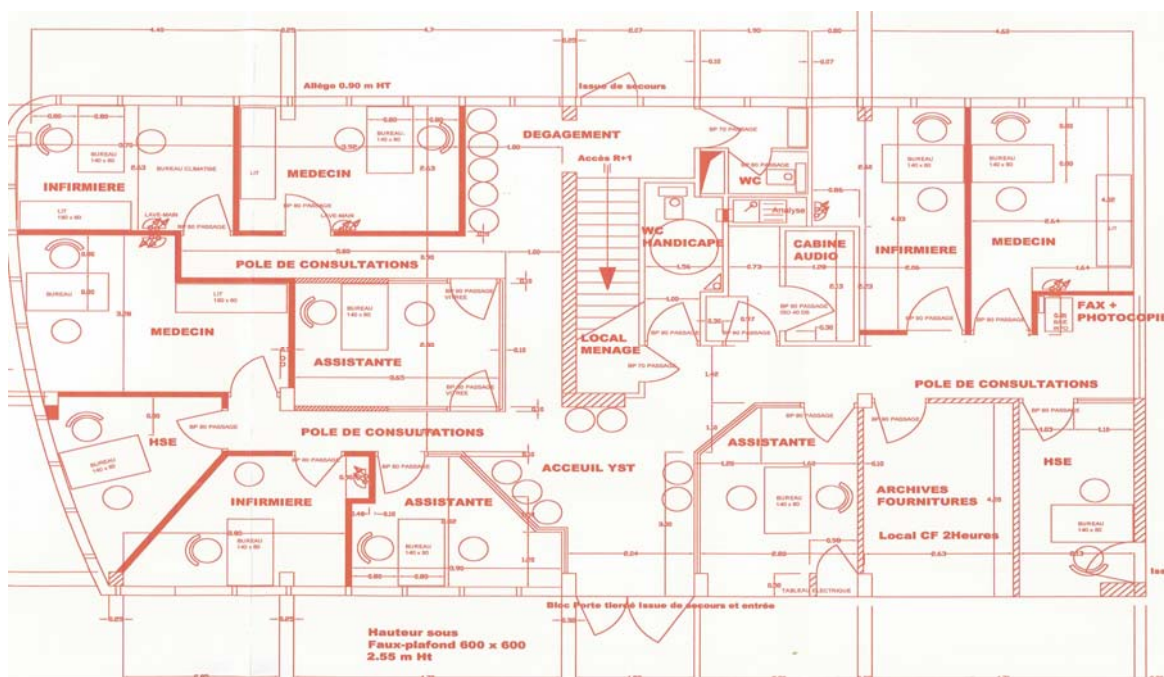
Dans le cadre des expérimentations menées par YST depuis janvier 2009, suite à la création de « pôles santé-travail interpluridisciplinaires », la distribution des locaux sur le nouveau centre basé à Montigny-le-Bretonneux (450 m²) a été totalement repensée avec l'aide d'un architecte spécialisé dans l'aménagement des établissements de santé.

L'idée était d'obtenir :

- › un espace suffisant pour accueillir les nouvelles compétences (2 bureaux en sus pour infirmier et HSE, contrairement aux anciennes configurations) ;
- › une proximité entre les quatre membres du pôle (médecin, HSE, infirmier, secrétaire) pour faciliter la circulation des salariés en visite médicale (entre médecin, infirmière et secrétaire), faciliter les communications entre les quatre membres ;
- › une centralisation du local des examens complémentaires pour le rendre accessible à tous et pour disposer d'un matériel de pointe du fait de l'achat unique du matériel (cabine audio etc).

La taille, plus conséquente, de ces nouveaux centres permet également le positionnement d'un poste d'accueil très apprécié par l'ensemble du personnel des centres.

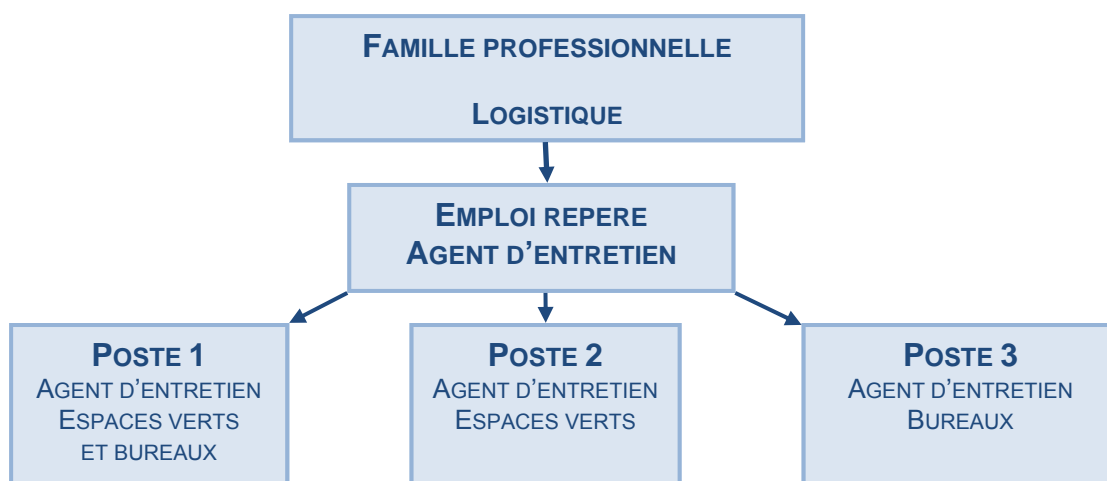
Le plan du RDC de ce nouveau centre donne un aperçu du résultat !



B- LES DISPOSITIONS RELATIVES A LA MOBILITE DES SALARIES**▪ MOBILITE INTERNE :****Les aires de mobilité interne :**

A partir de la cartographie des emplois et du référentiel de compétences élaborés dans le SIST, il est possible de mettre en exergue des « **aires de mobilité internes** ».

☞ Exemple Schéma dans un SIST :



La réalisation de la cartographie des emplois constitue une étape préalable à l'identification des passerelles et des « aires de mobilité » entre les différentes familles, entre les différents emplois repères.

Le Responsable du SIST dispose également, dans ce cadre, du référentiel de compétences lui permettant de connaître les aires de mobilité possibles pour les salariés dans le SIST.

Les offres d'emploi en interne :

Comment informer les salariés déjà présents dans le SIST de la vacance d'un poste qui pourrait les intéresser ?

Il est possible de diffuser l'offre d'emploi de manière large, en utilisant par exemple l'Intranet du Service.

△ Lorsqu'un emploi est vacant, il peut parfois paraître préférable, pour des raisons variées, de procéder à un recrutement bien qu'une évolution des salariés en interne soit envisageable. La réflexion doit donc être menée en amont, afin d'éviter les écueils liés à l'absence de proposition d'un poste au bénéfice d'un salarié par exemple.



Pour mémoire, rappelons que le Code du travail prévoit des dispositions en faveur de certains salariés selon la nature de leur contrat de travail, sous certaines conditions :

⇒ Article L. 3123-8 : Les salariés à temps partiel qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps complet et les salariés à temps complet qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps partiel dans le même établissement, ou à défaut, dans la même entreprise ont priorité pour l'attribution d'un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent. L'employeur porte à la connaissance de ces salariés la liste des emplois disponibles correspondants.

⇒ Article L. 1242-17 : L'employeur porte à la connaissance des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée la liste des postes à pourvoir dans l'entreprise par des contrats de travail à durée indéterminée lorsqu'un tel dispositif d'information existe déjà pour les salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée.

En pratique...

Dans le cas d'une évolution de l'emploi d'un salarié vers un autre emploi, il peut être nécessaire de prévoir une **période probatoire**. Si les fonctions d'un salarié sont amenées à changer fondamentalement au cours de sa carrière (ex. : nouveau poste, promotion), il apparaît alors souvent nécessaire :

- à l'employeur, d'évaluer les compétences du salarié dans ses nouvelles fonctions ;
- au salarié, d'apprécier si le poste qui lui est confié lui convient.

Il faut distinguer la période d'essai, qui s'inscrit au début du contrat de travail, de la période probatoire qui permet notamment à l'employeur d'apprécier les aptitudes professionnelles d'un salarié à de nouvelles fonctions. Afin de formaliser cette période probatoire, il est nécessaire d'insérer une clause dans un avenant au contrat de travail.

L'employeur qui rompt la période probatoire d'un salarié doit impérativement rétablir celui-ci dans ses précédentes fonctions.

Le Responsable de SIST risque donc de rencontrer des difficultés pratiques si, entre-temps, l'ancien poste du salarié promu a été réattribué, supprimé ou totalement transformé... Cette limite doit impérativement être prise en considération lors du choix opéré par le Responsable.

☞ Pour un modèle de clause relative à une période probatoire, voir *Annexe 4*.



Avantages et inconvénients d'une « bourse à l'emploi interne », Nadine BARRON, Responsable Ressources Humaines, Yvelines Santé Travail

Les +

- Permet d'échanger avec les candidats sur leurs compétences disponibles pour le poste en question, d'évaluer les éventuels besoins de renforcement d'expérience ou de formation ;
- Permet, au travers de leur acte de candidature, d'identifier les motivations du personnel.

Les -

Une source de conflit :

- Pluralité de candidats et donc, « mise en concurrence » sur le poste à pourvoir ;
- Malgré l'adéquation des compétences avec le poste, reste à prendre en compte le paramètre « affinités » avec le responsable hiérarchique ;
- La mobilité géographique doit-elle être imposée lorsque le personnel répond aux compétences requises ?

Si la période probatoire est insatisfaisante :

- Le salarié, bien qu'initialement volontaire dans la mesure où la période probatoire (essai interne) est rassurante pour le candidat retenu, accepte difficilement un repositionnement sur son ancien poste en cas d'insatisfaction de la période probatoire (situation vexatoire vis-à-vis des collègues). Cette situation peut aller jusqu'à un souhait de départ du salarié.

Bien que les compétences puissent être présentes en interne, la Direction peut procéder à un recrutement extérieur ou à une nomination sans appel à candidature interne, notamment pour les postes de management.



Témoignage Véronique MINVIELLE, Responsable Ressources Humaines de SISTEL à Chartres, apporte son témoignage sur le passage de l'emploi de secrétaire médicale-chauffeur à celui de Responsable de centre dans le Service :

En 2005, nous avons une Secrétaire Médicale Chauffeur embauchée depuis près de 15 ans. Elle a exprimé l'envie de voir sa carrière professionnelle prendre un nouvel essor.

A ce moment, aucune possibilité correspondant à ses attentes ne pouvait lui être offerte au sein de SISTEL.

Elle a donc fait une demande de CIF pour un projet personnel de reprise d'entreprise. Nous lui avons accordé ce temps de formation pour une durée de près de 800 heures à temps plein pendant l'année 2005.

A son retour de formation, elle a repris son activité professionnelle précédente au sein de notre association, tout en menant des recherches personnelles pour trouver l'entreprise correspondant à ses attentes.

En octobre 2007, nous nous sommes rencontrées car une place de Responsable de Centre allait être libérée suite à un départ à la retraite. Les recherches d'entreprise de notre Secrétaire Médicale Chauffeur n'étant pas concluantes, nous lui avons proposé le poste.

Notre choix a été motivé par le fait qu'elle avait suivi une formation de reprise d'entreprise, un an plus tôt, et par la motivation et l'envie qu'elle avait d'évoluer professionnellement.

Son projet personnel de reprise d'entreprise n'aboutissant pas, elle a accueilli favorablement notre offre, et nous a déclaré qu'elle n'avait pas connaissance de cette future vacance, car, dans le cas contraire, elle aurait postulé.

Après une période de formation et de recouvrement avec la Responsable en poste, elle a pris ses fonctions au 1^{er} février 2008. Nous l'avons beaucoup accompagnée et suivie pendant quelques mois.

Elle dit aujourd'hui être pleinement satisfaite de son changement d'orientation professionnelle et ne pas regretter son choix.



Témoignage Michel BRUAND, Directeur du SMIEC à Cholet : de secrétaire médical à documentaliste : une évolution professionnelle adossée à l'évolution des prestations du Service

1- Un besoin interne en information et documentation à satisfaire et une attente externe en information technique et juridique

En 2003, quelques médecins du service, alors en formation dite de « régularisation », effectuent des travaux de recherche au titre de leur formation et prennent alors conscience que l'accès à l'information et à la documentation n'est pas organisée au sein du service. Ils sollicitent la Direction de l'époque pour engager une réflexion sur ce sujet. La direction joue le jeu :

- considérant, par ailleurs, que bon nombre d'adhérents rencontrent également une difficulté d'accès à une information ciblée, correspondant à leurs questions du moment, dans le champ santé/travail, en particulier autour des domaines techniques et juridiques et pour laquelle ils ne trouvent pas de réponse réactive,
- et, faisant donc le pari que les deux problématiques pourraient converger dans la création à terme d'un Service de Documentation et d'Information.

Les travaux de réflexion engagés sur l'année 2004 aboutissent à l'idée qu'un Service de Documentation pourrait être créé au sein du SMIEC, qu'animerait, à temps partagé, un secrétaire médical doté d'une curiosité et d'une sensibilité pour ce domaine d'activités.

2- Un appel interne à candidatures pour un poste à temps partiel et à créer ex nihilo

En 2005, un appel interne à candidatures est lancé et le SMIEC opère un choix parmi les 3 candidatures qu'il recueille. La personne entre en fonction à mi-temps, l'autre mi-temps étant consacré à un secrétariat médical. Elle suit une première formation de 3 jours à l'ADBS (Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation) et travaille en parallèle au montage du Service Documentation.

Celui-ci se matérialise mi-2005 à la faveur d'une opération de rénovation et de redistribution des locaux : une salle de documentation est ouverte en libre accès à l'ensemble du personnel. La personne enchaîne en 2006 deux formations supplémentaires, l'une à ADBS et l'autre à l'AFOMETRA. Le service s'installe, des prestations se mettent en place et rencontrent l'intérêt des équipes médicales : gestion centralisée des abonnements, revue de presse médicale et médico-technique mensuelle, recherche documentaire thématique (par exemple : les risques chimiques dans les garages,...), recherches à la demande...

3- De la documentation à la communication...

En 2007, le SMIEC lance les travaux de conception et de création de son site Internet. Le documentaliste, parce qu'il dispose d'une vue d'ensemble sur l'actualité juridique, technique et médicale, est naturellement associé à la démarche et y prend une part active. A tel point qu'à l'issue de la phase de conception du site, il se trouve en charge de son animation (en lien avec une commission de travail ad hoc), considérant la proximité des missions de documentation et de communication. Cette évolution s'accompagne d'une augmentation de son temps de travail dédié, passant quasiment à 4/5^{èmes} de temps sur la mission Documentation.

4- Une formation qualifiante, clef de voûte de l'ouverture du service Documentation aux adhérents

Depuis l'ouverture du poste et son évolution, le SMIEC n'a pas renoncé à son objectif d'ouvrir le service de Documentation aux adhérents. Deux conditions ne sont pas encore remplies pour y parvenir :

- un temps de travail entièrement dédié à cette fonction de documentaliste : ce devrait être chose faite en cours d'année 2009, malheureusement à la faveur d'un départ de médecin, libérant ainsi du temps de secrétariat médical ;
- une formation qualifiante, permettant au documentaliste « en devenir » de structurer ses connaissances et son expérience accumulée depuis 2005, grâce à un cursus de 2 années, à raison de 2 jours par mois, aboutissant à un Diplôme Universitaire (DU) de « Gestion Documentaire, Archivage et Records Management ». Cette formation s'achèvera en 2010, date à laquelle le SMIEC ouvrira alors son service de « Documentation et d'Information » à l'attention de l'ensemble de ses adhérents.

▪ MOBILITE EXTERNE :

Dans notre secteur, la mobilité externe, c'est-à-dire le départ du salarié du SIST, est rare.

Cela étant, il est important de souligner que certains SIST ont créé des Associations régionales, notamment afin de mutualiser leurs moyens et de répondre ainsi à leurs obligations en matière de pluridisciplinarité.

Il est ainsi possible, selon les circonstances, de favoriser la mobilité des salariés d'un SIST au sein de l'Association régionale ou de l'un des autres SIST qui y adhèrent.

Dans tous les cas, l'employabilité des salariés doit être favorisée, au besoin par un développement des compétences.

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
 3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



C- LES MESURES ENVISAGÉES EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN REPONSE AUX BESOINS IDENTIFIÉS LORS DE LA PHASE DE DIAGNOSTIC

Le CISME encourage les SIST à construire des parcours professionnels et de formation de leurs salariés au moyen notamment des différents outils qui existent : plan de formation, DIF, VAE, période de professionnalisation, etc.

☞ Sur ce point, se reporter utilement au Guide pratique : « **Gérer la formation professionnelle tout au long de la vie dans un SIST** », site du CISME (www.cisme.org), Espace adhérents, rubrique « *Commissions et groupes de travail* », puis « *Commission Ressources Humaines* ».

Rappelons dans ce cadre qu'en tant que Responsable du SIST, vous êtes tenu d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail.



L'article L. 6321-1 du Code du travail prévoit que « **L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations** ».

Dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), tout employeur est sensible à l'obligation qui lui est faite d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. **Ce principe est particulièrement vrai dans un secteur en profonde mutation comme l'est celui de la Santé au travail.**

L'obligation d'adaptation au poste de travail qui pèse sur l'employeur trouve son corollaire dans l'impossibilité, pour un salarié, de refuser de bénéficier d'une action de formation décidée par l'employeur dans l'intérêt du service ou de l'entreprise, sauf exceptions.

Un salarié qui refuserait de se rendre en formation commettrait ainsi une faute pouvant être sanctionnée si :

- **la formation est destinée à adapter le salarié à l'évolution de son emploi ;**
- **elle répond à l'intérêt de l'entreprise**

(Cass. soc., 3 déc. 2008, n° 07-42.196).



Témoignage Hervé TURPIN, Directeur ALSMT Nancy, témoigne sur le cas d'une secrétaire médicale souhaitant évoluer vers l'emploi d'infirmière en Santé au travail :

Mme X... est entrée à l'ALSMT en juin 1998 en tant que secrétaire médicale. Elle a exercé ses fonctions jusqu'en novembre 2006, avec l'intention un jour ou l'autre de se réaliser dans le métier qui lui plaisait vraiment, celui d'infirmière. Elle a clairement démontré pendant cette période un potentiel important et une ambition personnelle affirmée. A l'époque où elle a pris sa décision, ce que l'on pouvait prévoir en matière d'évolution des emplois et des compétences dans le Service était assez imprécis. On avait la certitude de voir le temps médical baisser de façon importante dans les cinq prochaines années à en juger par la forme de la pyramide des âges et d'après le nombre de plus en plus faible de postes d'internat ouverts en Lorraine.

L'Assemblée générale du CISME qui s'était tenue à Bordeaux cette même année avait, pour la première fois, soulevé quelques pistes sur l'éventualité d'introduire le métier d'infirmière dans les Services mais ce n'était que des prémices et l'on commençait à peine à parler de contractualisation. Dans ce contexte, la mise en relation entre ces deux éléments était fort hasardeuse. Toutefois, l'idée avait germé qu'en fonction de la tournure que prendraient les choses, il ne fallait pas exclure totalement la possibilité de pouvoir accueillir un jour Mme X... dans son nouveau métier. Cette éventualité était malgré tout considérée comme lointaine à cette époque.

Mme X... a donc mené son projet en deux étapes :

La première année, elle était en congé individuel de formation (CIF), toujours à l'effectif de l'ALSMT, et elle a entièrement été prise en charge par le FONGECIF, salaire, charges et coût d'inscription. En revanche, pour les deuxième et troisième années, le FONGECIF ne finançait plus. La question s'est donc posée pour elle de continuer à percevoir un salaire, car sa condition personnelle ne lui permettait pas de s'en passer. Elle a alors exploré plusieurs pistes et a notamment envisagé de démissionner de l'ALSMT afin de se faire embaucher par une clinique, ce qui lui aurait permis de se former en alternance et d'avoir un débouché certain en fin de parcours.

De notre côté, nous avons évalué la charge salariale sur deux ans à 59 925 €, ce qui était incompatible avec notre budget. Pourtant, les premières expériences d'intégration d'infirmières dans les Services débutaient et nous commençons à nous intéresser sérieusement au projet. Plutôt convaincus que nous en arriverions là dans un futur assez proche, il nous a semblé particulièrement regrettable de laisser partir Mme X... dans une clinique alors que nous aurions probablement besoin de sa compétence d'infirmière lorsqu'elle obtiendrait son diplôme, en novembre 2009. Nous en avons parlé avec elle pour connaître son sentiment et nous n'avons pas eu à la convaincre ; ce que nous envisagions correspondait tout à fait à ses projets personnels.

A partir de là, il nous fallait trouver une solution pour financer son salaire. Nous nous sommes rapprochés d'OPCALIA à qui nous avons présenté notre projet en insistant sur l'aspect innovant de la démarche. Nous avons expliqué qu'il s'agissait pour nous d'un nouveau métier, peut-être appelé à se développer dans le Service et pourquoi pas, en Lorraine. Cette hypothèse a paru crédible à OPCALIA qui a accepté de prendre en charge 3 250 heures à 18,00 € dans le cadre d'une période de professionnalisation. De ce fait, ne restait plus à la charge de l'ALSMT qu'une contribution de 1 425 € sur 2008 et 2009, ce que nous avons jugé acceptable.

Toutefois, une nouvelle difficulté a surgi lorsque nous avons appris que les taux de prise en charge allaient probablement être revus à la baisse à partir du 1^{er} janvier 2009. On s'attend à une chute de plus de 50 %, ce qui risque de tout remettre en cause, car nous aurions alors à financer environ 15 000 €, somme trop lourde pour notre Service. Nous avons consulté OPCALIA de nouveau, qui nous a assuré qu'ils tiendraient leur engagement initial, quels que soient les nouveaux taux.

Dans ces conditions, le projet est maintenu et il est totalement en phase avec les développements en cours dans le Service, puisque nous constituons actuellement des équipes où l'on trouve des infirmières, ce dont nous étions assez loin en 2006 quand Mme X... a arrêté son choix. On peut appeler cela de la co-construction !

FICHE 1 : LE CONTEXTE

FICHE 2 : LE CADRE JURIDIQUE

FICHES 3 : LA GPEC EN PRATIQUE DANS UN SIST (3 phases)
3A : « DIAGNOSTIC » - 3B : « COMMUNICATION » - 3C : « MISE EN ŒUVRE »



D- LES « OUTILS OU LES DISPOSITIFS EXISTANTS D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES ET QUALIFICATIONS PROPRES AU SECTEUR D'ACTIVITE ET LE CAS ÉCHEANT AUX CATEGORIES D'EMPLOI »

Il n'existe pas, à ce jour, d'Observatoire de branche sur les métiers et les compétences. Cela dit, il est possible d'en instaurer un, soit en interne, soit au niveau régional, afin de mesurer les évolutions des emplois.

Dans ce cadre, il est possible d'impliquer des groupes de travail comprenant des salariés sur chacun des emplois concernés.

Par ailleurs, l'un des autres outils existants est la Fiche de fonction, dont un modèle figure en *Annexe 3*.

E- LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT

Le recrutement de certaines catégories de personnels dans les SIST est parfois difficile (médecins du travail ou encore Ingénieurs HSE par exemple).

Parmi les outils que peut utiliser le SIST, peuvent figurer la grille de sélection de CV ou encore la grille d'entretien de sélection.

Comment favoriser l'intégration de ces compétences clés pour le Service ?

Les relations avec les Universités et Ecoles

Plusieurs méthodes existent, comme celle visant à établir des relations privilégiées avec les Universités ou les Ecoles d'Ingénieurs par exemple.

Le recrutement des Intervenants en Prévention des Risques Professionnels peut s'avérer un exercice délicat, notamment en raison de la pluralité de formations existantes et des niveaux de qualification multiples.

La politique d'intégration du nouveau salarié du SIST

Un recrutement réussi dépend pour une grande part de la capacité du SIST à mettre en œuvre un véritable plan d'intégration individualisé.

Le SIST a-t-il organisé une procédure d'accueil du nouveau collaborateur ?

Un modèle figure en *Annexe 2*.

La fidélisation des personnels

Le SIST peut chercher à fidéliser le personnel en faisant bénéficier celui-ci de divers avantages, présentés comme tels.

Le tableau qui suit n'est pas exhaustif mais présente un certain nombre de dispositifs favorisant la fidélisation des salariés :

REMUNERATION POLITIQUE SOCIALE	Niveau de rémunération Primes (treizième mois, ancienneté, etc) Avantages en nature (véhicule de fonction, etc) Epargne salariale et avantages sociaux et fiscaux qui y sont liés (participation, intéressement, plan d'épargne entreprise, etc) Retraite complémentaire et sur-complémentaire
PROTECTION SOCIALE	Mutuelle-Prévoyance Retraite
PLAN DE CARRIERE- FORMATION	Politique de formation du Service (budget, etc) Construction de parcours professionnel
CONDITIONS DE TRAVAIL	Locaux, services au personnel...

Avant l'introduction d'un nouvel avantage au sein d'un SIST, il convient de veiller à ne pas remettre en cause l'éventuel équilibre de la politique salariale entre les Services au niveau local ou régional (ex : institution d'un treizième mois).

Réflexions à l'attention du Responsable du SIST lors d'un projet de recrutement...

Lorsqu'un emploi est vacant, le Responsable du SIST peut s'interroger sur l'intérêt que peut représenter l'évolution d'un salarié en interne par rapport à un recrutement.

Il peut parfois paraître préférable de procéder à un recrutement. En effet, il est possible que l'intégration d'une personne ayant un haut niveau de qualification soit nécessaire (Ingénieur HSE par exemple) plutôt que l'évolution d'un salarié en interne, qui, même à l'issue d'une période de formation, ne disposera pas de ces compétences.

Un ensemble de questions va donc se poser en pratique... Pour mémoire, le SIST doit par ailleurs veiller, lors de l'étude du projet de recrutement, au respect de ses obligations en matière sociale (ex : C. trav., art. L. 5212-1 et s. : emploi des Travailleurs Handicapés ; absence de discrimination).



LA GESTION DES AGES DANS UN SIST

Dans notre secteur, compte tenu de la pyramide des âges, une attention toute particulière doit être portée à la « **gestion des âges** ».

Plusieurs mesures existent dans ce cadre, notamment celles issues de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS) pour 2009, parue au Journal Officiel du 18 décembre 2008.

Les apports de la LFSS pour 2009 :

Parmi toutes les dispositions qu'elle comporte, un certain nombre intéresse directement la vie des Services et mérite donc une attention particulière.

Pour faire face au vieillissement de la population active, la LFSS pour 2009 instaure des mécanismes obligatoires et incitatifs, dont l'objectif est de favoriser l'emploi des seniors. En particulier, la LFSS :

- ❖ assouplit les règles applicables au cumul emploi-retraite ;
- ❖ crée une procédure de mise à la retraite subordonnée à la volonté du salarié ;
- ❖ institue une obligation de négociation d'entreprise sur l'emploi des seniors.

①- ASSOUPPLISSEMENT DES REGLES DU CUMUL EMPLOI-RETRAITE

Nouveau

La **LFSS pour 2009 n'a pas modifié le principe** posé par l'article L. 161-22 du Code de la sécurité sociale, selon lequel **un assuré doit normalement cesser son activité professionnelle pour percevoir ses pensions de retraite**.

Ce principe est maintenu. Cela étant, afin de renforcer le caractère incitatif du cumul emploi-retraite, l'article 88 de la LFSS pour 2009 assouplit les limites qui existaient jusqu'alors, tenant au plafond de cumul de ressources et au respect du délai de latence de 6 mois en cas de reprise d'une activité chez le dernier employeur.

Autrement dit, un salarié dont le contrat est rompu du fait de son départ en retraite peut désormais reprendre une activité dès le lendemain chez son précédent employeur dans le cadre du cumul emploi-retraite.

Les limites qui étaient posées avant la LFSS pour 2009 ne sont pas totalement levées pour autant par la loi et figurent toujours à l'article L. 161-22 du Code de la sécurité sociale. Néanmoins, leur champ d'application est réduit.

Depuis le 19 décembre 2009, les restrictions au cumul emploi-retraite sont levées pour les assurés ayant liquidé leurs pensions de retraite auprès des régimes légaux de base et complémentaires :

- ✓ à partir de 60 ans, lorsqu'ils justifient d'une durée d'assurance et de périodes reconnues équivalentes leur permettant de prétendre à une retraite à taux plein ;
- ✓ à partir de 65 ans, quelle que soit leur durée d'assurance.

S'agissant des salariés entre 60 et 65 ans, la durée d'assurance requise pour bénéficier d'une retraite à taux plein est désormais fixée à 161 trimestres pour les assurés nés en 1949,

162 trimestres pour ceux nés en 1950, 163 trimestres pour ceux nés en 1951 et 164 trimestres pour ceux nés en 1952.

En revanche, elle demeure fixée à 160 trimestres pour les assurés nés avant 1949.

Les assurés qui remplissent ces conditions échappent donc désormais aux restrictions applicables au cumul emploi retraite et peuvent ainsi :

- ✓ reprendre immédiatement une activité professionnelle salariée pour le compte du même employeur, sans avoir à respecter un quelconque délai de latence ;
- ✓ cumuler intégralement les revenus de leur activité et leurs pensions de retraite de base et obligatoire.

△ Dans le contexte démographique propre à notre branche, ce dispositif présente évidemment un intérêt non négligeable et peut permettre de pallier, au moins temporairement et partiellement, la « pénurie » de ressource médicale ⁽¹⁾.

Et s'agissant de la retraite complémentaire ?

L'accord conclu le 23 mars 2009 reconduit les règles actuelles concernant les conditions de liquidation de la retraite complémentaire ainsi que le dispositif concernant l'AGFF.

L'accord couvre la période du 2 avril 2009 au 31 décembre 2010 :

- Conditions de liquidation de la retraite :

Jusqu'au 31 décembre 2010, **les participants aux régimes AGIRC et ARRCO âgés de 60 à 65 ans** qui pourront percevoir leur pension d'assurance vieillesse (régime général) à taux plein pourront faire liquider leurs allocations ARRCO et/ou AGIRC, sans abattement sur les tranches A et B des rémunérations.

Les participants aux régimes ARRCO et AGIRC âgés de moins de 60 ans qui pourront percevoir leur pension d'assurance vieillesse (régime général) à taux plein auprès du régime général, dans le cadre des dispositifs de carrières longues ou pour handicap, pourront faire liquider leurs allocations ARRCO et/ou AGIRC, sans abattement sur les tranches A et B des rémunérations.

- Autres dispositions :

Jusqu'au 31 décembre 2010 :

- Les cotisations de l'AGFF, qui permettent de financer le dispositif de retraite à 60 ans, sont maintenues au même taux ;
- Le pourcentage d'appel applicable aux cotisations AGIRC et ARRCO est reconduit à 125 % ;
- Les modalités d'évolution de la valeur du point et de celle du salaire de référence ne sont pas modifiées.

2- PROCEDURE DE MISE A LA RETRAITE DES SALARIES

Nouveau

Dans cette même logique visant à faciliter l'emploi des seniors, la loi de financement de la sécurité sociale crée une nouvelle procédure de mise à la retraite, précisée par le décret n° 2008-1515 du 30 décembre 2008. En substance, **la mise à la retraite entre 65 et 70 ans est désormais subordonnée à une manifestation de volonté du salarié**, la décision ne pouvant plus être prise d'office par l'employeur.

Aux termes de l'article L. 1237-5 du Code du travail, l'employeur doit interroger le salarié par écrit, 3 mois avant qu'il atteigne l'âge de 65 ans, sur son intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

⁽¹⁾ Des interrogations subsistent cependant : forme du contrat de travail (contrat à durée indéterminée ?) ; mode de rupture de ce contrat, etc.



Le salarié dispose alors d'un délai d'un mois pour répondre à l'employeur :

- ✓ en cas de réponse **négative**, aucune mise à la retraite d'office ne peut être prononcée pendant une année. La même procédure doit alors être reproduite tous les ans, jusqu'aux 70 ans du salarié ;
- ✓ en cas de réponse **positive**, l'interdiction de procéder à une mise à la retraite d'office est levée. L'employeur retrouve donc sa faculté de rompre le contrat de travail en prononçant une mise à la retraite.

Cette nouvelle procédure confère au salarié un **véritable pouvoir de décision** s'agissant de sa mise à la retraite entre 65 et 70 ans. Ainsi, la mise à la retraite d'office n'est plus possible qu'à compter des 70 ans du salarié.

Il faut néanmoins préciser que des mesures transitoires sont prévues pour l'année 2009, afin de permettre une entrée en vigueur progressive de cette nouvelle procédure :

- ✓ les mises à la retraite d'office notifiées avant le 1^{er} janvier 2009 pourront prendre effet au cours de l'année 2009 ;
- ✓ les mises à la retraite d'office notifiées après le 1^{er} janvier 2009 pourront prendre effet si le salarié, interrogé par l'employeur au moins 3 mois avant la date d'effet de cette mesure, ne s'y est pas opposé.

③- OBLIGATION DE NEGOCIATION D'ENTREPRISE SUR L'EMPLOI DES SENIORS

Nouveau

Au préalable, rappelons que l'âge à partir duquel un salarié est considéré comme un « senior » varie selon le dispositif visé (*ex* : 45 ans pour la formation professionnelle tout au long de la vie). Au-delà des dispositifs « incitatifs » décrits ci-dessus, la loi du 17 décembre 2008 soumet les SIST à une obligation de négocier sur le thème de l'emploi des seniors.

• **Les SIST concernés par cette négociation obligatoire sont ceux dont l'effectif est supérieur à 50 salariés**, calculé conformément aux dispositions de l'article D. 138-25 du Code de la sécurité sociale ⁽¹⁾. **Ils devront négocier avant la fin de l'année 2009 un accord sur l'emploi des salariés âgés.**

Aux termes de l'article 87 de la LFSS, cet accord devra être conclu pour une durée maximale de trois ans et comporter obligatoirement :

- ✓ **un objectif chiffré de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés ;**
- ✓ **trois actions au moins en faveur de l'emploi des seniors, choisies parmi une liste fixée par le Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 ⁽²⁾ (Code de la sécurité sociale, art. R. 138-25 à 31) ;**
- ✓ **les modalités de suivi de ces objectifs et de ces actions.**

Le nouvel article R. 138-25 du Code de la sécurité sociale, issu du Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009, prévoit les domaines d'action suivants :

- 1° Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- 2° Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- 3° Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- 4° Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- 5° Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- 6° Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

⁽¹⁾ Issu du Décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs prévu à l'article L. 138-28 du code de la sécurité sociale pour les accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

⁽²⁾ Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

• Toutefois, la loi prévoit deux possibilités de déroger à la conclusion d'un accord d'entreprise :

- pour les entreprises de 50 à 300 salariés couvertes par un **accord de branche étendu** sur l'emploi des salariés âgés. A ce jour, aucun Accord n'a toutefois été conclu au sein de notre branche ;
- **en cas de mise en place d'un Plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés** qui, lui-même, est envisageable dans les conditions suivantes :
 - ✓ à défaut d'accord d'entreprise² ;
 - ✓ après avis du comité d'entreprise, ou, à défaut, des délégués du personnel ;
 - ✓ faisant l'objet d'un dépôt auprès de l'autorité administrative ;
 - ✓ et dont le contenu minimum obligatoire est identique à celui de l'accord (objectifs, actions, suivi).

△ À défaut d'accord d'entreprise, il est ainsi possible d'élaborer un Plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés. Ce plan doit également être défini pour une durée maximale de 3 ans et soumis à l'avis préalable du comité d'entreprise, ou, à défaut, des délégués du personnel.

En ce qui concerne son contenu, le plan d'action doit comporter les mêmes éléments que l'accord d'entreprise portant sur le même thème (**objectif chiffré, actions et modalités de suivi**).

• Pour inciter les entreprises concernées à respecter cette obligation, la loi prévoit l'application de pénalités financières :

À compter du **1^{er} janvier 2010**, les entreprises qui n'auront pas conclu d'accord collectif ou de plan d'action, ou ne seront pas couvertes par un accord de branche étendu sur l'emploi des salariés âgés, **devront s'acquitter d'une pénalité correspondant à 1 % des rémunérations versées pendant la période où elles ne remplissent pas cette obligation.**

Cette pénalité, recouvrée et contrôlée par l'URSSAF, sera affectée à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Salariés (CNAVTS).

Pour que l'accord ou le plan d'action s'appuie sur des éléments objectifs et que le suivi de sa mise en œuvre soit possible, l'accord ou le plan d'action devront comporter :

- un objectif global chiffré à 3 ans relatif à l'emploi des seniors (par exemple, part des seniors dans les effectifs du SIST, âge moyen de départ en retraite, nombre ou part de recrutements de seniors) ;
- sur chaque axe d'action retenu dans l'accord, au moins un objectif chiffré et un indicateur de suivi opérationnel des actions mises en œuvre ;
- un suivi annuel par une instance existante ou ad hoc.

² Si le SIST comporte des délégués syndicaux, il doit engager les négociations avec ces derniers et ce n'est qu'en cas d'échec des négociations qu'un plan d'action pourra être élaboré.



Les autres dispositifs en faveur du maintien dans l'emploi des seniors :

En dehors des dispositifs issus de la LFSS pour 2009, il demeure possible de recourir aux mécanismes préexistants, dont certains portent sur la formation professionnelle tout au long de la vie :

- Entretien de seconde partie de carrière ;
- Bilan de compétences ;
- Validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Période de professionnalisation.

☞ S'agissant de ces dispositifs, se reporter utilement au Guide pratique : « **Gérer la formation professionnelle tout au long de la vie dans un SIST** », site du CISME (www.cisme.org), Espace adhérents, rubrique « *Commissions et groupes de travail* », puis « *Commission Ressources Humaines* ».

D'autres dispositifs sont plus spécifiques à la gestion des âges et permettent de favoriser le maintien en emploi des salariés seniors :

L'AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE :

Le passage à temps partiel est l'un des moyens d'assurer une fin de carrière progressive. L'employeur peut ainsi autoriser un salarié âgé de plus de 55 ans à bénéficier d'aménagements de ses horaires de travail, notamment sous forme d'un temps partiel hebdomadaire, mensuel ou annuel.

Les salariés à temps partiel ont la possibilité, avec l'accord de leur employeur, de cotiser pour la retraite, sur la base du salaire à temps plein.

Après 60 ans, les salariés à temps partiel sont également susceptibles de bénéficier de la retraite progressive, qui leur permet de bénéficier d'une partie de leur pension (cf, infra).

Le compte épargne temps peut notamment être utilisé pour aménager une fin de carrière, avec une activité réduite et sans perte de revenu, grâce au temps économisé durant les années antérieures.

LE TUTORAT :

Le tutorat est un outil qui améliore la transmission des savoir-faire, spécifiques à un métier ou à une entreprise. Il favorise également l'intégration des plus jeunes.

Il est possible de confier la mission de tutorat prioritairement à des salariés de plus de 45 ans, encore en activité. Cette mission peut également être assurée par un ancien salarié déjà retraité et souhaitant reprendre une activité pour une durée limitée.

L'AIDE DEGRESSIVE DE L'EMPLOYEUR :

Une aide dégressive peut être attribuée à l'employeur qui embauche un demandeur d'emploi bénéficiaire de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), âgé de 50 ans ou plus, ou qui justifie d'une indemnisation de plus de 12 mois, sous réserve que l'emploi ne soit pas repris chez le même employeur.

Cette aide peut être versée pendant une période de 1 à 3 ans, dans la limite de la durée des droits.

Elle est fixée à :

- 40 % du montant du salaire d'embauche pendant la première année pour les CDI et le premier tiers de la période pour les CDD
- 30 % du montant du salaire d'embauche pendant la deuxième année pour les CDI et le deuxième tiers de la période pour les CDD
- 20 % du montant du salaire d'embauche pendant la troisième année pour les CDI et le troisième tiers de la période pour les CDD.

La demande d'aide dégressive doit être présentée préalablement à l'embauche.

L'employeur doit adresser sa demande à l'ANPE ou à l'organisme chargé du suivi du demandeur d'emploi qui transmet le dossier à l'Assédic.

LA RETRAITE PROGRESSIVE :

△ CE DISPOSITIF PREND FIN AU 31 DECEMBRE 2009

Les dispositions présentées ci-après sont donc applicables aux retraites progressives prenant effet postérieurement au 30 juin 2006 et **antérieurement au 31 décembre 2009**.

La retraite progressive permet aux salariés âgés d'au moins 60 ans de travailler à temps partiel tout en bénéficiant d'une fraction de leur pension de retraite (retraite de base et complémentaire). Depuis le 1er juillet 2006, les conditions pour bénéficier du dispositif ont été assouplies : la retraite progressive est désormais ouverte aux salariés justifiant de 150 trimestres validés au titre de l'assurance vieillesse. Les droits des salariés ont été également améliorés puisque les cotisations versées pendant la période de retraite progressive seront prises en compte au moment de la liquidation définitive de la retraite.

LA SURCOTE :

La surcote est une **majoration de la pension de retraite de base dont bénéficient les assurés qui continuent de travailler après 60 ans et au-delà de la durée d'assurance nécessaire pour une retraite à taux plein** (soit 160 trimestres d'assurance pour les assurés nés avant 1949, à partir du 01/01/2009, elle augmente d'un trimestre par an pour les assurés nés à partir de 1949 ; elle sera ainsi fixée à 161 trimestres pour les assurés nés en 1949, 162 pour les assurés nés en 1950, 163 et 164 pour ceux qui sont respectivement nés en 1951 et en 1952 ou au-delà).

Le taux de surcote est fonction du nombre de trimestres cotisés après 60 ans et au-delà de la durée d'assurance nécessaire pour obtenir le taux plein. Ce taux dépend également de la date d'effet de la pension.

Pour les pensions ayant pris effet entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2006, le taux de majoration (surcote) est de 0,75 % par trimestre cotisé après 60 ans et au-delà de la durée d'assurance nécessaire pour obtenir le taux plein.

Pour les pensions qui prennent effet entre le 1er janvier 2007 et le 31 mars 2009, un barème progressif est appliqué. Pour chaque trimestre de surcote accompli entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2008, le taux de majoration est : de 0,75 % du 1er au 4^{ème} trimestre ; de 1 % au-delà du 4^{ème} trimestre ; ou, quel que soit son rang, de 1,25 % pour chaque trimestre accompli après le 65^{ème} anniversaire de l'assuré.

Pour les pensions qui prennent effet à compter du 1er avril 2009, il est appliqué un taux unique de 1,25 % pour chaque trimestre de surcote cotisé à partir du 1er janvier 2009.

L'instauration de ce taux de 1,25 % n'entraîne pas la suppression des trois taux de surcote de 0,75 %, 1 % et 1,25 % (voir ci-dessus) pour les trimestres de surcote acquis entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2008. Un assuré peut donc se voir appliquer plusieurs taux de majoration selon la période où il a acquis les trimestres ouvrant droit à surcote.



Un dossier a été élaboré par le ministère du travail, que nous vous conseillons de consulter : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/dossiers/favoriser-gestion-active-ages-entreprises.html>

LES AIDES A L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) a pour objet d'apporter une aide financière, versée sous forme de subvention, aux entreprises et aux branches professionnelles concevant et mettant en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail et contribuant à une meilleure prévention des risques professionnels.

Soutien financier du Fonds social européen (FSE)

Les actions menées par les entreprises en faveur de l'emploi des seniors peuvent recevoir le soutien du **Fonds social européen** (FSE).

L'Union européenne peut intervenir pour cofinancer, à hauteur maximale de 50 %, certaines actions comme, notamment, les bilans de compétences à mi-carrière, les actions de formation pour le maintien des compétences, le tutorat, les mesures d'adaptation et d'organisation du travail, etc. **Pour plus d'informations** : www.travail.gouv.fr/fse



Témoignage

Jean-Marie SURIREY, Directeur des Ressources Humaines du CMIE, Paris IX°, apporte son témoignage sur la gestion des âges dans son Service :

L'analyse de la pyramide des âges des médecins du travail de notre SST montre que plus de 25 % d'entre eux sont susceptibles de partir à la retraite dans les cinq ans à venir.

Au cours des entretiens professionnels et de deuxième partie de carrière que nous menons avec les médecins, est abordé le problème de leur départ en retraite et nous leur proposons, soit de continuer à exercer après l'âge limite de 65 ans, soit de bénéficier de l'article 88 de la LFSS pour 2009, qui permet de cumuler leur retraite avec leur emploi de médecin du travail.

En cas d'accord, nous étudions ensemble, dans le cadre du cumul emploi-retraite ou d'activité au-delà de 65 ans, la possibilité d'un aménagement du temps de travail par passage à temps partiel.

Cette procédure nous a permis de garder neuf médecins du travail dont quatre médecins bénéficiant du cumul emploi-retraite.

Outre les moyens, l'ANI du 14 novembre 2008 évoque notamment, dans la phase de mise en œuvre de la GPEC :

- les publics prioritaires ;
- les Institutions Représentatives du Personnel (IRP).

Sans développer ces éléments, il paraît utile de rappeler que la mise en œuvre de la GPEC au sein du SIST suppose une concertation avec les IRP tout comme avec l'ensemble du personnel, de manière générale.

Les salariés du SIST et les IRP doivent en effet impérativement être impliqués dans la mise en œuvre de la démarche de GPEC et les changements que le SIST pourrait être amené à vivre.

S'agissant plus particulièrement des IRP, il est possible, bien qu'il ne s'agisse nullement d'une obligation, de conclure un accord portant sur ce thème.

LES ACCORDS SUR LA GPEC :

Plusieurs types d'accords peuvent classiquement être envisagés dans le cadre d'une démarche GPEC :

- des accords de gestion prévisionnelle « à froid ». Ces derniers mobilisent les outils traditionnels de la mobilité des salariés, essentiellement interne au SIST (actions de formation, VAE, périodes de professionnalisation).
- des accords de gestion anticipée des mutations économiques « à tiède » qui encouragent la mobilité, notamment externe, après avoir identifié des emplois ou des métiers potentiellement menacés.
Dans ces accords, l'objectif du SIST est d'accompagner de manière anticipée la suppression éventuelle de certains emplois, en privilégiant l'accompagnement de projets individuels de mobilité et le recours au volontariat.
- des accords « à chaud » qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration. Les emplois menacés sont identifiés et l'accord vise, par le recours au volontariat accompagné, à bénéficier de plus de temps en vue du reclassement dans un autre emploi des salariés concernés.

Chaque accord doit prévoir les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie du SIST et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

En *Annexe 9*, vous pourrez consulter un modèle d'accord sur la GPEC à caractère indicatif.

La synthèse du bilan 2008 portant sur la mise en œuvre de l'obligation de négocier sur la GPEC figure en *Annexe 10*.



Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





FICHE 4

LA GPEC DANS LES SIST : Exemples pratiques

Après avoir envisagé les différentes étapes dans la mise en œuvre de la GPEC, les Responsables de SIST peuvent se référer aux démarches engagées par leurs homologues (plan GPEC, démarche compétences, etc).



Témoignage

Isabelle PIERROT, Directrice du Service de Pau, apporte son témoignage sur le recours à un Plan de GPEC :

Genèse du projet

Nous avons été invités, en novembre 2006, à participer à une réunion d'information co-animée par l'ARACT, le MEDEF, l'ARFP, l'OPCAREG et la DDTE pour nous présenter une démarche de formation-action à la GPEC co-financée par l'Etat et l'Europe.

A l'issue de cette réunion, les personnes intéressées ont pu participer, en avril 2007, à une matinée d'information détaillée sur cette action avant de s'engager.

La présentation très pragmatique qui nous a été faite ainsi que le fait de pouvoir, en bénéficiant d'une aide de l'Etat, bénéficier d'une formation très concrète basée sur les besoins de son entreprise (4 jours) et d'un accompagnement sur le terrain par les consultants formateurs (1,5 jour) pour la mise en œuvre, nous a décidés à nous inscrire dans ce projet. La Direction a informé les délégués du personnel en mai 2007.

La formation s'est déroulée en mai et juin 2007, les groupes de travail sur le référentiel des compétences de secrétaires médicales puis sur celui des IPRP et des médecins se sont tenus en septembre 2007 ; ils ont été utilisés lors des entretiens professionnels au deuxième semestre 2008.

Pourquoi nous sommes-nous lancés dans cette démarche ?

L'AHIRP, compte tenu de ses effectifs (moins de 50 salariés) n'est tenue à aucune obligation en matière de GPEC.

Toutefois, comme beaucoup d'autres SST, elle est confrontée à des difficultés croissantes d'adéquation quantitative et qualitative de ses ressources humaines face aux besoins actuels et futurs de l'association, notamment au regard de la pénurie de médecins, de l'évolution des métiers, des réformes en cours et de l'obligation pour l'employeur de maintenir l'employabilité de ses salariés.

Notre SST est également confronté, du fait de son éclatement géographique, de pratiques médicales différentes, de la mise en place d'un « pool convocations », de l'arrivée de nouvelles secrétaires..., à des distorsions de plus en plus importantes dans les compétences, modes opératoires... des secrétaires médicales.

Ces disparités sont un facteur de frustration pour certaines secrétaires, amenées à faire des remplacements dans d'autres cabinets médicaux, et « montrées du doigt » par les médecins habitués à travailler avec « une véritable assistante » et qui n'acceptent plus un niveau inférieur.

Ce décalage est essentiellement dû aux pratiques des médecins eux-mêmes : s'ils utilisent les outils informatiques pour le DMT et l'AMT, les secrétaires peuvent effectuer la biométrie, interroger le salarié sur son poste de travail, les risques auxquels il est exposé..., faire de la métrologie ou des recherches, alors que, dans le cas contraire, elles restent derrière leur écran à faire de la saisie. Certains médecins ont également une plus grande culture du travail en équipe, de la « délégation »...

La GPEC nous a paru un bon moyen de démontrer que, pour un même poste, on pouvait avoir développé des compétences, savoir-faire différents afin de montrer les marges de progression et d'inciter les médecins à changer leurs pratiques.

Méthodologie

Dans un premier temps, nous avons repéré les enjeux auxquels sera confrontée l'association (externe), défini ses objectifs prioritaires (interne) à moyen terme afin d'évaluer leur impact sur les compétences en quantité et en qualité, de diagnostiquer les écarts et d'identifier la nature des démarches à mettre en œuvre.

Cette démarche, menée au niveau global de l'association, a ensuite été scindée métier par métier, les enjeux et les réponses à apporter étant différents.

Outre l'évolution du métier de la secrétaire vers celui de SAST, le Service a un projet de construction et de regroupement des cabinets médicaux, qui, grâce à la mutualisation des ressources, va avoir un impact important en termes d'organisation et d'évolution des métiers, avec la volonté affirmée de maintenir l'ensemble des effectifs.

Dans un second temps, nous avons établi le répertoire des métiers et des emplois de l'association. Nous avons identifié les familles professionnelles, les métiers et les différents emplois au sein de chaque métier.

- Famille Support avec 3 métiers : Administration, Comptabilité et Management et un certain nombre d'emplois dans chaque métier (ex : Responsable administrative, secrétaire administrative...)
- Famille Prévention avec 3 métiers : Médecine du Travail, Prévention, Assistance, avec les emplois dans chaque métier (ex : Ergonome, Toxicologue...)

Arrivés à ce stade, nous avons constitué des groupes de travail pluridisciplinaires composés d'une dizaine de personnes pour travailler sur le référentiel du métier.

Ces groupes (1/2 journée par métier) ont été animés par le consultant externe selon la méthodologie suivante :

- Présenter au groupe le métier étudié.
Ex : « Assistance » et les emplois rattachés : secrétaire médicale, secrétaire médicale au pool convocations, secrétaire médicale métrologue...
- Valider les emplois associés et l'intitulé du métier.
- Définir les missions principales du métier et noter les particularités liées à certains emplois.
Ex : assister le médecin, assurer l'accueil physique et téléphonique des adhérents, gérer les plannings des visites médicales, traiter le courrier, effectuer les examens biométriques, effectuer des études de métrologie, assurer la gestion et la logistique du cabinet...
- Définir les pratiques professionnelles par mission : ces pratiques doivent être le reflet du métier « comment arrive-t-on au résultat attendu avec la bonne manière de faire, qu'est-ce qui fait que je suis un bon professionnel ? ».
Ex : La secrétaire médicale a pour mission d'assurer l'accueil physique et téléphonique des salariés ; dans les bonnes pratiques professionnelles, on ne note pas « met à jour le dossier », mais « recueille avec courtoisie et discrétion toutes les informations utiles à la mise à jour du dossier du salarié ».
- Recenser les savoirs et les savoir-faire pour chaque pratique .
Ex : Maîtriser l'utilisation du logiciel.
- Recenser les aptitudes professionnelles requises pour chaque pratique.
Ex : Aisance relationnelle, confidentialité.
- Mettre en forme dans un tableau récapitulatif.

Enfin, nous l'avons soumis pour validation à l'ensemble des personnes du métier et à la hiérarchie. Il a été utilisé lors des entretiens professionnels des secrétaires.

Comment cela s'est-il réellement passé sur le terrain ?

La démarche s'est globalement très bien déroulée car :

- nous n'avons aucune obligation, donc du temps afin de ne brusquer personne, et la possibilité de le présenter de la manière la plus positive possible ;
- nous nous sommes placés exclusivement dans l'optique d'une gestion anticipative et préventive des ressources humaines sans impact en terme quantitatif, et sans parler à aucun moment d'évaluation ;

- nous avons joint cette démarche à celle de l'entretien professionnel, les salariés ont ainsi pu se projeter dans l'avenir et définir avec leur hiérarchie des besoins de formation en fonction des compétences futures nécessaires à l'exercice de leur métier ou d'un métier pour lequel des passerelles avaient été identifiées ;
 - si pour les secrétaires le processus a été jusqu'au bout et que les grilles ont été utilisées lors des entretiens, il n'en a pas été de même pour les autres catégories de personnel :
- S'agissant des médecins, le travail s'est avéré moins aisé :
- d'une part, parce qu'ils auraient souhaité que ce soit la CMT qui participe aux groupes de travail,
 - d'autre part, parce qu'ils ont eu du mal à comprendre le travail à réaliser sur leur catégorie dans la mesure où « *leurs missions sont définies par le Code du travail, le Code de déontologie, qu'il faut être médecin du travail pour faire leur métier...* »,
- le travail réalisé est incomplet ; il a été distribué à tous et jugé insuffisant ; la porte est donc ouverte pour le reprendre et aller plus loin.
- S'agissant des IPRP, les travaux doivent être complétés : arrivée de nouveaux métiers, création de la filière support, reprise du référentiel et adaptation progressive, en fonction de l'évolution de la convention collective, vers l'utilisation de la GPEC non plus comme seul outil de pilotage mais également comme un outil d'évaluation dans le cadre des entretiens d'évaluation qui pourraient être mis en place.



Témoignage Certains SIST ont mis en place une Démarche compétences, comme en témoigne Bruno WACQUEZ, Directeur du SMIA, à Angers, qui compte 126 salariés :

Le SMIA suit 125 000 salariés et 9 825 entreprises. Son effectif est de 126,4 ETP, dont 44,15 ETP médecins, 45,25 ETP d'assistantes médicales, et 15,6 ETP dans des fonctions d'intervenants en santé travail (4,8 ETP à la cellule maintien dans l'emploi, 4,8 ETP à la cellule prévention des risques professionnels, 2 Assistantes en santé sécurité au travail, 1,2 ETP conseil en hygiène et EPI, 1,8 ETP formation PRAP et secourisme, 1 documentaliste).

A l'origine de la démarche, il y a eu une rencontre avec notre organisme collecteur OPCALIA et plusieurs SST de la région afin de rechercher des sources de financement pour nous lancer dans la démarche de progrès du CISME. A l'occasion de cette rencontre, nous avons évoqué notre motivation à rejoindre cette démarche, mais aussi nos difficultés.

La première étape de la démarche de progrès consiste à définir la politique générale du Service pour assurer une mise en cohérence de l'ensemble des instances et des professionnels du Service. La démarche de progrès nous paraissait un outil efficace et structurant au service de l'atteinte d'objectifs mais il nous fallait au préalable nous assurer d'une vision partagée des objectifs et des enjeux.

Notre interlocuteur chez OPCALIA nous a alors exposé ce que pouvait nous apporter une démarche "compétences". Il s'agit - avec l'aide d'un consultant externe - d'effectuer un constat partagé des attentes des entreprises adhérentes, de leurs salariés et des attentes des salariés du SMIA pour aboutir à une vision partagée des évolutions nécessaires à mener et déboucher sur des actions d'amélioration de l'organisation interne et des actions destinées à favoriser l'évolution des compétences de l'ensemble des acteurs.

Ainsi, après une étude d'opportunité menée par l'ARACT et une consultation du personnel, la Direction du SMIA et les représentants du personnel ont décidé de s'engager dans ce dispositif. Deux instances ont été créées après la signature d'un accord de méthode (Direction et ensemble des IRP) :

- un comité de suivi, composé de manière paritaire (deux représentants de la Direction, des délégués syndicaux, le médecin coordinateur, deux membres du Conseil d'Administration, le secrétaire du CE, de deux représentants du personnel (un par collège)) était en charge de :
 - conduire la démarche,
 - veiller au respect du processus engagé et des modalités pratiques de mise en œuvre,
 - respecter le cahier des charges,
 - respecter les objectifs fixés.

Il s'est réuni une à deux fois par trimestre selon les besoins ;

- un groupe projet composé de sept personnes représentant les principaux métiers impactés par la mise en œuvre de la pluridisciplinarité (3 médecins, un IPRP et 3 assistantes) était chargé de travailler avec le consultant pour organiser concrètement la démarche à partir du cahier des charges établi par le comité de suivi. Il organisait les travaux confiés selon les thèmes à des groupes de travail internes (existants ou créés pour l'occasion) ou à des prestataires extérieurs, supervisait et coordonnait leurs travaux, exploitait l'ensemble des données recueillies pour faire des propositions concrètes au comité de suivi. Il s'est réuni en moyenne une fois par mois.

Le Conseil d'administration a été amené à valider les propositions du comité de suivi, les étapes et le budget de la démarche. Nous avons bénéficié d'un financement à hauteur de 40 % du coût du consultant et des salaires et charges des comités et groupes de pilotage par OPCALIA.

Le « timing » : de juin à septembre 2005, étude d'opportunité sur l'engagement de cette démarche, effectuée par l'ARACT, puis restitution, effectuée le 15 septembre, lors d'une réunion commune avec les délégués du personnel et le comité d'entreprise. A l'unanimité des participants, il a été décidé de s'engager dans la première phase de la démarche avec la signature d'un accord de méthode. En octobre 2005, nous avons choisi un consultant.

❖ Première phase de la démarche : elle a duré de décembre 2005 à juin 2006 et a eu pour objectif d'effectuer un état des lieux des attentes des entreprises et des salariés en matière de "besoins en prévention des risques professionnels", ainsi qu'à une analyse des conséquences sur l'organisation du travail, les pratiques, les méthodes, les compétences, ...

Il en est ressorti les axes prioritaires d'actions suivants :

- un travail sur l'accueil physique et téléphonique,
- une rédaction des fiches métiers,
- un travail sur la communication interne et le développement des échanges pour l'ensemble du personnel non médecin,
- un inventaire des compétences actuelles,
- une optimisation des conditions d'accompagnement des évolutions métiers (mise en œuvre d'entretiens professionnels, plan de formation, GPEC),
- une réflexion à mener sur l'organisation et le développement de la pluridisciplinarité.

❖ Deuxième phase de la démarche : l'ensemble des axes prioritaires a fait l'objet d'actions concrètes sur la période de septembre 2006 à décembre 2008. A ce jour, ont été réalisés :

- la définition des missions du SMIA,
- l'écriture des fiches métiers, avec une attention toute particulière aux liaisons entre métiers, qui sont détaillées, ainsi qu'aux évolutions possibles,
- une définition du rôle et des fonctions de la CMT, des comités de pilotage, du comité de pilotage transversal, des médecins référents, du médecin coordinateur, ...
- des supports d'entretien professionnel pour chaque métier,
- un nouvel organigramme, qui résulte d'une réflexion profonde sur notre organisation et le pilotage de la pluridisciplinarité,
- la définition d'un nouveau métier d'assistante en santé-sécurité au travail avec la création d'une formation régionale, en lien avec le CNAM, l'AFOMETRA et les autres SST de la région,
- la réflexion sur nos besoins en matière de pluridisciplinarité, concrétisée par l'intégration de 3 IPRP, une redéfinition des missions de la documentaliste, de la chargée de prévention, des modalités d'encadrement et de pilotage de la pluridisciplinarité, de l'encadrement et de l'organisation de la cellule maintien dans l'emploi, ...
- le développement d'un mode de fonctionnement en mode projet. Formation à la conduite de projet réalisée pour l'ensemble des membres de la CMT,
- un travail, pour chaque centre, sur l'amélioration de notre accueil physique et téléphonique,
- un journal interne et des réunions d'information à destination des salariés non médecins ou conjointement avec les médecins, selon les sujets.

Ce qu'il nous reste à réaliser :

- nous sommes en train de finaliser la conception d'une équipe médicale avec l'intégration d'infirmières (juin 2009),
- nous allons passer de 11 secteurs administratifs à un découpage sur 6 à 7 secteurs plus étroitement liés aux bassins d'emploi avec, pour chaque secteur, la création d'un centre fixe de rattachement doté des compétences et matériels adaptés à la population suivie,
- pour les médecins, il s'agit de passer du "faire soi-même" au "faire faire" en créant les conditions pour un travail efficace en équipe (périmètres d'intervention des métiers, structuration des liaisons (protocoles, règles de bonnes pratiques,...), continuité de l'action et échanges d'informations, transfert de compétence et d'expérience, traçabilité, évaluation...),
- la création d'une fonction RH (juin 2010),
- il nous reste à étendre la formation à la conduite de projet à l'ensemble des personnes susceptibles d'avoir à animer un groupe de travail,
- nous avons listé les compétences internes mobilisables par thème. Il nous reste à trouver les modalités de mise à disposition de ces éléments avec l'accord des personnes citées.

Si, à ce jour, le Conseil d'Administration du SMIA a choisi de ne pas s'engager dans la démarche de progrès du CISME, il n'en demeure pas moins que les travaux réalisés constituent des fondations sur lesquelles nous pourrions nous appuyer - le moment venu - pour lancer cette démarche.

En conclusion : dans le contexte particulier du SMIA, caractérisé par une situation initiale où les positions individuelles l'emportaient sur des positions collectives, où la prise de position rendait difficile les échanges, la « démarche compétences » a permis d'avoir une vision commune des enjeux et des objectifs, une meilleure écoute des acteurs de l'entreprise et l'intégration de l'ensemble des acteurs dans toutes les réflexions collectives (administratifs, assistantes, IPRP, ...). Il nous reste à transformer l'essai en capitalisant sur un climat de confiance, une définition précise des rôles, fonctions, contribution attendue, vision commune des enjeux pour réussir une mutation très profonde de notre organisation sur un temps qui nous est compté compte tenu de la démographie médicale.



Témoignage

Marina TIREL, Responsable GPEC, SSTRN, Nantes (216 719 salariés surveillés) :

Les pistes de réflexions issues d'un diagnostic portant sur les métiers et l'organisation ont conduit le Service de Santé au Travail de la Région Nantaise (SSTRN) à mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, démarche s'inscrivant dans un Projet de Service plus global.

Au regard du contexte général, une des priorités identifiées et donc à déployer à court/moyen terme s'est axée sur l'évolution des secrétaires médicales.

Pour ce faire et répondant à une logique GPEC, un groupe de travail composé de secrétaires médicales et de leur responsable administrative a établi un référentiel d'emploi et de compétences « secrétaires médicales SSTRN » validé par la Commission Formation.

La démarche s'est poursuivie par l'identification des passerelles possibles entre l'emploi de secrétaire médicale et les autres emplois - existants ou à venir - au sein du Service, et ce, selon plusieurs axes (*).

Ce travail de prospective s'est majoritairement concrétisé par l'identification d'une nouvelle fonction « Assistant(e) en Santé et Sécurité au Travail » répondant à un cahier des charges partagé au niveau régional par 7 SIST appartenant à la Fédération Régionale des Pays de la Loire. L'ingénierie de formation a fait place à l'ingénierie pédagogique prise en charge par les partenaires formation (CNAM, IHIE et AFOMETRA) pour donner naissance à une formation sur mesure.

Afin que les secrétaires puissent se positionner sur l'ensemble des évolutions proposées et répondant dans le même temps à l'obligation faite par l'Accord de Branche du 28/11/06, des entretiens professionnels ont été programmés. L'option retenue a été de donner une existence propre à l'entretien professionnel, faire en sorte que l'entretien soit un véritable outil au service des ressources humaines, de la formation et du développement des salariés et du Service. Relire son parcours professionnel et de formation, faire un bilan de ses pratiques et compétences professionnelles, être informée des évolutions possibles et des dispositifs de formation existants, s'exprimer sur ses souhaits d'évolution sont autant de sujets sur lesquels les 90 secrétaires médicales du SSTRN ont pu s'exprimer et être écoutées.

Les actions prioritaires sur le volet évolution des secrétaires médicales étant engagées, la démarche GPEC s'est recentrée sur sa phase de diagnostic. La création d'un Observatoire des Métiers, instance de concertation entre les différents emplois du Service (et accueillant en son sein un représentant de chaque emploi) est en passe de finaliser la cartographie des emplois SSTRN.

Une démarche GPEC se fait en fonction du degré de maturité de l'organisation. Une pyramide des âges « défavorable » en termes de compétences médicales peut s'avérer être un élément facilitateur au déploiement opérationnel de la démarche sur les volets introduction des emplois techniques et médicaux.

En tout état de cause, parce qu'elle « bouscule » le cadre de référence des emplois existants, la démarche GPEC se doit d'être expliquée et communiquée en continu selon des modalités appropriées aux différents destinataires du message.

- (*) a) des espaces de progression en termes d'approfondissement ou d'élargissement de son cœur d'emploi (spécialisations des secrétaires sur des tâches administratives, informatique, documentation ...) ;
 b) des espaces d'évolution en termes d'évolution dans son emploi (encadrement) ou en dehors de son cœur d'emploi (changement d'emploi : ASST, Technicien Santé et Sécurité au Travail).



En conclusion...

La Santé au travail est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle. Les attentes sont multiples, tant de la part des entreprises adhérentes que de leurs salariés.

Comment répondre aux besoins en Santé au travail des différents acteurs ?

Poursuite de la réforme, évolution des emplois dans les Services, obligation d'adaptation des salariés à leur poste de travail, pyramide des âges dans un SIST et pénurie médicale, prise en compte de la problématique des seniors...

« Il n'est pas de bon vent pour qui ne connaît pas son port » (Sénèque).

La stratégie du SIST permet de se projeter à moyen terme et d'imaginer comment sera constitué le Service demain.

Quels sont les besoins du SIST pour remplir sa mission ? Comment réduire l'écart entre les besoins et les ressources actuelles ?

Chaque SIST est nécessairement conduit à s'interroger sur l'opportunité de conduire une démarche GPEC.

Dans un secteur en pleine mutation comme l'est celui de la Santé au travail, la GPEC paraît incontournable et est encouragée par le CISME.

Le présent Guide a pour objet de permettre au SIST d'engager la réflexion et de mettre à sa disposition des outils pratiques en ce sens.

ANNEXES

Sommaire

ANNEXE 1 : Les indicateurs du SIST	P	79
ANNEXE 2 : La procédure d'accueil du nouveau salarié.....	P	85
ANNEXE 3 : La fiche de fonction dans un SIST.....	P	90
ANNEXE 4 : Modèle de clause de période probatoire	P	92
ANNEXE 5 : Accord du 11 janvier 2008 (Extrait)	P	93
ANNEXE 6 : ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC.....	P	95
ANNEXE 7 : Modèle de demande de convention d'appui à l'élaboration d'un Plan de GPEC.....	P	103
ANNEXE 8 : Les aides financières de l'Etat pouvant être mobilisées pour l'égalité professionnelle	P	108
ANNEXE 9 : Modèle d'accord GPEC « à tiède »	P	109
ANNEXE 10 : Bilan 2008 sur la mise en œuvre de l'obligation de négociier sur la GPEC, DGEFP – Mission FNE	P	114

LES INDICATEURS DU SIST

(Cf. Fiche 1, p. 17
et Fiche 3A, p. 35)

Les outils d'observation de la démographie du SIST

- Pyramide des âges.
- Pyramide des anciennetés.
- Structure des qualifications.
- ...

Les outils d'analyse des emplois

- La cartographie des emplois.
- La définition de fonction.
- Le référentiel de compétences d'un emploi.
- ...

Les outils de suivi des ressources

- L'évaluation des compétences de chaque salarié.
- Le patrimoine de compétences de l'ensemble de l'entreprise.
- L'entretien professionnel.

Les outils qualitatifs

- **La pyramide des âges** : elle permet de mettre en évidence la structure des effectifs, ses pesanteurs, ses déséquilibres.
 - La pyramide des âges permet non seulement d'assurer à court et moyen terme la surveillance des limites d'âge pour le déclenchement des mises à la retraite, mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âge qu'elle regroupe.
- **La pyramide d'ancienneté** : elle constitue un outil précieux pour analyser le potentiel d'évolution des compétences, anticiper les problèmes de renouvellement des compétences et capitaliser des savoirs et savoir-faire.
- **La répartition des qualifications** : l'analyse de la répartition des niveaux de scolarité atteints par les salariés en formation initiale ou encore des validations des acquis de l'expérience caractérise la répartition des qualifications.

Afin d'élaborer un diagnostic global préalablement à la mise en œuvre d'une GPEC, le SIST peut se baser sur les indicateurs dont il dispose, notamment ceux qui sont issus du bilan social.

LE BILAN SOCIAL

EXTRAIT, C. trav., art. R. 2323-17 : la liste des informations prévues à l'article L. 2323-71 est établie conformément au tableau suivant :

1. Emploi	1. 1. Effectif	Effectif total au 31/12 ¹ (I). Effectif permanent ² (I). Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée au 31/12 (I). Effectif mensuel moyen de l'année considérée ³ (I). Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12 (I). Répartition par âge de l'effectif total au 31/12 ⁴ (I). Répartition de l'effectif total au 31/12 selon l'ancienneté ⁵ (I). Répartition de l'effectif total au 31/12 selon la nationalité I : français / étrangers. Répartition de l'effectif total au 31/12 selon une structure de qualification détaillée (II).
	1. 2. Travailleurs extérieurs	Travailleurs extérieurs. Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure ⁶ . Nombre de stagiaires (écoles, universités...) ⁷ . Nombre moyen mensuel de salariés temporaires ⁸ . Durée moyenne des contrats de travail temporaire.
	1. 3. Embauches	Nombre d'embauches par contrats de travail à durée indéterminée. Nombre d'embauches par contrats de travail à durée déterminée (dont nombre de contrats de travailleurs saisonniers) (I). Nombre d'embauches de salariés de moins de vingt-cinq ans.

.../...

Notes :

I. — Une structure de qualification détaillée, en trois ou quatre postes minimum, est requise. Il est souhaitable de faire référence à la classification de la convention collective, de l'accord d'entreprise et aux pratiques habituellement retenues dans l'entreprise. A titre d'exemple, la répartition suivante peut être retenue : cadres ; employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ; et ouvriers.

II. — Une structure de qualification détaillée en cinq ou six postes minimum est requise. Il est souhaitable de faire référence à la classification de la convention collective, de l'accord d'entreprise et aux pratiques habituellement retenues dans l'entreprise. A titre d'exemple, la répartition suivante des postes peut être retenue : cadres ; techniciens ; agents de maîtrise ; employés qualifiés ; employés non qualifiés ; ouvriers qualifiés ; ouvriers non qualifiés. Doivent, en outre, être distinguées les catégories femmes et hommes.

¹ Effectif total : tout salarié inscrit à l'effectif au 31/12 quelle que soit la nature de son contrat de travail.

² Effectif permanent : les salariés à temps plein, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée et titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée.

³ Somme des effectifs totaux mensuels/12 (on entend par effectif total tout salarié inscrit à l'effectif au dernier jour du mois considéré).

⁴ La répartition retenue est celle habituellement utilisée dans l'entreprise à condition de distinguer au moins quatre catégories, dont les jeunes de moins de vingt-cinq ans.

⁵ La répartition selon l'ancienneté est celle habituellement retenue dans l'entreprise.

⁶ Il s'agit des catégories de travailleurs extérieurs dont l'entreprise connaît le nombre, soit parce qu'il figure dans le contrat signé avec l'entreprise extérieure, soit parce que ces travailleurs sont inscrits aux effectifs. Exemple : démonstrateurs dans le commerce...

⁷ Stages supérieurs à une semaine.

⁸ Est considérée comme salarié temporaire toute personne mise à la disposition de l'entreprise par une entreprise de travail temporaire.

	1. 4. Départs	Total des départs (I). Nombre de démissions (I). Nombre de licenciements pour motif économique, dont départs en retraite et préretraite (I). Nombre de licenciements pour d'autres causes (I). Nombre de fins de contrats de travail à durée déterminée (I). Nombre de départs au cours de la période d'essai ⁹ (I). Nombre de mutations d'un établissement à un autre (I). Nombre de départs volontaires en retraite et préretraite ¹⁰ (I). Nombre de décès (I).
	1. 5. Promotions	Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieur ¹¹ .
	1. 6. Chômage	Nombre de salariés mis en chômage partiel pendant l'année considérée (I). Nombre total d'heures de chômage partiel pendant l'année considérée ¹² (I) : — indemnisées ; — non indemnisées. Nombre de salariés mis en chômage intempéries pendant l'année considérée (I). Nombre total d'heures de chômage intempéries pendant l'année considérée (I) : — indemnisées ; — non indemnisées.
	1. 7. Handicapés	Nombre de travailleurs handicapés au 31 mars de l'année considérée ¹³ . Nombre de travailleurs handicapés à la suite d'accidents du travail intervenus dans l'entreprise, employés au 31 mars de l'année considérée.
	1. 8. Absentéisme ¹⁴	Nombre de journées d'absence ¹⁵ (I). Nombre de journées théoriques travaillées. Nombre de journées d'absence pour maladie (I). Répartition des absences pour maladie selon leur durée ¹⁶ (I). Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles (I). Nombre de journées d'absence pour maternité (I). Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...) (I). Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes (I).

.../...

Notes :

I. — Une structure de qualification détaillée, en trois ou quatre postes minimum, est requise. Il est souhaitable de faire référence à la classification de la convention collective, de l'accord d'entreprise et aux pratiques habituellement retenues dans l'entreprise. A titre d'exemple, la répartition suivante peut être retenue : cadres ; employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ; et ouvriers.

II. — Une structure de qualification détaillée en cinq ou six postes minimum est requise. Il est souhaitable de faire référence à la classification de la convention collective, de l'accord d'entreprise et aux pratiques habituellement retenues dans l'entreprise. A titre d'exemple, la répartition suivante des postes peut être retenue : cadres ; techniciens ; agents de maîtrise ; employés qualifiés ; employés non qualifiés ; ouvriers qualifiés ; ouvriers non qualifiés. Doivent en outre être distinguées les catégories femmes et hommes.

⁹ A ne remplir que si ces départs sont comptabilisés dans le total des départs.

¹⁰ Distinguer les différents systèmes légaux et conventionnels de toute nature.

¹¹ Utiliser les catégories de la nomenclature détaillée II.

¹² Y compris les heures indemnisées au titre du chômage total, en cas d'arrêt de plus de quatre semaines consécutives.

¹³ Tel qu'il résulte de la déclaration obligatoire prévue à l'article R. 5212-2.

¹⁴ Possibilités de comptabiliser tous les indicateurs de la rubrique absentéisme, au choix, en journées, 1/2 journées ou heures.

¹⁵ Ne sont pas comptés parmi les absences : les diverses sortes de congés, les conflits et le service national.

¹⁶ Les tranches choisies sont laissées au choix des entreprises.



4. Autres conditions de travail	4. 1. Durée et aménagement du temps de travail	<p>Horaire hebdomadaire moyen affiché des ouvriers et employés ou catégories assimilées³⁰ (I).</p> <p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un repos compensateur (I) :</p> <ul style="list-style-type: none"> — au titre du présent code³¹ ; — au titre d'un régime conventionnel. <p>Nombre de salariés bénéficiant d'un système d'horaires individualisés³² (I).</p> <p>Nombre de salariés employés à temps partiel (I) :</p> <ul style="list-style-type: none"> — entre 20 et 30 heures³³ ; — autres formes de temps partiel. <p>Nombre de salariés ayant bénéficié tout au long de l'année considérée de deux jours de repos hebdomadaire consécutifs (I).</p> <p>Nombre moyen de jours de congés annuels (non compris le repos compensateur)³⁴ (I).</p> <p>Nombre de jours fériés payés³⁵ (I).</p>
	4. 2. Organisation et contenu du travail	<p>Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit.</p> <p>Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit de plus de cinquante ans.</p> <p>Salarié affecté à des tâches répétitives au sens de la définition du travail à la chaîne résultant du décret n° 76-404 du 10 mai 1976³⁶ (distinguer femmes-hommes).</p>

.....

5. Formation	5. 1. Formation professionnelle continue ⁴⁴	<p>Pourcentage de la masse salariale afférent à la formation continue.</p> <p>Montant consacré à la formation continue :</p> <p>Formation interne ; formation effectuée en application de conventions ; versement à des fonds assurance formation ; versement auprès d'organismes agréés ; Trésor et autres ; total.</p> <p>Nombre de stagiaires (II).</p> <p>Nombre d'heures de stage (I) :</p> <ul style="list-style-type: none"> — rémunérées ; — non rémunérées. <p>Décomposition par type de stages ; à titre d'exemple : adaptation, formation professionnelle, entretien ou perfectionnement des connaissances.</p>
	5. 2. Congés formation	<p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré.</p> <p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré.</p> <p>Nombre de salariés auxquels a été refusé un congé formation.</p>
	5. 3. Apprentissage	Nombre de contrats d'apprentissage conclus dans l'année.

Notes :

³⁰ Il est possible de remplacer cet indicateur par la somme des heures travaillées durant l'année.

³¹ Au sens des dispositions du présent code et du code rural instituant un repos compensateur en matière d'heures supplémentaires.

³² Au sens de l'article L. 3122-23.

³³ Au sens de l'article L. 3123-1.

³⁴ Cet indicateur peut être calculé sur la dernière période de référence.

³⁵ Préciser, le cas échéant, les conditions restrictives.

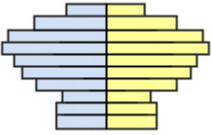
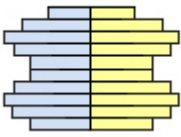
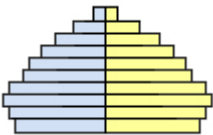
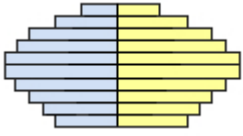
³⁶ Article 70-3 c du décret du 29 décembre 1945 : Sont considérés comme travaux à la chaîne :

- les travaux effectués dans une organisation comportant un dispositif automatique d'avancement à cadence constante des pièces en cours de fabrication ou de montage en vue de la réalisation d'opérations élémentaires et successives aux différents postes de travail ;
- les travaux effectués sur des postes de travail indépendants consistant en la conduite ou l'approvisionnement de machines à cycle automatique et à cadence pré-réglée en vue de la réalisation d'opérations élémentaires et successives aux différents postes de travail ;
- les travaux effectués sur des postes indépendants sans dispositif automatique d'avancement des pièces où la cadence est imposée par le mode de rémunération ou le temps alloué pour chaque opération élémentaire. »

LA PYRAMIDE DES ÂGES

Dans quels cas la pyramide des âges d'un SIST doit-elle alerter le Responsable ?

Plusieurs schémas sont possibles :

	<p>Une pyramide « en champignon » présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Cela peut conduire à une perte de compétences, une altération des valeurs de l'entreprise, une perte de son histoire...</p>
	<p>Une pyramide « en violon » pourrait paraître au premier abord, comme équilibrée. Cependant, le resserrement que l'on observe en son centre laisse entrevoir des différences culturelles, des divergences de visions et de méthodes de travail entre les générations.</p>
	<p>Une pyramide « en poire écrasée » présente une entreprise très jeune mais aussi très peu expérimentée. L'importance de l'expérience a peut-être été occultée.</p>
	<p>Une pyramide « en ballon de rugby » est plus harmonieuse.</p>

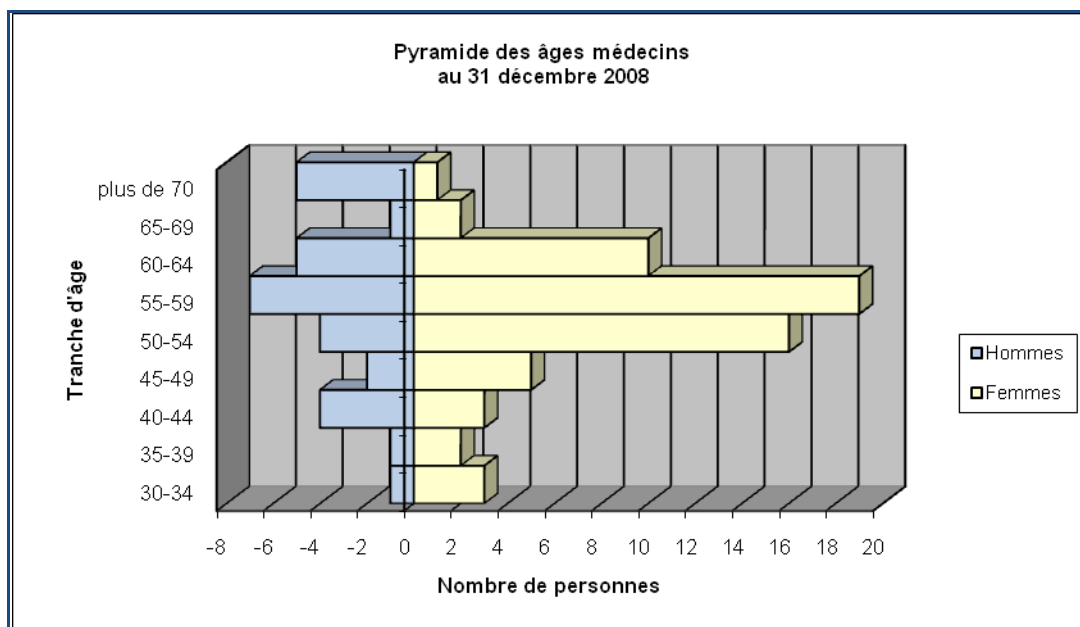
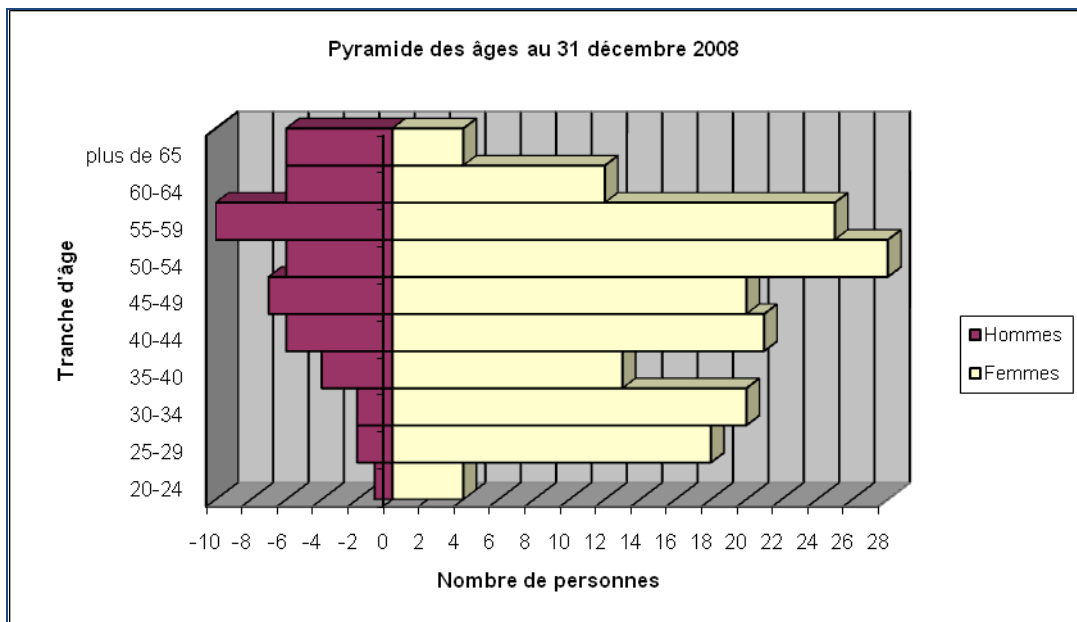
Qu'en est-il de vos départs à la retraite sur les 5 prochaines années ? (Questionnaire)

Interprétation :

<p>Plus de 10 % de l'effectif part à la retraite dans les cinq prochaines années</p>	<p>Situation très préoccupante</p>
<p>Entre 5 et 10 % de l'effectif part à la retraite dans les cinq prochaines années</p>	<p>Situation préoccupante</p>
<p>Moins de 5 % de l'effectif part à la retraite dans les cinq prochaines années</p>	<p>Absence d'alerte à court terme</p>



EXEMPLE DE PYRAMIDE DES AGES ISSUE D'UN SIST :



LA PROCEDURE D'ACCUEIL DU NOUVEAU SALARIE

Cf Fiche 3C, p. 58

Accueillir un nouveau salarié dans le SIST suppose de prévoir les conditions de son intégration.
Ci-après un modèle :

FICHE-TYPE DE PLAN D'INTEGRATION DU NOUVEAU SALARIE

Nom : Prénom : Poste :
Responsable :

Diffusé à : le :

PHASES	DUREE	OBJECTIFS	DATE	INTERLOCUTEUR CONCERNE
Présentation à l'équipe				
- Signature du contrat de travail - Prise de poste/accueil 1 ^{er} jour - Nomination tuteur (nom, prénom, fonction) - 1 ^{er} entretien (mi-période d'essai) - 2 nd entretien fin période d'essai - Visites des centres - Formation sécurité + examen d'embauche				
Remise de documents (joindre la liste)				
Présentation aux interlocuteurs externes				
- Rappel des missions et définition des objectifs - Elaboration du plan d'adaptation et de formation				

Il est également possible d'élaborer un livret d'accueil du salarié :

CONSEILS POUR ELABORER UN LIVRET D'ACCUEIL

Le livret d'accueil est le document remis par l'employeur au cours de l'entretien d'accueil au nouveau salarié.
Il constitue une synthèse de l'ensemble des informations qui seront utiles à ce dernier pour s'intégrer dans le SIST, complétée de documents destinés à faciliter la compréhension et la mémorisation des lieux et des personnes (plans, organigrammes, trombinoscopes...).

La trame du livret d'accueil qui vous est proposée n'est qu'un exemple indicatif qui peut être enrichi de nombreux éléments.

Quatre rubriques principales peuvent être prévues au livret d'accueil :

1 - Le SIST

- Caractéristiques générales

Exemples : l'historique et l'actualité du SIST ; la structure de l'Association (appartenance à une association régionale ou un groupement d'employeurs, implantation des centres...) ; l'adresse du siège social ; le nom des principaux responsables ; le nombre de salariés et leur répartition.

- Activités

Exemples : Services pluridisciplinaires existants/ cellule de maintien en emploi, etc.



2 – Le travail

- Organisation du travail

Exemples : le rôle des différents services (ou de chaque personne, suivant la taille de l'Association) ; les liens fonctionnels entre les services ; les certifications de l'Association : "AMEXIST 1"... ; les projets spécifiques du Service ; les principaux équipements utilisés.

- Poste du nouveau salarié

Exemples : la présentation du ou des poste(s) confié(s) ; sa place dans l'organigramme ; l'historique du poste (A-t-il été créé récemment ? Pour quelles raisons et dans quel contexte ?) ; les finalités du poste et ses principales fonctions, nature de la ou des mission(s) confiées au nouveau salarié.

3 – La formation interne et le tutorat

- Relations avec le tuteur

Exemples : le rôle du tuteur : son profil (âge, ancienneté dans le SIST, parcours professionnel, poste ou fonction...) ; l'organisation du suivi du nouveau salarié (élaboration du planning de travail, ...) ; les rencontres, les entretiens d'évaluation et les bilans (fréquence, objectifs, nature, lieux...) ; les relations avec l'organisme de formation (rencontres entre le tuteur, le nouveau salarié et un enseignant ou un formateur externe...).

- Formation interne

Exemples : l'organisation et le déroulement de la formation interne (les grandes étapes, les objectifs...) ; les différents intervenants internes ; nature et objectifs de leur intervention ; l'évaluation des acquis professionnels (fréquence, modalités, outils utilisés...).

4 – La vie quotidienne

- Règlements divers

Exemples : les horaires de travail ; les temps de pause ; les consignes d'hygiène et de sécurité ; les procédures à respecter pour entrer dans l'association ou en cas d'accident sur le lieu de travail ; la ou les personne(s) à prévenir en cas d'absence, de maladie, d'accident sur le lieu de travail...

- Aspects pratiques

Exemples : la prise des repas dans l'Association (modes et lieux de restauration, ticket restaurant...) ; les lieux de pause ; l'emplacement des sanitaires...

EXEMPLE


	ACCUEIL D'UN NOUVEAU SALARIE SISTEL	Réf : ADM PR 001 Version : 00 Date d'application : 27/03/2007
---	--	--

1. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE L'ACTIVITE**1.1. PREPARATION DE L'ACCUEIL**

QUI	COMMENT	
	Etat des lieux	Proposition d'actions prioritaires et/ou correctives
RRH	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du poste (fiche de poste) - Contrat - Préparation des informations à communiquer (horaires, congés, repas, mutuelle...) - Vérifier la préparation de l'outil informatique - Courrier précisant la date, le lieu, l'heure de l'arrivée dans le service - Note d'information présentant le nouvel arrivant - COMMUNICATION auprès des différentes personnes concernées par l'arrivée 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision des entretiens (bilan de prise de poste) sous 4 semaines - Livret d'accueil (recensant les différentes informations à communiquer) - Désignation d'un référent
Responsable de service	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation du planning du nouvel arrivant - Définition du secteur (si nouveau médecin) sous la responsabilité de la direction - Affecter un bureau - Prévoir un moment pour présenter l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation du planning du référent (dans le cas d'un nouveau médecin, programmer de l'AMT bureau pour le référent lors de la 1ère journée de visites du médecin) - Informer le service d'une nouvelle arrivée (en collaboration avec la RRH) - Vérifier la présence du matériel nécessaire
Service annexe : Achats	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les fournitures de bureau - Prévoir le matériel médical - S'assurer de la mise à disposition du mobilier 	
Service annexe : Informatique	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer d'un poste informatique - Intégrer les logiciels nécessaires - Définir les codes et adresse de messagerie 	
Administrateur		<ul style="list-style-type: none"> - Programmer des journées de formation initiale
Référent		<ul style="list-style-type: none"> - Programmer des moments de rencontres

1/3




	ACCUEIL D'UN NOUVEAU SALARIE SISTEL	Réf : ADM PR 001 Version : 00 Date d'application : 27/03/2007
---	--	--

1.2. ACCUEIL

QUI	COMMENT	
	Etat des lieux	Proposition d'actions prioritaires et/ou correctives
Directeur	- Accueil physique	
RRH	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil physique - Remise de documents administratifs - Présentation du SISTEL (fonctionnement, missions, CE...) - Présentation du personnel - Présentation des locaux - Relais au sein des centres extérieurs 	- Relais au responsable de service
Responsable de service		<ul style="list-style-type: none"> - Réserver du temps pour l'accueil - Relais entre RRH et centre extérieur - Prévoir une pause commune ou moment commun le 1^{er} jour - Présentation « + approfondie » des collègues, locaux et organisation du service - Remise du matériel - Remise des procédures internes SISTEL
Référent		<ul style="list-style-type: none"> - Accueil physique & accompagnement - Présentation du poste et du mode de fonctionnement

Remarque : dans le cadre d'un remplacement exceptionnel sur les autres centres (que celui où la personne est rattaché), prévoir un moment pour l'accueil de cette personne au sein du service.

	ACCUEIL D'UN NOUVEAU SALARIE SISTEL	Réf : ADM PR 001 Version : 00 Date d'application : 27/03/2007
---	--	--

1.3. SUIVI DE L'ACCUEIL

QUI	COMMENT	
	Etat des lieux	Proposition d'actions prioritaires et/ou correctives
RRH	- Bilan sur la prise de poste sous 4 semaines en 3 temps : - Référent - Référent + nouvel arrivant - Nouvel arrivant	
Démarche de progrès		- Questionnaire « accueil et recrutement » revu, corrigé et diffusé tous les 2 ans
Référent		- Disponible & accessible (coordonnées téléphoniques)
Responsable de service		- Disponible, accessible et à l'écoute - Vérification de la bonne application des procédures internes
Personnel SISTEL	- Présentation des nouveaux arrivants lors des vœux SISTEL	- Que tout un chacun se sente impliqué dans la présentation d'un nouvel arrivant

2. EVALUATIONS

Une enquête auprès des nouveaux arrivants est programmée tous les 2 ans.

Cette enquête est destinée à l'ensemble des salariés SISTEL nouvellement recrutés.

Le questionnaire devra être revu et adapté selon l'évolution du service et les améliorations en terme d'accueil des nouveaux salariés.

LA FICHE DE FONCTION DANS UN SIST

Cf. Fiche 1, p. 17
Fiches 3 A, p. 35

Quelles rubriques une fiche de fonction peut-elle comporter ?

INTITULE :

- Appellation usitée dans le SIST.
- Plusieurs appellations pourraient coexister pour des fonctions un peu différentes mais appartenant à un même métier.

MISSION :

Phrase qui explique la contribution de la fonction et sa raison d'être dans le SIST.

POSITIONNEMENT :

Information expliquant :

- les relations hiérarchiques,
- les relations fonctionnelles.

MOYENS ET EQUIPEMENTS :

Description des matériels de travail utilisés.

ACTIVITES :

Une activité :

- elle indique ce que doit faire le titulaire du poste ou de la fonction. Elle est exprimée en verbes d'action,
- une activité désigne une famille de tâches similaires dans plusieurs postes de travail correspondant à cet emploi.

Une tâche :

Elle désigne les opérations élémentaires (intellectuelles ou manuelles) à effectuer sur un poste de travail. Elle constitue l'unité élémentaire de l'acte de travail.

NIVEAU DE DIPLOME REQUIS

SAVOIR-FAIRE ET QUALITES PERSONNELLES

EXEMPLE (1)

	MANUEL D'ORGANISATION DU CMIE	
---	-------------------------------	--

FICHE DE FONCTION	Gestionnaire Comptable	Référence : DCF/RSCA/GC/A
<p><u>ACTIVITE</u> Propres</p> <p>Comptabilité Fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifie et codifie les factures - Saisit les factures - Etablit et enregistre les règlements - Lettrage et analyse des comptes - Assure le classement des documents <p>Comptabilité Clients</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide à la gestion des encaissements - Aide à la mise à jour du fichier adhérents (NPAI) - Aide aux relances des impayés - Aide à la gestion des radiations <p>Peut se voir confier toute mission spécifique par sa direction</p>		
<p><u>MOYENS</u></p> <p><i>Liens hiérarchiques directs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable des Services Comptable et Adhérents <p><i>Liens fonctionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable des comptes adhérents - Gestionnaire Dossier Adhérent - Gestionnaire Comptes Adhérents - Direction des Opérations - Direction de la Qualité et des Moyens <p><i>Les moyens logistiques du CMIE</i></p>		
<p><u>Le titulaire du poste doit :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - avoir le souci permanent d'une comptabilité continuellement à jour, - assurer la communication ascendante et descendante, - avoir le souci permanent du classement de ses propres documents, - avoir le souci de se tenir informé des dernières diffusions du système qualité au point documentaire et appliquer les procédures en vigueur. 		

(1) Voir également Fiche 3A, « La GPEC en pratique dans un SIST », Phase « Diagnostic » et Fiche 4, « La GPEC dans les SIST », « Exemples pratiques », témoignage de MR. Bruno WACQUEZ.

MODELE DE CLAUSE DE PERIODE PROBATOIRE

Cf. Fiche 3C, p. 52

Ce type de clause spécifique peut être inséré dans le contrat de travail ou l'avenant d'un salarié qui accepte une modification de son contrat de travail, notamment à la suite d'une promotion professionnelle ou d'une affectation à un nouveau poste de travail. Elle permet à l'employeur de se prémunir contre d'éventuelles contestations du salarié à l'issue de la période probatoire, si celui-ci s'est révélé inapte à occuper ses nouvelles fonctions.

Article < > : période probatoire :

M < > a accepté la modification suivante de son contrat de travail (préciser le nouveau statut, la nouvelle qualification - niveau et échelon de qualification, coefficient d'après la convention collective du personnel des Services interentreprises de Santé au travail - et les nouvelles fonctions du salarié).

En raison de ce changement, les parties se réservent la faculté, pendant une période probatoire de < > mois commençant à courir à compter de la modification effective du contrat de travail de M < >, soit le < >, d'apprécier l'aptitude et l'adaptabilité du salarié à son nouveau poste de travail.

Si cette période probatoire s'avère insatisfaisante, il est convenu entre les parties que M < > retrouvera sa situation antérieure, notamment ses fonctions initiales, à savoir (préciser le statut, la qualification - niveau et échelon de qualification, coefficient d'après la convention collective - et les fonctions antérieurs du salarié), sans qu'il puisse prétendre à une quelconque indemnité en raison de cette modification.

ACCORD DU 11 JANVIER 2008 SUR LA MODERNISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL (EXTRAITS)

« Article 9 - La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC revêt une grande importance pour la sécurisation des parcours professionnels. Les signataires du présent accord décident de rappeler les principes directeurs de cette démarche et de lui donner une nouvelle dynamique.

a/ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objet de faciliter tant pour les salariés que pour les entreprises, l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise ainsi que des évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles.

La GPEC doit constituer ainsi pour les salariés un outil majeur pour faciliter les évolutions de carrière internes ou externes, choisies ou acceptées, en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel. Elle est un facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels des salariés. Elle constitue conjointement pour les entreprises un élément de dynamisme économique. Pour produire sa pleine efficacité, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social dynamique avec les représentants du personnel (dans les entreprises qui en sont dotées), en prenant appui sur la stratégie économique définie par l'entreprise.

En outre, elle doit permettre, lorsqu'ils existent, d'articuler et de mettre en cohérence les accords de développement des compétences, les accords sur la formation professionnelle et les accords relatifs à la mobilité. En tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit être entièrement dissociée de la gestion des procédures de licenciements collectifs et des PSE.

b/ Ainsi conçue et mise en perspective avec les éléments prospectifs fournis par les branches et les territoires, la GPEC fournit des éléments simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises, transparents et pédagogiques, destinés à offrir aux salariés un cadre de réflexion leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle.

A cette fin, l'entreprise doit s'employer à procéder à une analyse croisée des perspectives qui lui sont propres avec les données mises à sa disposition par les CPNE et les COPIRE.

Elle doit porter une attention particulière à la **situation des salariés les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques**. L'anticipation concerne également les **formes d'emploi**.

La place occupée dans l'entreprise par les **contrats à durée limitée** doit faire l'objet, dans ce cadre, d'une analyse régulière et doit être marquée de la volonté d'égalité de droits et de perspectives d'évolutions professionnelles. Elle doit aussi prendre en compte **la mise en œuvre de la mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la gestion des âges, par l'organisation du travail et l'actualisation des compétences professionnelles, qui sont les conditions d'un maintien en activité réussi des salariés en fin de carrière**.

La GPEC doit assurer la cohérence des informations à destination des salariés en leur donnant une **visibilité sur leur déroulement de carrière** et leur permettre de faire des choix pertinents en matière de **formation, d'acquisition de compétences, de qualification et de mobilité professionnelle**.



c / Si la gestion des emplois et des compétences relève directement des entreprises, l'importance qui s'attache à celle-ci doit conduire les partenaires sociaux des différentes branches professionnelles à rechercher les moyens d'en **développer l'accès dans les entreprises non assujetties à l'obligation triennale de négocier sur la mise en place d'un tel dispositif**. Dans tous les cas où cela sera possible et utile, les branches s'emploieront à travailler en synergie. Dans cette optique, les partenaires sociaux des branches professionnelles devront s'attacher :

- à la construction d'outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises,
- à faire connaître aux PME et aux TPE les outils et dispositifs existants susceptibles d'être mobilisés pour faciliter la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des compétences adapté à leur taille,
- à faire connaître et à rendre accessibles aux salariés et aux entreprises les résultats des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles,
- et à mettre en place des commissions paritaires de suivi de la GPEC.

Le niveau de la branche et des organisations territoriales doit en outre permettre

de mettre en place, en liaison entre eux, une **logique d'étude sur l'évolution qualitative des métiers qui éclaire les différents acteurs**. Elles sont, en effet, les mieux à même de mutualiser les informations existantes sur les évolutions prévisibles en matière d'environnement économique, d'activité des entreprises, et en matière de métiers et de compétences. Dans ce cadre, il appartiendra aux COPIRE et aux CPTE, lorsqu'elles existent, de faire tous les ans une **analyse de ces évolutions**, dans le ressort de leur champ territorial. Les branches et les organisations territoriales inciteront les entreprises ayant développé des pratiques réussies de GPEC, à mettre en commun leurs expériences pour faciliter des développements de carrière et des mises en relation des offres et besoins de compétences.

d/ Une négociation interprofessionnelle déclinera, dans les 6 mois de l'entrée en application du présent accord, l'ensemble des principes énoncés ci-dessus à la lumière des enseignements et des bonnes pratiques tirés des accords de GPEC déjà conclus. Elle précisera notamment les conditions dans lesquelles les signataires du présent accord s'appuieront sur les travaux des COPIRE et des CPNE en la matière ».

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 14 NOVEMBRE 2008 SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche favorable aux entreprises et aux salariés. Sans modifier les dispositions légales en vigueur, il s'agit de lui insuffler une nouvelle dynamique, avec l'objectif que chaque salarié puisse bénéficier d'une visibilité sur les évolutions des emplois, des métiers et des qualifications ainsi que sur les parcours professionnels possibles.

Comme l'ont souligné les partenaires sociaux dans le relevé de discussions relatif aux politiques industrielles de mai 2007, les mutations industrielles, porteuses de fortes conséquences sur l'emploi, sont sources d'incertitudes et d'instabilité pour les salariés. *"C'est dire l'importance, dans les branches professionnelles et dans les entreprises, de l'information et de la négociation sociale en amont. Il n'est pas non plus de stratégie industrielle viable qui n'intègre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, laquelle reste encore embryonnaire."*

La finalité de la GPEC est d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard des stratégies des entreprises, pour permettre à celles-ci de renforcer leur dynamisme et leur compétitivité et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe.

Pour atteindre ces objectifs, les signataires du présent accord considèrent qu'il convient d'aborder la GPEC sous l'angle de l'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications.

Lorsqu'elle est ainsi conçue et mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social et d'un processus de concertation, la GPEC doit être tout à la fois :

- pour les entreprises, un outil d'anticipation de leurs besoins en compétences et ainsi de préservation et de développement de leur compétitivité,
- et pour les salariés, le moyen d'aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de leur carrière, ce qui doit contribuer à sécuriser leur parcours professionnel.

Elle doit se caractériser par la construction et la conduite d'une démarche collective permettant la définition, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions individuelles.

A cet effet, elle doit mobiliser les différents outils existants ou à créer en application du présent accord et les articuler de façon dynamique dans une approche active d'anticipation.

Sur ces bases, il convient de rechercher :

- comment renforcer l'utilité et la mise en œuvre de la GPEC, conçue conformément aux principes définis ci-dessus, dans les entreprises où la négociation sur la GPEC est obligatoire,
- et comment inciter et aider les autres entreprises à s'engager dans une telle démarche.

TITRE I – LA DEMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DANS L'ENTREPRISE

La GPEC et l'anticipation dans la gestion des compétences et des carrières, impliquent en amont un effort de prévision et de partage des informations relatives aux évolutions technologiques, démographiques et économiques, articulées avec la stratégie que l'entreprise entend mettre en œuvre.



Cette démarche globale d'anticipation doit favoriser la gestion des compétences en couplant les données prospectives retenues avec la disponibilité des compétences des salariés afin de faciliter les évolutions de carrière interne ou externe. Elle doit également contribuer à l'atteinte de l'objectif visant à permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

Dans cette optique, une attention particulière doit être portée aux personnes les plus exposées au risque de rupture de leur parcours professionnel et à celles qui ont des difficultés à accéder à l'emploi stable. Ainsi la mise en œuvre de la GPEC doit s'appuyer sur une identification préalable des emplois et des métiers possibles au sein de l'entreprise, en l'associant à une vision plus globale de l'évolution des emplois et des métiers de la branche professionnelle et / ou du territoire.

S'il n'existe pas de méthodologie unique pour la mettre en œuvre, celle-ci doit cependant respecter certaines étapes essentielles et recourir à un certain nombre d'outils collectifs et individuels qui en assurent la cohérence.

Article 1 - Phase de diagnostic

1.1 – Diagnostic global

La construction d'une démarche de GPEC implique nécessairement la réalisation d'un diagnostic qualitatif et quantitatif de l'emploi, des métiers et des compétences dans l'entreprise. Ce diagnostic, réalisé au moyen d'instruments collectifs et individuels, permet d'établir un état des lieux des métiers et des compétences disponibles ou nécessaires dans le cadre des évolutions des activités de l'entreprise, en mobilisant différents outils, en fonction de la taille et des caractéristiques de l'entreprise, tels que :

- la cartographie des emplois, des métiers et des compétences par famille de métiers (en termes quantitatifs et qualitatifs, par CSP, par site, par service, ...);
- le référentiel des compétences transversales ou transférables vers d'autres métiers ou d'autres sites/services ;
- les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles ;
- les études et informations émanant des observatoires professionnels et territoriaux ;
- l'analyse prospective des métiers en développement ou en décroissance ;
- les éléments d'information fournis par le bilan social (pyramide des âges, entrée / sortie de l'entreprise, niveaux de qualifications, etc.) ainsi que l'ensemble des informations existantes et utiles pour le diagnostic, comme le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, le rapport sur l'emploi remis chaque année et certains des éléments fournis par le CHSCT.

1.2 – Diagnostic individuel

La réalisation d'un diagnostic global, permettant de disposer d'une vision d'ensemble des compétences disponibles afin de pouvoir anticiper les besoins de compétences et de qualification, doit prendre appui notamment sur un diagnostic individuel des compétences des salariés.

Le bilan d'étape professionnel, qui ne constitue pas un élément exclusivement dédié à la GPEC, doit contribuer à la réalisation de ce diagnostic.

Cette phase de diagnostic individuel doit permettre au salarié de disposer d'un état de ses compétences professionnelles. Offrant l'opportunité d'identifier les souhaits et les possibilités de mobilité, il permet, d'une part, au salarié de définir son projet professionnel et, d'autre part, à l'entreprise de déterminer les besoins et les objectifs de professionnalisation de ce dernier dans une optique de sécurisation des parcours professionnels.

Ce bilan est de nature distincte de l'entretien annuel d'évaluation qui constitue un acte de management. A cet effet, lorsqu'il est réalisé dans l'entreprise et que la taille et la structure de l'entreprise le permettent, il ne peut être fait par la hiérarchie directe de l'intéressé.

Exception faite de la VAE, du passeport formation et de l'entretien de deuxième partie de carrière qui se substitue au bilan d'étape professionnel, il ne se cumule pas avec les autres dispositifs d'orientation et de bilan mis en place par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie professionnelle et par l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors qui ne sont mis en œuvre que si le bilan d'étape professionnel en fait apparaître la nécessité. Les textes des accords précités seront modifiés en conséquence.

Ce bilan doit permettre aux salariés d'être acteurs de leur déroulement de carrière, favoriser leur engagement dans le développement de leurs compétences et de leur qualification et leur donner des outils susceptibles de les aider dans la construction de leur parcours professionnel.

Il bénéficie tous les cinq ans aux salariés¹ qui le souhaitent. La demande du salarié ne peut être refusée par l'entreprise. Tous les salariés sont informés par leur entreprise du droit qui leur est ainsi ouvert.

L'année où le bilan d'étape professionnel est réalisé, et au vu de ses conclusions, le salarié envisage avec l'entreprise les moyens à mettre en œuvre (formation, mobilité...).

Cette prestation doit être simple d'utilisation et réalisable quelle que soit la taille de l'entreprise.

Les modalités de sa mise en œuvre et son contenu, qui doit porter sur l'état des lieux des compétences et de l'expérience professionnelle de l'intéressé ainsi que sur ses besoins, seront définis par un groupe de travail paritaire qui prévoira aussi les modalités d'évaluation de sa mise en œuvre et entamera ses travaux dès la fin de la présente négociation. Il fera l'objet d'un avenant au présent accord.

Ce groupe veillera en particulier à ce que les conditions de la mise en œuvre du bilan d'étape professionnel, qui doivent être financièrement neutres pour les entreprises, n'entravent pas, dans le cadre de son financement sur les budgets de la formation professionnelle, l'objectif de sa généralisation.

Les éléments du bilan d'étape professionnel figurent, à l'initiative du salarié, dans son passeport formation.

1.3 – Les données prévisionnelles et prospectives

Pour mener une politique de GPEC, il est nécessaire de croiser les éléments de diagnostic dans l'entreprise, tels que prévus ci-dessus, avec les données prévisionnelles et prospectives, qu'elles soient de portée générale (économique, démographique, technologique) ou qu'elles relèvent des orientations résultant de la stratégie économique définie par l'entreprise.

Ces données prospectives doivent donc coupler les informations propres à l'entreprise avec l'ensemble de celles qui peuvent lui être fournies tant par sa branche professionnelle qu'au niveau territorial et qui sont issues notamment des travaux réalisés au sein des Observatoires régionaux et de branche.

¹ ayant au moins deux ans d'activité dans l'entreprise



Article 2 - Mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2.1 – Les moyens

Pour la détermination des actions à engager dans le cadre de la GPEC, il convient de mettre en cohérence et d'articuler les éléments suivants :

- les accords (notamment ceux conclus dans le cadre de la négociation obligatoire sur la mixité et l'égalité professionnelle), les outils et les dispositifs déjà existants dans la branche et dans l'entreprise (diversité, seniors...);
- les modes d'organisation du travail ;
- les dispositions relatives à la mobilité professionnelle et géographique ;
- les mesures envisagées en matière de formation professionnelle (plan de formation, périodes de professionnalisation,...) en réponse aux besoins identifiés lors de la phase de diagnostic, notamment au regard des besoins spécifiques des publics prioritaires ;
- les outils ou les dispositifs existants d'identification des compétences et qualifications propres au secteur d'activité et le cas échéant aux catégories d'emploi ;
- les politiques de recrutement.

2.2 – Les publics prioritaires

De plus, il convient de porter une attention particulière à certains salariés. La GPEC, qui concerne tous les salariés, doit en effet conduire à prendre en compte de manière prioritaire les personnes les plus exposées au risque de rupture de leur parcours professionnel et celles qui ont des difficultés à accéder à l'emploi stable. Elle doit donc avoir entre autres objectifs de :

- porter une attention particulière aux salariés les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques et notamment les salariés qui travaillent dans des métiers qui sont potentiellement en décroissance ;
- améliorer la gestion des âges (jeunes et seniors) ;
- prendre en compte la mise en œuvre de la mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- contribuer à une utilisation responsable des contrats (y compris des contrats de travail à temps partiel).

Le bilan d'étape professionnel est un des outils permettant d'identifier les salariés éligibles aux moyens spécifiques prévus à l'article 15 de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008.

Ainsi, les actions collectives conduites dans le cadre de la GPEC doivent permettre, par une approche transversale, de donner une visibilité commune à l'entreprise et à ses salariés.

Article 3 - Place du dialogue social et rôle des institutions représentatives du personnel

Le dialogue social, sur la base de l'ensemble des éléments ci-dessus, doit favoriser une lecture globale et prospective de l'évolution de l'emploi et des compétences ainsi que sa compréhension par les salariés de l'entreprise et leurs représentants.

Quelle que soit sa forme, le dialogue social doit conduire à préciser les moyens et la méthode à suivre pour la mise en œuvre des étapes mentionnées ci-dessus, en tenant compte de la taille et des caractéristiques de l'entreprise concernée.

3.1 – Le rôle de la négociation collective

Dans les entreprises soumises à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC, la négociation porte notamment sur :

- la mise en place d'un comité de suivi et de pilotage de la démarche de GPEC ;
- les modalités d'association des institutions élues du personnel et des délégués syndicaux au processus de GPEC ;
- les conditions de suivi des actions mises en œuvre.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de l'accord GPEC, l'employeur consultera les organisations signataires de l'accord et informera les institutions élues du personnel sur les moyens d'information mis en place à l'intention des salariés et de leur hiérarchie en particulier sur l'évolution prévisible des emplois et des compétences ;

Les entreprises de moins de 300 salariés qui souhaiteraient s'engager dans une démarche concertée de GPEC sont encouragées à s'inspirer des dispositions ci-dessus. Les branches les informeront à cet effet.

3.2 – Le rôle des institutions représentatives du personnel

L'association dans l'entreprise des institutions représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, notamment au regard du rôle qui est le leur en matière d'information sur la marche générale de l'entreprise, d'emploi et de formation professionnelle constitue un facteur déterminant de la réussite d'une démarche de GPEC.

Les institutions représentatives du personnel doivent par ailleurs être associées au suivi des dispositifs mis en place. Ce rôle de suivi sera confié à la commission formation dans les entreprises d'au moins 200 salariés, dans le cadre de ses attributions, ou, à défaut, au comité d'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises veilleront à ce qu'une articulation efficace soit mise en place entre les commissions économique, les commissions emploi et les commissions formation des comités d'entreprise lorsqu'elles existent.

En outre, la mise en œuvre des dispositions relatives au rôle des institutions représentatives du personnel prévues par les accords nationaux interprofessionnels, de branche et d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'emploi des seniors, la diversité et la modernisation du marché du travail, sera l'occasion de la prise en compte de ces problématiques dans la GPEC.

TITRE II – L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

Article 4 - Rôle des branches professionnelles

Les branches professionnelles ont un rôle majeur d'information, d'incitation et d'appui à remplir. Celui-ci est initié en priorité dans le cadre de la négociation triennale sur la GPEC et se poursuit dans le cadre des travaux des CPNE.

4.1 – Pour faciliter la mise en œuvre des politiques de GPEC dans les entreprises, elles mettront à la disposition des entreprises, des salariés et de leurs représentants des informations sur les évolutions démographiques, technologiques, l'évolution des politiques industrielles, la détermination des besoins en qualifications et compétences.

En liaison avec les CPNE, elles diffuseront des modules adaptés d'information et de sensibilisation s'adressant en 1^{er} lieu au chef d'entreprise pour le convaincre de l'intérêt de s'inscrire dans la démarche de GPEC.



Elles mettront également en place :

- des outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises tels que, notamment, des modes d'emploi et des guides d'action (définition des enjeux, établissement d'un diagnostic, modalités de passage à l'action...),
- une information aux PME et aux TPE sur les outils et dispositifs de financement existants,
- une mise en réseau des informations existant au niveau national interprofessionnel ou dans la branche, en matière de prospective des métiers et des qualifications,
- des moyens de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre dans la branche (notamment pour les TPE et les PME) et de diffusion des bonnes pratiques,

permettant ainsi à la branche de jouer un rôle structurant dans l'accompagnement des TPE/ PME.

De plus, les résultats des travaux des CPNE et des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles seront rendus accessibles aux institutions représentatives du personnel lorsqu'elles existent, aux salariés et aux entreprises quelles que soient leur taille et leurs éventuelles relations juridiques.

A cet effet, il appartiendra aux CPNE de veiller à l'effectivité des travaux confiés à ces observatoires.

Les branches inciteront les observatoires à croiser leurs données prévisionnelles en vue de l'identification de passerelles entre les différents secteurs d'activité.

4.2 – Afin d'ancrer la démarche de GPEC dans la perspective de sécurisation des parcours professionnels initiée par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, les branches veilleront au respect, dans les conditions prévues au III B dudit accord, des engagements pris concernant :

- l'utilisation responsable des contrats ;
- l'embauche des jeunes ;
- le renouvellement de la période d'essai ;
- l'accès aux droits ;
- la formation des salariés à temps partiel ;
- les outils de GPEC ;
- le CDD pour la réalisation d'un objet défini ;
- la portabilité.

4.3 – Les branches enrichiront les différents éléments ci-dessus au vu du contenu des accords d'entreprise conclus dans leur champ professionnel et recensés par les observatoires paritaires de la négociation collective.

Article 5 - Dynamique d'accompagnement au niveau territorial

Sans préjudice des dispositifs mis en place et financés par les pouvoirs publics auxquels les acteurs territoriaux peuvent faire appel, il appartient à ces derniers de conduire les actions ci-après, notamment en vue de développer la GPEC dans les PME/TPE.

5.1 – Afin de faciliter à tous les salariés, quelle que soit leur situation d'emploi et quelle que soit la taille des entreprises, l'accès au bénéfice d'une GPEC, les branches et les organisations interprofessionnelles territoriales doivent développer, en liaison entre elles et avec les différents bassins d'emplois, une logique d'étude qualitative et quantitative sur l'évolution des métiers, des emplois, des compétences et des qualifications qui éclaire les différents acteurs.

Elles sont, en effet, les mieux à même de mutualiser les informations existantes sur les évolutions prévisibles en matière d'environnement économique, d'activité des entreprises, et en matière de métiers et de compétences.

Dans ce cadre, il appartiendra aux COPIRE et aux Commissions Paritaires de Branche Territoriales Régionales, lorsqu'elles existent, de faire, tous les ans, une analyse de ces évolutions, dans le ressort de leur champ territorial en identifiant notamment les besoins de main d'œuvre et les métiers en tension.

Elles feront également connaître les expériences en cours (pôle de mobilité, filières d'activité ...).

Les COPIRE prendront l'initiative de coordonner l'ensemble des informations et données prospectives propres à leurs territoires ainsi que celles émanant notamment des branches, susceptibles d'éclairer les partenaires sociaux au niveau régional, les entreprises et les salariés sur l'évolution des métiers et des compétences.

Les branches et les organisations territoriales interprofessionnelles inciteront les entreprises ayant développé des pratiques réussies de GPEC, à mettre en commun leurs expériences pour faciliter les développements de carrière et les mises en relation des offres et besoins de compétences.

Enfin, elles rechercheront, dans toute la mesure du possible, la mise à disposition des entreprises, des informations communes à celles d'entre elles ayant des relations industrielles (y compris de sous-traitance, notamment, afin de permettre aux entreprises concernées d'en tenir compte dans leur démarche).

5.2 – Pour développer l'efficacité de la GPEC en améliorant la compréhension et l'adhésion des salariés, il est souhaitable de renforcer, au niveau territorial, l'information en direction des salariés et de s'attacher à faire jouer pleinement leur rôle, en la matière, aux institutions représentatives du personnel, lorsqu'elles existent.

5.3 – Au-delà de ces dispositifs d'accompagnement, lorsque la mise en relation, sur un territoire, d'entreprises conduisant des GPEC paraît opportune, des expérimentations doivent être encouragées (par exemple : pôles de compétitivité, périmètres conventionnels au niveau des filières d'activités) pour que la GPEC puisse tenir compte de l'ensemble des acteurs du processus de production et permettre de ce fait de prendre en compte les caractéristiques propres à des entreprises faisant partie d'une chaîne de production, notamment par la mise en place d'outils communs de GPEC.

Article 6 - Mise en place d'un dispositif interprofessionnel d'information et d'orientation

De façon à permettre aux entreprises et aux salariés d'accéder aux différentes études réalisées en la matière par les organismes spécialisés tant au plan national qu'au plan professionnel ou territorial, et de pouvoir procéder à des études prospectives, les signataires du présent accord mettront en place un portail internet permettant l'accès direct à l'ensemble de ces éléments d'information.

Ils veilleront à ce que la mise en place de ce portail contribue progressivement au renforcement de la cohérence et de l'homogénéité des résultats des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles.

Ils s'attacheront par ailleurs, dans un souci de rationalisation et d'efficacité, à ce que ce portail puisse être accessible non seulement aux entreprises et à leurs salariés mais également aux jeunes, à leurs familles et aux demandeurs d'emploi de façon à contribuer à l'orientation scolaire et professionnelle et à en devenir un élément pivot.

Un groupe de travail paritaire déterminera les modalités de mise en œuvre de ce dispositif.



TITRE III – DISPOSITIONS DIVERSES

Article 7 - GPEC et licenciements économiques

Si la GPEC doit prendre en compte la prospective des métiers (métiers en croissance, stables, en décroissance, en forte modification de contenu ou encore en renouvellement démographique) elle ne doit pas être un outil favorisant les licenciements collectifs.

Ainsi conçue, elle n'est donc pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE, qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion.

Pour autant, une GPEC conduite dans l'esprit et les conditions du présent accord doit permettre de consolider l'emploi et, le cas échéant, de mieux armer les salariés confrontés à des restructurations.

Article 8 - Articulation avec les accords antérieurs

Les dispositions du présent accord ne remettent pas en cause les dispositions des accords antérieurs à sa signature conclus en matière de GPEC jusqu'à leur renégociation à l'échéance triennale.

Il ne peut être dérogé par accord de branche ou d'entreprise aux dispositions des articles 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3, 4, 5 et 7 du présent accord.

Article 9 - Entrée en vigueur

Le présent accord constitue un nouvel élément de référence dans la mise en œuvre des parcours professionnels tels que définis par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Sans en modifier le contenu et la portée, les négociations en cours sur la formation professionnelle s'articuleront avec le présent accord.

Il entrera en vigueur au moment de la conclusion des négociations en cours sur la formation tout au long de la vie professionnelle et de l'avenant au présent accord définissant le contenu du bilan d'étape professionnel.

Les parties signataires du présent accord se rencontreront à l'issue d'un délai de 3 ans suivant son entrée en vigueur pour procéder à un bilan et à une évaluation de son application.

Fait à Paris, le 14 novembre 2008

Pour le MEDEF

Pour la CFDT

Pour la CGPME

Pour la CFE-CGC

Pour l'UPA

Pour la CFTC

Pour la CGT-FO

Pour la CGT

DEMANDE DE CONCLUSION D'UNE CONVENTION D'APPUI A L'ELABORATION D'UN PLAN DE GPEC

Cf. Fiche 2, p. 20

COCHER LA CASE CORRESPONDANT AU TYPE DE CONVENTION DEMANDEE :

Ministère des Affaires Sociales,
du Travail et de la Solidarité

Individuelle

interentreprises
(avec organisme signataire)

interentreprises
(avec entreprises signataires)

CONSEILS D'UTILISATION

Le présent formulaire de demande ne peut être modifié. Il doit être déposé auprès de la DDTEFP ou de la DRTEFP compétente pour le conventionnement.

Il est le même pour chacun des trois types de convention d'appui à l'élaboration d'un plan de GPEC : convention individuelle signée avec une seule entreprise, convention de projet interentreprises signée avec un organisme professionnel ou interprofessionnel ou directement avec chaque entreprise partie prenante.

Il est composé d'un volet individuel, à renseigner, quel que soit le type de convention, pour toute entreprise (ou établissement) bénéficiaire, et, pour les conventions de projet interentreprises, d'un volet collectif à compléter, soit par l'organisme signataire, soit par l'animateur effectif de ce projet (une entreprise, le consultant, un organisme tiers) dans le cas d'un conventionnement direct avec les entreprises parties prenantes.

Pour plus de commodité, le volet individuel pour chaque entreprise (ou établissement) concernée par un conventionnement interentreprises peut être dissocié du volet collectif. Dans cette situation, il convient d'identifier dans le volet individuel le projet collectif auquel il se rattache en y mentionnant :

- la DDTEFP ou la DRTEFP de dépôt de la demande de conventionnement interentreprises,
- la date de ce dépôt,
- l'intitulé du projet collectif.

PIECES A JOINDRE A LA DEMANDE DE CONVENTION

Outre le présent formulaire, les pièces suivantes sont à joindre au dossier de demande de convention :

- une présentation du consultant intervenant et notamment de ses références,
- un budget détaillé de son intervention pour chaque entreprise concernée,
- le PV de consultation du CE ou, à défaut, des délégués du personnel sur l'engagement d'une démarche de GPEC dans le cadre d'une convention avec l'Etat (pour chaque entreprise concernée,
- la convention financière entre l'organisme signataire, le consultant et les entreprises et leur mandat de gestion (uniquement pour les conventions de projet interentreprises avec un organisme professionnel ou interprofessionnel).

Cartouche à renseigner en cas de rattachement de l'entreprise (ou de l'établissement bénéficiaire) à une convention de projet interentreprises

Volet n° : (__)

Date de dépôt du volet collectif de la demande de convention : __ / __ / ____

DDTEFP ou DRTEFP compétente : Intitulé du projet collectif :

Demande convention d'appui



VOLET INDIVIDUEL

(ce volet est à renseigner pour chaque entreprise ou établissement concerné)

I/ INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE (OU L'ETABLISSEMENT) ET SES EFFECTIFS**I/A. IDENTIFICATION :****1) Identification de l'entité concernée par la convention (l'établissement concerné, en cas d'entreprise à établissements multiples)**

- Raison sociale :

- N° SIRET (14 chiffres) : _____

- Code NAF

- Adresse :

- Code postal :

- Convention collective applicable :

- Effectifs déclarés à l'UNEDIC le 31 décembre de l'année précédente :

- Institutions représentatives du personnel (IRP) :

Comité d'entreprise ou d'établissement

oui non

Délégué du personnel

oui non

Délégation unique du personnel

oui non

Délégué syndical

oui non

- Organisations syndicales représentées :

2) L'entité concernée dépend-elle d'une entreprise à établissements multiples ? :oui non

Si oui, :

- Raison sociale de l'entreprise :

- N° SIRET (14 chiffres) : _____

- Code NAF

- Adresse :

- Code postal :

- Nombre d'établissements :

3) L'entité concernée ou l'entreprise dont elle dépend appartiennent-elles à un groupe ? :oui non

- Si oui, raison sociale ou enseigne du groupe :

I/B. EFFECTIFS (effectifs déclarés à l'UNEDIC au 31 décembre de l'année précédente au niveau de l'entité concernée par la convention) :

1) Classes d'âge et catégories socio-professionnelles :

	< 26 ans	26 – 44 ans	45 – 49 ans	50 - 55 ans	> 55 ans	TOTAL	Dont femmes
Ouvriers							
Employés							
T et A.M.							
Cadres							
TOTAL							

2) Nature des contrats de travail :

	C.D.I.	C.D.D.	TOTAL
Nombre de salariés à temps plein			
Nombre de salariés à temps partiel			
TOTAL			

- Nombre de salariés sous contrats aidés (apprentissage, alternance, contrats jeunes, contrats initiative emploi...) :

- Part (%) du recours à l'intérim au regard des effectifs inscrits :


I/C. RENSEIGNEMENTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS (niveau entreprise en cas d'établissements multiples) :

	Sur les trois dernières années		
	20...	20...	20...
Chiffre d'affaires			
Résultat net			
Effectif société au 31 décembre (déclaré à l'UNEDIC)			
Effort en matière de formation (% masse salariale)			

II/ MOTIVATION DE LA DEMANDE DE CONVENTION

- 1) Pour l'appréciation des besoins et attentes en matière de GPEC, préciser en quelques lignes
- a) les perspectives d'évolution de l'activité économique de l'établissement ou de l'entreprise concernés :
- b) les évènements récents (deux années précédentes) dans la vie de l'entreprise, de nature à motiver la demande de convention (réorganisation de la production, investissement industriel, adaptation à des changements réglementaires, technologiques, environnementaux ou changements dans l'organisation juridique ou dans les relations sociales...) :
- c) les actions ou évolutions notables intervenues (deux années précédentes) ou envisagées dans le domaine de la gestion des ressources humaines (programmes de formation ou de reconnaissance des compétences, modifications dans la gestion du personnel et des compétences, conditions de travail, organisations du travail, relations sociales, négociation collective...) :
- d) les attentes de l'entreprise concernant l'intervention du consultant en termes d'actions à mettre en œuvre et de résultats attendus :

2) Pour le recensement des besoins de GPEC, cocher une ou plusieurs cases :

- Résorber des difficultés de recrutement 1
- Faire face à un problème de pyramide des âges 2
- Résoudre des difficultés de dialogue social 3
- Développer les mobilités professionnelles des salariés 4
- Qualifier les salariés 5
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production 6
- Faire évoluer les conditions de travail 7
- Faire face à une situation de sureffectif 8
- Autres (préciser) 9

- Justifier le(s) choix :

III/ DEROULEMENT DE L'ACTION DE GPEC

- Identification du responsable du projet dans l'entreprise :

- Autres (préciser)
- Fonction :
- Téléphone :
- Télécopie :
- Adresse électronique :

- Identification du consultant retenu :

- Raison sociale :
- N° SIRET (14 chiffres) : _____
- Adresse :
- Code postal :
- Nom et qualité du responsable de projet :
- Téléphone :
- Adresse électronique :

- Prestation du consultant (joindre les références et un budget détaillé) :

- Coût prévisionnel de l'intervention (TTC) :
- Durée prévisionnelle :

- Date et résultats de la consultation des institutions représentatives du personnel (joindre le PV de consultation) sur l'engagement d'une démarche de GPEC dans le cadre d'une convention avec l'Etat :

- Date : __ / __ / ____
- Résultats :

- Préciser en quelques lignes les modalités concrètes d'association des partenaires sociaux et des salariés à la démarche :

LES AIDES FINANCIERES DE L'ÉTAT POUVANT ÊTRE MOBILISÉES POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Cf. Fiche 3A, p. 35

Niveau de l'entreprise	Dispositifs d'aides spécifiques			Dispositif de droit commun
	Aide au conseil	Contrat égalité	Contrat pour la mixité des emplois	Aides à la GPEC
Objet	Financement d'une étude	Financement d'actions exemplaires en matière d'égalité professionnelle mises en œuvre dans le cadre d'un accord collectif ou d'un plan pour l'égalité professionnelle décidé par l'employeur : embauches, évolution professionnelle, formation, matériel, aménagement des locaux	Développer la mixité dans les métiers traditionnellement très sexués	Financement d'une étude : aide au conseil pour l'élaboration d'un plan Améliorer la GPEC notamment sous l'angle de l'égalité professionnelle et de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale
Entreprises	< 300 salariés	Quelle que soit la taille	≤ 600 salariés	≤ 250 salariés
Montants	70 % des frais d'intervention du consultant plafonnés à 10 700 euros	50 % des coûts d'investissement en matériel, 30 % des coûts des rémunérations des bénéficiaires des actions de formation, 50 % des autres coûts.	50 % du coût pédagogique de la formation, 50 % des autres coûts liés à l'insertion professionnelle, tel l'aménagement des postes de travail, 30 % du coût des rémunérations des salariées bénéficiaires des actions de formation	50 % du coût de l'intervention d'un cabinet extérieur, plafonné à 15 000 euros pour une demande d'entreprise et à 12 500 euros par entreprise pour une demande d'un groupe d'entreprises
Gestion des crédits	DRDFE (Direction Régionale des droits des femmes et de l'égalité). Signature par préfet de Région ou ministre en charge des Droits des femmes si excède cadre régional.			DDTEFP, voire DRTEFP ou DGEFP

MODÈLE D'ACCORD GPEC « A TIÈDE »

Cf. Fiche 3C, p. 67

Pour mémoire, 3 types d'accords peuvent être conclus sur la GPEC (« à froid » ; « à tiède » et « à chaud »)

I / PARTIES SIGNATAIRES

ENTRE

L'association < > dont le siège social est situé < >, représentée par M. < > en sa qualité de < >.

ET

L'organisation syndicale < > représentative au sein de l'association < >, représentée par M. < >, délégué syndical,

L'organisation syndicale < > représentative au sein de l'association < >, représentée par M. < >, délégué syndical,

II / CHAMP D'APPLICATION

Le présent accord concerne l'association < >

Il est convenu ce qui suit, en vertu d'un accord collectif de travail conforme aux dispositions des articles L. 2221-1 et suivants du Code du Travail.

Le présent accord s'inscrit dans le cadre de l'article L. 2242-15 du Code du travail visant à mettre en place un dispositif de gestion des emplois et des compétences.

En effet, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue une technique préventive de gestion des ressources humaines, essentielle dans un secteur en mutation comme l'est celui de la Santé au travail.

L'association peut ainsi anticiper sur les évolutions des carrières et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins. La GPEC vise donc à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources en termes d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique.

TITRE I : PROCESSUS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL POUR ANTICIPER LES EVOLUTIONS DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**- SOCLE COMMUN AUX ACCORDS-**

La consultation des institutions représentatives du personnel doit permettre d'anticiper les effets prévisibles de la stratégie de l'association sur l'emploi et sur les salaires.

ARTICLE 1 : DEFINITION DE LA STRATEGIE

La stratégie est un ensemble d'actions qui réagit aux événements et évolue nécessairement dans le moyen terme.

Elle positionne l'association par rapport aux adhérents (entreprises), aux salariés de ces derniers, aux autorités de tutelle ainsi qu'à tout organisme ou personne extérieure et doit donc nécessairement être confidentielle.



La stratégie constitue le fondement de la GPEC. Elle demeure néanmoins une prérogative de la Direction qui, seule, doit assumer la responsabilité d'apprécier les orientations et l'intérêt objectif de l'association à moyen terme.

Le Comité central d'entreprise, le comité d'entreprise ou le comité d'établissement, destinataire d'informations précises, délivrées le plus en amont possible, doit être en mesure d'évaluer la pertinence des choix stratégiques faits par la Direction, ainsi que les conséquences qu'ils auront sur l'emploi et les salaires.

Le préalable à la consultation consiste, pour les élus, à être informés des motifs des orientations stratégiques et d'en débattre, préalablement à leur mise en œuvre.

ARTICLE 2 : LES MODALITES D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE (CCE), DU COMITE D'ENTREPRISE (CE) OU DU COMITE D'ETABLISSEMENT

Tous les 3 ans, le CCE ou le CE sera informé et consulté sur la stratégie de l'entreprise et sur les conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires en découlant.

Définir les modalités d'organisation, de convocation à cette réunion ainsi que de transmission des pièces nécessaires

A l'occasion de cette réunion, le CCE ou CE doit être informé et consulté sur l'évolution des emplois et des qualifications dans l'association, notamment sur **(liste indicative)**:

- les dispositifs/outils relatifs à la GPEC existants ;
- les actions de prévention et de formation envisagées, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou de ceux exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques ;
- la stratégie de l'association ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ;
- la gestion et l'évolution économique et financière de l'association ;
- la réorganisation de l'association ;
- l'organisation collective du travail ;
- la formation professionnelle.

En fonction de l'évolution de l'association et de son environnement, ainsi que de l'évaluation des dispositifs et des résultats sur l'année écoulée, une actualisation de cette analyse ou des informations qu'elle contient pourra être présentée chaque année, lors de la présentation au CCE ou au CE du rapport d'ensemble (C. trav., art. L. 2323-55 et 56).

Cette présentation est plus succincte que celle effectuée tous les trois ans.

Définir les modalités d'organisation, de convocation à cette réunion ainsi que de transmission des pièces nécessaires

Les informations que la Direction est amenée à communiquer sur ses orientations stratégiques ou techniques sont par nature confidentielles.

De ce fait, les instances représentatives du personnel destinataires de ces informations seront tenues par une obligation de discrétion.

ARTICLE 3 : LE ROLE DE LA « COMMISSION FORMATION » DU CE.

L'association peut décider d'associer la « commission formation » à la Gestion des Emplois et des Compétences.

A ce titre, celle-ci est informée sur la stratégie de l'association, ses effets prévisibles sur les emplois et les salaires ainsi que sur les projets d'évolution et/ou de réorganisation envisagés.

Ses missions peuvent s'orienter de la manière suivante (*liste indicative*) :

- participer à l'identification des métiers « sensibles » ;
- participer à l'identification des « passerelles » possibles entre les métiers ;
- proposer des solutions en matière de formation (bilan d'orientation, DIF, VAE, CIF, professionnalisation, plan de formation, tutorat, ...) correspondant aux évolutions des métiers ;
- assurer le suivi de l'accord GPEC.

A titre indicatif, les documents suivants (*liste indicative*) sont communiqués aux membres de la commission quelques jours avant la tenue de la réunion :

Définir le délai de communication des pièces

- cartographie des effectifs par métier au titre de l'exercice en cours ;
- pyramide des âges ;
- liste des projets à venir et perspectives d'évolution des effectifs ;
- liste des métiers sensibles ou susceptibles de le devenir ;
- nouveaux métiers ;
- difficultés de recrutement.

A partir des échanges sur ces éléments, la commission se prononce et émet un avis sur les priorités et les axes en matière de GPEC pour l'année à venir.

Les travaux de la « commission formation » sont transmis au CCE ou au CE, ou au CHSCT, le cas échéant.

Définir la périodicité de la communication des pièces ainsi que ses modalités.

Le temps passé en réunion est considéré comme du temps de travail effectif et est payé comme tel.

TITRE II : PROCESSUS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION POUR ANTICIPER LA SUPPRESSION D'EMPLOIS POTENTIELLEMENT MENACÉS.

ARTICLE 1 : MODALITES D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE (CCE), DU COMITE D'ENTREPRISE (CE) OU DU COMITE D'ETABLISSEMENT

Outre la consultation triennale prévue à l'article L. 2242-15 du Code du travail susvisée, le CCE, le CE ou le comité d'établissement est informé en cas d'emplois potentiellement menacés.

Définir les modalités d'organisation, de convocation à cette réunion ainsi que de transmission des pièces nécessaires.

A l'occasion de cette réunion, le CCE ou CE doit être informé et consulté sur l'évolution des emplois et des qualifications potentiellement menacés dans l'association, ainsi que sur les mesures à mettre en œuvre, notamment sur (*liste indicative*) :

- les prévisions annuelles ou pluriannuelles de l'évolution desdits métiers ;
- les mesures d'accompagnement prévues en matière de reconversion professionnelle et de mobilité ;
- les actions de prévention et de formation envisagées ;
- la réorganisation de l'association.

ARTICLE 2 : CONSULTATION DE LA COMMISSION FORMATION DU CE

Si la « commission formation » de l'association est associée à la GPEC, cette dernière est informée sur les emplois identifiés comme potentiellement menacés ainsi que sur la stratégie de l'association et sur les projets d'évolution et/ou de réorganisation envisagés.

A ce titre, elle peut être chargée d'analyser et d'évaluer les décisions prises par la direction en concertation avec le CCE ou le CE et de travailler sur la mise en œuvre des mesures d'accompagnement.



Définir les modalités d'organisation, de convocation à cette réunion ainsi que de transmission des pièces nécessaires.

TITRE III : LA VEILLE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

ARTICLE 1 : REFERENTIEL MÉTIERS

L'élaboration d'un référentiel métiers permet le développement d'une vision prospective sur l'évolution des métiers, en établissant des diagnostics sur :

- les métiers en développement, pour lesquels des difficultés à pourvoir certains postes peuvent exister,
- les métiers émergents,
- les métiers « en tension ».

ARTICLE 2 : LES MESURES DE RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Sur la base de ces conclusions, l'association peut établir des programmes de reconversion destinés aux salariés occupant les métiers émergents ou les métiers en « tension ».

La mise en œuvre de ces mesures de reconversion professionnelle peut se faire dans le cadre des outils de formation utilisables dans le développement professionnel des salariés tels que (*liste indicative*):

- Validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Droit individuel à la formation (DIF)
- Périodes de professionnalisation ...

TITRE IV : LA PROMOTION DE LA MOBILITÉ EN VUE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

ARTICLE 1 : LA PRIORITÉ AUX RESSOURCES HUMAINES INTERNES

Pour promouvoir la mobilité interne, il est important de privilégier les candidatures des salariés de l'association, avec à l'appui une formation ou une adaptation au poste si nécessaire.

La mobilité interne permet d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

L'association définit le cas échéant les priorités données aux candidatures.

A titre d'exemple, les priorités suivantes peuvent être retenues pour distinguer les candidatures internes (*liste indicative*):

- reclassement d'un salarié ;
- candidature d'un salarié exerçant un métier sensible ;
- salarié âgé de plus de 50 ans.

△ En application de l'article L. 3123-8 du Code du travail, les salariés à temps partiel, qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps complet dans la même entreprise, ont priorité pour l'attribution d'un emploi correspondant à leur catégorie professionnelle ou pour l'attribution d'un emploi équivalent.

De même, l'article L. 3122-43 précise que les travailleurs de nuit qui souhaitent occuper ou reprendre un poste de jour et les salariés occupant un poste de jour qui souhaitent occuper ou reprendre un poste de nuit dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise, ont priorité pour l'attribution d'un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent.

ARTICLE 2 : LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITE INTERNE

Pour mener à bien la mobilité interne, il est nécessaire de prévoir au sein de l'association les moyens permettant d'accompagner au mieux les salariés.

L'association peut accompagner le salarié dans sa mobilité en apportant :

- des informations sur les parcours et passerelles possibles entre les métiers,
- une orientation,
- un conseil,
- une aide à la décision,
- un accompagnement jusqu'à la prise de poste.

Une charte de mobilité peut être créée. Elle a pour objectif de préciser les engagements de l'association ainsi que le rôle de chaque acteur.

Les postes disponibles sont portés à la connaissance des salariés.

ARTICLE 3 : LES AIDES FINANCIERES A LA MOBILITE

L'association peut prévoir des aides financières afin d'inciter les salariés à la mobilité.

En cas de mutation individuelle dans un établissement proche du centre d'origine, la structure peut prévoir de verser des aides en fonction de la contrainte d'éloignement.

Cette aide peut couvrir en tout ou partie les dépenses suivantes liées (*liste indicative*) :

- aux trajets entre le domicile et le lieu de travail.
- aux frais de déménagement et d'installation.

DISPOSITIONS FINALES

ARTICLE 1 : DUREE DE L'ACCORD – REVISION / DENONCIATION

Soit :

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il pourra faire l'objet d'une révision, à tout moment, dans les conditions prévues à l'article L. 2261-8 du Code du travail.

Les parties pourront également procéder à sa dénonciation conformément aux dispositions de l'article L. 2261-8 du Code du travail.

Soit :

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de < > ans jusqu'au < >, date à laquelle il cessera automatiquement de s'appliquer.

ARTICLE 2 : DEPOT DE L'ACCORD

L'association procédera aux formalités de dépôt du présent accord.

Fait à ..., le ...

BILAN 2008

SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBLIGATION DE NEGOCIER SUR LA GPEC

DGEFP – Mission FNE

Le bilan de l'année 2008 sur la mise en œuvre de l'obligation de négocier sur la GPEC, concernant les structures de 300 salariés et plus, a été présenté par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (Mission FNE).

Dans ce cadre, deux synthèses ont été élaborées :

SYNTHESE 1 :

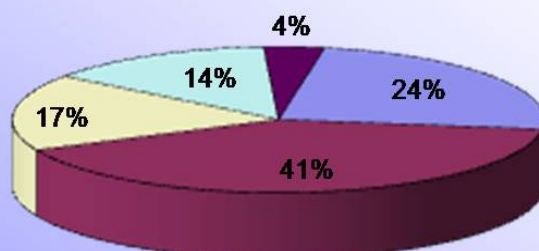
Certaines évolutions observées depuis le début de l'année 2007 se confirment en 2008 :

- les accords négociés sont largement des accords « à froid », sans anticipation de menaces particulières sur les emplois (80 % des accords) ;
- ils sont le plus souvent signés à l'unanimité (63 % des accords) ;
- les accords traitent désormais en très grande majorité de l'information et de la consultation des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise (86 % des accords) ;
- le volet formation des accords continue de s'enrichir avec notamment la « *quasi généralisation* » du DIF (77 % des accords) et de la VAE (76 %), ainsi que le développement des périodes de professionnalisation (32 %) et des passeports formation (30 %) ;
- du fait de la typologie des accords de GPEC signés en 2008, les mesures favorisant les mobilités externes sont moins présentes : les accords de GPEC « à froid », traitant principalement de la mobilité interne, prennent le pas sur les accords « à tiède » et « à chaud » recourant principalement à la mobilité externe pour gérer la baisse des effectifs de l'entreprise.

SYNTHESE 2 :

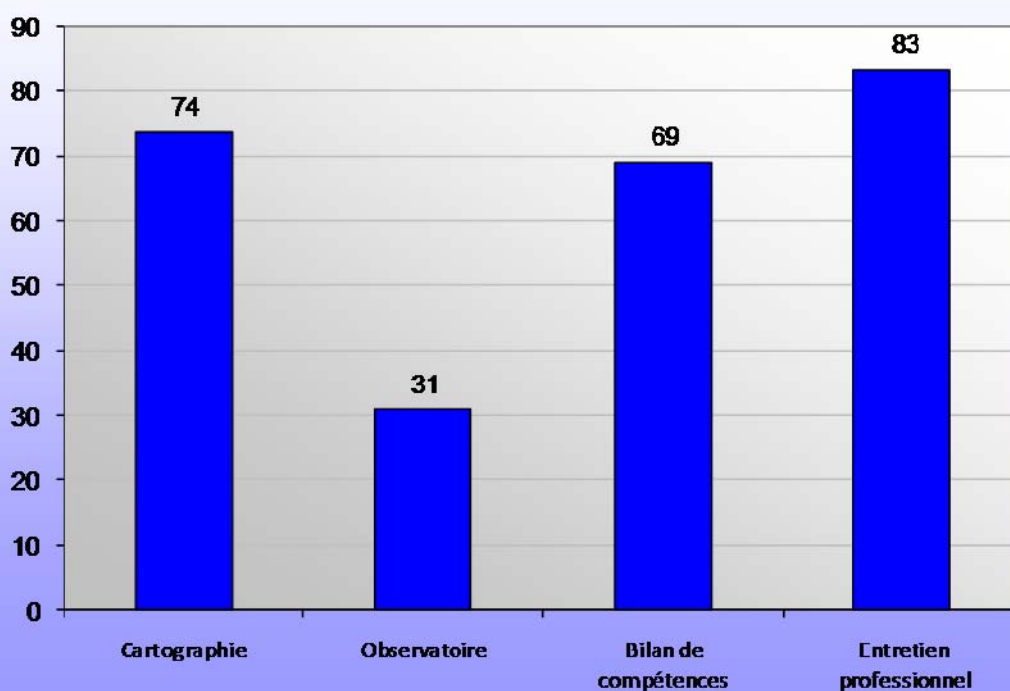
- alors que la loi fait de la gestion des âges et du maintien en emploi des salariés expérimentés l'un des points devant être intégré dans un accord de GPEC, un accord sur deux signé en 2008 aborde la question des seniors dans l'entreprise. Cette proportion est stable par rapport à 2007 ;
- l'appréciation de cette donnée est délicate dans la mesure où il est difficile de savoir si les entreprises ont par ailleurs signé des accords spécifiques sur l'emploi des seniors ;
- il convient également de rappeler le rôle de la nouvelle pénalité sur la question de l'emploi des seniors dans l'entreprise. En effet, à compter du 1^{er} janvier 2010, les entreprises non couvertes par un accord ou un plan d'action sur l'emploi des salariés âgés seront pénalisées financièrement à hauteur de 1 % de leur masse salariale.

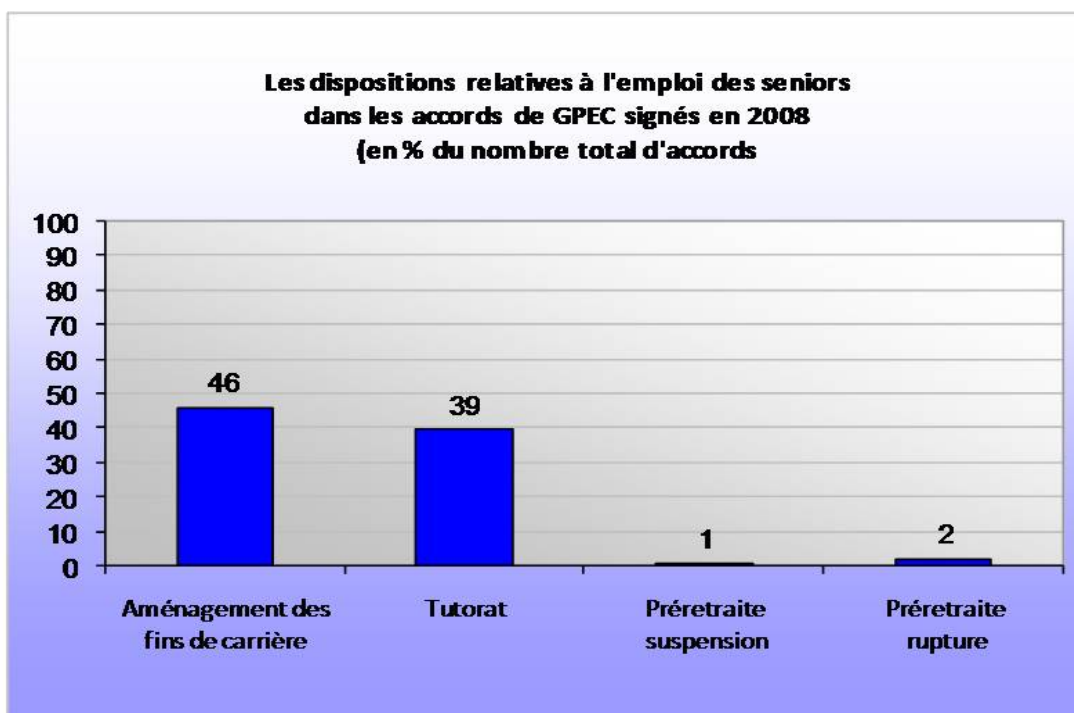
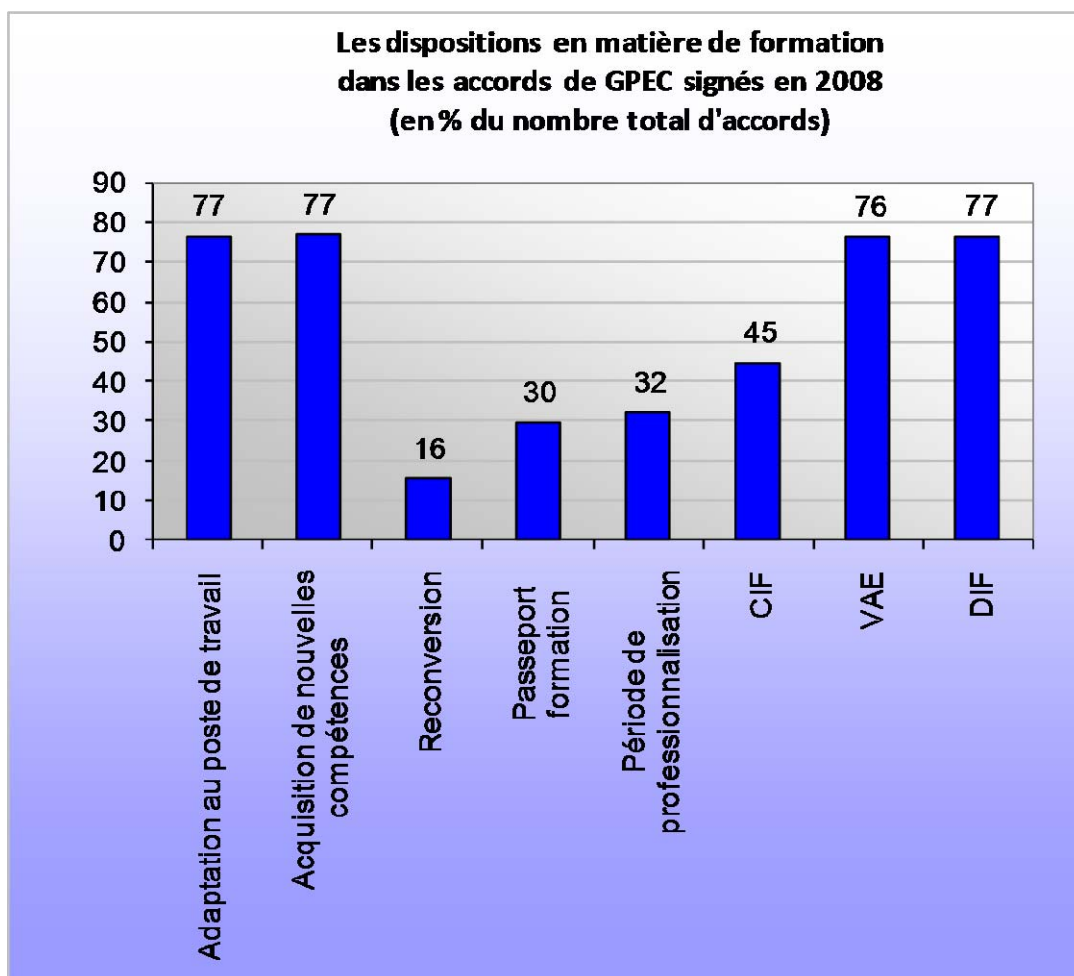
Répartition par effectif des entreprises signataires d'accords de GPEC en 2008



■ <300 salariés	■ 300-1 000 salariés	■ 1 000-2 000 salariés	■ 2 000-10 000 salariés	■ >10 000 salariés
---	--	---	---	--

Les principaux outils RH prévus par les accords de GPEC signés en 2008 (en % du nombre total d'accords)





NOTES

Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences





COMMISSION RESSOURCES HUMAINES DU CISME

Hervé TURPIN

Directeur, ALSMT, Nancy

Nadine BARRON

Responsable des Ressources Humaines, Yvelines Santé Travail,
Saint-Germain-en-Laye

Michel BRUAND

Directeur, SMIEC, Cholet

Véronique MINVIELLE

Responsable des Ressources Humaines, SISTEL, Chartres

Jean-Marie SURIREY

Directeur des Ressources Humaines, CMIE, Paris IX°

Sabine GUICHARD

Juriste, CISME

Agnès DEMIRDJIAN

Assistante, CISME