



GUIDE PRATIQUE

# LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES | **COMPRENDRE**



# INTRODUCTION

---

**Vous accompagner :** les pages qui suivent illustrent une nouvelle fois la vocation de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier. L'ANFH a en effet souhaité développer une offre de services destinée à aider les établissements désireux de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Ce guide est l'un des outils de cette offre modulaire. Deux raisons ont motivé ce positionnement de l'association sur la GPMC. Cette démarche est en effet en lien direct avec la réforme du système de formation continue (FPTLV). Elle est par ailleurs en phase avec l'évolution prévisible des missions confiées à l'OPCA de la fonction publique hospitalière, de même qu'en 2009, celles des OPCA du secteur privé ont été élargies au champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Outil de sensibilisation, d'information et d'accompagnement de la démarche GPMC, ce guide est organisé en deux cahiers.

---

→ **Le premier, intitulé Comprendre**, livre des clés pour cerner le contexte, les enjeux et les opportunités de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.

→ **Le second, intitulé Agir**, est un mode d'emploi structuré en huit étapes. Pour chacune, vous y trouverez une méthodologie, des points de vigilance, des formations associées, des ressources pour aller plus loin, mais aussi des témoignages issus d'expériences de terrain.

L'ambition de l'ANFH n'est pas d'imposer une méthode universelle ou des principes dogmatiques en matière de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Ce guide a été conçu pour prendre en compte la diversité des situations et des besoins des établissements. À chacun de se l'approprier et de l'adapter à ses objectifs, selon sa taille, ses moyens et le travail déjà entrepris... afin de faire vivre sur la durée un nouveau mode de gestion dynamique et préventive des ressources humaines, et d'en récolter tous les fruits.

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

---

Avec le déploiement de la GPMC (Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences), le management des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière rejoint le modèle de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), développé dans la fonction publique et dans les entreprises. Ainsi, il s'oriente aujourd'hui vers des démarches de long terme, à mettre en place et à faire vivre sur la durée.

---

## LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES, C'EST :

---

### Un mode de gestion dynamique et préventive des ressources humaines

Elle constitue une composante du développement de la gestion des ressources humaines (GRH) dans un établissement de santé, ainsi qu'un outil d'aide à la décision pour le management et les salariés.

---

### Une démarche prospective et stratégique

Elle a notamment pour but, à partir d'un état des lieux de l'existant, d'anticiper les écarts entre les futurs besoins en compétences et les ressources disponibles puis de déterminer et planifier des ajustements.

---

### Un dispositif composé de deux volets :

- Le volet collectif consiste à identifier et résoudre des problématiques d'évolution des métiers (sensibles ou émergents).
- Le volet individuel vise à développer les capacités d'évolution de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

### Un concept fondé sur les notions centrales de métiers et de compétences

Le fonctionnaire ou l'agent de la fonction publique hospitalière ne se caractérise pas seulement par son grade ou son statut mais aussi et surtout par son métier et par les compétences qu'il mobilise au quotidien sur un poste défini.

---

### Un levier majeur pour la mise en œuvre du projet d'établissement

Chaque structure doit construire sa propre démarche en fonction de ses propres orientations, selon ses spécificités et ses moyens. La GPMC peut être déployée à l'échelle d'un établissement mais aussi d'un pôle ou d'une unité.

---

### Un état d'esprit

Il s'agit d'adapter les emplois aux évolutions des activités et à l'organisation des services, sur la base d'une vision partagée et objectivée. Équipe de direction, cadres, agents, partenaires sociaux... elle implique nécessairement tous les acteurs concernés.



# PAROLES DE TÉMOINS



Aujourd'hui, nous analysons en direct les évolutions et l'apparition de **nouveaux métiers**. Par exemple, en vue de développer le "dossier personnalisé du patient", nous avons recruté un "coach", à la fois pédagogue et informaticien.

**Agnès Lyda-Truffier**  
CH de Valenciennes  
Directrice des ressources humaines

À travers la démarche métiers-compétences, nous avons pu mettre en évidence des problématiques majeures sur des **métiers sensibles**, comme celui de technicien de laboratoire, de sage-femme ou d'infirmière...

**Richard Barthès**  
CHU de Toulouse  
Directeur délégué à la formation et à l'accompagnement des projets structurants

Globalement, l'évaluation des compétences est appréciée par les agents qui trouvent cette démarche valorisante et plus objective que la notation. L'établissement peut maintenant aller plus loin pour mieux repérer les **besoins de formation** et augmenter la qualification dans certains métiers.

**Arnaud Corvaisier** CHI de Créteil, Ancien directeur des ressources humaines, des affaires médicales et de la qualité

Nous avons aujourd'hui des outils pour **anticiper les conséquences** des projets de réorganisation, en termes de ressources humaines. Nous parvenons ainsi à prévenir des risques psycho-sociaux, ou encore, nous organisons des **plans de tutorat** pour intégrer les nouveaux agents.

**Étienne Tournier** CHU de Dijon  
Responsable du département "Projets et métiers" à la DRH

Il a fallu **rassurer et faire un travail de pédagogie**

dès le départ. Au final, les partenaires sociaux se sont investis et les agents se sont sentis partie prenante. La mise en oeuvre du plan de communication a été très positive.

**Venture Selvini**  
CHI de Corté-Tatone  
Responsable du pôle administratif et logistique

Nous continuons à faire évoluer notre support d'évaluation pour fusionner l'entretien d'évaluation professionnelle et l'entretien de formation, en y intégrant la **maîtrise des savoir-être** car les cadres y attachent beaucoup d'importance.

**Frédéric Limouzy**  
CH de Rambouillet  
Ancien directeur des ressources humaines

Les coopérations sont devenues indispensables pour répondre aux besoins de santé, et la GPMC va peu à peu s'imposer comme le **nouveau mode de gestion** des ressources humaines. Tous les DRH de la région et leurs équipes sont formés, nous poursuivons ce programme en direction des cadres.

**Mathieu Fourmont** Agence régionale de santé (ARS) de Champagne-Ardenne  
Chargé de mission ressources humaines

La GPMC nous a permis d'améliorer largement la **qualité du recrutement**, de développer une vision globale des compétences qui appuie le projet stratégique de l'établissement, et d'accompagner les orientations de carrière des agents. **Benoît Jeanne** CH de Bayeux  
Ancien directeur des ressources humaines

# À QUOI SERT LA GPMC ?

## FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX...

Nouvelles attentes des usagers et des personnels, progrès accélérés des technologies, défis liés aux tendances démographiques... La GPMC intervient dans le contexte global d'un secteur hospitalier en pleine transformation. Elle permet de renforcer la professionnalisation et contribue ainsi à améliorer l'accès à des soins de qualité.

## LE CADRE ÉVOLUE...

Gouvernance des établissements hospitaliers, offre de soins territorialisée, exigence d'équilibre budgétaire...

La loi HPST est au cœur des réformes du système de santé. La rénovation du dialogue social et l'évolution de la procédure de notation dans la fonction publique hospitalière (FPH), marquée par l'expérimentation de l'entretien professionnel, participent également à ce mouvement.

### DÉFIS LIÉS AUX TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES

#### **Viellissement de la population, des patients et du personnel soignant**

→ La part des personnes de 75 ans et plus atteindra en France 9,1% en 2015; 12% en 2030; 15,6% en 2050 avec pour conséquence une demande croissante en matière de soins.

→ Les départs à la retraite dans la FPH devraient connaître un pic en 2012: près de 30 000 départs sont prévus à cet horizon.

→ Les difficultés de recrutement risquent de s'accroître dans les métiers para-médicaux. Par exemple, 25 000 postes d'aides-soignants seront à pourvoir en 2015.

Source: *Étude prospective des métiers sensibles de la fonction publique hospitalière* – Ministère de la santé, 2007

### LOI "HÔPITAL, PATIENTS, SANTÉ ET TERRITOIRES" (HPST)

#### **Un projet axé sur la coopération entre professionnels de santé**

Création des Agences régionales de santé (ARS), déploiement des Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire (SROS), mise en place de la certification V2010... La loi HPST place la qualité des soins au cœur du système de santé, et dessine une

organisation sanitaire qui privilégie les coopérations; elle impacte ainsi les grandes orientations du projet d'établissement. La GPMC permet de le mettre en œuvre avec une vision prospective et partagée des besoins en compétences ou des métiers sensibles, en impliquant tous les acteurs concernés.

### EXPÉRIMENTATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LA FPH

#### **De la notion de grade à la notion de métier**

« Il s'agit de placer l'évaluation au cœur du dispositif de reconnaissance des agents. »

Le système de notation actuel est appelé à évoluer. Pour apprécier la valeur professionnelle des agents, les établissements hospitaliers peuvent désormais s'appuyer sur l'entretien professionnel. Instrument désormais incontournable de la gestion des métiers et des compétences, il est mené à partir de fiches métiers, de fiches de poste, et fixe des objectifs.

---

## LES ÉTABLISSEMENTS SE MODERNISENT...

Adossée au projet d'établissement, la GPMC concilie les intérêts individuels et collectifs, en favorisant le développement des compétences. Tout comme la FPTLV qui devient l'un de ses principaux outils. La GPMC répond à la volonté du législateur de privilégier au sein de la fonction publique hospitalière un mode de gestion des ressources humaines utilisé par le secteur privé.

---

## ET CE MOUVEMENT EST ENCOURAGÉ.

Les pouvoirs publics incitent aujourd'hui les établissements à s'engager dans une démarche GPMC, à travers des aides financières. C'est l'instruction de la DGOS du 23 juin 2010 qui en précise les objectifs, critères et modalités d'attribution.

---

### LOI DU 5 JUILLET 2010 SUR LA RÉNOVATION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

#### Les partenaires sociaux associés aux questions de ressources humaines

Cette loi renforce le rôle des organismes consultatifs et promeut de nouvelles pratiques de dialogue, dans une logique d'autonomie des acteurs. Elle étend ce champ à des sujets liés à la modernisation de la gestion des ressources humaines : déroulement des carrières, promotion professionnelle, formation continue, organisation du travail... Le texte donne par ailleurs un fondement juridique au développement de la négociation aux niveaux de proximité, y compris d'un établissement public hospitalier.

---

### FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE (FPTLV)

#### De nouveaux outils pour construire des parcours :

Droit individuel à la formation (DIF), Validation des acquis de l'expérience (VAE), période de professionnalisation, développement personnel continu (DPC)... Au service de la GPMC, ces dispositifs doivent permettre aux agents titulaires et non titulaires de la fonction publique hospitalière « *d'exercer efficacement leurs fonctions durant l'ensemble de leur carrière, d'améliorer la qualité du service public hospitalier, de favoriser leur développement professionnel et personnel et leur mobilité* » (extrait de l'article 1 du décret du 21 août 2008 sur la Formation professionnelle tout au long de la vie dans la FPH).

---

### INSTRUCTION DE LA DGOS DU 23 JUIN 2010

#### Un soutien aux démarches "métiers compétences"

Par le biais d'aides financées par le Fonds pour la modernisation des établissements de santé publics et privés (FMESPP), l'État encourage à « *mobiliser tous les leviers d'action de la gestion des ressources humaines dont la GPMC est un axe essentiel* » et à s'inscrire dans une logique prévisionnelle « *aujourd'hui nécessaire* ». Après un premier appel à projets fin 2007, l'instruction du 23 juin 2010 prévoit une nouvelle enveloppe pour chaque région, soit cinq millions d'euros au total.

# LES MOTS DE LA GPMC

---

## ACTIVITÉ

Ensemble de tâches ayant un but précis et mobilisant des compétences déterminées. Les activités entrent dans la **description d'un métier**, dès lors qu'elles le caractérisent et correspondent à sa raison d'être. Les activités sont donc communes à tous les postes où ce métier s'exerce.

Exemple : "Décrocher le combiné du téléphone" est une tâche élémentaire, "Assurer l'accueil téléphonique" est une activité.

## COMPÉTENCE

Maîtrise de savoir-faire opérationnels requérant des connaissances (savoirs) et des comportements professionnels (savoir-être) associés. Inséparable de l'action, la compétence s'exprime dans des situations de travail déterminées, à travers des activités dont elle permet la réalisation. Elle est évaluable, progressive (différents degrés de maîtrise) et peut être reconnue (par un diplôme ou par la VAE). Une compétence peut être spécifique à un métier ou transverse à plusieurs métiers.

Exemple : Un manipulateur radio agit avec compétence quand il est capable, à un moment donné, de "préparer et réaliser un traitement par rayonnements ionisants" en mobilisant ses connaissances sur le matériel d'imagerie et la radioprotection, mais aussi ses capacités relationnelles et d'analyse.

## MÉTIER

Ensemble évolutif de situations de travail où de l'une à l'autre, on retrouve des activités, des savoir-faire et des connaissances très proches. Les personnes ayant le même métier peuvent occuper différents postes, c'est-à-dire exercer ce métier dans différents contextes.

Exemple : Un infirmier en soins généraux est amené à surveiller l'état de santé des personnes, qu'il pratique son métier au sein d'une structure ou de manière autonome à domicile.

## NOMENCLATURE DES MÉTIERS

Système de classification ou arborescence qui permet de **structurer un répertoire de métiers**. Celui de la fonction publique hospitalière est organisé en grandes familles professionnelles ; chacune se déclinant en sous-familles, chaque sous-famille regroupant plusieurs métiers.

Exemple : La famille professionnelle "Soins" comprend une sous-famille "Soins infirmiers" qui rassemble les métiers d'infirmier en soins généraux, infirmier puériculteur, infirmier de bloc opératoire...

## POSTE DE TRAVAIL

Situation individuelle de travail. Le poste constitue l'ensemble des tâches concrètes affectées à une personne, telles que celles-ci ont été définies au sein d'une structure à un moment donné. C'est l'unité de base de l'organisation du travail dans un établissement de santé comme dans toute entreprise.

Exemple : Une maison de retraite crée un poste d'agent d'entretien, une personne occupe un poste d'agent de service hospitalier dans un CHU...



## CONNAISSANCE

Savoirs requis pour un métier ou acquis par une personne (grâce à la formation et/ou l'expérience), sanctionnés ou non par un diplôme.

Ces savoirs peuvent être des **connaissances générales, des connaissances professionnelles, des connaissances des règles et procédures.**

Exemple : Le métier d'aide-soignant requiert des connaissances en matière d'hygiène hospitalière, de bio-nettoyage, de premiers secours...

## RÉPERTOIRE DES MÉTIERS

Ce type de répertoire recense et décrit les métiers identifiés dans un espace professionnel ou une organisation.

Les métiers y sont ordonnés selon une nomenclature. Ils font l'objet de fiches synthétiques qui présentent les activités, savoir-faire et connaissances propres à chacun.

Exemple : Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, répertoire des métiers territoriaux, répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)...

## EMPLOI-TYPE

Cette notion correspond à un ensemble théorique de postes de travail : des postes similaires, aux caractéristiques assez homogènes pour être occupés par une même personne. L'emploi-type détaille les missions, les activités communes à ces postes pouvant avoir différentes appellations.

Exemple : L'emploi-type "Opérateur de logistique générale" peut regrouper des postes de manutentionnaire, conducteur livreur, agent de voirie...

## SAVOIR-FAIRE

Ensemble d'habiletés de différentes natures permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus ou moins complexes. Le savoir-faire se définit comme "être capable de" et se réfère toujours à une situation de travail spécifique. Il s'acquiert par l'expérience, restant sujet à apprentissage.

Exemple : "Développer une relation de confiance avec le patient" et "Désinfecter les matériels en appliquant les protocoles" font partie des savoir-faire requis pour le métier d'aide-soignant.

## SOURCES

→ Lexique des notions clés utilisées dans le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière  
<http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr>  
→ Guy Le Boterf, Les Editions d'Organisation  
- Ingénierie et évaluation des compétences, 6<sup>e</sup> édition 2010,  
- Construire les compétences individuelles et collectives, 5<sup>e</sup> édition 2010  
- Repenser la compétence, 2<sup>e</sup> édition 2010  
→ Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) Lettre d'information n°20, septembre 2010 : "Identifier et décrire des métiers"  
<http://www.cereq.fr/newsletter/index.php>

## DEGRÉ DE MAÎTRISE

Sur une échelle de complexité, un savoir-faire peut être maîtrisé à différents degrés.

L'étalonnage du savoir-faire permet de fixer des requis professionnels progressifs et/ou d'évaluer la maîtrise, plus ou moins grande, de ces requis.

Exemple : on peut définir différents degrés de maîtrise tels que débutant, autonome en situation courante, autonome en situation exceptionnelle, puis expert.

# S'ÉQUIPER

## LES OUTILS

Modèles de documents de travail

### **Exemple de cartographie compétences – IDE**

Un tableur pour recenser les compétences, agent par agent.  
*Fichier proposé au format .xls*

### **Construire une pyramide des âges**

Un tableur pour renseigner les données et générer une pyramide des âges.  
*Fichier proposé au format .xls*

### **Entretien professionnel**

Un modèle de document pour servir de base aux entretiens professionnels.  
*Fichier proposé au format .xls*

### **Tableau – départs à la retraite**

Un exemple de tableau à renseigner pour anticiper les départs à la retraite.  
*Fichier proposé au format .xls*

### **Outil auto diagnostic FPTLV-GPMC**

*Fichier proposé au format .xls*

### **Tableau de suivi d'une démarche GPMC**

*Fichier proposé au format .xls*

### **Arrêté du Ministère de la santé et des sports**

relatif au compte rendu annuel d'entretien professionnel des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

## LA VIDÉO

La GPMC, expériences et approches croisées

### **film n°1**

#### **Cartographier les métiers**

- Quel point d'entrée dans la démarche ?
- Quelle méthode pour identifier et classer les effectifs ?
- Quel bilan à l'issue de cette phase ?

### **film n°2**

#### **Changer les pratiques**

- Quelle vision de la GPMC au quotidien ?
- Quelles évolutions dans la gestion des RH ?
- Quels bénéfices observés ?

### **film n°3**

#### **Anticiper les évolutions**

- Pourquoi prévoir les besoins à long terme ?
- Pour quels usages ?
- Quel chemin à parcourir ?

### **film n°4**

#### **Favoriser la réussite du projet**

- L'engagement institutionnel
- Le fonctionnement en mode projet
- La communication
- Une démarche pérenne

## LE GUIDE GPMC

Comprendre et agir  
(fichiers proposés au format .pdf)

### **Partie 1**

#### **GPMC comprendre**

- De quoi parle-t-on ?
- À quoi sert la GPMC ?
- Les mots de la GPMC

### **Partie 2**

#### **GPMC agir**

- **01** S'engager dans la démarche
- **02** Adopter le mode projet
- **03** Communiquer auprès des différents acteurs
- **04** Identifier les effectifs par métier (niveau 1)
- **05** Intégrer la gestion des métiers et des compétences dans les pratiques de GRH (niveau 2)
- **06** Anticiper les impacts des évolutions sur les métiers et les compétences (niveau 3)
- **07** faire le bilan du projet
- **08** pérenniser la démarche

