



HAL
open science

Rédaction et mise en place d'un accord GPEC en milieu associatif

Maximilien Furciniti

► **To cite this version:**

Maximilien Furciniti. Rédaction et mise en place d'un accord GPEC en milieu associatif. Droit. 2015. dumas-01228466

HAL Id: dumas-01228466

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01228466>

Submitted on 13 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MASTER II DROIT SOCIAL

Rapport de Stage

Maximilien FURCINITI

Sujet

Rédaction d'un accord GPEC et sa mise en place en milieu associatif

Année universitaire 2014 - 2015

Tuteurs

Mesdames Geneviève REBECQ, Florence DUFOUR et Mr Gilles GOMEZ

Avril – Juillet 2015

Engagement de non plagiat.

Je soussigné,Maxime FURCINI.....

N° carte d'étudiant :15022163.....

Déclare avoir pris connaissance de la charte des examens et notamment du paragraphe spécifique au plagiat.

Je suis pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie de document publiés sous quelques formes que ce soit (ouvrages, publications, rapports d'étudiant, internet etc...) constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour produire et écrire ce document.

Fait le ...12/10/15

Signature(s) 

Ce document doit être inséré en première page de tous les rapports, dossiers et/ou mémoires.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier toute l'équipe de la Direction Générale et plus généralement tous les Etablissements de l'Association AFPJR, pour leur accueil et leur collaboration.

Plus précisément, je tiens à remercier sincèrement :

- *Monsieur Gilles GOMEZ, Directeur Général et tuteur de stage, pour m'avoir accueilli à l'AFPJR et permis de découvrir les différentes problématiques des Ressources Humaines ainsi que les mécanismes du milieu associatif ;*
- *Madame Florence DUFOUR, Directrice des Ressources Humaines, tutrice de stage par délégation, pour la confiance qu'elle m'a témoignée en me confiant des missions RH à traiter en intégralité ;*
- *Madame Valérie BENOIT, Directrice Administrative et Financière, pour m'avoir également fait confiance, conseillé et fait découvrir le volet financier et notamment la rigueur de travail à tenir dans ce domaine ;*
- *Les Directeurs des Etablissements, pour leur temps, leur accueil et leur collaboration me plaçant en tant que collaborateur à parts entières et non comme un simple stagiaire ;*
- *Sans oublier Mesdames Françoise PROVOST, Assistante de Direction Générale, Estelle ROUYER, Responsable Paie, et Monsieur Fabrice ETTORRE pour leurs connaissances et leurs conseils avisés.*

Enfin, je remercie tous les professeurs du master Droit Social et particulièrement Madame Geneviève REBECQ et Monsieur François DUMONT, qui m'ont donné toutes les connaissances nécessaires pour réaliser ce stage dans les meilleures conditions, et sans qui je n'aurais sans doute pas eu autant d'intérêt pour cette matière.

J'en profite également pour glisser quelques mots sur cette formidable promotion 2014-2015. Cette année universitaire fut la meilleure de mon cursus juridique. Une des rares années que l'on ne veut pas voir se terminer. Des rencontres inoubliables, ... comme nous l'avons chanté : « Une famille s'est créée ! ».

Sommaire

Remerciements.....	1
Introduction.....	3
Partie 1 : Présentation de l'Association.....	5
I- La gestion de l'AFPJR	5
II- La situation de l'AFPJR.....	14
Partie 2 : Les différentes missions confiées	18
I- Assistanat de la Direction des Ressources Humaines (DRH)	18
II – Assistanat de la Direction Administrative et Financière (DAF).....	26
Partie 3 : La mission principale.....	29
I. Harmonisation des pratiques au sein de l'AFPJR.....	29
II. Rédaction de l'accord GPEC et mise en place de ce dispositif	32
Conclusion.....	37
Annexes.....	38
Bibliographie.....	69
Webographie	69
Sigles et acronymes.....	70
Table des matières.....	71

Introduction

Dès ma première année de licence, j'ai été immergé dans le monde du travail en cumulant un CDI à temps partiel avec mon cursus universitaire. Concilier le côté théorique et pratique a été très révélateur pour mon orientation professionnelle et m'a permis d'affirmer mon attrait pour le « Droit social et les Ressources Humaines ».

Actuellement en Master 2 « Droit social » à l'Université du Sud Toulon - Var, j'ai fait le choix d'effectuer mon stage de fin d'études dans l'Association AFPJR pour une période de quatre mois¹. L'ensemble de mon rapport, cependant, sera basé sur les trois premiers mois.

L'axe principal de mon rapport de stage portera sur le thème de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Ma mission principale a été la rédaction de l'accord GPEC et mise en place de ce dispositif. Cela m'a permis d'appréhender la problématique suivante :

Comment mettre en place un dispositif de GPEC en milieu associatif segmenté en plusieurs pôles de direction ?

Il s'agit de présenter le lieu de mon stage l'Association AFPJR composée de 20 établissements et services (I) et d'aborder les différentes missions que l'on m'a confiées (II). Enfin, je développerai plus particulièrement la mission principale sur laquelle j'ai travaillé lors de ma période d'immersion (III), consistant à rédiger l'accord de Gestion Prévisionnel des emplois et des Compétences.

Afin de définir au mieux la philosophie de cette Association, j'ai tout simplement préféré reprendre une citation de Monsieur Henry MOUTON, Président fondateur de l'AFPJR :

« Convaincu que tout individu, si fragile soit-il, recèle en lui, des aptitudes de créativité, de communication et de travail, nous avons inventé l'AFPJR pour aider les personnes en

¹ Cf. Annexe 1 « Journal de bord ».

difficulté à exprimer des valeurs qui sommeillent en elles et leur offrir une chance d'insertion au sein du milieu social et professionnel.

Bénévoles et salariés de l'association, animés d'une même foi utopique en l'Homme, inlassablement, œuvrent à cette fin ».

Cette déclaration du Président fondateur de l'AFPJR, contient les valeurs et l'esprit qui animent les équipes de professionnelles qui accompagnent quotidiennement les personnes en situation de handicap pour la réalisation de leur projet de vie.

L'histoire de l'AFPJR est jalonnée de créations d'établissements ou de services et de structures originales qui témoignent concrètement de la puissance et de la pertinence des principes des membres fondateurs.

Partie 1 : Présentation de l'Association

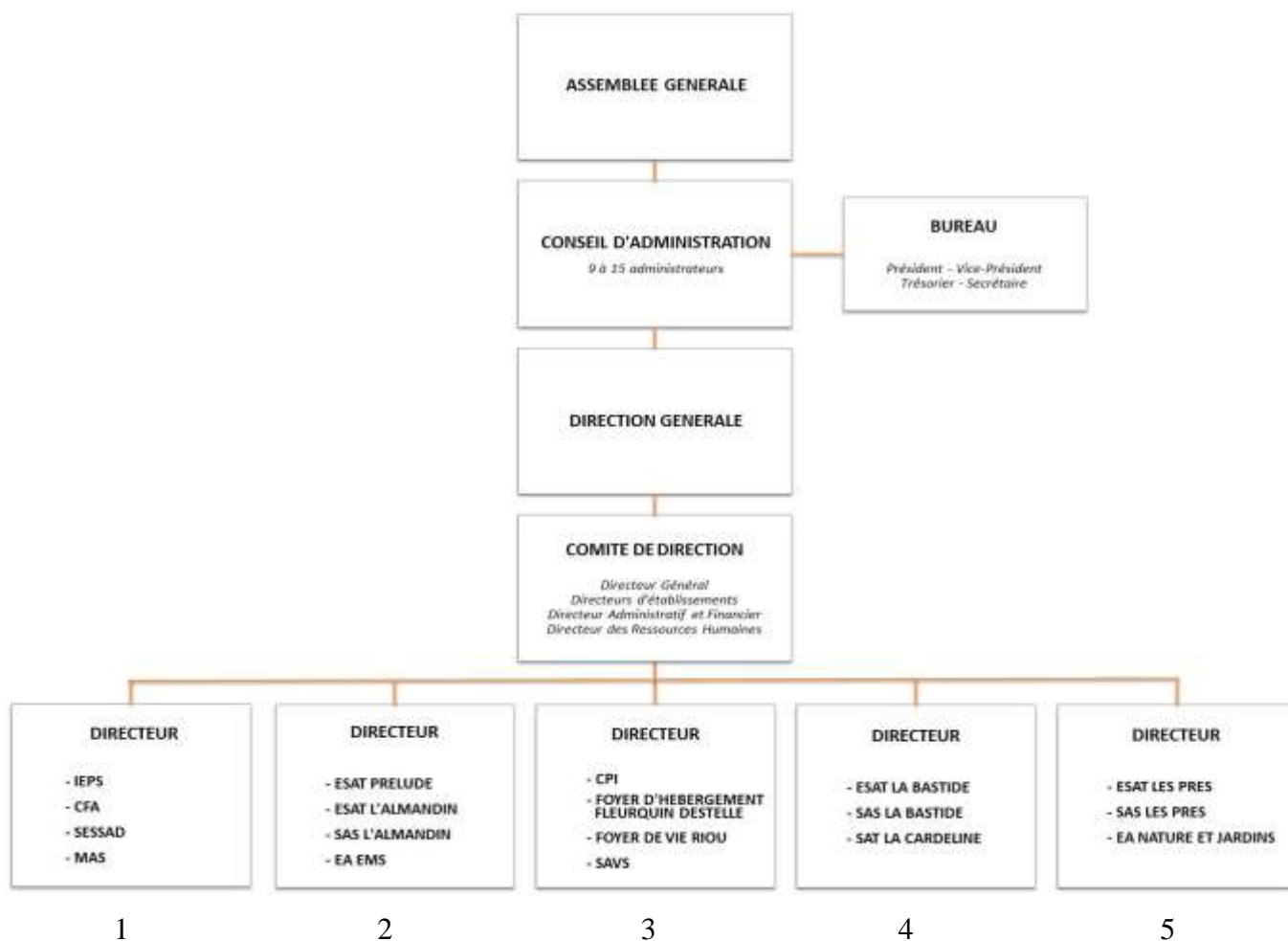
I- La gestion de l'AFPJR

Créée en 1966, l'Association de Formation et de Promotion pour Jeunes et Adultes en Recherche d'Insertion (AFPJR) a pour objet « *la création et la gestion d'établissements et services en faveur de personnes en difficulté notamment celles en situation de handicap* »². Elle comprend 20 établissements et services dont une Direction Générale.

A. L'administration de l'Association

L'AFPJR, est une association régie par la loi de 1901. Elle s'appuie pour sa gouvernance sur un Conseil d'Administration composé d'une quinzaine d'administrateurs bénévoles, personnes qualifiées ou représentants de communes.

Voici l'organigramme général de l'Association³ :



² Extrait des statuts

³ Les différents pôles de direction ont été numérotés de 1 à 5 pour alléger la lecture du rapport de stage

L'Association accompagne, chaque année, plus de 1 000 personnes en situation de handicap qui sont orientées par la Commission Départementale pour l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) sur l'un de ses 20 établissements ou services. Ces structures se répartissent, pour l'essentiel, sur deux pôles géographiques des Alpes-Maritimes : St Jeannet qui reste le berceau de l'AFPJR et le bassin grassois (Grasse, Châteauneuf, Mouans-Sartoux).

Ce sont plus de 400 professionnels (éducatifs, thérapeutes, administratifs) qui accompagnent chaque jour les personnes en situation de handicap et témoignent que toute personne possède en elle des potentialités d'évolution. Les fondements, les valeurs et la légitimité de l'Association ont été réaffirmés en 2014 lors de la réécriture du Projet Associatif par les Administrateurs.

Les engagements de l'AFPJR s'articulent ainsi autour de trois objectifs principaux :

1. Maintenir une qualité d'accompagnement unanimement reconnue ;
2. Inventer et construire de nouvelles réponses
3. Participer à changer le regard de la société sur les personnes en situation de handicap

Mon stage s'est effectué au sein de la Direction Générale. La Direction Générale, avec le concours du Comité de Direction, met en œuvre les actions définies par le Projet Associatif, en lien avec les autorités de tarification qui financent les différents établissements : Agence Régionale de Santé, Assurance Maladie, Conseil Départemental. Le Directeur Général est garant de la mise en œuvre du Projet et force de proposition auprès du Conseil d'Administration pour assurer la pérennité et le développement de l'Association.

La Direction Générale est organisée en plusieurs pôles ressources permettant d'apporter les aides techniques nécessaires aux établissements pour leur bon fonctionnement. On compte notamment, un pôle financier piloté par la Directrice Administrative et Financière, et un pôle Ressources Humaines et Projet, piloté par la Directrice des Ressources Humaines, Responsable de Projet. Des intervenants extérieurs sont également sollicités pour des conseils et avis plus spécifiques dans les domaines de l'informatique, du droit social, des assurances...

La Direction Générale intervient, pour l'association et les établissements et services, dans quatre axes distincts :

- L'organisation
- La gestion
- Le développement
- La représentativité

B. Les établissements de l'Association

L'AFPJR est une Association composée d'une Direction Générale, de 19 établissements et services regroupés en cinq complexes. Afin de mieux visualiser l'ensemble des établissements de l'AFPJR, voici l'organigramme des établissements et services répartis en fonction de leur activité :

**EDUCATION SPECIALISEE
FORMATION
PROFESSIONNELLE**

IEPS
60 places

St Jeannet
Directeur : J.F AVANTURIER

CFA
10 places

St Jeannet
Directeur : J.F AVANTURIER

SESSAD
38 places

St Jeannet
Directeur : J.F AVANTURIER

**EVALUATION
INSERTION
PROFESSIONNELLE**

**SAT LA
CARDELINE**
10 places

Châteauneuf
**Directeur :
PM SOPENA**

SAVS IP CPI
400 suivis

Mouans-Sartoux/Nice
**Directrice :
N GIOMBINI**

**TRAVAIL ADAPTE
INSERTION
PROFESSIONNELLE**

ESAT LES PRES
75 places
SAS LES PRES
10 places
St Jeannet
Directeur : E. VANPEENE

ESAT PRELUDE
35 places

Grasse
Directeur : P. JEAN

ESAT LA BASTIDE
105 places
SAS LA BASTIDE
10 places
Châteauneuf
Directeur : PM SOPENA

ESAT L'ALMANDIN
52 places
SAS L'ALMANDIN
10 places
Grasse
Directeur : P. JEAN

ENTREPRISE

EMS
37 emplois
Grasse
Directeur : P. JEAN

NATURE ET JARDINS
50 emplois

St Jeannet
Directeur : E. VANPEENE

**SOIN
VIE SOCIALE**

**FOYER DE VIE
RIOU**
39 places

Châteauneuf
**Directrice :
N GIOMBINI**

**CENTRE DE VIE
RIOU**
10 places

Châteauneuf
**Directrice :
N GIOMBINI**

MAS
44 places

St Jeannet
**Directeur :
J.F AVANTURIER**

**HEBERGEMENT
INSERTION SOCIALE**

CHFD
80 places

Mouans-Sartoux / Grasse
**Directrice :
N GIOMBINI**

SAVS
32 places

Mouans-Sartoux
**Directrice :
N GIOMBINI**

Il convient maintenant de détailler brièvement les activités de chaque établissement ou service :

- **Volet « Education spécialisée – Formation professionnelle » :**

L'Institut Educatif et Professionnel Spécialisé (**IEPS**) accompagne des jeunes adolescents de 14 à 20 ans dans la construction de projet de vie social et professionnel en visant le développement et l'optimisation de leurs potentialités. Un projet individualisé en trois axes (éducatif, pédagogique et thérapeutique) est élaboré conjointement entre le jeune, la famille et l'établissement.

Le Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile (**SESSAD**) a pour mission première l'accompagnement d'enfants et d'adolescents de 6 à 20 ans pour qui un soutien spécifique est préconisé par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées. Ce service vise à accompagner l'insertion scolaire et sociale de l'enfant et l'insertion socioprofessionnelle des adolescents.

- **Volet « Travail adapté – Insertion professionnelle » :**

Ce volet se compose des 4 Etablissements et Services d'Aide par le Travail (**ESAT**) de l'AFPJR et de 3 Sections d'Accompagnement Spécialisées (**SAS**).

Un ESAT propose aux personnes en situation de handicap d'exercer un métier et d'évoluer vers un projet professionnel individualisé. L'objectif est de les conduire jusqu'à l'insertion en entreprise tout en leur offrant un accompagnement individualisé au quotidien visant l'épanouissement des potentialités psychologiques, intellectuelles pour accéder à une autonomie sociale.

Les secteurs professionnels proposés par l'**ESAT Les Prés** :

- Sous-traitance industrielle
- Horticulture - serre
- Espaces verts (particuliers, Entreprise, collectivités, Syndic)
- Valorisation de déchets industriels
- Blanchisserie industrielle
- Entretien de locaux
- Valorisation des papiers (broyage confidentiel) – désarchivage
- Mise à disposition de personnel

Les secteurs professionnels proposés par l'ESAT La Bastide :

- Espaces verts
- Sous-traitance
- Exploitation agricole (productions maraîchères en vente directe)
- Conserverie artisanale (fabrication de produits et vente directe)
- Entretien de locaux

Les secteurs professionnels proposés par l'ESAT L'Almandin :

- Restauration
- Repasserie
- Espaces verts
- Sous-traitance

Les secteurs professionnels proposés par l'ESAT Prélude :

- Espaces verts
- Second œuvre bâtiment
- Restauration

Les SAS : Section d'Accompagnement Spécialisée

Les SAS accueillent des travailleurs en situation de handicap et s'adressent aux personnes vieillissantes ou aux travailleurs handicapés qui, momentanément, ont besoin de sortir des rythmes de travail en ESAT. L'objectif est de permettre à ces travailleurs handicapés, en accord avec la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), le passage vers un temps partiel. L'AFPJR dispose de trois SAS :

La SAS La Bastide, la SAS L'Almandin et la SAS Les Prés.

- **Volet « Entreprises Adaptées » (EA) : EA EMS et EA Nature et Jardins**

Une Entreprise Adaptée est une entreprise qui emploie 80% de salariés handicapés sur des postes de travail adaptés. Elle développe ses activités sur un marché concurrentiel. Elle est soumise aux mêmes contraintes de rentabilité et d'efficacité économique que toute autre entreprise.

Les personnes handicapées employées par l'Entreprise Adaptée bénéficient d'un contrat de travail (CDD ou CDI) et sont rémunérées sur la base du SMIC. Ces personnes relèvent du code du travail. Elles doivent aussi bénéficier d'une reconnaissance de travailleur handicapé. Ils sont recrutés par l'intermédiaire du Pôle Emploi ou des Cap Emplois.

Un projet personnel et professionnel est mis en place avec chaque salarié pour promouvoir son autonomie en favorisant son insertion ou son retour à l'emploi, en développant ses compétences et en le responsabilisant.

Les **EA EMS** et **Nature et jardins** proposent les secteurs professionnels suivants :

- Restauration
- Espaces verts (+ voiries)
- Détachement individuel en entreprise
- Entretien de locaux
- Multi-services⁴

- **Volet « Evaluation – Orientation » :**

La Section d'Adaptation au Travail (**SAT**) est une structure transitoire (maximum 2 ans) se situant en amont des ESAT et dont l'objectif est de préparer de jeunes adultes handicapés qui souhaitent intégrer un ESAT. Elle s'adresse donc à des personnes adultes en situation de handicap psychique ou intellectuel, envisageant une insertion socioprofessionnelle. Dans cette perspective, la SAT propose aux stagiaires de se familiariser avec les travaux qu'ils sont susceptibles d'effectuer en ESAT.

Le **SAVS IP CPI** est un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale et d'Insertion Professionnelle.

Globalement, les SAVS ont pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie de personnes adultes handicapées par un accompagnement favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels, en facilitant leurs accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité⁵.

⁴ Chauffeur-livreur, recyclage de papier, désarchivage. Ces activités sont liées à un partenariat important avec une banque.

⁵ Décret n° 2005-223 du 11 mars 2005

La mission du SAVS IP CPI est d'accompagner des personnes en grande fragilité face à l'emploi, (quelle que soit la nature de leur handicap) dans leur parcours d'insertion professionnelle.

La durée de l'accompagnement est prévue pour 3 ans. Les modalités d'accompagnement s'articulent autour de trois axes qui sont l'accompagnement vers l'insertion professionnelle, le suivi social et le soutien psychologique.

- **Volet « Hébergement – Insertion sociale » :**

Le Centre D'Habitat Fleurquin Destelle (**CHFD**) a pour mission d'héberger et d'accompagner des personnes adultes en situation de handicap exerçant une activité professionnelle.

Au regard du projet associatif et des valeurs de l'AFPJR, le CHFD favorise l'épanouissement et la promotion des personnes. Il se doit de les accompagner et de les soutenir pour accéder à une vie citoyenne par l'autonomie et l'intégration dans le tissu local.

Elle implique de proposer, à chaque personne accueillie, un accompagnement personnalisé au travers de son projet d'accueil et d'accompagnement ainsi qu'un type d'habitat approprié à ses capacités du moment :

- Structure semi-collective : Chaque personne a une chambre individuelle avec douche. Les résidents partagent la cuisine et la salle commune. La présence éducative est assurée 24h/24h.
- Habitat regroupé : L'habitat partagé ou regroupé est constitué d'appartements partagés par 3 personnes, (type T4 en colocation) ou de studios regroupés dans un même bâtiment. La présence éducative est soutenue (environ 4 à 5 visites par semaine).
- Foyer éclaté : Les personnes vivant en foyer éclaté occupent un appartement individuel de leur choix, avec un bail à leur nom. La présence éducative est variable en fonction des projets (environ 1 fois par semaine).

La Section d'Accompagnement à la Vie Sociale (**SAVS CHFD**) a pour mission de promouvoir et de maintenir l'intégration des adultes en situation de handicap dans le milieu de vie ordinaire. Ses actions sont orientées autour de deux axes qui sont assurer un service de suite du foyer éclaté pour les personnes qui ont développé suffisamment d'autonomie ; et prévenir des risques d'exclusion ou de placement en institution. Les actions

d'accompagnement basées sur l'écoute et le soutien peuvent être orientées dans les différents domaines d'intervention suivants : logement, travail, administratif, santé ou encore lien social.

- **Volet « Soins – Vie sociale » :**

Le **Foyer de Vie** et le **Centre de jour RIOU** ont pour mission de répondre aux exigences de promotion, de sécurité et de bien-être physique et psychique des personnes accueillies.

Le Foyer de Vie RIOU propose 3 modes d'accompagnement spécifiques sur trois sites distincts :

- Le site de Châteauneuf, qui accueille 20 résidents et 10 externes.
- Le site des villas du Plan de Grasse accueille 11 personnes dans 3 villas mitoyennes.
- Le site des Fontaines Parfumées à Grasse accueille 10 résidents dans une bastide au cœur de la ville.

Il s'agit de faire reconnaître les activités artistiques comme des formes de métiers et supports d'identité et d'utilité sociale. Les activités sont développées à partir d'ateliers danse, musique et théâtre. Ces ateliers débouchent sur la production d'un spectacle, d'une réalisation concrète, ouverts sur l'extérieur et donnant du sens aux activités.

Au-delà de ces projets servant de colonne vertébrale à l'ensemble de l'organisation du Foyer de vie RIOU, d'autres activités sont mises en place : équitation, piscine, football, handball, VTT, judo, ateliers informatique, esthétique, chant, percussions.

La Maison d'Accueil Spécialisée (**MAS**) accueille et accompagne de façon permanente et continue des personnes adultes handicapées ou polyhandicapées nécessitant une aide pour l'accomplissement des actes de la vie quotidienne. Ceux-ci présentent des pathologies complexes et variées dans une grande dépendance.

Il y a trois modes de prises en charge sont possibles :

- l'accueil à temps plein (30 places)
- l'accueil temporaire (2 places)
- l'accueil de jour (9 places)

L'établissement assure de manière permanente aux personnes accueillies : la sécurité (affective et matérielle), l'hébergement, les soins médicaux et paramédicaux correspondant à sa vocation, les aides à la vie courante et les soins d'entretien nécessités par l'état de

dépendance, des activités, en particulier d'animation, visant à préserver et améliorer les acquis, à prévenir les régressions et à participer à une vie sociale.

C. Le document unique de délégation (DUD)

Les cinq Directeurs sont titulaires d'une grande délégation pour la gestion de leurs établissements par le biais du DUD.

Le Document Unique de Délégation émane d'un travail réalisé conjointement entre les administrateurs membres du Bureau, le Directeur Général et le Comité de direction comprenant l'ensemble des Directeurs. Il représente une synthèse partagée de la fonction et de la responsabilité de chacun dans l'architecture de l'édifice associatif.

Le DUD est régi par le décret n° 2007-221 du 19 février 2007, il permet de formaliser de manière très lisible l'échelle des délégations appliquées dans l'Association.

Ainsi, la répartition des responsabilités entre le Conseil d'Administration, le Directeur Général et les Directeurs est posée dans les domaines suivants :

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

Enfin, il pose de manière concrète une des valeurs édictées par la charte de l'AFPJR, référence éthique de l'Association.

« Le principe de reconnaissance des compétences et de responsabilité des hommes entraîne un système de délégation à d'autres professionnels, de telle sorte que chacun, de la place qu'il occupe, soit acteur au sein de l'AFPJR.

La délégation renvoie chacun à la responsabilité de ses actes sans pour autant désengager celui qui délègue. Cela suppose l'existence d'un contrat de confiance, la clarification des rôles de chacun, des moyens mis à disposition pour atteindre des objectifs clairement énoncés et l'obligation de rendre compte. »

II- La situation de l'AFPJR

A. L'environnement économique

Le secteur social et médico-social implique de nombreux acteurs institutionnels et un travail en étroite collaboration avec ces derniers. Ces acteurs ont un rôle dans le financement de l'aide et de l'action sociale avec des impacts sur le fonctionnement des structures de ce secteur. Préciser les principaux acteurs

Trois lois apparaissent particulièrement importantes et sont venues réformer ce secteur : la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale⁶, la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, et la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (loi dite HPST).

L'ensemble des établissements et services relevant de la loi du 2 janvier 2002 est à présent soumis à une réglementation spécifique en termes d'autorisation de fonctionnement, de transformation, d'extension, de financements, de contrôle, de fermeture, de coopération et d'évaluation. La loi replace au centre de l'accompagnement la participation des personnes accueillies et accompagnées au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

La Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées rénove profondément le dispositif de prise en charge jusqu'alors défini par la loi de 1975. Au-delà de la prise en charge, les évolutions législatives s'appuient sur une logique d'intégration des personnes en situation de handicap, via une accessibilité plus grande et une reconnaissance du droit de ces personnes à être des citoyens comme les autres. De cette loi découlent des enjeux importants, avec en particulier la création de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), guichet unique piloté par le Département.

En ce qui concerne la loi HPST, l'objectif poursuivi est la réorganisation territoriale de la santé, la modernisation des établissements de santé, l'amélioration de l'accès à des soins de qualité et la prévention et la santé publique.

De la part du gouvernement, il s'agit de renforcer l'ancrage territorial des politiques de santé, notamment avec la création des Agences Régionales de Santé (ARS). Le développement des

⁶ Aboutissement de la réforme de la loi 75-535 du 30 juin 1975

procédures d'appel à projet délivrant les autorisations de fonctionnement pose la question de la place laissée à l'initiative associative et au développement de la concurrence entre associations.

L'AFPJR s'inscrit dans une économie responsable, sociale et solidaire respectueuse des individus. L'innovation est une partie intégrante de sa stratégie et ce dès sa création.

Les 20 établissements et services de l'Association, dont la Direction Générale fonctionnent chacun avec un budget spécifique financé par :

- L'État pour les 4 ESAT (L'Almandin, La Bastide, Les Prés, Prélude)

- L'Assurance Maladie pour :
 - L'IEPS
 - La MAS
 - Le SESSAD

- Le Conseil Départemental pour :
 - Le Foyer de Vie (Riou)
 - Le Centre de Jour (Riou)
 - Le CHFD
 - Le SAVS CHFD
 - La SAT La Cardeline
 - Le SAVS IP CPI
 - Les 3 SAS (La Bastide, L'Almandin, Les Prés)

- Autofinancement avec subvention de développement (État) pour les deux Entreprises Adaptées (Nature et Jardins, Espace Multi Services - EMS)

Cependant, la loi du 21 juillet 2009 qui réforme les modalités de financement et inverse les règles de création des établissements s'applique effectivement en avril 2010.

Désormais, les autorisations de création s'inscrivent en réponse à des appels à projets. L'AFPJR, jusque-là force de proposition, est reléguée au rang de prestataire de services par la puissance publique. L'ère du développement pour l'AFPJR et plus généralement pour le secteur médico-social est interrompue.

En cette période de restriction budgétaire et de renforcement du contrôle des financeurs, les associations doivent revoir leur organisation et leur mode de gestion. L'AFPJR s'inscrit dans ce mouvement et modifie sa stratégie. La mise en œuvre de trois axes est lancée :

- Harmonisation des pratiques,
- Mutualisation des moyens,
- Mise en œuvre d'outils de gestion performants.

Il s'agit pour l'AFPJR de parvenir à une plus grande professionnalisation, une gestion plus efficiente, une efficacité dans l'accompagnement des usagers et une réactivité dans la réponse aux appels à projet. Le regroupement d'établissements se généralise sous l'effet de contraintes gestionnaires beaucoup plus marquées.

B. L'orientation stratégique de l'AFPJR

Le secteur médico-social vient de connaître une profonde mutation. Des réductions de moyens sans précédent et une évolution réglementaire peu favorable ont nécessité une rapide et efficace adaptation. L'AFPJR s'adapte à cette évolution avec professionnalisme. Restructuration de la gouvernance, refonte du mode de dirigeance, harmonisation des pratiques et rigueur gestionnaire ont positionné favorablement l'AFPJR pour répondre aux nouveaux enjeux.

Concernant spécifiquement les actions financées par le Conseil Général, ce dernier a sollicité l'Association en juillet 2014 afin de conclure un Contrat Pluri Annuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) pour une durée de 3 ans. Le CPOM permet de passer d'une logique de financement annuel par structure à une logique de financement global et pluriannuel. Aussi, après consultation du CHSCT et du Comité d'Entreprise en décembre 2014, l'Association a décidé d'accepter ce contrat afin de préserver au mieux le financement de ses établissements et services sur une durée garantie de 3 ans. Le CPOM a ainsi été conclu le 30 mars 2015 avec effets rétroactifs au 1^{er} janvier 2015.

L'Association a étudié les différents projets d'établissement et de service et a ainsi décidé de réduire une partie de son activité avec la fermeture d'un service et de renforcer la qualité de son accompagnement notamment sur les services d'hébergement.

Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche de GPEC (Développer le sigle) apparaît comme une réelle opportunité à double titre. D'une part, se mettre en conformité avec la législation :

La loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale dite « loi Borloo » crée une obligation, depuis janvier 2008, pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier autour de 3 axes :

1. Les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.
2. La mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées en particulier en matière de formation, validation des acquis et de l'expérience (VAE) et de bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.
3. Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle.

Cette loi concerne particulièrement la sécurisation professionnelle des salariés. Cette dynamique est renforcée par la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale entrée en vigueur le 5 janvier 2015 - Compte Personnel de Formation (CPF).

D'autre part, la mise en place d'une GPEC permettra de renforcer l'harmonisation et la normalisation des outils de gestion des Ressources Humaines.

La GPEC consiste à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'Association tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences). Mais cette démarche ne pourrait se limiter à une gestion « à chaud » d'un seul service. Mon stage portera sur l'élaboration de l'accord de GPEC et la mise en œuvre de cette démarche et des outils, étendu à l'ensemble des établissements et services de l'association.

La mise en œuvre d'une démarche de GPEC revêt également tout son sens pour les salariés. L'objectif d'employabilité prend de plus en plus d'importance. Le marché du travail étant peu favorable, avoir une possibilité de se former afin de pouvoir faire face aux évolutions du marché, est primordiale. La loi Borloo laquelle préciser a pour ambition de mettre en place des garanties concernant le développement des compétences et l'employabilité des salariés, l'accès à la formation et la possibilité d'évoluer d'un point de vue professionnel.

Cette première partie nous a permis de poser le cadre. Cela nous aidera à mieux comprendre la notion de GPEC, et les raisons pour lesquelles un accompagnement personnalisé a été

proposé auprès de chaque direction d'établissement afin de réussir une harmonisation des pratiques autour de la fiche Emploi/Compétences⁷ et de la négociation d'un accord de GPEC.

Partie 2 : Les différentes missions confiées

I- Assistanat de la Direction des Ressources Humaines (DRH)

Au cours de mon stage, la DRH m'a donné l'opportunité de l'assister sur plusieurs domaines transversaux à la mission principale. Les différentes missions qui m'ont été confiées sont les suivantes :

A. Calcul des indemnités de licenciement

Pour rappel, dans un contexte de CPOM, l'AFPJR doit fermer un de ses services. La DRH m'a chargé de calculer les indemnités de licenciement économique dues aux salariés qui ont refusé les reclassements possibles.

Le premier cas à traiter s'est révélé complexe. En effet, il s'agissait d'une salariée à temps plein qui à l'issue d'un congé parental d'éducation pendant plusieurs mois en 2013, a repris le travail à temps plein. Puis, cette salariée a de nouveau pris un congé parental d'éducation de deux mois en 2014, et repris définitivement son travail à temps partiel à 57% en août 2014.

La première difficulté majeure était de définir le salaire de référence et l'ancienneté de la salariée. En effet, les cas pratiques étudiés lors de mes études n'ont jamais été aussi alambiqués. Cependant, la complexité du parcours de cette salariée en faisait un cas très intéressant à traiter.

J'ai effectué mes recherches à l'aide de la documentation et du matériel mis à ma disposition : code du travail, convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966 et ordinateur portable, accès internet.

Mon travail a permis d'aboutir à la synthèse suivante :

- L'indemnité de licenciement du salarié ayant été occupé à temps complet et à temps partiel dans la même entreprise est calculée proportionnellement aux périodes

⁷Cf. Partie 3 : « La mission principale »

d'emploi accomplies selon l'une et l'autre de ces deux modalités depuis leur entrée dans l'entreprise⁸. Ce principe s'applique également à l'indemnité conventionnelle⁹.

- Compte pour moitié dans l'ancienneté les absences dues à un congé parental d'éducation¹⁰ et de congé de présence parentale¹¹.
- Les dispositions légales pour le calcul de l'indemnité de licenciement sont codifiées aux articles L 1234-9 à -11 et R 1234-1 à -5 du Code du Travail.
- Pour avoir droit aux indemnités de licenciement conventionnelles, une ancienneté de 2 ans dans l'association est requise. Trois cas de figure sont possibles :
 - Moins d'un an d'ancienneté : aucune indemnité (sauf licenciement pour inaptitude professionnelle, pas d'ancienneté requise pour le versement de l'indemnité légale¹²).
 - Entre 1 an et 2 ans : indemnité légale
 - A partir de 2 ans d'ancienneté : droit à l'indemnité conventionnelle
- La convention collective du 15 Mars 1966 au sein de l'AFPJR est plus favorable au salarié au niveau du calcul de l'indemnité de licenciement. En effet, pour son montant, l'article 17 de cette convention collective énonce que « pour les **non cadres**, doivent-êtr e pris **0.5 mois de salaire** par **année d'ancienneté** avec un **plafond de 6 mois** de salaire ; et pour les **cadres** (annexe 6, article 10), doivent-êtr e pris **0.5 mois de salaire** par année de service en **qualité de non cadre** dans la limite de 6 mois, **1 mois de salaire** par année de service en qualité de **cadre**. Le total ne pouvant dépasser 12 mois de salaire (18 mois pour les directeurs) ».
- La convention collective applicable dans l'Association énonce que « le salaire de référence pour un calcul d'indemnités de licenciement est le salaire brut moyen des 3 derniers mois ».
- Le préavis conventionnel est de 2 mois pour les salariés non cadres, et de 4 mois pour les cadres.

Il convenait de calculer les indemnités de licenciement légales et conventionnelles que la salariée va percevoir afin de déterminer la plus favorable. On s'aperçoit rapidement que le calcul de l'indemnité conventionnelle est plus avantageux du fait de l'article 17 de la convention collective en vigueur.

⁸ L3123-13 du Code du Travail (CT)

⁹ [Cass. Soc. 1^{er} avr. 2003, n° 00-41428](#)

¹⁰ L1225-54 CT

¹¹ L1225-65 CT

¹² Cass. Soc. 10 novembre 1988

Détails du calcul d'indemnités conventionnelles :

Pour la détermination du salaire de référence de la salariée, il convient donc de prendre ces 3 derniers bulletins de salaire brut à temps partiel et de les revaloriser en salaire brut à temps plein. Il faudra, par la suite, multiplier ce salaire de référence proportionnellement aux périodes de temps plein et de temps partiel conformément à l'article L 3123-13 CT.

En l'espèce, les 3 derniers salaires bruts de la salariée étaient de 1169.48 € x 2 + 1170.55 €. Le salaire brut moyen de la salariée était de 1169.84 € pour un temps de travail à 57.14%. Son salaire brut revalorisé à un équivalent temps plein était de donc $1169.84/0.5714 = 2047.32$ €

Une fois toutes ces informations réunies, j'entame le travail sur le traitement des données de ce cas. Pour ce faire, je mets au point une matrice Excel afin d'avoir une meilleure visibilité et gagner en rapidité pour les futurs cas à traiter.

Pour la détermination de son ancienneté, il fallait prendre en compte le temps où la salariée a été absente pour congé parental d'éducation. Elle a pris au total 8 mois complets de congé parental ce qui équivaut à 4 mois d'ancienneté pour la salariée¹³. Elle est entrée dans l'Association le 12 octobre 2009 et son contrat a pris fin le 7 juillet 2015.

Elle a également un préavis de 2 mois (non cadre). Ce qui nous fait un total de 66.80 mois, soit 5.566 années au sein de l'Association. On sait également que depuis août 2014 elle est passée en temps partiel, ce qui représente donc 0.93 année à temps partiel et 4.63 années à temps plein.

Maintenant il ne reste plus qu'à multiplier son nombre d'année d'ancienneté avec la moitié du salaire de référence pour les années à temps plein, et 57.14% de la moitié salaire brut pour la période à temps partiel.

Ce qui nous donne :

$$(4.63 \times (2047.32 / 2)) + (0.93 \times (1169.84 / 2)) = 5288.70 \text{ €}$$

A cela il faudra ajouter les indemnités compensatrices de préavis et de congés payés¹⁴.

Au total, la salariée va toucher 14 226.86 € d'indemnités de licenciement¹⁵.

¹³ Conformément à l'article L1225-65 CT

¹⁴ Cf. Annexe 2 « Fiche de Mme X »

¹⁵ Le montant comprend les charges de 60%.

Le dossier terminé, quatre nouveaux cas me sont confiés. Deux cas concernaient des temps partiels, un cas concernait un temps complet et le dernier présentait la particularité d'une salariée partie en congé parental d'éducation. Je place les données pour chaque nouveau salarié dans ma matrice, en prenant soin de vérifier que toutes informations soient bien renseignées, par exemple la qualification du salarié (cadre/non-cadre) qui a une incidence sur la durée du préavis. Avec la matrice Excel, ce travail réalisé a été rapide.

Après avoir calculé les indemnités de licenciement dues à ces salariés, la DRH me charge de compléter les dossiers de Contrats de Sécurisation Professionnelle (CSP) de ces départs.

B. Traitement des CSP

Les licenciements économiques envisagés concernant moins de 10 salariés, il n'y a pas de Plan de sauvetage pour l'emploi. Les salariés sont licenciés pour raison économique individuellement. Un Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) leur est proposé.

Le CSP, d'une durée de 12 mois a pour objet de permettre aux salariés visés par une procédure de licenciement pour motif économique de bénéficier, après la rupture de leur contrat de travail, d'un ensemble de mesures leur permettant un reclassement accéléré. Ces mesures comprennent notamment des actions personnalisées (évaluation des compétences, suivi individualisé, formation...), et des incitations financières à l'embauche. Par ailleurs, l'indemnisation proposée pendant 12 mois est supérieure à l'ARE et représente environ 75% du salaire brut.

L'employeur doit remettre au salarié, contre récépissé, un document écrit d'information sur le CSP. Cette remise doit avoir lieu au cours de l'entretien préalable au licenciement.

Le document remis par l'employeur au salarié porte mention de la date de remise du document faisant courir le délai de réflexion. La réponse du salarié doit intervenir dans un délai de 21 jours.

Dans tous les cas, l'absence de réponse dans le délai prévu est assimilée à un refus du contrat de sécurisation professionnelle. Pendant ce délai de réflexion, le salarié bénéficie d'un entretien d'information réalisé par Pôle Emploi, destiné à l'éclairer dans son choix.

Le CSP comporte 3 parties à compléter, dont deux par le salarié (bulletin d'acceptation et demande d'allocations) et une par l'employeur (attestation de travail du salarié). Des pièces à joindre sont demandées pour justifier et compléter le dossier du salarié notamment un relevé

d'identité bancaire, une photocopie de la carte vitale et de la carte d'identité nationale, les 3 derniers bulletins de salaire et l'attestation employeur des 13 derniers mois.

Le CSP est conclu pour une durée maximale de 12 mois et prend effet dès le lendemain de la fin du contrat de travail.

En cas d'acceptation du CSP par les salariés, ceux-ci doivent remettre à l'employeur le bulletin d'acceptation dûment complété et signé. Pour être recevable, le bulletin d'acceptation doit être accompagné de la demande d'allocation de sécurisation professionnelle dûment complétée et signée par le salarié avec les pièces jointes énoncées précédemment. L'employeur se charge de compléter l'attestation employeur et fournit le dossier complet à Pôle Emploi.

Mon travail consistait à compléter le CSP des salariés qui l'ont accepté, et vérifier l'intégralité du dossier en m'assurant qu'il ne manquait aucune pièce (pièces jointes, date, signatures).

La difficulté résidait dans le fait de compléter l'attestation employeur pour les deux salariées ayant pris des congés parentaux d'éducation. En effet, il fallait retracer les 12 derniers mois de salaire complets avant la fin du contrat du travail dans le point 6.1 « Salaire des 12 derniers mois civils complets » de l'attestation employeur.

Ces deux salariées faisant partie des exceptions énoncées sur la fiche explicative :

« *Date du dernier jour travaillé payé* :

- En cas de maladie, de congé sans solde ou de fin de carrière, remontez au dernier jour effectivement travaillé et reportez les salaires des 12 mois civils complets antérieurs.
- Les jours de congés payés sont considérés comme travaillés, sauf s'ils sont payés par une caisse professionnelle (bâtiment, dockers, etc.).
- Si le dernier jour travaillé de la période a donné lieu à une rémunération réduite, indiquez les salaires des 12 mois qui précèdent le dernier jour payé au salaire habituel. Les situations visées sont les suivantes :
 - activité partielle, préretraite progressive,
 - cumul d'un salaire à temps partiel avec des indemnités de sécurité sociale,
 - congé parental d'éducation à temps partiel,
 - réduction d'horaire pour cause de redressement ou liquidation judiciaire, ou de difficultés économiques,

- reprise d'activité avec réduction de salaire par suite d'une maladie ou d'un accident, ou de difficultés économiques.

Pour pouvoir compléter correctement cette rubrique 6.2 ; il a fallu remonter aux fiches de paie de 2014 voire même de 2013 pour trouver douze mois civils complets.

C. Enquête de satisfaction sur le Comité d'Entreprise (CE)

Suite à plusieurs réclamations des salariés sur les activités et le fonctionnement du CE de l'AFPJR, la Directrice des ressources humaines me charge de créer une enquête de satisfaction.

Pour rappel, depuis août 2005, les élections ont lieu tous les 4 ans et les membres sont rééligibles¹⁶. La loi du 2 août 2005 précise que la durée légale du mandat des membres élus du comité d'entreprise et des délégués du personnel est portée de 2 à 4 ans. Cette durée peut toutefois être fixée entre 2 et 4 ans par voie d'accord de branche, de groupe ou d'entreprise.

Le CE se compose de :

- l'employeur (ou son représentant), qui le préside et qui peut se faire assister de 2 collaborateurs,
- une délégation du personnel composée de représentants du personnel élus par les salariés,
- un représentant syndical par syndicat représentatif (comme l'Association compte plus de 300 salariés).

Au sein de l'AFPJR, les dernières élections des membres du CE ont eu lieu en janvier 2014. En somme, les membres élus se verront encore en présence jusqu'en janvier 2018.

Il est nécessaire pour un DRH d'être à l'écoute des salariés. Cette enquête de satisfaction sur les prestations du Comité d'Entreprise est donc nécessaire.

Pour ce faire, j'ai répondu à plusieurs questionnaires de satisfaction CE mis en lien sur internet. J'ai pu recueillir les thèmes abordés : l'accueil des salariés, les horaires du CE, les prestations proposées.

J'ai abordé la question du support documentaire. Etait-il plus simple de faire un document écrit Word, ou créer un sondage électronique pour avoir un suivi instantané du questionnaire

¹⁶ Article L 2324-24 du Code du Travail

(service payant) ? La Direction a préféré un sondage version papier qui sera diffusé, par la suite, par les membres du Comité d'Entreprise.

La difficulté de mon travail résidait dans le fait de créer un document totalement impartial qui plaise aux deux acteurs en présence : la Direction et les membres du CE.

En fin de compte, mon document a été accepté et validé à la réunion¹⁷ sans modification. Il sera mis en place à la rentrée de Septembre 2015¹⁸.

D. Enquête préliminaire sur la prévention des risques psychosociaux

Un nombre important d'arrêts maladies et un turnover élevé notamment sur les postes d'aide-soignant, d'Aide Médico-Psychologique, et d'éducateurs sont constatés sur plusieurs établissements de l'Association depuis quelques mois. Par ailleurs, le médecin du travail et l'inspecteur du travail ont souhaité que le risque psychosocial soit mesuré dans les établissements concernés par les restructurations liées au CPOM. Dans ce contexte, la DRH m'a sollicité pour établir une enquête préliminaire sur la prévention des risques psychosociaux auprès du personnel de l'AFPJR.

Avant toute chose, il convenait de définir la notion de risque psychosocial. Selon les services du ministère du Travail, les risques psychosociaux *« recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux" car ils sont à l'interface de l'individu (le "psycho") et de sa situation de travail »*.

Les RPS regroupent en général le stress chronique d'origine professionnelle, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, les agressions et violences internes ou externes à l'entreprise, et le syndrome d'épuisement professionnel.

Cependant, il n'existe pas de définition légale pour tous ces risques. A défaut, des accords européens¹⁹ et nationaux²⁰ proposent des définitions pour le stress, le harcèlement et les violences. De son côté, l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao écrit qu'un *« état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception*

¹⁷ Réunion du lundi 29 juin 2015

¹⁸ Cf. Annexe 3 « Enquête de satisfaction CE »

¹⁹ Social Dialogue – *Framework agreement on work-related stress* (accord-cadre sur le stress lié au travail) du 8 octobre 2004

²⁰ Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008

qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Pour pouvoir évaluer les risques, il a fallu mettre au point une grille d'évaluation élaborée à partir des travaux du rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail publié en 2011²¹.

Cette grille d'évaluation recense sept²² grandes familles de RPS :

- Intensité et complexité du travail
- Horaires de travail difficiles
- Exigences émotionnelles
- Faible autonomie au travail
- Rapports sociaux au travail dégradés
- Conflits de valeurs
- Insécurité de l'emploi et du travail

Pour ce faire, j'ai basé mon travail sur le rapport rendu par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). Une fois de plus, la difficulté dans la création de ce document était de le rendre impartial pour qu'il soit accepté par la Direction et le CHSCT, mais aussi qu'il incite les salariés à rendre un avis plus objectif et réaliste.

La DRH m'a demandé de travailler les intitulés afin de les rendre moins négatifs. Pour exemple, on peut prendre la « Faible autonomie au travail » est devenue « Autonomie au travail » ou encore l'« Insécurité de l'emploi et du travail » se transforme en « Sécurité de l'emploi et du travail ».

La DRH m'a demandé d'intégrer quelques questions sur les formations dispensées à l'AFPJR et la satisfaction des salariés sur ces dernières.

La version définitive²³ de ce document a été validée par la DRH. Il sera proposé pour avis au CHSCT lors de la prochaine réunion fixée en septembre.

²¹ Michel GOLLAC et Marceline BODIER – Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

²² L'axe « Intensité et temps de travail » du rapport précité a été divisé en deux.

²³ Cf. Annexe 4 « Enquête préliminaire sur les RPS »

II – Assistanat de la Direction Administrative et Financière (DAF)

Au cours de mon stage, la Directrice Administrative et Financière m'a également confié diverses missions, principalement lors des absences de ma tutrice :

A. Découverte du logiciel de paie

L'AFPJR dispose d'un logiciel Paie spécifique répondant aux spécificités du secteur, il s'agit du logiciel Alfa GHR.

Elle dispose également d'un logiciel de gestion du temps OCTIME. Les suites logicielles répondent aux exigences d'aide à la décision et de contrôle de la performance des entreprises, en offrant des solutions simples d'utilisation et accessibles à tous, proposées dans des configurations packagées qui s'adaptent à toutes les réglementations :

- Planning
- Gestion des Temps / Badgeage /
Extension contrôle d'accès
- Gestion des absences - Web
Employé - Workflow
- Alerteurs RH et Tableaux de bord
- SIRH (Système d'information RH)
- Gestion de données individuelles
RH
- Gestion d'activité
- Interfaces RH et paie

Il existe une interface Webmanager qui permet aux cadres d'accéder aux plannings des salariés, d'enregistrer les différents mouvements de services et les événements, de vérifier les badges, d'éditer des données statistiques de présence et d'absence si besoin. Il existe également une interface Websalarié qui permet de vérifier ces horaires, de demander des autorisations d'absences, de visualiser les horaires du service sur le mois en cours.

Ce logiciel est en place au sein de l'Association depuis janvier 2014 et permet l'interface avec le logiciel de paie depuis janvier 2015. Ce qui permet un transfert des éléments événementiels permettant de conserver la fiabilité et la traçabilité des informations transférées ainsi que de limiter la saisie événementielle par les comptables.

Durant une journée, j'ai pu découvrir les différents menus de ce logiciel : création des postes, saisie d'un nouveau salarié, plan de paie et import comptable.

La DAF m'a montré le processus de paie du mois de juin pour la Direction Générale. Le logiciel Alfa GRH est synchronisé avec un autre logiciel OCTIME qui est un logiciel de gestion du temps de travail (badgeuse). Ce logiciel calcule automatiquement, en fonction du type de contrat de travail, et du badage les éléments variables de paie : nombre d'heures effectuées dans le mois avec calcul des heures supplémentaires ou absences, les astreintes, etc.

La procédure pour effectuer le calcul et les virements des salaires est la suivante :

- Importation des éléments variables de paie issus du logiciel de planification OCTIME sur Alfa GRH,
- Saisie des éléments variables de paie manuels non automatisés comme l'ajout d'une prime exceptionnelle,
- Lancer le calcul des bulletins de paie,
- Vérification des bulletins de paie (Base, application des taux de cotisations),
- Validation des bulletins de paie,
- Edition des bulletins,
- Lancement du calcul de la taxe sur les salaires
- Génération du fichier de virement,
- Transfert du fichier de virement sur Edi Web (logiciel bancaire du Crédit Agricole) en validant l'ordre de paiement des virements des salaires.
- Confirmation de l'ordre de virement à la banque par télécopie comportant la signature du Directeur Général.

B. Dépouillement des candidatures pour un poste de comptable

Lors de mon stage, l'AFPJR a connu un surcroît d'activité en comptabilité avec la mise en place de la Déclaration Sociale Nominative dès mai 2015. La DAF m'a confié le soin d'examiner les candidatures de comptable.

Pour arriver à mes fins, j'ai dû prendre en considération les attentes de la Directrice Administrative et Financière :

- Au niveau du parcours professionnel : expérience en cabinet d'expertise comptable,
- Au niveau du savoir-faire : maîtrise de la révision comptable, des états de rapprochement bancaire et du suivi budgétaire. Le profil recherché devait impérativement maîtriser le pack Office et un logiciel comptable.

- Au niveau des expériences complémentaires : une expérience en milieu associatif était appréciée.

Une fois les attentes de la DAF répertoriées, j'ai étudié les curriculum vitae et lettres de motivations envoyés pour le poste de comptable en CDD de 3 mois.

N'ayant jamais effectué de recrutement et notamment du « sourcing », j'ai jugé intéressant de créer une cotation des CV :

- A : le profil contient plusieurs critères attendus pour le poste
- B : le profil contient quelques critères attendus pour le poste
- C : le profil ne correspond aux attentes du poste

A cela, j'ai intégré des barèmes intermédiaires « + » et « - » afin d'être encore plus précis dans la recherche du profil idéal.

Après avoir examiné tous les profils, j'ai soumis à la DAF les candidats qui correspondaient, pour moi, au poste à pourvoir. Nous sommes tombés d'accord sur les deux profils qui ont obtenu la note « A ».

Pour des raisons d'organisation interne, le recrutement a été suspendu et reporté après les congés d'été. Ma mission de sourcing s'est donc terminée à ce stade du processus de recrutement.

Partie 3 : La mission principale

La mission principale confiée durant mon stage portait sur la GPEC. Mon travail s'est réparti en deux missions : harmonisation des pratiques au sein de l'AFPJR (I), et rédaction de l'accord GPEC (II).

I. Harmonisation des pratiques au sein de l'AFPJR

A. La fiche Emploi-Compétences

En amont de la démarche GPEC, mon travail a eu pour but d'harmoniser les fiches de postes de tous les établissements et services de l'Association. Cette mission était primordiale pour pouvoir amorcer sereinement le projet de GPEC et toutes les modalités qui le composent (travail sur la mobilité interne par exemple).

La mission était d'envergure puisqu'elle concernait 19 établissements²⁴ qui avaient chacun leur propre modèle de fiche de poste. Ceci est une résultante du DUD.

Avant mon arrivée, la DRH avait entamé un travail sur une trame de fiche de poste. Ma première tâche consistait donc à reprendre ce travail pour établir un modèle unique validé par la Direction de tous les établissements.

Dans la démarche de GPEC, il est primordial pour l'Association de s'appuyer sur une base documentaire unique à l'ensemble des établissements afin de faciliter certaines pratiques, notamment le recrutement, la mobilité, les entretiens d'évaluation. A mon arrivée, l'extraction des données du logiciel Alfa dénombrait 81 dénominations de postes différentes au sein de l'AFPJR.

Il y avait beaucoup de postes aux intitulés similaires ; les informations sur les postes étaient renseignées une fois selon l'intitulé de la convention collective, une fois selon les informations issues de la fiche d'embauche du salarié. Il faut préciser que la base du nouveau logiciel de paie installé en 2012 a regroupé tous les fichiers salariés des cinq directions. Le poste « animateur 1^{ère} catégorie » était par exemple décliné en « éducateur spécialisé » ou « éducateur 1^{ère} catégorie » selon les établissements. L'harmonisation était donc nécessaire.

Après réflexion avec la DRH, nous finissons par élaborer un document appelé « Fiche Emploi-Compétences »²⁵ (Fiche E-C). Ce travail documentaire doit permettre de mieux

²⁴ En comptant la Direction Générale.

²⁵ Cf. Annexe 5 « Fiche Emploi-Compétences »

définir les missions et tâches confiées à chaque salarié et de repérer les compétences clés nécessaires. Les fiches emploi-compétences seront notamment utiles lors des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels des salariés.

Cette matrice a été pour la première fois présentée et laissée à l'appréciation des Directeurs lors du Comité de Direction²⁶.

A cette occasion, un Powerpoint a été préparé portant sur la GPEC, ces enjeux, certaines données statistiques extraites du logiciel Alfa dressant un bref état des lieux comme la répartition des salariés dans les différentes familles métier de l'Association²⁷, la pyramide des âges, ou encore le nombre de dénominations de poste différentes au sein de l'AFPJR. Cette présentation a permis de démontrer la nécessité d'un travail de fond sur les fiches de poste, de faire valider la mise en place de la Fiche Emploi-Compétences, et de présenter le plan de l'accord GPEC.

La difficulté majeure rencontrée lors de ce Comité de Direction fut de trouver un consensus entre tous les Directeurs d'établissements notamment sur la fiche emploi compétence tant sur la forme que sur le fond. Pour arriver à cet objectif, j'ai rencontré individuellement chacun d'entre eux, afin de recueillir leurs souhaits et leurs besoins sur cette fiche E-C.

Le premier entretien était avec la Directrice du complexe 3 (RIOU). Elle fut très enthousiaste à cette initiative aux vues du regroupement de services récemment opéré dans son complexe et compte tenu du peu de fiches de poste existantes sur ses sites. Par ailleurs, l'effectif salarié étant important²⁸, le traitement des données à traiter s'est révélé assez long. J'ai d'abord travaillé avec les cadres du complexe (groupe de travail), puis seulement avec la Directrice.

Le second rendez-vous s'est déroulé avec le Directeur du complexe 4 (La Bastide-La Cardeline). Dans ce complexe, les fiches de postes ont été actualisées chaque année, mais le Directeur ne s'est pas opposé à une transposition dans un modèle unique. Du fait de l'effectif réduit dans cette structure²⁹, elle a été traitée rapidement.

²⁶ Le lundi 13 avril au Foyer RIOU à Châteauneuf.

²⁷ La branche Médico-sociale compte neuf familles de métiers : médical, soins, paramédical, travail protégé, éducatif/social/insertion, enseignements/formation, services et moyens généraux, service administratif et direction.

²⁸ Sont identifiées 20 dénominations d'emploi différentes pour un effectif de 88 personnes.

²⁹ Sont identifiées 13 dénominations d'emploi pour un effectif de 30 personnes.

Le complexe 2 (Prélude - L'Almandin) a été traité en troisième³⁰. Le directeur de l'établissement m'a reçu dès le premier entretien avec ses chefs de service. Certains détails de la matrice ont été énoncés et pris en note. Dans ce complexe, les fiches de poste sont tenues à jour. Il s'agissait d'un travail de reformulation et de transposition.

Le complexe 5 (Les Prés – Nature et Jardins)³¹ a la particularité d'avoir à sa disposition une Responsable des Ressources Humaines (RRH). Tout naturellement, c'est donc en présence de cette dernière que l'entretien s'est déroulé.

Au sein de ce complexe, un travail de fond sur les fiches de poste a été engagé par la RRH depuis janvier 2015. Il a fallu adopter un consensus entre leur fiche de poste et le modèle proposé.

Concernant le pôle 1 MAS-IEPS-SESSAD³², le Directeur n'a pas pu dégager du temps rapidement pour un rendez-vous, mais il avait donné son accord de principe lors du premier Comité de Direction. Ces fiches de poste étant régulièrement actualisées, seul un travail de transposition dans le modèle commun était nécessaire. Les premières transpositions qui lui ont été soumises ont été satisfaisantes.

B. Synthèse d'avancement sur la mission d'harmonisation

Dans le même temps, j'ai basé mon travail de retranscription sur des référentiels métier³³, et enrichi la matrice validée par les directeurs. Par suite, j'ai soumis les fiches E-C complétées aux directeurs. Au final, le travail consistait simplement à supprimer ou modifier quelques éléments sur ces dernières afin de les rendre plus significatives de l'activité de l'établissement. Plusieurs entretiens avec les directeurs ont été nécessaires, mais le travail de synthèse était satisfait. Les fiches E-C des cadres³⁴ dans les établissements ont entièrement été achevées.

Les fiches E-C de la Direction générale ont été faites et validées par les salariés qui y travaillent.

³⁰ Sont identifiées 17 dénominations d'emploi pour le complexe 2

³¹ Sont identifiées 16 dénominations d'emploi pour le complexe 5

³² Sont identifiées 15 dénominations d'emploi pour le complexe 1

³³ Téléchargeables sur www.emploi.gouv.fr

³⁴ Cf. Annexe 6 Fiche Emploi-Compétences « Chef de service »

Le cadre de la mission ayant été posé, la transposition de toutes les fiches E-C non cadres a été confiée à un salarié. Un tableau d'avancement a été créé pour la DRH afin qu'elle puisse avoir une visibilité sur le travail accompli.

En synthèse, cette mission a permis à l'AFPJR de passer de 81 dénominations de postes à 51. Ceci représente une diminution d'environ 40%. Dorénavant, la Direction aura une meilleure visibilité sur les emplois en présence dans l'Association.

Il faut également noter que cette fiche Emploi-Compétences a d'autres utilités. En effet, comme son nom l'indique, elle se compose de la définition et caractéristiques du poste mais aussi des compétences nécessaires pour la tenue du poste. Cette fiche va pouvoir se décliner comme un document d'évaluation. Mais aussi pour travailler sur la mobilité interne, sur le développement des compétences des salariés, et la transférabilité des compétences d'un poste à l'autre.

Ce document peut également servir de fiche de poste. En effet, sous sa forme de fiche E-C, elle comprend un descriptif détaillé du poste, il s'agit alors de simplifier cette fiche en supprimant le détail des compétences pour en faire une fiche de poste. Afin de mieux illustrer cette déclinaison de document, il convient de poursuivre sur l'exemple de la fiche de poste d'un chef de service³⁵.

En finalité, ce travail a eu pour vocation de faciliter la gestion des ressources humaines. Il convient pour les établissements de continuer leur engagement en révisant les intitulés de poste figurant sur le logiciel de ressources humaines Alfa. Ce travail de fond forme ainsi le parfait tremplin pour lancer le projet d'une GPEC sur le long terme.

II. Rédaction de l'accord GPEC et mise en place de ce dispositif

La seconde partie de ma mission a consisté en l'élaboration de l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (A) et le suivi dans sa mise en œuvre dans l'Association avec les différentes négociations (B).

³⁵ Cf. Annexe 7 « Fiche de poste – Chef de service ».

A. Rédaction de l'accord GPEC

Après un bref rappel des dispositions réglementaires concernant la GPEC (1), nous évoquerons l'élaboration de l'accord à proprement parler (2).

1) Travail de fond

Pour rappel, la définition de la GPEC la plus souvent retenue est celle de Dominique THIERRY et de Christian SAURE³⁶.

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ; et impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

La GPEC est soumise à des obligations fixées par le Code du Travail, aux articles L 2242-15 à L 2242-19³⁷ ; et par l'ANI ("Accord National Interprofessionnel") du 14 Novembre 2008³⁸.

La démarche de GPEC est obligatoire pour les entreprises qui emploient plus de 300 salariés et les entreprises de dimension communautaire qui emploient au moins 150 salariés. En l'espèce, l'AFPJR emploie à l'heure actuelle 367 salariés³⁹. Elle est donc soumise à cette obligation.

Dans un premier temps, j'ai effectué des recherches sur divers accords GPEC afin de me forger une idée les éléments à intégrer.

Il en ressort des thèmes obligatoires et facultatifs :

➤ Les thèmes obligatoires :

- Modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise : La négociation triennale doit porter sur la GPEC mais également sur les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires⁴⁰.

³⁶ La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences – Edition de l'Harmattan – avril 1993

³⁷ <http://www.legifrance.gouv.fr>

³⁸ http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf/5_ANI_GPEC_14.11.08.pdf

³⁹ Hors CDD

⁴⁰ Article L. 2242-15 du code du travail

- Mise en place d'un dispositif de GPEC : La négociation doit comporter deux volets : la mise en place du dispositif GPEC et la mise en place de mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, notamment en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétence.
- Emploi et formation des salariés âgés : Il s'agit de négocier sur la mise en place d'outils de maintien dans l'emploi et de seconde partie de carrière.

➤ Les thèmes facultatifs :

- Mise en place d'un accord de méthode.
- Qualification des emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques⁴¹.
- Dispositions relatives au congé de mobilité.

2) Travail de forme

Après avoir rappelé les dispositions réglementaires en vigueur concernant la GPEC, et plusieurs accords visionnés, la trame d'un plan commençait alors à émerger.

Puis par suite, la rédaction de l'accord commençait à prendre forme. Une première version de l'accord a été achevée rapidement.

L'AFPJR a déjà ratifié pour 3 ans un accord sur la transmission intergénérationnelle, ainsi qu'un accord sur l'égalité professionnelle entre les Hommes et les Femmes en 2013. La nouveauté de l'accord GPEC portait essentiellement sur la mobilité interne, et également sur l'accueil des stagiaires, point que la DRH voulait voir abordé.

Début mai, nous avons fait le point avec la DRH pour constater l'avancée de mes travaux. L'accord a été jugé bon, mais elle aurait souhaité une rédaction plus pratique, moins littéraire. Par conséquent, j'ai dû effectuer quelques recherches⁴².

Sa demande consistait à intégrer un plan d'action dans l'accord ; décomposer chaque article de l'accord sous la forme suivante :

- « Descriptif / Objectifs » qui définit l'article et précise les objectifs à atteindre pour l'Association.

⁴¹ Article R. 2242-16 du code du travail

⁴² DEBANDE Jean-Christophe et PALMERO Sophie, **To do List : Ressources humaines**, Ed. Vuibert, 2013

- « Moyens » qui énoncent les éléments à mettre en place pour arriver aux objectifs fixés
- « Indicateurs » qui donnent le seuil à atteindre
- « Délais / Echéances » qui énoncent la durée pour arriver à ces objectifs.

Pour rester dans la même lignée, illustrons ces propos avec l'exemple sur l'harmonisation des fiches Emploi-Compétences de l'accord GPEC :

« Article 4.1 : Harmoniser les fiches Emploi-Compétences

- Descriptif / Objectifs :

Un premier état des lieux fait apparaître que les fiches de poste ne sont pas élaborées et/ou actualisées sur l'ensemble des sites. Aussi, dans un souci de mutualisation et d'harmonisation, un travail collaboratif avec les Directeurs a été engagé sur les fiches emploi-compétences et sur les fiches de poste. Ce travail documentaire doit permettre de mieux définir les missions et tâches confiées à chaque salarié et de repérer les compétences clés nécessaires.

Les fiches emploi-compétences seront notamment utiles lors des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels des salariés.

Poursuivre le travail d'élaboration des fiches emploi-compétences et des fiches de poste dans chaque établissement avec le concours des Directeurs et des cadres intermédiaires.

Veiller à l'actualisation régulière des fiches emploi-compétences et des fiches de poste.

- Moyens :

Réunion Directeurs-cadres intermédiaires

Actualisation des fiches de poste à l'issue des entretiens annuels d'évaluation ou des entretiens professionnels.

- Indicateurs :

Elaboration et actualisation des fiches Emploi-Compétences et élaboration des fiches de poste :

- 50% au 31 juillet 2015
- 75% au 31 juillet 2016
- 100 % au terme de l'accord

- Délais / Echéances :

Dispositions applicables durant toute la durée de l'accord GPEC ».

B. Les négociations sur l'accord GPEC

Les négociations ont porté essentiellement sur la mobilité interne. Elles ont été engagées avec deux entités différentes, d'abord avec les directeurs sous forme d'entretien pour connaître leur pratique, leur souhaits et les éventuels frein à la mobilité (1), puis avec le syndicat représentatif au sein de l'Association (2).

1) Entretiens sur la mobilité

Afin de répondre aux exigences des Directeurs, des groupes de travail ont été organisés⁴³.

Avant toute chose, il semble important de préciser qu'au sein de l'AFPJR, une Bourse de l'Emploi n'est pas encore disponible. Ce projet est à l'étude avec la mise à jour du site internet de l'association. En conséquence, le travail sur la mobilité interne se verra facilité, ainsi que les relations Directeurs-DRH pour la transmission et communication de postes vacants dans les établissements.

Au sein de l'AFPJR, seul le Directeur du complexe 1 effectue des actions de mobilité interne. Ce dernier a mis en place un système de rotation tous les 3 ans pour ses cadres, afin de prévenir le risque d'usure professionnelle. Installé depuis plusieurs années, ce système semble fonctionner.

Il ressort de ces réunions avec les Directeurs, une volonté unanime d'instaurer cette pratique de mobilité. Cependant, le contrat de travail AFPJR prévoit une mobilité sur tous les établissements de l'Association, de ce fait, aucune disposition d'accompagnement à la mobilité n'a été engagée. De plus, cette initiative de disposition d'accompagnement n'est pas encouragée par les restrictions budgétaires qui touchent le milieu associatif.

2) Négociations syndicales

Une première réunion syndicale s'est déroulée mi-Avril. Cette réunion a servi d'introduction au travail sur l'accord GPEC, aux principaux points à aborder, et à recueillir les propositions éventuelles des partenaires-

⁴³ Conjointement avec les entretiens sur les fiches E-C

A l'issue de la réunion, la représentante syndicale a dressé un avis favorable sur la trame des fiches E-C et les principaux points contenus dans l'accord GPEC.

Lors de la négociation annuelle obligatoire du mois de juin, nous nous sommes penchés davantage sur le contenu de l'accord GPEC. Comme il a été rappelé précédemment, l'AFPJR avait déjà conclu des accords intergénérationnel et sur l'égalité professionnelle. Les attentions se sont principalement portées sur le point concernant la mobilité.

Après une lecture attentive de cet article, la représentante syndicale a estimé qu'il manquait des mesures protectrices envers les salariés. Cette dernière a suggéré d'intégrer une notion de mobilité « temporaire », à l'image des mises à disposition. J'ai pris note de cette suggestion.

Le lendemain de la réunion, je proposais un article additionnel à la DRH sur l'intégration d'une mobilité avec une longue période probatoire qui permettait de sécuriser le salarié et le directeur en cas d'incompatibilité au poste. Ayant son approbation, cet article complémentaire a été transmis à la représentante syndicale.

La prochaine réunion, est prévue pour le 21 septembre 2015 pour la signature de l'accord.

Conclusion

Ce stage a été très enrichissant pour une première véritable insertion professionnelle dans le secteur des Ressources Humaines.

Cette expérience, d'une durée de quatre mois, m'a permis une véritable mise en valeur des connaissances acquises dans le cadre du Master II. Il est intéressant de constater que la spécialisation issue de ces enseignements peut être un véritable atout qu'il faut valoriser et mettre à jour continuellement.

J'ai particulièrement apprécié d'être considéré comme un collaborateur à part entière. Ce stage a parfaitement répondu à mon souhait de découvrir le métier de DRH et m'a conforté dans mon projet professionnel. Afin d'enrichir encore mon parcours, j'entame à la rentrée une spécialisation d'un an en alternance en Management de la relation et des Ressources Humaines à l'IAE d'Aix en Provence.

Je remercie une nouvelle fois Monsieur Gilles GOMEZ, pour m'avoir permis de faire ce stage si enrichissant et Madame Florence DUFOUR pour la confiance qu'elle m'a témoignée dans l'accomplissement de toutes les missions confiées.

Annexes :

Annexe 1 « Journal de bord » :	39
Annexe 2 « Fiche indemnités de licenciement de Mme X » :.....	42
Annexe 3 « Enquête de satisfaction sur le CE » :	44
Annexe 4 « Enquête préventive sur les RPS » :.....	50
Annexe 5 « Matrice fiche Emploi-Compétences » :	57
Annexe 6 « Fiche E-C : Chef de service » :	60
Annexe 7 « Fiche de poste : Chef de service » :	66
Table des matières	71

Annexe 1 « Journal de bord » :

Journal de bord d'un jeune stagiaire accueilli en milieu associatif

Semaine 1 : 1^{er} Avril – 3 Avril

- Présentation du Siège social de l'Association
- Enonciation de mon futur cadre de travail
- Détail de ma mission principale
- Commencement des recherches et lectures sur des accords de GPEC

Semaine 2 : 6 Avril – 10 Avril

- Lecture de divers accords GPEC
- Apparition d'une trame d'accord
- Travail annexe de recherche sur les risques psychosociaux (RPS)
- Listing des fiches de postes

Semaine 3 : 13 Avril – 17 Avril

- Comité de direction – Rencontre avec les Directeurs, Présentation du plan de l'accord GPEC et de la fiche Emploi-Compétences
- Travail sur la mobilité interne
- Recherche annexe sur la représentativité des syndicats
- Réunion avec les syndicats – Rencontre avec les élus, Présentation du plan de l'accord GPEC et de la fiche Emploi-Compétences
- Commencement du rapport de stage
- Assistanat Directrice Administrative et Financière (DAF)

Semaine 4 : 20 Avril – 24 Avril

- Entretien avec Mme Nicole GIOMBINI – Directrice du Foyer Riou (Foyer de jour et Centre de jour) – SAVS – CHFD - CPI (Questionnaire mobilité + travail fiche Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mr Pierre Marie SOPENA – Directeur de La Bastide (ESAT et SAS) - SAT La Cardeline (Questionnaire mobilité + travail fiche Emploi-Compétences)
- Compte rendu des entretiens
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences des deux Directeurs vus en entretien
- Assistanat DAF

Semaine 5 : 27 Avril – 1^{er} Mai

- Entretien avec Mr Pascal JEAN – Directeur de l'ESAT Prélude – L'Almandin (ESAT et SAS) – EA EMS (Questionnaire mobilité + travail fiche Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mr Éric VANPEENE – Directeur de l'EA Nature et Jardins – Les Prés (ESAT et SAS) (Questionnaire mobilité + travail fiche Emploi-Compétences)

- Compte rendu des entretiens
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences des deux Directeurs vus en entretien
- Assistanat DAF
- Rédaction du rapport de stage

Semaine 6 : 4 Mai – 8 Mai

- Révision de l'accord GPEC
- Elaboration d'un plan d'action relatif aux dispositions de l'accord GPEC
- Entretien avec Mr Pierre Marie SOPENA (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mme Nicole GIOMBINI (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Ajustement de l'accord GPEC en fonction des exigences de la Directrice des Ressources Humaines
- Rédaction du rapport de stage

Semaine 7 : 11 Mai – 15 Mai

- Vacances

Semaine 8 : 18 Mai – 22 Mai

- Modification de la structure de l'accord GPEC
- Réajustement du tableau d'actions relatif à l'accord GPEC
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences
- Assistanat DAF
- Rédaction du rapport de stage

Semaine 9 : 25 Mai – 29 Mai

- Entretien avec Mr Éric VANPEENE (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mr Pascal JEAN (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences des deux directeurs vus en entretien
- Assistanat DAF

Semaine 10 : 1^{er} Juin – 5 Juin

- Entretien avec Mr Jean-François AVANTURIER – Directeur de l'IEPS – MAS – SESSAD (Questionnaire mobilité + travail fiche Emploi-Compétences)
- Compte rendu de l'entretien
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences de Mr AVANTURIER
- Assistanat DAF

Semaine 11 : 8 Juin – 12 Juin

- Calcul des indemnités de licenciement pour motif économique (4 salariés)
- Compléter les dossiers de contrat de sécurisation professionnelle (CSP) pour les salariés qui l'ont accepté
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences

- Assistanat DAF
- Rédaction du rapport de stage

Semaine 12 : 15 Juin – 19 Juin

- Entretien avec Mr Éric VANPEENE (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mr Pascal JEAN (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Entretien avec Mr Pierre Marie SOPENA (Travail sur les fiches Emploi-Compétences)
- Compléter les dossiers de contrat de sécurisation professionnelle (CSP)
- Travail sur les fiches Emploi-Compétences
- Assistanat DAF

Semaine 13 : 22 Juin – 26 Juin

- Calcul des indemnités de licenciement pour motif économique (1 salarié)
- Compléter le dossier de contrat de sécurisation professionnelle (CSP)
- Recherches sur les RPS et élaboration d'une enquête préliminaire de prévention de ces risques
- Création d'une enquête de satisfaction du CE
- Ajustement de l'accord GPEC et du plan d'actions
- Assistanat DAF

Semaine 14 : 29 Juin – 3 Juillet

- Négociation annuelle obligatoire (Etat des lieux sur l'état d'avancement de la GPEC + lecture des grandes lignes de l'accord)
- Réunion du CE (validation de l'enquête de satisfaction à mettre en place pour septembre)
- Ajustement de l'enquête préliminaire de prévention des RPS
- Calcul des indemnités de licenciement pour motif économique (1 salarié)
- Compléter le dossier CSP du salarié en question
- Rédaction du rapport de stage

Mon stage au sein de l'AFPJR a continué jusqu'au 31 juillet 2015. J'ai pu au cours du mois de juillet, continuer mon travail de fond sur l'harmonisation des fiches Emploi-Compétences ; ou encore traiter le cas d'un nouveau salarié licencié pour motif économique (calcul d'indemnité, remplissage du dossier CSP).

Annexe 2 « Fiche indemnités de licenciement de Mme X » :

CALCULS INDEMNITES LICENCIEMENT ECONOMIQUE AVEC CSP

NOM : MADAME
 PRENOM : X

DATE D'ENTREE : 12/10/09 DATE DE SORTIE : 07/07/15
 TOTAL ANCIENNETE (en mois + préavis) : 66,80
 (en années) : 5,566

PREAVIS (mois) : 2
 SALAIRE DE REFERENCE* : 2 047,32 € 1/2 MOIS 1 023,66 €

DUREE DE TRAVAIL EN TEMPS COMPLET : 4,63 1 023,66 €
 DUREE DE TRAVAIL EN TEMPS PARTIEL (57,14%) : 0,93 584,92 €

INDEMNITE DE LICENCIEMENT (préavis compté) : 5 288,70 €
 INDEMNITE DE PREAVIS : 2 339,67 €
 INDEMNITE DE CP : 1 263,42 € (méthode du maintien)

TOTAL HC :	8 891,79 €
TOTAL Chargé :	14 226,86 €

Cas particulier : Congé parental
 8 mois temps complet
 mi-temps depuis 01/08/14

2033,13 nombre jrs - ancienneté jours congé parental

 1692,31 nombre jrs - jrs temps
 partiel
 4,633 ancienneté temps complet

Salaire réf revalorisé 3 derniers mois : 2047,316532
 Salaire réf revalorisé 12 derniers mois : 1842,57

Salaires versés :

1169,48	juin-15	2046,692335
1170,55	mai-15	2048,564928
1169,48	avr-15	2046,692335
1344,98	mars-15	2353,832692
1169,48	févr-15	2046,692335
1229,95	janv-15	2152,520126
1426,91	déc-14	2497,217361
1169,48	nov-14	2046,692335
1391,92	oct-14	2435,981799
1391,92	sept-14	2435,981799
0	juillet-aout 2014	0
12634,15	1263,415	22110,86804
1052,845833		1842,572337

Questionnaire de Satisfaction sur le Comité d'Entreprise de l'AFPJR

Guide d'utilisation

Le questionnaire suivant a été conçu pour permettre à l'AFPJR de sonder ses salariés afin de connaître leur degré de satisfaction sur le Comité d'Entreprise en présence.

Il est composé de 18 questions. Pour chaque question, il sera précisé le nombre de réponses requises.

Attention, ce questionnaire est ANONYME. Aucun nom ou signe distinctif ne doit figurer sur le document.

Ce questionnaire devra être remis au plus tard le :

30 SEPTEMBRE 2015

- **Où rendre mon questionnaire rempli ?**

A cet effet, une urne sera placée au secrétariat de votre établissement pour déposer votre questionnaire.

- **Qui va traiter l'information ?**

Les représentants du Comité d'Entreprise seront en charge du traitement des réponses au questionnaire.

- **Quelles en seront les conséquences ?**

Au regard des résultats, les représentants du Comité d'Entreprise prendront les mesures nécessaires pour améliorer et faire évoluer les prestations du CE.

Quelques informations vous concernant

1) Tout d'abord, merci de bien vouloir nous donner ces informations vous concernant :
Réponses obligatoires. Une seule réponse possible

- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 25 ans
- 25 - 34 ans
- 35 - 44 ans
- 45 - 54 ans
- 55 ans et plus

- Êtes-vous : une Femme un Homme

- Dans l'Association, vous êtes :

- Ouvrier/Employé Technicien Cadre

- Si vous avez des enfants à charge de moins de 21 ans, merci d'en indiquer le nombre par tranche d'âge :

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible par ligne



	0	1	2	3	4	5 et plus
Moins de 3 ans						
De 3 à 12 ans						
De 13 à 18 ans						
De 19 à 20 ans						

2) Êtes-vous informés des horaires et lieux de permanence du CE ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Oui Non

3) Jugez-vous ces horaires :

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible



- Très insuffisants
- Insuffisants
- Juste bien
- Bien


4) Comment qualifiez-vous l'accueil qui vous a été réservé lors de vos dernières visites au CE ?

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne se prononce pas
Qualité de l'accueil					
Disponibilité des personnes					
Qualité des réponses fournies					
Temps de traitement de vos demandes					
Suivi de vos réclamations					
Temps d'attente					


5) Comment qualifiez-vous l'accueil qui vous a été réservé lors de vos appels téléphoniques au CE ?

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne se prononce pas
Temps d'attente					
Disponibilité des personnes					
Qualité des réponses fournies					


6) Si vous avez contacté le CE par email. Comment qualifiez-vous leur réponse ?

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne se prononce pas
Délai de réponse					
Qualité des réponses fournies					

7) Connaissez-vous vos élus et leur rôle au sein du CE ? Qu'en est-il de leur disponibilité ?

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Oui, tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout	Ne se prononce pas
Je connais un ou plusieurs élus du CE					
Je connais les missions qui leur sont confiées dans le cadre de leur mandat électif					
Ils sont disponibles lorsque j'ai besoin de les contacter					
Les réponses données sont suffisamment précises					

8) D'une façon générale, comment jugez-vous l'information donnée par le CE sur les aides et les activités proposées ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Très suffisante
- Plutôt suffisante
- Plutôt insuffisante
- Très insuffisante

9) Jugez-vous pertinent la création d'un livret d'accueil et d'informations sur le CE ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Oui
- Non

10) Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous utilisé un service du CE ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Jamais
- Entre 1 et 3 fois
- Entre 4 et 7 fois
- Entre 8 et 10 fois
- Plus de 10 fois
- Je ne sais pas

11) Avez-vous le sentiment de profiter suffisamment des différentes aides et activités proposées par le CE ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout
- Ne se prononce pas

12) Voici les principales aides du CE. Merci de nous indiquer si vous en êtes satisfait :

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne se prononce pas
Chèques-Vacances					
Aide aux vacances					
Aide aux activités culturelles et sportives					
Bon multi enseignes					
Frais de garde					
Tickets Restaurants					

13) Au cours des 6 derniers mois, à quelle fréquence avez-vous visité le site internet



Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Jamais
- Moins d'1 visite par mois
- Entre 1 et 3 visites par mois
- 4 visites ou plus par mois

14) Comment jugez-vous les offres proposées par




Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- Très suffisantes
- Plutôt suffisantes
- Plutôt insuffisantes
- Très insuffisantes

15) Lors de votre visite sur le site internet MeyClub, comment avez-vous trouvé :

Réponses obligatoires. Une seule réponse possible par ligne

	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne se prononce pas
L'aspect graphique et le « look »					

La pertinence des informations					
La facilité à naviguer					
La possibilité de trouver rapidement ce que vous cherchez					
L'actualisation des informations					
La facilité pour commander en ligne					
Les informations me concernant (mon compte)					

16) Au final, quelle note de 0 à 10 donneriez-vous au site internet MeyClub ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- 0 3 6 9
 1 4 7 10
 2 5 8

17) Quelle est l'appréciation globale que vous portez sur les prestations proposées par le CE ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible



Pas satisfait



Moyennement satisfait



Satisfait



Très satisfait

18) Avez-vous des remarques, des suggestions que vous souhaiteriez communiquer au Comité d'Entreprise ?

.....
.....

Les risques psychosociaux (RPS)

Les RPS peuvent être difficiles à appréhender.

Leur évaluation contribue au processus continu de prévention et d'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des salariés dans l'Association.

L'enquête proposée doit permettre à l'AFPJR d'identifier les facteurs de risques psychosociaux auxquels peuvent être soumis les salariés dans les établissements et services ; et d'apprécier les conditions et les circonstances d'exposition à ces facteurs afin de mettre en place un plan de prévention adapté.

Guide d'utilisation

Avant toute chose, il convient de rappeler que cette enquête est ANONYME. Aucun nom ou signe distinctif ne doit figurer sur le document.





La grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux a été conçue pour permettre à l'AFPJR de repérer et évaluer les facteurs de risques psychosociaux, à partir d'une catégorisation de ces différents facteurs de risque.

Cette grille d'évaluation recense 7 familles de facteurs de risques psychosociaux :

- Rythme de travail
- Horaires de travail
- Facteurs émotionnels
- Autonomie au travail
- Rapports sociaux au travail
- Valeurs
- Sécurité de l'emploi et du travail

Chaque partie est constituée de plusieurs questions. Attention, UNE seule réponse est demandée par question.

Les réponses sont converties en niveau d'intensité de la façon suivante :

Cotation de la réponse	Niveau d'intensité des facteurs de risque
	Non concerné
	Faible
	Modéré
	Elevé

- **Où rendre mon questionnaire rempli ?**

A cet effet, une urne sera placée au secrétariat de votre établissement ou complexe pour déposer votre enquête complétée. Ce questionnaire devra être remis au plus tard le :

30 SEPTEMBRE 2015

- **Qui va traiter l'information ?**

Les représentants du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) seront chargés de récupérer les enquêtes complétées et du traitement des réponses.

- **Quelles seront les suites données ?**

Les résultats de l'enquête seront remis au directeur et analysés pour être intégrés si besoin au DUERP. Un plan d'actions de prévention pourra être mis en place le cas échéant.

Quelques informations vous concernant :

4) Tout d'abord, merci de bien vouloir nous donner ces informations vous concernant :
Réponses obligatoires. Une seule réponse possible

- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 25 ans
- 25 - 34 ans
- 35 - 44 ans
- 45 - 54 ans
- 55 ans et plus

- Êtes-vous : une Femme un Homme

- Dans l'Association, vous êtes :

- Ouvrier/Employé Technicien Cadre

































































- Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'AFPJR ?
 - Moins de 5 ans
 - Entre 6 et 10 ans
 - Entre 11 et 20 ans
 - 21 ans et plus

- Quel est votre statut horaire ?
 - Temps complet
 - Temps partiel
 - Forfait jour

- Quel est votre lieu de travail ?
 - Complexe MAS – IEPS – SESSAD
 - Complexe LES PRES – NATURE ET JARDINS
 - Complexe PRELUDE – L'ALMANDIN – EMS
 - Complexe LA BASTIDE – LA CARDELINE
 - Complexe RIOU – CHFD – SAVS – CPI

- Comment jugez-vous votre santé actuelle ?
 - Très bonne
 - Plutôt bonne
 - Moyenne
 - Plutôt mauvaise
 - Très mauvaise

- Pensez-vous avoir eu des problèmes de santé directement liés à votre activité au sein de l'AFPJR au cours des 24 derniers mois ?
 - Oui
 - Non

Famille de Facteurs de Risques Psychosociaux	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
Rythme de travail				
1- Êtes-vous soumis à des contraintes de rythmes élevés (cadence d'une machine, normes de production, demande expresse de clients) ?				
2- Les objectifs à atteindre sont-ils clairement définis ?				
3- Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités dont vous disposez pour les atteindre ?				
4- Recevez-vous des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?				
5- Êtes-vous amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?				
6- Êtes-vous fréquemment interrompus au cours de votre travail par des tâches non prévues ?				
7- Exercez-vous des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?				
Horaires de travail	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
8- Arrive-t-il que vous travailliez plus de 44 heures par semaine ?				
9- Au cours des 12 derniers mois, avez-vous effectué des heures complémentaires ou supplémentaires de travail ?				
10- Êtes-vous soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?				
11- Êtes-vous contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?				
12- Connaissez-vous suffisamment à l'avance vos horaires de travail ou les changements éventuels de votre planning de travail ?				
13- L'AFPJR vous permet-elle de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?				
Facteurs émotionnels	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
14- Êtes-vous confrontés à des situations de tension (avec des clients, usagers, patients) dans votre travail ?				
15- Dans le cadre de votre activité professionnelle, devez-vous traiter la situation de personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?				
16- Dans votre travail, devez-vous « faire bonne figure » en toutes circonstances ?				
Autonomie au travail	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui

17- Disposez-vous d'une autonomie dans la manière de réaliser votre travail dès lors que les objectifs sont atteints ?				
18- Pouvez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous en ressentez le besoin ?				
19- Pouvez-vous utiliser vos compétences professionnelles et en développer de nouvelles facilement ?				
20- Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de 12 derniers mois ? (Oui / Non)				
21- Êtes-vous satisfait de la formation qui vous a été dispensée ?				
Rapports sociaux au travail	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
22- Les relations avec vos collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?				
23- Recevez-vous un soutien de la part de votre hiérarchie ?				
24- Au cours des 12 derniers mois, avez-vous bénéficié d'un entretien annuel avec votre hiérarchie ? (Oui / Non)				
25- Si vous avez bénéficié d'un entretien annuel, pensez-vous qu'il a été bénéfique ?				
26- Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel dans l'Association (absence de propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires) ?				
27- Votre travail est-il reconnu par la direction ?				
Valeurs	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
28- Considérez-vous que votre travail soit de qualité ?				
29- Estimez-vous que votre travail soit considéré comme utile ?				
Sécurité de l'emploi et du travail	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
30- Avez-vous des incertitudes quant au maintien de votre activité dans les prochains mois ?				
31- Les changements vous sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés, et clairement expliqués ?				

5) Au final, à quelle note estimeriez-vous votre « bien-être » au travail de 0 à 10 ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible

- 0 3 6 9
 1 4 7 10
 2 5 8

6) Comment envisagez-vous la suite de votre carrière ?

Réponse obligatoire. Une seule réponse possible par ligne.

	A l'AFPJR	Ailleurs	Je ne sais pas
Dans 2 ans			
Dans 5 ans			

7) Avez-vous des remarques, des suggestions que vous souhaiteriez communiquer au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ?

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

Annexe 5 « Matrice fiche Emploi-Compétences » :

FICHE D'EMPLOI-COMPETENCES – (précisez emploi)

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Etablissement : Type de structure :	Secteur : médico-social Famille :

CADRE DE TRAVAIL	
STATUT	NIVEAU REQUIS
<u>Classement fonctionnel :</u> <u>Classe :</u> <u>Niveau :</u> <u>Coefficient de référence :</u> <u>Primes diverses :</u> contractuelles <u>Moyen mis à disposition :</u>	<u>Diplôme :</u> <u>Maitrise numérique :</u> Pack office, Internet, Logiciels décisionnels <u>Expériences :</u> selon le profil de poste <u>Habilitation :</u> Permis B,
DELEGATIONS	DEFINITION OU MISSIONS PRINCIPALES :
<u>Responsable hiérarchique :</u> <u>Financier (niveau engagement) :</u> <u>Signature :</u> <u>Décisions conformité prestation :</u> <u>Accès des locaux :</u> <u>Accessibilité dossiers/informations sur l'utilisateur :</u>	

TYPES DE RELATION

Internes :

Externes :

CONDITIONS D'EXERCICE

Emploi soumis à des facteurs de pénibilité : oui non

Astreintes : oui non

Forfait jour : oui non

Internat : oui non

Activités et Compétences attendues par domaine (contextualisées)	
Activités	Compétences clés (savoir, savoir-faire, savoir être et savoir évoluer)
Activités et Compétences spécifiques (en l'absence du directeur)	

Mobilités (évolutions) professionnelles possibles	
Horizontale	
Verticale	

Les éléments présents dans ce document ne sont ni limitatifs, ni exhaustifs. En fonction des obligations de l'établissement, le salarié pourra être amené à effectuer des tâches supplémentaires et changer de service pour assurer la continuité des services de l'établissement.

Le salarié et signature

Mention manuscrite : « reçu en main propre le »

Annexe 6 « Fiche E-C : Chef de service » :

FICHE D'EMPLOI-COMPETENCES – Chef de service

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Etablissement : SAS La Bastide ESAT la bastide SAT la Cardeline
Type de structure : Section d'Accueil Spécialisée
 Etablissement et Service d'Aide par le Travail
 Section d'Adaptation par le Travail

Secteur : médico-social
Famille : Direction

CADRE DE TRAVAIL	
STATUT	NIVEAU REQUIS
<p><u>Classement fonctionnel</u> : cadre ayant mission de responsabilité avec subdélégation <u>Classe</u> : 2 <u>Niveau</u> : 3 <u>Coefficient de référence</u> : 720 à 921.6 <u>Primes diverses</u> : contractuelles <u>Moyen mis à disposition</u> : sans objet</p>	<p><u>Diplôme</u> : CAFERUIS ou CESF ou diplôme de niveau III <u>Maitrise numérique</u> : Pack office, Internet, Logiciel décisionnels <u>Expériences</u> : expérience de plus 5 ans dans la fonction de chef de service <u>Habilitation</u> : Permis B, SST</p>
DELEGATIONS	DEFINITION OU MISSIONS PRINCIPALES :
<p><u>Responsable hiérarchique</u> : Directeur <u>Financier (niveau engagement)</u> : ≤ 800 € <u>Signature</u> : Ecrits administratifs et professionnels en lien avec le suivi des adultes en situation de handicaps. <u>Décisions conformité prestation</u> : Ecrits professionnels, admissions, synthèses, orientations. <u>Accès des locaux</u> : locaux autorisés <u>Accessibilité dossiers/informations sur l'utilisateur</u> : sans aucune restriction</p>	<p>Par délégation de la direction, organise sur le plan administratif et technique, le fonctionnement d'équipe pluridisciplinaire ; exerce des fonctions impliquant initiative et responsabilité, qui peuvent être considérées comme ayant délégation de l'autorité employeur.</p>

TYPES DE RELATION

Internes :

- Comptable
- Agent de bureau
- Secrétaire administrative
- Ensemble du personnel lié au projet des personnes accueillies
- Cadres de santé
- Directeur

Externes :

- Familles et partenaires en lien avec le projet de l'utilisateur
- Autres complexes de l'AFPJR
- Siège de l'AFPJR (fonctions supports)

CONDITIONS D'EXERCICE

Emploi soumis à des facteurs de pénibilité : oui non

Astreintes : oui non

Forfait jour : oui non

Internat : oui non

Activités et Compétences attendues par domaine (contextualisées)	
Activités	Compétences clés (savoir, savoir-faire, savoir être et savoir évoluer)
Encadrer les équipes	
Animer, conduire, motiver et mobiliser les équipes dans le cadre des organisations	Connaître les fondements de la sociologie des organisations Connaître les différents types de management Savoir identifier et gérer les particularités des membres de l'équipe Savoir être porteur des propositions de l'équipe Savoir utiliser les techniques de résolution de conflits Savoir assumer la position d'autorité Savoir faire preuve de réactivité, de distanciation, de digression et d'anticipation Savoir susciter, organiser et animer les réunions et travaux Savoir animer les groupes de réflexions dans le cadre des mises à niveau des documents Connaître les techniques d'animation de groupe et conduite de réunion Veille à assurer la cohérence d'ensemble
Organiser et coordonner des interventions	Savoir utiliser les mécanismes de la délégation Savoir traduire des objectifs généraux en objectifs opérationnels Savoir mettre en œuvre et assurer le suivi des orientations du projet d'établissement Savoir organiser la coordination entre les services de l'établissement
Développer les compétences individuelles et collectives	Savoir utiliser les techniques d'entretien individuel Connaître les relations emploi/compétences/qualifications Connaître les principaux mécanismes de la formation initiale et continue Appréhender les techniques d'évaluation des compétences Savoir traduire et formaliser les besoins en formation Savoir organiser un tutorat et des situations de travail apprenantes Savoir identifier et gérer les situations d'usure professionnelle

Partenariat d'action et travail en réseau	
Assurer la communication interne, ascendante et descendante ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers	<p>Savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demandes des différentes catégories d'acteurs</p> <p>Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication</p> <p>Maitriser les techniques de rédaction</p>
Proposer, négocier et décider	<p>Savoir utiliser les techniques de communication (adapter le discours, développer des argumentations, construire un exposé cohérent)</p> <p>Savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation</p> <p>Savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs</p> <p>Savoir positionner sa fonction</p>
Développer des actions en partenariat et en réseau	<p>Savoir animer et s'inscrire dans un réseau</p> <p>Savoir organiser, gérer et développer un partenariat</p> <p>Savoir investir son rôle de représentation et rendre compte</p> <p>Savoir partager l'information</p>
Organiser le travail et Gestion Administrative et budgétaire	
Assurer l'organisation du travail, le suivi et la gestion administrative	<p>Savoir élaborer et gérer des plannings</p> <p>Savoir optimiser les moyens matériels disponibles</p> <p>Connaitre les principes qui régissent le droit de la communication des dossiers et de la constitution des fichiers (institutionnels – dossier de l'utilisateur)</p> <p>Connaitre les règles relatives à l'informatique et aux libertés</p> <p>Connaitre les obligations réglementaires et les procédures en matière d'hygiène et de sécurité</p> <p>Connaitre les techniques d'élaboration d'un rapport d'activité</p> <p>Savoir organiser la gestion et le suivi du dossier administratif des personnes accueillies</p> <p>Valider les écrits professionnels</p> <p>Savoir-faire un suivi de la situation du personnel (présence, activités, formations)</p>
Elaborer, présenter et gérer un budget	<p>Connaitre les principaux mécanismes budgétaires, les bases de la comptabilité et de gestion</p> <p>Connaitre les différentes sources de financement de projets, les bases de l'analyse de coût et les principes de la construction d'un plan de financement</p> <p>Savoir présenter et défendre un budget</p> <p>Savoir maitriser les dépenses et en rendre compte</p>

	Savoir construire, utiliser et adapter les tableaux de bord et les indicateurs, Savoir argumenter les résultats
Communication interne	
Déployer une stratégie de communication interne	Savoir recueillir, traiter, analyser et transmettre les informations et propositions du terrain Savoir analyser et transmettre les informations et décisions de la direction Savoir recueillir, diffuser et communiquer les éléments de veilles institutionnelles (législatif et juridique, expériences innovantes, évolution de l'environnement) Savoir promouvoir les activités du service et les partenariats
Participer au projet de la structure	
Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les prestations et l'action des intervenants	Savoir inscrire les actions dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement Connaitre les différentes démarches d'évaluation appliquées à l'action sociale et aux différents types de projets Savoir fonder les critères de choix d'une méthode d'évaluation Savoir élaborer et mettre en œuvre les indicateurs, les outils et les procédures d'évaluation, savoir mesurer les écarts et en analyser les causes Savoir accompagner une démarche d'évaluation
Assurer et développer la qualité du service rendu	Savoir contribuer à son niveau de veille : Veiller au respect de la réglementation en vigueur (droits du travail, convention collective, accord d'entreprises, Règlement intérieur, règlement de l'établissement et outils de la loi 2002-2). Veiller au bon entretien du Patrimoine et au respect des règles de sécurité Connaitre les principes de la démarche qualité Savoir inscrire son service dans une démarche qualité
Piloter les actions	
Concevoir et mettre en œuvre un projet de service	Maitriser la méthodologie de projet Savoir repérer et mettre en lien les différents niveaux de projets pour s'assurer de leur cohérence Savoir construire et rédiger des analyses, rédiger des propositions Savoir dégager des objectifs de travail Savoir situer son action dans le projet institutionnel Savoir analyser de manière qualitative et quantitative les caractéristiques de la population accueillie (admissions, sorties, problématiques, évolutions)
Assurer la qualité des interventions auprès des usagers	Connaître les droits et obligations des usagers et mettre en place les procédures

	pour les faire respecter Savoir évaluer les risques Savoir repérer les parcours de prise en charges Savoir piloter et superviser le projet individuel des ouvriers en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire
--	---

Activités et Compétences spécifiques (en l'absence du directeur)	
Représenter le complexe (sous la responsabilité du directeur et par délégation)	
Assurer le lien avec les familles et les différentes entités (établissements, l'hôpital, services de tutelle, organismes de contrôle, organismes visant à garantir la sécurité des biens et des personnes)	
Préparer et/ou superviser la facturation des frais de séjour des stagiaires de la SAT	
Superviser l'utilisation et gère les caisses du complexe	
Engager des dépenses courantes liées au fonctionnement du complexe	

Mobilités (évolutions) professionnelles possibles	
Horizontale	K1403 Toute appellation relative à ce code ROME
Verticale	K 2103 Direction d'établissement et d'enseignement M 1302 Direction de PME

Les éléments présents dans ce document ne sont ni limitatifs, ni exhaustifs. En fonction des obligations de l'établissement, le salarié pourra être amené à effectuer des tâches supplémentaires et changer de service pour assurer la continuité des services de l'établissement.

Le salarié et signature

Mention manuscrite : « reçu en main propre le »

Annexe 7 « Fiche de poste : Chef de service » :

FICHE DE POSTE – Chef de service

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Etablissements : Tous Type de Structure :	Secteur : médico-social Famille : Direction

CADRE DE TRAVAIL	
STATUT	NIVEAU REQUIS
<u>Classement fonctionnel</u> : cadre ayant mission de responsabilité avec subdélégation <u>Classe</u> : 2 <u>Niveau</u> : 3, 2 ou 1 <u>Coefficient de référence</u> : 720 à 850 en début de carrière <u>Primes diverses</u> : contractuelles <u>Moyen mis à disposition</u> : Téléphone mobile, véhicule de service	<u>Diplôme</u> : CAFERUIS ou équivalent <u>Maitrise numérique</u> : Pack office, Internet, logiciels décisionnels <u>Expériences</u> : A définir selon l'établissement <u>Habilitation</u> : A définir selon l'établissement
DELEGATIONS	DEFINITION OU MISSIONS PRINCIPALES :
<u>Responsable hiérarchique</u> : Directeur <u>Financier (niveau engagement)</u> : A définir selon l'établissement <u>Signature</u> : Ecrits administratifs et professionnels en lien avec le suivi des adultes en situation de handicaps. <u>Décisions conformité prestation</u> : Sans objet <u>Accès des locaux</u> : Ensemble des locaux du complexe <u>Accessibilité dossiers/informations sur l'utilisateur</u> : sans aucune restriction	<p>Par délégation de la direction, organise sur le plan administratif et technique, le fonctionnement d'équipe pluridisciplinaire ; exerce des fonctions impliquant initiative et responsabilité, qui peuvent être considérées comme ayant délégation de l'autorité employeur.</p>

TYPES DE RELATION

Internes :

- Comptable
- Secrétaire de direction
- Secrétaire RH
- Aide comptable
- Ensemble du personnel lié au projet des personnes accueillies
- Directeur

Externes :

- Familles et partenaires en lien avec le projet de l'utilisateur
- Autres complexes de l'AFPJR

CONDITIONS D'EXERCICE

Emploi soumis à des facteurs de pénibilité : oui non

Astreintes : oui non

Forfait jour : oui non

Internat : oui non

Activités et Compétences attendues par domaine (contextualisées)	
Activités	Compétences clés (savoir, savoir-faire, savoir être et savoir évoluer)
Encadrer les équipes	Animer, conduire, motiver et mobiliser les équipes dans le cadre des organisations
	Organiser et coordonner des interventions
	Développer les compétences individuelles et collectives
Partenariat d'action et travail en réseau	Assurer la communication interne, ascendante et descendante ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers
	Proposer, négocier et décider
	Développer des actions en partenariat et en réseau
Organiser le travail et Gestion Administrative et budgétaire	Assurer l'organisation du travail, le suivi et la gestion et le suivi administrative en lien avec le directeur
	Elaborer, présenter et gérer un budget de service
Communication interne	Déployer une stratégie de communication interne en lien avec le directeur
Participer au projet de la structure	Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les prestations et l'action des intervenants
	Assurer et développer la qualité du service rendu
Piloter les actions	Concevoir et mettre en œuvre un projet de service
	Assurer la qualité des interventions auprès des usagers

Mobilités (évolutions) professionnelles possibles	
Horizontale	K1403 Toute appellation relative à ce code ROME
Verticale	K 2103 Direction d'établissement et d'enseignement
	M 1302 Direction de PME

Les éléments présents dans ce document ne sont ni limitatifs, ni exhaustifs. En fonction des obligations de l'établissement, le salarié pourra être amené à effectuer des tâches supplémentaires et changer de service pour assurer la continuité des services de l'établissement.

Le salarié et signature

Mention manuscrite : « reçu en main propre le »

Bibliographie

- Traités, manuels, cours :

BERNIER Philippe, GRESILLON Annabelle, **La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Ed DUNOD, 2^{ème} édition 2012.

DEBANDE Jean-Christophe et PALMERO Sophie, **To do List : Ressources humaines**, Ed. Vuibert, 2013.

KERLAN Françoise, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Ed. D'Organisation, 2^{ème} édition 2004.

- Ouvrages généraux et spécialisés :

CAMBON Laurent, MAUDUIT Luc, **Maîtriser le contrôle de gestion en institution sociale et médico-sociale**, Ed. ESF Editeur, 2014.

DIRECCTE PACA - ACT Méditerranée - URIOPSS PACA et Corse, **La prévention en action : Risques Psychosociaux et management du travail**, Juin 2015 n°23. (Magazine)

LEFEBVRE Bruno et POIROT Matthieu, **Stress et risques psychosociaux au travail**, Ed. Elsevier Masson, 2^{ème} édition (3 juin 2015).

MINTZBERG Henry, **Structure et dynamique des organisations**, Ed EYROLLES, 24^{ème} édition 2014.

THIERRY Dominique et SAURE Christian, **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**, Ed L'Harmattan, 1993.

Webographie

<http://www.anact.fr>

<http://www.centre-inffo.fr>

<http://www.cereq.fr>

<http://www.editions-legislatives.fr/>

<http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article>

<http://www.emploi.gouv.fr>

<http://www.ficam.fr/infos-sociales/actualites-sociales/>

<http://www.legifrance.gouv.fr>

<http://www.orientation-pour-tous.fr>

<http://www.pole-emploi.fr>

<http://www.rh-experts.fr>

<http://www.syneas.fr/>

Sigles et acronymes

AFPJR : Association de Formation et de Promotion pour Jeunes et adultes en Recherche d'insertion.

ARS : Agence Régionale de Santé

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie.

CE : Comité d'Entreprise

CHFD : Centre d'Habitat FLEURQUIN DESTELLE.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CPF : Compte Personnel de Formation (anciennement Droit Individuel à la Formation)

CPI : Centre de Promotion et d'Insertion

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CSP : Contrats de Sécurisation Professionnelle

CT : Code du Travail

DAF : Direction/Directrice Administrative et Financière

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi.

DRH : Direction/Directrice des Ressources Humaines

DUD : Document Unique de Délégation

EA : Entreprise Adaptée.

E-C : Emploi-Compétences

ESAT : Etablissements et Services d'Aide par le Travail.

ESMS : Etablissements Sociaux et Médico-sociaux

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

IEPS : Institut Educatif et Professionnel Spécialisé

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

MAS : Maison d'accueil Spécialisée

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

RRH : Responsable des Ressources Humaines

SAT : Section d'Adaptation au Travail

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale.

SAVSIP : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale et d'Insertion Professionnelle.

SESSAD : Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile.

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	3
Partie 1 : Présentation de l'Association.....	5
I- La gestion de l'AFPJR.....	5
A. L'administration de l'Association.....	5
B. Les établissements de l'Association.....	6
C. Le document unique de délégation (DUD).....	13
II- La situation de l'AFPJR.....	14
A. L'environnement économique.....	14
B. L'orientation stratégique de l'AFPJR.....	16
Partie 2 : Les différentes missions confiées.....	18
I- Assistanat de la Direction des Ressources Humaines (DRH).....	18
A. Calcul des indemnités de licenciement.....	18
B. Traitement les CSP.....	21
C. Enquête de satisfaction sur le Comité d'Entreprise (CE).....	23
D. Enquête préliminaire sur la prévention des risques psychosociaux.....	24
II – Assistanat de la Direction Administrative et Financière (DAF).....	26
A. Découverte du logiciel de paie.....	26
B. Dépouillement des candidatures pour un poste de comptable.....	27
Partie 3 : La mission principale.....	29
I. Harmonisation des pratiques au sein de l'AFPJR.....	29
A. La fiche Emploi-Compétences.....	29
B. Synthèse d'avancement sur la mission d'harmonisation.....	31
II. Rédaction de l'accord GPEC et mise en place de ce dispositif.....	32
A. Rédaction de l'accord GPEC.....	33
B. Les négociations sur l'accord GPEC.....	36
Conclusion.....	37
Annexe 1 « Journal de bord » :.....	39
Annexe 2 « Fiche indemnités de licenciement de Mme X » :.....	42
Annexe 3 « Enquête de satisfaction sur le CE » :.....	44
Annexe 4 « Enquête préventive sur les RPS » :.....	50
Annexe 5 « Matrice fiche Emploi-Compétences » :.....	57
Annexe 6 « Fiche E-C : Chef de service » :.....	60
Annexe 7 « Fiche de poste : Chef de service » :.....	66
Bibliographie.....	69
Webographie.....	69
Sigles et acronymes.....	70
Table des matières.....	71

