

RAPPORT 2

Du 9 décembre 2008 au 20 février 2009

DECOUVERTE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL L'ACPM



Document sous diffusion restreinte pour le respect de sa confidentialité



SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	3
FICHE SIGNALETIQUE.....	4
L'ACPM EN QUELQUES MOTS.....	5
I. Activités.....	6
II. Chiffres clés.....	7
III. Un brin d'histoire.....	7
IV. Les valeurs fondatrices	8
V. Organisation géographique	9
VI. Sources des financements.....	9
VII. Démarche qualité.....	9
VIII. Matrice S.W.O.T.	10
IX. Activité globale.....	11
X. Ressources Humaines.....	11
XI. Climat social.....	12
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ACPM	13
I. Le contexte de la GRH	14
II. La GRH et l'ACPM	16
III. Analyse et diagnostic des processus RH	17
IV. Préconisations processus RH	24
PARTICIPATION AU QUOTIDIEN DU SERVICE RH	26
I. Missions en lien avec la GPEC.....	27
II. Missions pour l'amélioration de la maîtrise des risques.....	29
III. Missions de communication interne	31
CONCLUSION	34
TABLE DES MATIERES.....	35
ANNEXES	37

INTRODUCTION

Durant mon parcours professionnel et mes formations, avec l'apport de mon mentor M. Henri BIEZIN (expert en efficacité collective et management RH), j'ai découvert que l'être humain était un formidable levier pour optimiser l'efficacité et la productivité d'une entreprise. De ce fait, j'ai décidé de consacrer mes compétences au développement de la synergie générée par l'interaction de la Communication Interne et des Ressources Humaines.

Ainsi, pour compléter mes compétences, j'ai choisi d'intégrer en alternance (contrat de professionnalisation) la formation « Responsable en Gestion des Ressources Humaines » du CESI-Entreprises d'Aix en Provence. Je me suis fixée 3 objectifs : apporter mes compétences à un service RH, acquérir une expérience RH et obtenir une formation et un titre à forte valeur ajoutée.

Pour effectuer cette alternance, je suis accueillie au sein du service Administration Générale de l'ACPM pour une durée de 9 mois. L'ACPM, qui a fêté ses 50 ans en 2008, est un important organisme de formation associatif spécialisé dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes et adultes en difficultés. C'est une structure particulière par son statut (Association loi 1901), sa taille (presque 200 salariés) et sa vocation. Comparer à d'autres organismes de formations, l'ACPM cultive la différence pour lutter contre l'indifférence.

Avec un riche passé, l'ACPM opère aujourd'hui un virage stratégique dans son évolution : elle doit notamment diversifier ses sources de financement et professionnaliser son organisation interne. Depuis le mois de juillet dernier, la direction générale est pilotée par Madame Mylène CHASANG, ma tutrice. De manière participative, elle a élaboré un projet stratégique à long terme. Il a été communiqué et partagé lors de la célébration des 50 ans de l'association.

Mon recrutement à l'ACPM s'intègre dans ce projet stratégique. A travers ce rapport, nous verrons comment cela se traduit opérationnellement, notamment en participant au quotidien du service RH. Ma mission RH, (mise en place d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) s'inscrit également dans la mise en actions du projet stratégique. Nous verrons cela lors du troisième rapport (mois de juin).

FICHE SIGNALÉTIQUE

Nom organisme : A.C.P.M.

Association de formation pour la **Coopération** et la **Promotion** professionnelle **Méditerranéenne**

Siège sociale : 48, Bd Marcel Delprat - 13013 Marseille

Statut juridique : Association Loi 1901

Date de création : 19 Avril 1958

Activité : Insertion des publics en difficulté grâce à l'action sociale liée au logement et l'accompagnement à l'emploi ou la formation professionnelle.

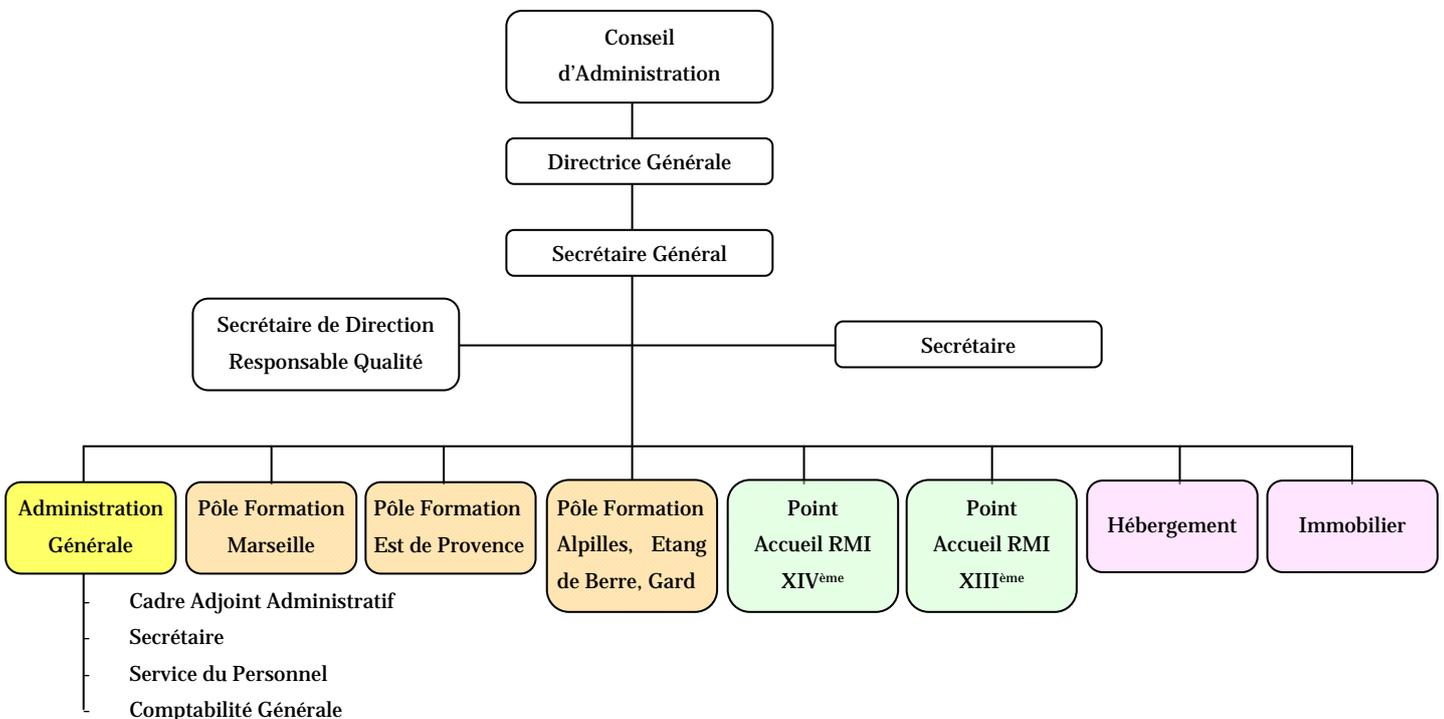
Convention collective : Organismes de Formation

T.V.A. : Organisme exonéré de la T.V.A.

Certification : Label Qualité Etat-Région PACA

Tutrice Industrielle : Mme Mylène CHASSANG - Directrice Générale

Organigramme actuel :



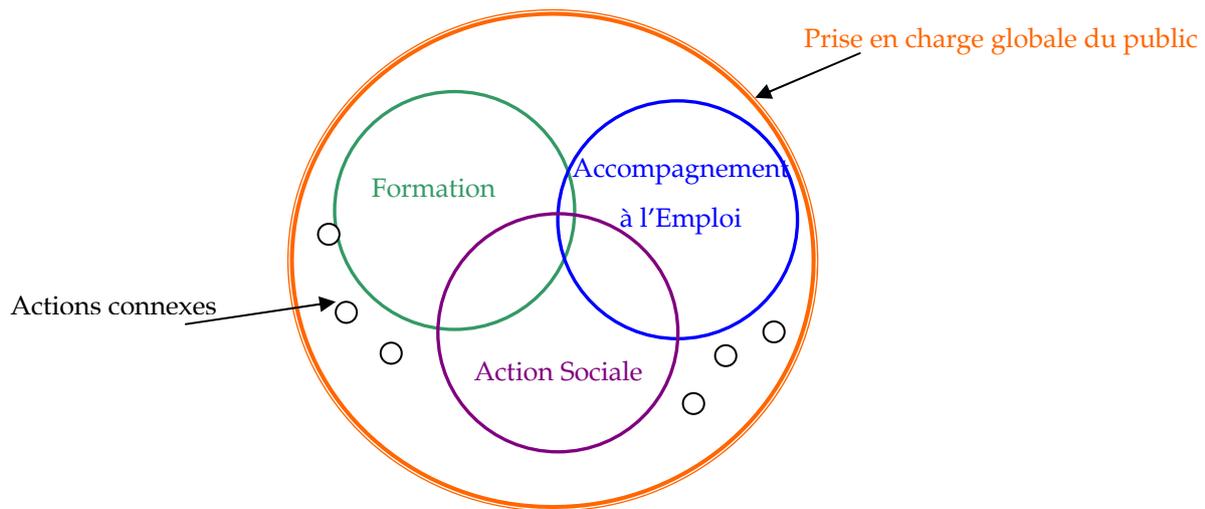
L'ACPM EN QUELQUES MOTS

I. ACTIVITES

Dans le cadre de sa prise en charge globale des personnes en difficulté d'insertion, l'ACPM intervient sur 3 domaines d'activités stratégiques qui s'articulent autour de différents dispositifs portant des noms différents en fonction de l'origine du financement.

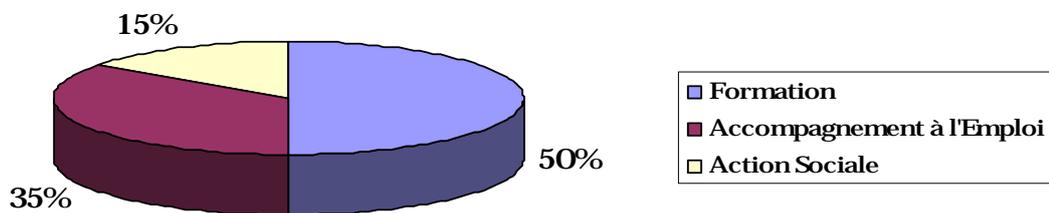
- La formation,
- L'accompagnement à l'emploi,
- L'action sociale.

Représentation schématique des activités de l'ACPM :



Public concerné : demandeurs d'emploi jeunes et adultes, de bas niveau de qualification, en difficulté d'insertion, salariés et les bénéficiaires du RMI ou RSA.

Ventilation du CA 2007 par activités



➤ Formation

➔ Formations « savoirs de bases »

- Les Ateliers de Pédagogie Personnalisée : APP,
- Formation pour les Primo-Arrivants,
- Formation linguistique.

➔ **Formations professionnelles**

L'ACPM délivre des formations de niveau IV et V et dans les domaines suivant :

Services	Industrie
○ Entretiens des espaces verts	○ Bâtiment gros œuvre et second œuvre
○ Hôtellerie - Restauration	○ Froid et climatisation
○ Nettoyage industriel	○ Logistique - magasinage
○ Sécurité	
○ Sanitaire et Social	
○ Toilettage canin	

➤ **Accompagnement à l'emploi**

L'action d'accompagnement de l'ACPM passe par différentes mesures, notamment l'accompagnement au parcours d'insertion, la recherche d'emploi, le bilan de compétences. Le suivi des publics se fait en conformité avec les missions qui sont confiées dans le cadre des dispositifs d'insertion des Régions, des Conseils Généraux et collectivités locales.

➤ **Action sociale**

Dans le cadre de son action sociale, l'ACPM accompagne et mobilise les bénéficiaires à travers diverses démarches :

- d'accompagnement social global (accès aux droits, aux soins...),
- de projet socioprofessionnel (formation, recherche d'emploi, accompagnement à l'emploi...),
- de projet logement (informations générales, recherches...),
- des animations loisirs.

L'ACPM dispose d'un service hébergement qui permet de réduire les freins de certaines personnes dans leur projet d'insertion. L'ACPM gère une résidence sociale et un foyer de jeunes travailleurs (132 lits dans le 13^{ème} à Marseille).

II. CHIFFRES CLES

- L'ACPM a formé plus de 50 000 stagiaires en 50 ans.
- 150 formateurs techniciens et généralistes, professionnels de l'accompagnement à l'emploi et travailleurs sociaux.
- 1 000 entreprises partenaires.
- 10 000m² d'ateliers et de salles de cours.
- 15 implantations géographiques.

III. UN BRIN D'HISTOIRE

L'ACPM existe depuis 1958 et possède un riche passé ponctué d'étapes clés. Ce brin d'histoire permet de mieux comprendre ses activités, son fonctionnement et ses orientations stratégiques.

➔ **1950**

Avec le soutien financier de l'Etat, Louis Belpier et sa femme créent l'ATOM : Aide aux Travailleurs d'Outre Mer. Cette association avait deux objectifs : l'accueil des migrants en transit et l'implantation de travailleurs sédentaires.

→ **1951**

Des centres de Formation Professionnelle Accélérée se créent afin de former les immigrés aux métiers du bâtiment, à condition de passer avec succès le test d'entrée. Mais la plupart des travailleurs nord-africains ne pouvaient passer toutes les épreuves du test pour des questions d'analphabétisme. Ainsi, le couple Belpier décide d'apporter une « préformation » pour préparer à la formation professionnelle et accéder au test d'entrée. Elle était dispensée selon trois axes : l'alphabétisation, une initiation aux techniques de base des métiers manuels et une formation pour s'adapter à la vie en France intitulée « initiation à la vie moderne ».

→ **1958 :**

Fort de son succès, le centre de préformation devient en 1958 l'ACPM : Association du Centre de Préformation de Marseille. Elle avait (et a toujours) la particularité d'être « ouverte à toutes les races, toutes les origines et toutes les religions ».

→ **1970**

L'ACPM accueillera pendant près de 20 ans l'essentiel des formateurs souhaitant se former à un nouveau type de pédagogie ayant eu des résultats probants. Elle a également étendue ses activités de formation aux adolescents.

→ **1980**

L'ACPM a su s'adapter à l'évolution des besoins de formation dans un contexte d'accroissement du chômage. Elle a développé des outils et des actions d'accompagnement à l'emploi, en aidant notamment les jeunes sans qualification à s'insérer dans le monde du travail.

→ **1995**

Depuis sa création, l'ACPM était en grande partie financée directement par des fonds publics. En 1995 elle doit abandonner sa spécificité et rentrer dans le « droit commun » en répondant aux appels d'offres publics pour financer ses activités.

→ **2008**

En 2008, l'ACPM a fêté 50 ans au service de l'action des pouvoirs publics et continue de développer ses activités de prise en charge globale de l'individu pour son insertion professionnelle.

IV. LES VALEURS FONDATRICES

L'ACPM possède des valeurs fondatrices fortes qui sont son moteur, autant à ses débuts qu'aujourd'hui. Ces valeurs sont comme des panneaux indicateurs qui orientent ses actions en restant en cohérence avec sa vocation. Elles ont construit et entretiennent une forte culture d'entreprise qui permet de donner du sens au travail du personnel.

- Anticipation et adaptabilité,
- Attention à l'autre,
- Détermination et endurance,
- Innovation et qualité pédagogique,
- Engagement professionnel militant.

V. ORGANISATION GEOGRAPHIQUE

➤ Les activités sont regroupées en pôles et services

➔ MARSEILLE

- Siège social
- P.F.M. - Pôle Formation Marseille
- H.A.S. - Service Hébergement Action Sociale
- Point Accueil R.M.I. 13^{ème} et 14^{ème} arrondissement

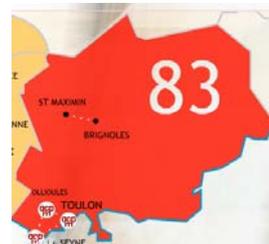
➔ OLLIOULES

- P.F.E. - Pôle Formation Est de Provence

➔ VITROLLES

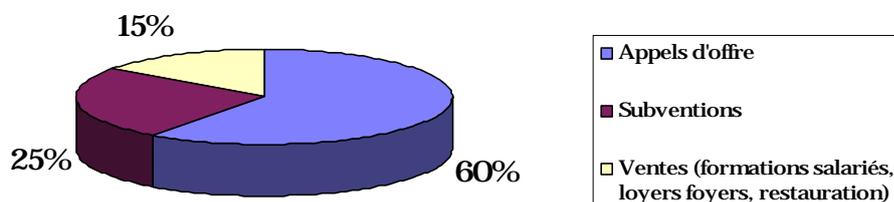
- P.F.A. - Pôle Formation Alpilles, Etang de Berre, Gard

➤ 15 implantations géographiques sur 3 départements



- Aubagne
- Châteaurenard
- Marseille 6^{ème}
- Marseille 13^{ème}
- Marseille 14^{ème}
- Marseille 15^{ème}
- Marseille 16^{ème}
- Vitrolles
- Beaucaire
- Nîmes
- Brignoles
- La Seyne
- Ollioules
- Saint Maximin
- Toulon

VI. SOURCES DES FINANCEMENTS



VII. DEMARCHE QUALITE



L'ACPM est engagée dans une démarche qualité afin de répondre au mieux aux besoins de son public et de ses partenaires/financeurs. Depuis 2003, elle est certifiée par le Label « Démarche Qualité – Formation Commande publique » de la Région PACA entant qu'organisme de formations.

VIII. MATRICE S.W.O.T.

S. : Strong - Forces

O. : Opportunités - Opportunités

W. : Weakness - Faiblesses

T. : Threats – Menaces

FORCES

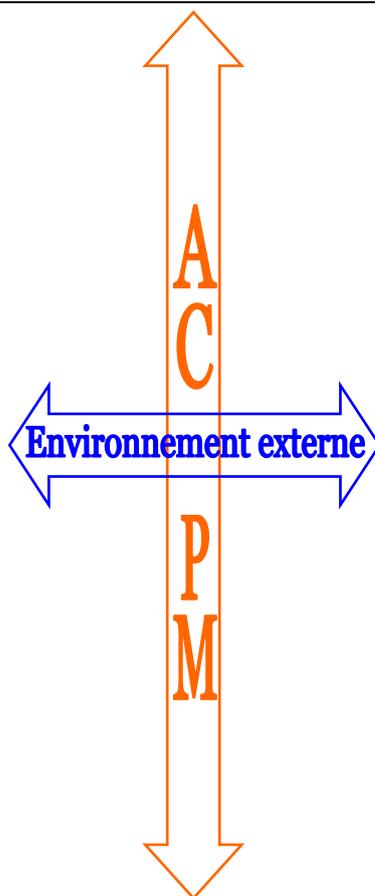
- Aborder le stagiaire dans sa globalité en lui apportant une palette de services personnalisés adaptés à sa situation (hébergement, formation, accompagnement emploi),
- Très bonnes compétences en ingénierie de formation, du marché de la formation et de l'insertion sociale pour créer des formations adaptées,
- Forte adaptabilité et volonté marquée par l'expression d'idées de changements attendus,
- Valeurs et culture d'entreprise très forte,
- Positionnement géographique fort.

MENACES

- Concurrents indirects (autres publics) qui viennent attaquer le marché de l'insertion,
- Politique nationale trop libérale qui serait défavorable à l'insertion, ce qui engendrerait une perte de financement pour les actions.
- La commande publique de l'Etat, de la Région, du Département, tient de plus en plus compte de l'entreprise,
- Le système du code des marchés publics qui induit des recettes non prédictibles, accroît la concurrence et la pression sur les prix et contraint les acteurs à passer d'une posture d'organisme d'intérêt général à celle de prestataire,
- La fusion de l'ASSEDIC et de l'ANPE qui sont des financeurs importants.

OPPORTUNITES

- De nouveaux publics à former et à accompagner, menacés par l'avènement d'une « économie de la connaissance »,
- Besoin accru de formation pour les années à venir : adapter les métiers à de nouvelles normes, répondre à la demande du marché du travail sur les 1ers niveaux de qualification dans les services,
- Possibilité d'exporter de l'ingénierie de formation dans les pays d'origines des migrants,
- 1/3 de l'activité actuelle peut être reconnue comme un Service Social d'Intérêt Général permettant innovation et qualité.



FAIBLESSES

- Précarité des soutiens financiers éminemment liés aux changements de politique sociale,
- Réponses aux appels d'offres,
- Organisation décentralisée = autonomie des actions (communication, logistique, réponse appel d'offre...) ⇒ perte de visibilité et identification variable sur le marché (image à moderniser),
- Repérage insuffisant des compétences, absences d'échanges de pratique et de mutualisation moyens,
- Une attente forte de reconnaissance de la part des salariés.

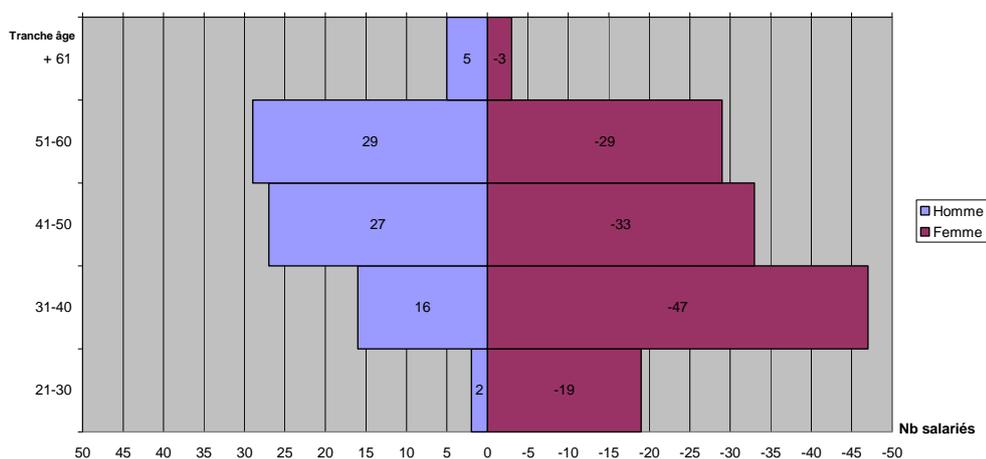
IX. ACTIVITE GLOBALE

	2007	Evolution 2006/2007
Chiffre d'Affaires	7 848 000 €	+ 7 %
Nombre heures de formation dispensées	1 128 752 H.	+ 9 %
Nombre de nuitées	41 100	- 2 %

X. RESSOURCES HUMAINES

→ Pyramide des âges

Pyramide des âges effectifs complet ACPM - détails Hommes-Femmes au 31/10/08



→ Effectifs (CDI et CDD) au 31/12/07

Catégorie	Total	Hommes		Femme	
		2007	Evolution 2006/2007	2007	Evolution 2006/2007
Ouvrier	13	7	+ 16,7 %	6	0 %
Employés	34	6	0 %	28	+ 33,3 %
Maîtrise	114	37	+ 2,8 %	77	- 12,5 %
Cadres	29	18	- 5,26 %	11	+ 11 %
Total	190	68		122	
Equivalent Temps Plein	165,5				

XI. CLIMAT SOCIAL

Depuis juillet dernier, l'ACPM a une nouvelle directrice générale. Le changement de direction est intervenu dans un climat social tendu. En effet, l'état des lieux qui a été fait par une consultante externe relève des points sensibles. Cela a permis d'orienter la définition du projet stratégique annoncé en décembre et qui est en train de se décliner en plan d'actions.

Dans l'ensemble, on remarquera que la direction et les salariés sont deux entités trop distinctes : peu de communication, pas de projet stratégique (au moment de l'audit) auquel rattacher son activité, sentiment de manque de reconnaissance vis-à-vis du travail et des salariés. De plus, les conditions matérielles se détériorent.

Depuis mon intégration à l'ACPM et au cours de mes différents entretiens officiels et « officieux », j'ai ressenti, entendu et observé les malaises qu'ont exprimés les salariés dans l'état des lieux retranscrit par la consultante.

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
A L'ACPM**

I. LE CONTEXTE DE LA GRH

Afin de comprendre et d'analyser la GRH au sein de l'ACPM, voici les bases théoriques qui ont guidé mes réflexions.

➤ La GRH

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. C'est une **activité essentiellement fonctionnelle** de l'entreprise, de nature transversale par opposition à une activité hiérarchique. Elle se divise en deux grandes branches :

- d'un côté l'**administration** des ressources humaines (paie, juridique, contrat, gestion absences etc...) qui est une activité plus verticale,
- et de l'autre le **développement** des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation etc...) qui est de plus en plus souvent partagé avec les managers opérationnels.

Cette définition peut se compléter avec celle-ci : « c'est un ensemble d'activités ayant pour rôle de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en termes de **qualité** et de **quantité** ».

➤ Dave ULRICH

Selon Dave Ulrich*, les 4 missions principales pour les RH au sein d'une entreprise sont :

1. être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien,
2. gérer et accompagner le changement,
3. administrer le quotidien (payer, répondre aux obligations légales, gérer le personnel...),
4. être le « coach » des collaborateurs.

Ces quatre missions peuvent être visualisées sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

* Dave ULRICH « Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results », 1999.

Représentation schématiques des 4 missions RH, selon Dave ULRICH :



➤ **Les processus RH**

Selon le Petit Larousse, le processus se définit comme : « un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ». Pour mener à bien ses missions, la GRH se compose de différents processus.

D'après mes différentes lectures, j'en ai identifié 6 types :

1. Recrutement-Intégration
2. Administration du personnel
3. Paie
4. Relations sociales et juridiques
5. Gestion des Carrières et des Compétences
6. Communication interne

Ces processus sont secondaires dans l'organisation de l'entreprise car ils ne concourent pas directement à la production. Ils sont des supports pour une bonne exécution du processus activité de l'organisation en direction de clients « internes ».

Quels sont les objectifs et intérêts de fonctionner avec des processus RH ?

Le processus est assimilé à un chef d'orchestre des activités et ses objectifs sont de :

- traduire la partition pour les différents intervenants,
- coordonner les activités de chacun,
- indiquer le rythme d'exécution,
- donner une direction unique à l'ensemble des acteurs.

Cela va permettre de :

- faciliter le déploiement de la stratégie d'entreprise,
- mieux répondre aux exigences des clients internes,
- développer les compétences et les performances collectives,
- mieux coordonner l'action des différents services de ressources humaines.

La notion de processus me paraît incontournable dans les organisations actuelles. Et plus particulièrement pour les moyennes structures comme l'ACPM, qui gère presque 200 salariés par an.

II. LA GRH ET L'ACPM

A mon arrivée à l'ACPM, l'une des premières choses qui m'a étonnée concernait le titre donné au service qui s'occupe du personnel : « Service du Personnel » et non « Gestion des Ressources Humaines » comme l'indique le titre de la certification préparée. Ceci peut être un premier indice sur la manière dont sont abordées les RH à l'ACPM. Au delà de cette dénomination, j'ai cherché à connaître le fonctionnement du service et aussi la perception qu'en avaient les salariés. A travers mes différents entretiens formels (*Cf. mini-audit*) et informels, j'ai pu entendre que le personnel lui-même ressentait qu'il n'y a pas de Gestion des Ressources Humaines. Cela m'a interpellé et je suis allée chercher des éclaircissements au travers de l'analyse des processus RH (*Cf. III*).

Tout d'abord voici une description succincte du service.

➤ **Description du service**

Le service du personnel est composé de deux personnes à temps plein (qui s'occupent plus de la partie comptable) et d'une personne à mi-temps (qui s'occupe de la partie administrative). C'est le secrétaire général de l'association qui fait office de responsable de ce service. Au sein de ce service on gère : l'administration du personnel et la paie. L'articulation des missions du service entre les différentes personnes est floue. Il est difficile de savoir qui fait quoi et qui est responsable, malgré l'existence d'une note de répartition des tâches.

Il faut également noter que l'ACPM a connu des restructurations dans les années passées et différents directeur généraux. A ces époques, il a été choisi de décentraliser une partie de la gestion du personnel et cela été confiée aux 3 secrétaires de pôles.

Les personnes qui interviennent dans la gestion du personnel sont des personnes qui ont été formées « sur le terrain » et qui ont reçu très peu (voir aucune) de formation professionnelle pour les adapter à leur poste.

➤ **Analyse du service selon Dave ULRICH**

Selon le schéma des missions de la RH de Dave ULRICH (*Cf. p.15*), l'ACPM concentre ses activités RH autour de la mission 3 : « gérer efficacement les tâches administratives ». Elle focalise ses efforts sur les tâches opérationnelles quotidiennes répondant aux règles législatives et aux procédures, notamment celles de la qualité.

III. ANALYSE ET DIAGNOSTIC DES PROCESSUS RH

➤ **Mini-audit RH**

Dans le cadre des missions qui m'ont été confiées par ma tutrice, j'ai réalisé un mini-audit sur la fonction et les processus RH au sein de l'ACPM. Les objectifs étaient de faire un état des lieux de l'existant et de dégager des axes d'amélioration.

En réalisant ce mini-audit, j'ai implicitement fait références à différents critères :

- Conformité : les règles interne et externes appliquées ?,
- Effectivité : y a-t-il cohérence entre le discours et la pratique ?,
- Efficacité : les objectifs sont-ils atteints, quels sont les résultats ?,
- Stratégique : le politique suivie est-elle cohérente avec les autres stratégies de l'entreprise ?

➔ Organisation

J'ai organisé ce mini-audit via des entretiens individuels d'environ 2h00 et des observations terrain. En parallèle à cela, j'ai réalisé un diagnostic des outils relatifs à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (mission confiée au début de mon stage dans le cadre d'une réponse à un audit qualité sur la gestion des compétences, *Cf. Partie 3-1*).

➔ Echantillon

Les personnes clés étaient : le personnel du service du personnel, les responsables de pôle et les secrétaires de pôle.

➔ Démarche et outil

J'ai réalisé les entretiens au travers d'une enquête qualitative anonyme, afin que les personnes puissent librement s'exprimer. Cette méthode permet d'avoir plus de matière que les réponses

aux questions et apportent des informations sur le contexte, l'environnement de la personne (et/ou de sa fonction) et sur le climat social.

Voici la trame du questionnaire :

1. Quel est votre rôle/fonction au sein de l'association (détails des missions) ?
2. Plus précisément par rapport aux RH (détails des missions + outils utilisés et limites + flux infos) ?
3. Que pensez-vous de la Gestion des RH aujourd'hui ?
4. Selon vous, qu'est ce qui fonctionne bien (procédure, outil...)?
5. De quoi auriez-vous besoin (formation, outils...) pour mener au mieux vos missions RH ?
6. Selon vous, quelles sont les choses sur lesquelles il faudrait agir rapidement ? Que voudriez-vous améliorer ?

➤ **Constats**

➔ Généraux

J'ai choisi de classer les constats en 4 catégories (*pour des raisons de confidentialités, ce constat n'est pas complet*) :

- **Ambiance générale**

- Forte attente et motivation pour le changement,
- Grand espoir d'amélioration,
- Confiance élevée envers la nouvelle directrice générale,
- Cloisonnement des pôles : fonctionnement autonome et très peu de mutualisation,
- Climat de peur et de stress permanent,
- Il y a des personnes qui pensent qu'il n'y a pas de « GRH »,
- Il y a une perte de repères entre fonction décrite sur la fiche de poste et les missions véritablement faites en réalité.

- **Positifs/ressources**

- Grande solidarité dans les équipes des pôles, valeur forte d'entre-aide,
- Grande part d'affectif par rapport au métier => forte implication dans son travail,
- Des outils ont été créés et fonctionnent tant bien que mal,
- Curiosité sur le fonctionnement des autres pôles.

- ***Besoins/attentes/volontés/souhaits***

- Besoin d'une politique RH plus formalisée,
- Volonté d'avoir une structure et des procédures claires et de les harmoniser,
- Volonté de faire plus de cohésion d'équipe avec les autres pôles,
- Besoin de plus de communication entre les pôles et aussi entre pôle et DG,
- Souhait que la DG est un rôle plus important par rapport aux responsabilités,
- Besoin d'un outil de gestion qui fasse le lien entre l'activité de la structure et la gestion des RH,
- Attentes d'une base de données du personnel regroupant tous les fichiers Excel existant, facilement et rapidement accessible,
- Attentes de conseils, d'analyses et de proposition d'amélioration de la GRH,
- Professionnaliser la GRH.

- ***Dysfonctionnements***

- Procédures administratives lourdes,
- Insuffisance de cohésion d'équipe au sein du service du personnel,
- Très peu de communication directe entre le personnel et le service du personnel,
- Pas de vision stratégique sur moyen ou long terme,
- Pas de fonctionnement transversal uniformisé,
- Faible maîtrise des risques juridiques,
- Conservation des dossiers du personnel en plusieurs exemplaires à différents endroits.

Le fait que l'on ne parle pas de « Gestion des RH », peut s'expliquer par la carence en tableaux de bord pour piloter le service et d'outils pour manager efficacement les ressources internes. J'ai également constaté qu'il y avait peu de directives stratégiques et que les pôles fonctionnaient de manière autonome pour la gestion de leur personnel (type de contrat utilisé, rémunération, procédures RH...). Il n'existe pas de politique RH claire, annoncée, transmise et mise en œuvre. Il existe des pratiques et des usages anciens qui se transmettent oralement (« on a toujours fait comme ça, c'est mieux pour le salarié... ») et que je pense peu professionnels et dépassés.

→ Processus RH

Cette analyse des processus RH est faite « à chaud ». Mis à part le travail plus approfondi sur le processus recrutement-intégration, le diagnostic présenté est un peu « brut » et il n'est pas aboutit. Il faudra l'étayer et le pondérer. Avec mes connaissances et compétences, j'ai relevé des éléments qui me paraissent dysfonctionner ou à améliorer. Je pense que ce diagnostic est une base de travail théorique qu'il faudra confronter ultérieurement avec une pratique de la GRH que je suis en train d'acquérir.

- ***Administration du personnel***

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à l'exécution du contrat de travail du salarié : gestion des présences et des absences, gestion des congés payés et des RTT, suivi des visites médicales, suivi des contrats, rédaction de documents légaux, gestion de la mutuelle, tenue du dossier du personnel...

J'ai constaté qu'il y avait un manque d'information et de communication au sein du service car le travail est parfois fait en double ! L'organisation du temps de travail du personnel du service engendre des problèmes relationnels et de suivi avec les salariés.

- ***Paie***

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à l'établissement de la paie des salariés : données, intégration comptable sous le logiciel de paie, paiement, veille informationnelle...

Ce processus est le dernier maillon dans la chaîne « administrative RH » et j'ai pu constater que l'ensemble des dysfonctionnements des autres maillons se retrouvait dans ce processus et les personnes du service remédiaient à ces dysfonctionnements grâce à un rare dévouement et une forte implication dans leur travail. Par contre la gestion de ce processus me paraît peu novatrice et complexe. La récolte des informations « variables de paies » est complexe et parfois peu fiable. Le palliatif prend du temps et la veille informationnelle et la maîtrise des risques juridiques deviennent difficile par manque de temps.

Cependant, il est à noter que la paie est correctement établie. En effet, les différents contrôles réalisés par l'URSAFF n'ont pas pointé d'erreur majeure.

- ***Relations sociales et juridiques***

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives au contrôle social et au respect des règles juridiques.

Il est l'un des moins visible au sein de l'ACPM mais la veille juridique est faite au quotidien. Cependant, il y a une méconnaissance dans l'interprétation et l'application des lois (code du travail, convention collective nationale et accords d'entreprise), comme par exemples : la déclaration des travailleurs handicapés, les jours de fractionnement pour les congés payés, le

calcul des RTT, l'utilisation des contrats de travail et leur rédaction... Et le règlement intérieur n'a pas eu d'actualisation depuis 1984 !

- ***Gestion des Carrières et des Compétences***

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à la gestion de la carrière et des compétences du salarié : politique de rémunération, formation, carrière, entretien d'évaluation, entretien professionnel...

J'ai constaté que ce processus fait l'objet de procédures qualités (évaluation compétences, formation) mais qu'elles ne sont pas optimales ni respectées. De plus, il n'existe pas de politique de carrière ni de rémunération. La rémunération est basée sur la grille imposée par la Convention Collective Nationale (qui est pour le métier de formateur). Il en résulte que le salarié n'a pas de vision sur ses possibilités d'évolution au sein de l'ACPM, et les rémunérations et augmentations peuvent être différentes d'une personne à l'autre sans qu'il y est de justifications objectives, d'où un climat social tendu.

Les missions relatives à la gestion des compétences sont pratiquement inexistantes au sein de l'ACPM et cela à d'ailleurs été relevé lors de l'audit de renouvellement du label qualité « Démarche Qualité – Formation Commande publique » de la Région PACA. Il est impossible de connaître rapidement l'état des compétences des salariés de l'ACPM.

J'ai constaté que le plan de formation était géré par la secrétaire de direction de l'administration générale. Il y a très peu de mise en perspective de la stratégie d'entreprise (car inexistante) et des formations accordées aux salariés. En 2007, près de 40% des salariés ont eu une formation.

L'entretien d'évaluation fait annuellement ou tous les deux ans est référencé en document qualité. Mais apparemment les supports ne sont pas adaptés et au lieu d'être un espace d'échanges devient une formalité à accomplir sans exploitation des informations.

- ***Communication interne***

Ce processus est très peu mis en œuvre et c'est d'ailleurs une problématique transverse à l'exécution des autres processus. A l'ACPM la culture orale est plus forte que celle de l'écrit. Il n'existe pas de procédure ni de support mis à part l'ACPM infos qui est édité très ponctuellement (sur 2008 : 1 fois) quand les charges de travail le permettent.

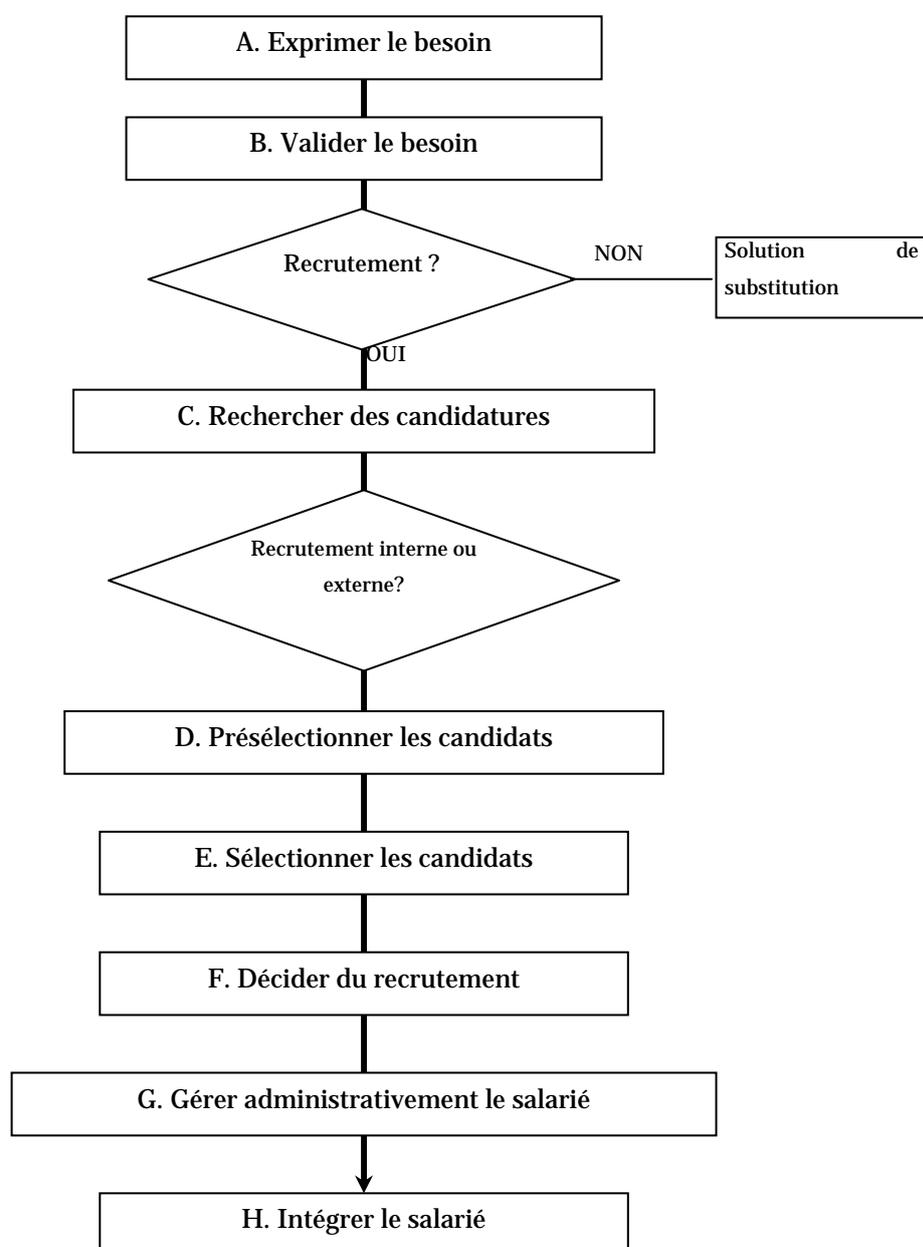
- ***Recrutement-Intégration***

Comme pour les autres processus, du fait qu'il n'y ait pas de politique RH définie, il n'existe pas de processus pour le recrutement.

En raison du délai imparti (octobre à janvier) et pour répondre à une priorité donnée par ma tutrice, j'ai réalisé un zoom uniquement sur ce processus. J'ai rédigé la procédure actuelle (cf.

Annexe 1) en relation avec les acteurs qui interviennent dans le processus et j'ai synthétisé la procédure en étapes clés et les aient mises sous forme de schéma processus, confère ci-après. J'ai également animé une réunion de travail avec les secrétaires de pôles et la personne qui gère l'administratif du service du personnel afin de partager les informations de chacune et valider l'état des lieux tracé (le compléter si besoin). Puis dans un second temps d'analyser et de diagnostiquer les étapes concernant le dossier du personnel et les contrats de travail en fonction de différents critères : maîtrise des risques juridique, fluidité du processus/activité, compétences, responsabilités...

Schéma des étapes du processus Recrutement-Intégration



En analysant le processus et en détaillant sa procédure de réalisation, j'ai pu constater :

- étapes A et B : elles ne sont pas formalisées par écrit,
- étape C : elle est rarement faite (bouche à oreille le plus souvent),
- étapes D et E : elles ne sont en générale pas faites car la personne a déjà été sélectionnée lors de la demande de recrutement,
- étape G : dans cette étape il y a une multiplication des acteurs, des lieux et du temps qui rendent le processus long et complexe (dossier du personnel et rédaction du contrat),
- étape H : elle est quasiment inexistante (pas d'accueil, ni de suivi de la période d'essai).

De plus, j'ai observé :

- un manque de cohérence des procédures entre les pôles,
- un manque de cohérence dans l'utilisation des supports,
- des difficultés à récolter les informations pour établir la fiche de demande de recrutement,
- des compétences limitées par rapport à la maîtrise des risques juridiques pour la rédaction des contrats (choix types de contrat, classification emploi, rémunération...),
- une gestion administrative lourde de la visite médicale,
- une gestion difficile des « CCD à la journée »,
- un turn-over important de CDD dit d'Usage,
- une lacune dans les ressources supports pour les questions relevant des RH (peu de personne compétente).

Dossier du personnel

Le dossier du personnel est en triple exemplaires : un pour le service du personnel, un dans le bureau de la secrétaire de pôle et un dans le bureau de la direction générale. Ce dernier dossier faisait l'objet d'une réponse à la directive de l'ancien directeur général. Aujourd'hui cette mesure ne convient pas à la nouvelle directrice générale. En effet, 3 lieux différents pour un même dossier engendrent des risques de perte d'informations, de non mise à jour de chaque dossier et surtout de confidentialité. Le risque juridique vis-à-vis des dossiers du personnel n'est pas maîtrisé.

Ce pendant, il est évident pour les secrétaires de pôle qu'elles aient un dossier du personnel sur le site car elles l'utilisent pour :

- les appels d'offres (CV et diplômes),

- faire la DUE[†],
- suivre le salarié (courriers envoyés...),
- connaître la date des évaluations.

Fréquence d'utilisation :

- Pôle Formation Marseille : rare (gère les appels d'offre avec classeur CV),
- Pôle Formation Alpilles : 2 à 3 fois par jour,
- Entité entreprise : difficile à quantifier, elle doit vérifier la mise à jour des diplômes,
- Pôle Formation Est de Provence : plusieurs fois par semaine (difficile à quantifier).

Contrat de travail

Le contrat de travail est rédigé par chaque secrétaire de pôle sauf pour certains services où c'est la personne en charge de l'administration du personnel qui s'en occupe. Le circuit pour la remise du contrat de travail au salarié est long et fait intervenir plusieurs acteurs avec des allers-retours entre les pôles et la direction. Le processus actuel ne garanti pas la maîtrise des risques juridiques liés au contrat de travail (rédaction, signatures...).

Faudrait-il centraliser cette tâche ? L'ensemble des secrétaires de pôles ne sont pas favorables à la centralisation de cette tâche car :

- Il y aurait un manque de réactivité si c'était confié à la direction,
- Elles ont besoin de « maîtriser » ce qui se passe, il y aurait une perte d'information sur : les dates des contrats et la liste du personnel présent dans chaque pôle...

Il faut noter que l'ACPM de part ses fortes valeurs, sa culture et sa vocation sociale manage les ressources humaines avec une singularité propre. L'ennui est que cette particularité de management engendre des dysfonctionnements et une non maîtrise des risques. D'ailleurs l'analyse du processus « recrutement-intégration » met en évidence les différentes problématiques rencontrées par l'ACPM pour gérer efficacement ses RH. Afin d'apporter des pistes d'amélioration à ces problématiques, j'ai proposé quelques préconisations.

IV. PRECONISATIONS PROCESSUS RH

➤ Ensemble du service

Je pense que l'ensemble du service doit être modernisé en termes d'outils et de compétences. Il me paraît important de revoir l'organisation interne des processus en fonction des acteurs et de leur responsabilité afin d'obtenir plus de fluidité dans les processus (en établissant notamment des procédures claires et harmonisées) ainsi qu'une meilleure

[†] Déclaration Unique d'Embauche

maîtrise des risques juridiques. Il faudrait penser une nouvelle organisation afin que les compétences de chacun soient mises en valeurs et bien employées. Cependant, je pense qu'il faut accompagner les responsables de pôles et service pour développer leurs compétences en techniques de management et de communication.

Toutefois pour moderniser ce service, il me paraît essentiel avant tout de définir une politique RH et de la partager avec les salariés. Le management du personnel de ce service est incontournable notamment avec des directives claires et des objectifs.

➤ **Processus Recrutement-Intégration**

En fonction du respect de certains critères : maîtrise des risques juridique, fluidité du processus et des activités, des compétences de chacun et des niveaux de responsabilités, voici mes premières préconisations :

- Proposer une nouvelle fiche de demande de recrutement en cohérence avec les étapes : A et B puis F,
- Rédaction annonce : les centraliser au niveau des RH pour homogénéiser les informations et pouvoir faire une diffusion de recrutement interne,
- Mettre en place un courrier type pour gérer les réponses négatives lors de candidatures spontanées et les personnes non retenues,
- Faire valider le choix du recrutement par la direction générale afin de vérifier le classement sur la grille de la Convention Collective Nationale, le salaire, l'expérience, les diplômes, les compétences,
- Dossier d'embauche : le transmettre au salarié directement pour qu'il le remplisse lui et qu'il le renvoi aux RH,
- Contrat : centraliser la rédaction des contrats au niveau RH et envoi direct au salarié et réception directe par RH des contrats signés,
- Faire le registre du personnel sous informatique ou alors par service RH,
- DUE : à faire par les RH après avoir réceptionné les contrats signés,
- Faire un accueil global du candidat avec notamment un livret d'accueil remis le 1er jour de travail par la secrétaire de pôle ou hiérarchie ou bien en même temps que lors de l'envoi du contrat de travail,
- Elaborer un nouveau système pour gérer les visites médicales,
- Mettre en place un suivi de la période d'essai (géré par RH) et prévoir un entretien entre salarié et hiérarchie.

Les objectifs de ces préconisations sont d'améliorer le service du personnel de l'ACPM et le faire évoluer vers un réel service de G.R.H.

PARTICIPATION AU QUOTIDIEN DU SERVICE RH

Depuis mon intégration à l'ACPM, la directrice générale (ma tutrice) m'a confié plusieurs missions. Elles sont inscrites dans une démarche cohérente pour un double objectif :

- Développer progressivement une compétence en matière de gestion des ressources humaines s'appuyant sur des dossiers prioritaires,
- Étudier des dossiers faisant appel à différents aspects de la GRH.

Je participe ainsi concrètement, via de l'opérationnel, au fonctionnement du service du personnel. Ces missions sont en parallèle avec ma « mission RH » (développée dans le 3^{ème} rapport) qui porte sur la mise en place d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

I. MISSIONS EN LIEN AVEC LA GPEC

➤ Audit qualité et compétences

Durant ma première période au sein de l'ACPM (octobre/novembre), j'ai activement collaboré avec la direction générale pour répondre à l'écart « Gestion des Ressources Humaines et des Compétences ». Cet écart faisait suite à un audit pour l'obtention du label qualité des organismes de formations de la Région PACA. J'ai débuté une réflexion sur la gestion des compétences au sein de l'ACPM avec la conception de référentiels de compétences par métier : formateurs, coordonnateurs, ingénierie de formation et secrétaire pédagogique. Les salariés concernés par ces métiers ont été identifiés et recensés pour élaborer une base de données avec leurs compétences. La réponse a été donnée le 17/11/08 à l'auditrice et nous avons reçu la confirmation du renouvellement du label fin décembre.

Ce travail (*Cf. Annexe 2*) va servir de base pour ma mission RH et va être déployé sur l'ensemble des métiers de l'ACPM.

➤ Projet stratégique d'entreprise - GOSP

L'environnement social, politique, économique et professionnel de l'ACPM est en pleine évolution à tous les niveaux : national, régional et local. Les mutations profondes engagées ou à venir, rendent nécessaires un repositionnement de l'association et un projet stratégique cohérent et ambitieux. Ce projet se compose de 5 axes stratégiques et qui se déclinent en objectifs prioritaires

➔ 5 axes

1. Déployer une offre globale de service en direction des personnes qui connaissent des freins à la promotion sociale par la mise en synergie de l'ensemble des métiers.
2. Mettre l'innovation au cœur de ses pratiques professionnelles pour garantir la qualité et la promotion de ses actions.

3. Diversifier ses commanditaires pour rejoindre ses publics là où ils se trouvent.
4. Poursuivre un développement territorial limitrophe à la région PACA pour toujours plus de proximité avec ses publics.
5. Mettre en place une organisation structurante et résolument participative, en cohérence avec sa stratégie d'évolution à même de rassembler et mobiliser ses ressources internes.

→ Objectifs prioritaires

- Réaliser l'ensemble des activités prévues, dans le respect du budget validé pour 2009, en veillant par un suivi rigoureux et la mise en œuvre d'actions d'amélioration, à la maîtrise des dépenses d'une part et à la facturation de nos prestations,
- Développer des compétences en gestion des ressources humaines par la création d'outils nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la réalisation d'actions de formation et d'accompagnement des responsables hiérarchiques et des personnels sur des aspects juridique et managérial,
- Développer une communication externe structurée et identitaire par la définition d'un plan stratégique de communication et la conception d'outils de communication,
- Déployer opérationnellement le projet stratégique par l'élaboration dans un premier temps du plan d'actions et l'organisation de sa mise en œuvre dans un deuxième temps.

→ Groupe projet et plan d'actions

Depuis fin janvier, la directrice générale a composé des équipes projets avec des responsables qui ont pour mission de traduire les axes et les objectifs en plan d'actions.

Je suis intégrée à l'équipe projet n°5 basée sur l'axe 5 qui concerne l'organisation interne. Afin de faciliter la communication entre les acteurs du groupe et de les fédérer, le responsable de l'équipe a choisi de nommer le groupe projet : GOSP. Ce nom reprend les initiales des mots les plus porteurs de sens de l'axe 5 : **G**roupe pour une **O**rganisation **S**tructurante et **P**articipative.

Dans le cadre de ce groupe projet, et avec une autre personne du groupe pour chaque volet, j'ai pour mission de réfléchir plus précisément sur les volets RH et communication interne.

Les premières étapes de la démarche sont :

1. Réaliser un approfondissement du diagnostic en matière de ressources (RH, pédagogiques, système informatique, patrimoine, finances, communication),
2. Analyser à partir du diagnostic l'organisation actuelle des activités et des postes (articulation entre la production et le fonctionnel, les niveaux de responsabilités et les délégations),

3. Analyser des systèmes d'organisation possibles des activités en fonction de différents critères (territoire, prestation, public, commanditaire...).

Pour le mois de juin, le rendu attendu est un plan d'actions qui permettra de déterminer une nouvelle organisation cohérente avec les évolutions envisagées en matière d'activité. Et en particulier, de conduire de nouvelles politiques RH et de communication prenant en compte le nécessaire accompagnement à la conduite du changement et de s'engager dans une véritable GPEC.

A aujourd'hui, les réunions de travail viennent de démarrer.

A travers ce projet stratégique, la directrice générale souhaite notamment faire évoluer les pratiques RH. Moderniser et développer les RH permettront à l'ACPM d'être dans une logique de Gestion des RH en remplissant l'ensemble des 4 missions selon Dave ULRICH.

II. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DES RISQUES

➤ CDD d'Usage

Ma tutrice m'a confié un dossier « prioritaire » concernant les Contrats à Durée Déterminée. En effet, l'ACPM a un fort têt de turn-over concernant les CDD : 145 sur 2008 (toute durées confondues : mois, semaines, journée). La majorité des CDD conclus sont des CDD d'Usage.

➔ Recours CDD d'Usage

L'utilisation du CDD dit d'Usage, qui est nommé « d'enseignement » à l'ACPM, est une des particularités de l'association. Les conditions de recours à ce type de CDD sont très particulières. L'activité de l'association ne fait pas partie de la liste réglementaire du Code du Travail donnant la possibilité d'utiliser le CDD d'Usage (Art. L. 1242-2, 3). Par contre, la Convention Collective Nationale des Organismes de Formation le permet, mais uniquement pour les emplois de formateur. Il faut démontrer que l'emploi concerné est en relation avec :

- « Une action limitée dans le temps requérant un intervenant dont les qualifications ne sont pas normalement mises en œuvre dans les activités de formation de l'organisme.
- Les missions temporaires pour lesquelles ont fait appel au CDD en raison de la dispersion géographique des stages, de leur caractère occasionnel ou l'accumulation des stages sur une même période ne permettant pas de recourir à l'effectif permanent habituel. »

L'avantage du recours au CDD d'Usage est l'autorisation de succession, sans délai de carence. Cette souplesse permet d'être réactif aux appels d'offres et aux divers aléas.

↳ Etude et constats

Les trames des CDD d'Usage employées au sein de l'association (*Cf. Exemple en Annexe 3*) ont été étudiées par un cabinet d'avocats. J'ai synthétisé les données fournies par le cabinet et fait une étude des risques juridiques encourus sur les CDD d'usages actuellement encourus.

Il a été relevé que :

- Les trames actuelles comportent une clause léonine, car l'employeur ne pourrait l'utiliser : « Toutefois, en cas de déclaration d'inaptitude par la Médecine du travail, le contrat serait immédiatement rompu ».
- Il y a un manque de cohérence entre les différentes trames et leur méthode de rédaction.
- C'est une lettre de confirmation d'engagement et non un contrat, ce qui donne une image peu professionnelle.
- Il manque certaines clauses, notamment sur la possibilité des heures complémentaires.

En étudiant les motifs de recours et les emplois concernés par les CDD d'Usage, j'ai mis en évidence des lacunes dans la formalisation, ce qui implique un risque juridique. En effet, si le CDD d'Usage est mal rédigé et ne réponds pas aux critères d'exigence, il est alors requalifié en CDI.

↳ Nouvelles trames

Afin d'harmoniser les trames et de répondre au mieux aux risques juridiques encourus, j'ai élaboré de nouvelles trames de CDD d'Usage (*Cf. Exemple en Annexe 4*). J'ai également rédigé une note d'utilisation pour accompagner ces trames.

Ces nouvelles trames ont été soumises au comité de direction qui a validé le concept. Aujourd'hui, elles sont à l'étude auprès d'une juriste afin d'être totalement conforme à la loi et de limiter les risques juridiques. Dès son retour, les nouvelles trames seront mises en application après explications et formation.

➤ **Travail de nuit**

Ma tutrice m'a également confié un dossier relatif au travail de nuit à l'ACPM. L'objectif était de faire un état des lieux de l'existant, de connaître les dispositions juridiques relatives au travail de nuit et d'identifier les écarts.

↳ Note d'étude

J'ai réalisé une note d'étude faisant l'état des lieux de la situation du travail de nuit à l'ACPM : personnes concernées,

- horaires de travail effectuées,
- méthodes de calcul de la rémunération,

- description des contrats de travail
- recherche de document interne relatif au travail de nuit à l'ACPM.

Pour des raisons de confidentialité, je ne peux fournir cette note d'étude.

↳ Identification des écarts

J'ai confié cette note d'étude à une juriste afin de connaître le cadre juridique qui régit ce travail de nuit. A ce jour, je suis dans l'attente de ses retours.

III. MISSIONS DE COMMUNICATION INTERNE

➤ **Livret d'accueil**

Dans le cadre du mini-audit sur les processus et plus particulièrement sur le travail effectué sur la procédure « recrutement-intégration », ma tutrice a approuvé ma préconisation concernant la partie sur l'accueil du nouveau salarié. Elle m'a demandé de réaliser une proposition de livret d'accueil à remettre à chaque nouveau salarié.

Selon moi, le livret d'accueil est un document qui donne au nouveau salarié tous les repères sur le fonctionnement et l'organisation interne de la structure. Il contient la réponse à un grand nombre de questions et situations pratiques qui peuvent se présenter au cours de l'année (prise de congé, arrêt maladie, règlement intérieur...).

↳ Triple intérêts

- Il rassure la personne qui arrive dans la structure, en lui donnant le cadre de ce qui est possible ou non,
- Les points clés étant connus de tous, il met chacun sur un pied d'égalité et prévient les demandes récurrentes et intempestives. Dans ce sens, il contribue à la prévention des tensions et conflits,
- Enfin, il donne une image positive de la structure sur son organisation et sa considération des salariés.

↳ Facteurs clés de succès

J'ai effectué la conception du livret en respectant certains facteurs clés de succès.

- ***Orienté utilisateur***

Il est essentiel de pouvoir répondre aux questions et doutes d'un nouvel embauché et donc de se mettre à sa place quand il va entrer dans l'entreprise. Quelles seront ses attentes ? Comment va-t-il être accueilli ? Quelles seront ses premières questions ? ... Cette démarche a été facilitée pour moi car je suis récente dans la structure.

- ***Actuel***

Par nature, le livret d'accueil doit être à jour. Il doit contenir les derniers chiffres clés, la dernière organisation, les organigrammes...

- **Actualisable**

Il est essentiel de le concevoir en amont comme facile et pratique à mettre à jour.

- **Respect de la culture et de l'image**

Le livret d'accueil sera peut être rapporté par le salarié chez lui. Il est essentiel que la vision qu'il aura de ce document, une fois déconnecté de son univers professionnel soit bien cohérente avec l'image de l'entreprise. Il ne serait pas acceptable que l'environnement familial ou social du salarié lui fasse des commentaires, justes, mais néfastes, sur le « look » du livret et donc le look imaginé de l'entreprise.

➔ Sommaire

Voici le sommaire du livret que j'ai élaboré. *Toute les parties ont été remplies, mis à part la partie 4 relative au parcours professionnel. En effet, il y a un travail de mise à plat des outils et des méthodes, cette partie sera complétée ultérieurement.*

Mot du président

1. L'ACPM en quelques mots
2. Avantages sociaux
 - Convention collective et accords d'entreprise
 - Salaire
 - Temps de travail et organisation
 - Prime d'assiduité
 - Mutuelle
 - Régime de prévoyance
 - Médecine du travail
3. Boîte à outils RH
 - Congés
 - Autorisation d'absence
 - Accident du Travail
4. Votre parcours professionnel
 - Entretien individuel annuel
 - Formation
 - Evolution de carrière

Annexes

- Fiche de poste et grille de classification
- Règlement intérieur
- Accords d'entreprise
- Coordonnées
- Organigramme

→ Validation comité direction et mise en place

J'ai présenté et soumis cette proposition de livret au comité de direction du mardi 10 février dernier. Le concept a été validé et chaque membre du comité de direction est reparti avec un exemplaire afin de l'étudier de m'en faire le retour pour l'améliorer et l'adapter au mieux aux attentes. Le livret d'accueil, sans la partie 4, sera mis en place dès que possible après validation en comité de direction.

➤ **Accord Entreprise - CCN - Code du Travail**

Ma tutrice a souhaité connaître les avantages que l'accord d'entreprise apporte aux salariés de l'ACPM au regard de la Convention Collective Nationale des Organisme de Formations et du Code du Travail.

Elle m'a ainsi confié la tâche d'élaborer un comparatif de ces avantages. J'ai réalisé une synthèse des informations émanant de ces 3 documents juridiques (*Cf. Annexe 5*) selon les items suivant :

- temps de travail,
- congés payés,
- prime annuelle,
- absence individuelle,
- congés pour évènements familiaux,
- prévoyance et absence maladie,
- prévoyance complémentaire,
- formation professionnelle,
- CDD d'Usage,
- rémunération,
- DIF,
- autres dispositions diverses.

Ce travail a permis de mettre en évidence les avantages que perçoivent les salariés de l'ACPM et de vérifier l'adéquation juridique entre l'ACPM et les autres documents. Avec l'apparition du congé paternité dans le code du travail, la disposition accordée par l'accord d'entreprise doit être revue. En effet avant la loi, l'ACPM offrait 3 jours ouvrés au père pour chaque naissance. Avec le congé paternité de 11 jours, il faut définir si l'avantage décrit dans l'accord est cumulable avec le congé légal ou bien s'il est devenu caduc.

CONCLUSION

Aujourd'hui, la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'ACPM est essentiellement une gestion administrative et comptable du personnel. La nouvelle directrice générale souhaite faire évoluer ces pratiques en les modernisant. La déclinaison du projet stratégique tend à façonner une « vraie » GRH, notamment par la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. D'un point de vue économique, cela me semble important pour l'ACPM. En effet, selon une vision systémique de l'organisation, une meilleure gestion des ressources internes et maîtrise des risques juridiques permettra à l'ACPM d'être plus performante sur ses activités.

Pour réaliser ce rapport j'ai fait preuve de curiosité lors des différentes rencontres que j'ai pu effectuer. J'ai aussi été très attentive aux « bruits de couloir »... Cependant, j'ai rencontré quelques difficultés pour obtenir des renseignements consolidés et clairs car la structure n'est pas elle-même consolidée. J'ai pu avoir des informations contradictoires et/ou pour une même réponse avoir différents points d'entrées. Je me suis ainsi rendu compte que l'organisation était complexe et que les salariés n'avaient pas de vision claire de leur structure. Ce qui motive d'autant plus la mise en place du projet stratégique, afin de donner une vision commune à tous, des activités et de l'avenir de l'ACPM.

Au travers des missions qui m'ont été confiées, j'ai approfondi ma culture générale et RH. J'ai également pu développer et acquérir des compétences RH. Cependant, mon manque d'expérience dans ce domaine et ma jeunesse m'ont conduit à une vision trop rapide et théorique dans l'analyse et le diagnostic des processus. Cette réalité terrain doit être maintenant appréciée avec une vision plus GRH que j'obtiendrai avec le temps et l'expérience.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	3
FICHE SIGNALÉTIQUE.....	4
L'ACPM EN QUELQUES MOTS.....	5
I. Activités.....	6
➤ Formation.....	6
➤ Accompagnement à l'emploi	7
➤ Action sociale.....	7
II. Chiffres clés.....	7
III. Un brin d'histoire.....	7
IV. Les valeurs fondatrices	8
V. Organisation géographique	9
➤ Les activités sont regroupées en pôles et services.....	9
➤ 15 implantations géographiques sur 3 départements	9
VI. Sources des financements.....	9
VII. Démarche qualité.....	9
VIII. Matrice S.W.O.T.	10
IX. Activité globale.....	11
X. Ressources Humaines.....	11
XI. Climat social.....	12
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'ACPM	13
I. Le contexte de la GRH	14
➤ La GRH.....	14
➤ Dave ULRICH.....	14
➤ Les processus RH	15
II. La GRH et l'ACPM.....	16
➤ Description du service.....	16
➤ Analyse du service selon Dave ULRICH.....	17
III. Analyse et diagnostic des processus RH	17
➤ Mini-audit RH	17
➤ Constats	18
IV. Préconisations processus RH	24
➤ Ensemble du service.....	24
➤ Processus Recrutement-Intégration	25

PARTICIPATION AU QUOTIDIEN DU SERVICE RH	26
I. Missions en lien avec la GPEC.....	27
➤ <i>Audit qualité et compétences.....</i>	<i>27</i>
➤ <i>Projet stratégique d'entreprise - GOSP.....</i>	<i>27</i>
II. Missions pour l'amélioration de la maîtrise des risques.....	29
➤ <i>CDD d'Usage.....</i>	<i>29</i>
➤ <i>Travail de nuit.....</i>	<i>30</i>
III. Missions de communication interne	31
➤ <i>Livret d'accueil.....</i>	<i>31</i>
➤ <i>Accord Entreprise - CCN - Code du Travail.....</i>	<i>33</i>
CONCLUSION	34
TABLE DES MATIERES.....	35
ANNEXES	37
➤ <i>Annexe 1 : procédure RH « recrutement-intégration».....</i>	<i>38</i>
➤ <i>Annexe 2 : Note audit démarche qualité</i>	<i>43</i>
➤ <i>Annexe 3 : Exemple trame CDD d'enseignement ACPM</i>	<i>45</i>
➤ <i>Annexe 4 : Exemple nouvelle trame CDD d'Usage ACPM.....</i>	<i>47</i>
➤ <i>Annexe 5 : Comparatif Accord d'entreprise – CCN – Code du Travail.....</i>	<i>50</i>
➤ <i>Annexe 6 : Veille d'informations</i>	<i>54</i>

ANNEXES

- **Annexe 1** : Procédure RH « recrutement-intégration».....p.38
- **Annexe 2** : Note audit démarche qualité.....p. 43
- **Annexe 3** : Exemple trame CDD d'enseignement ACPM.....p. 45
- **Annexe 4** : Exemple nouvelle trame CDD d'Usage ACPM.....p.47
- **Annexe 5** : Comparatif Accord d'entreprise – CCN – Code du Travail.....p.50
- **Annexe 6** : Veille d'informations.....p.54

➤ **Annexe 1 : procédure RH « recrutement-intégration »**

Procédure de gestion du recrutement interne ou externe et d'intégration d'un salarié de l'ACPM tous types de contrats

Etapas	Activités/tâches	Acteurs						Observations
		DG	RP	C	SP	RH	P	
A Exprimer le besoin								
1	Rédaction d'une fiche de demande d'embauche et transmission au RP			x				uniquement pour le PFE, les autres le font oralement
2	Validation de la demande		x					uniquement pour le PFE, les autres le font oralement
B Valider le besoin								
4	Analyse de la demande au regard de la stratégie RH de l'entreprise en recherchant également des solutions alternatives notamment en termes d'organisation et de procédures, calage avec le demandeur		x					fait oralement et non sur document
5	Signature ou non de la fiche de recrutement		x					fait oralement et non sur document
6	Information du service demandeur sur la suite à donner à son dossier		x					fait oralement et non sur document
	<pre> graph TD A{Recrutement} -- non --> B[Affaires classée => solution de substitution à définir et mettre en œuvre au sein du service concerné (organisation, polyvalence...)] A -- oui --> C[Rechercher des candidatures] </pre>							Affaires classée => solution de substitution à définir et mettre en œuvre au sein du service concerné (organisation, polyvalence...)
C Rechercher des candidatures								
7	<pre> graph TD D{Interne ?} -- non --> E[Recherche de candidatures externes étape 8] D -- oui --> F[7.1 Diffusion d'annonces internes ("appel à candidatures") dans les services par voie d'affichage, sous la responsabilité des RP. 7.2. Exploitation du vivier interne alimenté par les vœux de mobilité des salariés exprimés, des Entretiens Annuels d'Evaluation et par courrier : recherche des potentialités en internes] </pre>							Recherche de candidatures externes étape 8
	7.1 Diffusion d'annonces internes ("appel à candidatures") dans les services par voie d'affichage, sous la responsabilité des RP.				x			fait de façon non formalisé
	7.2. Exploitation du vivier interne alimenté par les vœux de mobilité des salariés exprimés, des Entretiens Annuels d'Evaluation et par courrier : recherche des potentialités en internes							non géré
8	<pre> graph TD G{Externe ?} -- non --> H[Recherche de candidatures internes voir étape 7] G -- oui --> I[8] </pre>							Recherche de candidatures internes voir étape 7

8.1. Rédaction de l'annonce			x	x		recrutement par connaissances
8.2 Diffusion de l'annonce				x		uniquement ANPE
8.3. Exploitation des réponses à l'appel, des candidatures spontanées et des potentialités identifiées par le RP à l'occasion de la fin de CDD dont les titulaires ont fait l'objet d'évaluation positive des hiérarchiques, ou d'entretiens de candidats divers.				x		fait mais que sur vivier de candidatures spontanées
8.4. Réception des réponses				x		
D Présélectionner les candidats						
9 Analyse des candidatures internes						non fait de façon formalisée
10 Analyse des candidatures externes						
Si CDD		x	x	x		SP filtre (sauf au PFA) et transmission au coordo concerné
Si CDI tous niveaux		x				
11 Réponse négative aux candidats non retenus				x		sauf au PFA et entreprise
12 Entretiens de recrutement des candidats présélectionnés		x	x			
13 Création d'une liste de candidats présélectionnés						non
14 Information écrite des candidats non retenus				x		sauf au PFA et entreprise
E Sélectionner les candidats						
15 Le demandeur reçoit les candidats présélectionnés pour choix						non => que étape 12
16 Echanges oraux avec le RP ou DG sur les conclusions des entretiens réalisés		x	x			oui
17 Rédaction d'une note écrite argumentant le choix à destination du RP ou DG pour valider la sélection faite = fiche de recrutement		x		x		PFM : Coordo, PFA+PFE : SP, HAS : ENA ou ARCHEVEQUE / conditions de recrutement. Les SP ne peuvent remplir cette fiche que si RP donne informations.
F Décider le recrutement						
18						
						Recrutement par voie de mutation interne
G Gérer administrativement le recrutement						
19 Préparation des documents administratifs adaptés au mode de recrutement					x	
20 Information au candidat sélectionné		x	x			par téléphone la plus part du temps. Pour entreprise : Carine ou Jean-marc.

21	Constitution du dossier d'embauche			x	x	
22	Transmission du dossier d'embauche au service du personnel			x		garde une copie du dossier
23	Rédaction du contrat			x	x	SP pour CDD, RH : CDI et CDD HAS. Carine COSTE fait contrat pour PFA entreprise. Informations relatives au contrat dans le dossier d'embauche + fiche de recrutement + note de calcul pour les temps partiels ou directement auprès de Francine. PFM n'a pas la note de calcul.
	Référerant si doute ou contrat particulier	x			x	et Pierre Saffores
24	Transmission du contrat en 3 ex au salarié			x		Ou RH transmet les exemplaires à la SP pour diffusion au salarié ensuite
25	Réception des contrats signés par le salarié			x		sauf PFM : signature DG
26	Transmission des contrats à la DG pour signature			x		
27	Réception et vérification des contrats / Transmission à la DG				x	si non-conformité détectée : retour à l'étape 24.
28	Signature					Sauf PFM : signature salarié.
	Si CDD ou CDI de niveau A et B	x				
	Si CDI de niveau>B					c'est le président qui signe
29	Création d'un dossier du personnel + classement d'un des contrat + 1 ex. dans bureau DG				x	
30	Diffusion du 3° ex. de contrat à destination du salarié à la SP concernée					x Loubna
31	Remise du contrat au salarié			x		<i>Le contrat doit être remis au salarié avant sa date début.</i> Souvent contrat remis le jour même de la date de début ou qqs jours après. SP fait une copie et la conserve dans dossier du personnel.
32	D.U.E.			x	x	<i>doit être faite au plus tôt 8 jours précédant la date prévisible de l'embauche au pire le jour même</i>
33	Saisie de la gestion de mouvement du personnel					
	33.1 Registre du personnel				x	Francine met de côté les dossiers des nouveaux salariés ou nouveaux contrats. Cendrine saisie les informations sur le journal « registre du personnel », une fois par mois (fin du mois après la paye). Elle redonne les dossiers à Francine (sur le meuble).
	33.2 Suivi entrées/sorties CDD				x	sous fichier excel
34	Intégration du salarié sous logiciel de paie					x

35	Mise à jour des organigrammes						fait de manière non systématique (par Elisabeth ?)
36	Visite médicale						Doit être réalisée avant le début du contrat ou durant la période d'essai
	36.1 Organise les RDV et fait la convocation				x		Pour PFM, HAS et Adm. Génè => Cendrine s'occupe des RDV
	36.2 Réceptionne l'avis du médecin et le classe dans le dossier du personnel				x	x	Pour PFM, HAS et Adm. Génè => Loubna qui classe. PFE : copie + classement dans dossier personnel et transmission du doc à Francine. PFA classe doc dans dossier personnel sans transmission à Francine.
	36.3 Enregistre la date de visite sous logiciel de Paie					x	uniquement pour les salariés du PFM, HAS et Adm. Génè
H Intégrer le salarié							
37	Vérification des pièces contractuelles et autres du dossier d'embauche + suivi						check fait lors de la conception du dossier d'embauche
38	Remise du livret d'accueil						non existant. Par contre pour les CDI, remis par Loubna : accords d'entreprise, règlement intérieur.
39	Suivi de la période d'essai						certaines coordo le font mais pas de manière formelle
40	Entretien d'évaluation du salarié par le responsable hiérarchique direct						non fait
	<p>Renouvellement de la période d'essai ?</p> <p>oui</p> <p>non</p>						retour étape 39 (période ne pouvant être reconduit qu'une fois)
41	Conclusions possibles à l'issue : - intégration - radiation ou retour au poste antérieur si mobilité interne						
42	Elaborer les pièces contractuelles à intervenir (intégration ou radiation)						
43	Notification au salarié de la décision <i>Si radiation voir procédure de fin contrat CDD ou CDI</i>						
44	Communication interne : communiquer l'intégration du nouveau salarié à tous				x		info donnée lors des réunions de pôle oralement

FIN

Acteurs

DG : Direction Générale

RP : Responsable de Pôle ou Service

C : Coordonateur

SP : Secrétaire de Pôle ou Service

RH : Service du personnel = Francine

P : Paie = Eléonora ou Loubna

➤ **Annexe 2 : Note audit démarche qualité**

Pour répondre à l'audit de renouvellement qualité de la région PACA de juillet 2008, écart intermédiaire 1 « Gestion des Ressources Humaines et des Compétences », l'ACPM a décidé :

➤ **Court Terme**

D'effectuer une mise en œuvre des premières étapes du processus de mise en place d'une Gestion de Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) sur le métier de formateur et de secrétaire de formation.

Méthodologie de travail :

1. Diagnostic des outils existants
2. Définition du « vocable » relatif à la GPEC
3. Elaboration du référentiel de compétences du métier de formateur à l'ACPM.

Avec compétences spécifiques :

- par type de formation
 - Coordinateur
 - Ingénierie de Formation
4. Elaboration du référentiel de compétences du métier de secrétaire de formation à l'ACPM
 5. Conception d'une Base De Données (BDD) sous Excel
 6. Recensement des salariés sous la BDD

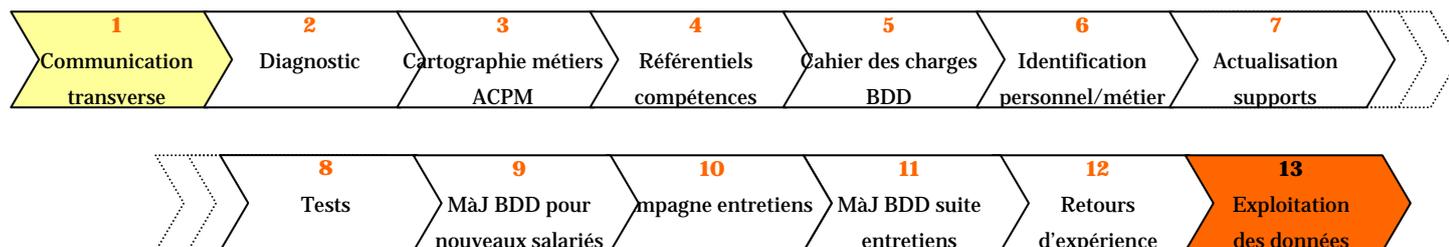
➤ **Long Terme**

De mettre en place une logique de GPEC pour assurer son développement et son adaptabilité dans l'avenir.

Processus de mise en place d'une GPEC : lancement Octobre 2008 (*)

1. Communication transverse à tout le personnel sur les objectifs du projet
2. Diagnostic des outils existants relatifs aux compétences
3. Cartographie des métiers de l'ACPM
4. Conception des référentiels de compétences pour chaque métier de l'ACPM
5. Conception du cahier des charges de la Base De Données (réflexions sur les informations et leurs utilisations)
6. Identification des salariés existants par rapport aux métiers de l'ACPM
7. Actualisation des fiches de poste et des outils d'entretiens d'évaluation (supports + communication + guide d'entretien + formation)
8. Test des grilles d'évaluation
9. Enrichissement de la BDD pour chaque nouveau salarié

10. Campagne d'entretiens d'évaluation
11. Mise à jour de la BDD en fonction des retours des entretiens
12. Retours d'expérience et amélioration des outils
13. Exploitation des données :
 - a. Ecart entre référentiel et existant ⇒ plan d'actions (formation, recrutement, mobilité...)
 - b. Identification des évolutions métiers / activités / vision stratégique de la GPEC

Octobre 2008

BDD : Base De Données

MàJ : Mise à Jour

Parallèlement :

Projet d'informatisation

1. Benchmark des outils existants pour la GPEC et la GRH en général
2. Choix de l'outil informatique (oui ou non et si oui choix du logiciel le plus adapté aux besoins et au budget)
3. Test de l'outil informatique
4. Communication : à tous les utilisateurs de la BDD + formation à l'utilisation

Mise en place d'outils d'analyse de l'évolution prévisionnelle des besoins :

1. Analyse des motifs de départs des salariés
2. Prévisionnel des départs à la retraite et autres
3. Analyse des évolutions des activités et identification des besoins en matière de compétences

(* Planification à préciser sur 2009/2010.

➤ **Annexe 3 : Exemple trame CDD d'enseignement ACPM**

M

.....

.....

Contrat à Durée Déterminée d'Enseignement

J'ai l'honneur de vous confirmer votre engagement au sein de l'**Association de Formation pour la Coopération et la Promotion professionnelle Méditerranéenne** (ACPM) représentée par :
Madame **Mylène CHASSANG, Directrice Générale,**

dont le siège est sis, **48, bd Marcel - Delprat - 13013 MARSEILLE**

Convention Collective / Accord d'entreprise

Les salariés du secteur privé de la formation dont l'ACPM fait partie sont couverts par la Convention Collective Nationale du 10 juin 1988. Par ailleurs, s'applique aux personnels les accords d'entreprise du 01/09/2004 et du 07/11/2007.

Engagement

Votre contrat est conclu pour une durée déterminée. Il est fondé sur l'article L 1242.2 du Code du Travail (contrat d'usage) et sur l'article 5.4.3 modifié par l'accord du 6/12/99 de la Convention Collective.

Il a pour objet :

Il prend effet à compter du

Toutefois, en cas de déclaration d'inaptitude par la Médecine du travail, le contrat serait Immédiatement rompu.

Cette date servira de référence pour la détermination des droits liés à l'ancienneté.

Il est conclu de date à date et expire le

Conditions d'emploi

Lieu d'affectation :

Zone géographique d'activité :

Fonction :

(Soit catégorie de la Convention Collective :))

Coefficient :

Niveau :

Durée du travail (article 2 de l'accord d'entreprise du 04/12/96)

- durée conventionnelle hebdomadaire à plein temps : **33 heures 09 mn**
- taux de travail en équivalent temps plein%
(l'organisation du travail étant régie selon l'article 2 et 5 du Titre I de l'accord d'entreprise)

La répartition de la durée du travail s'effectuera comme suit :

Toute modification sera soumise à un délai de prévenance de 7 jours

Salaire mensuel brut : €

Indemnité d'usage : **6%**

Prime de **8%** du salaire annuel : remboursable s'il est mis fin à la période d'essai par l'une ou l'autre des parties.

Période d'essai :

Autres précisions

Au cours de votre période d'essai, vous subirez un examen médical; en cas d'avis d'inaptitude, le contrat de travail sera résilié de plein droit.

Des modifications aux conditions générales de travail pourront intervenir par voie de circulaire.

Vos appointements seront versés mensuellement à terme échu.

Vous serez obligatoirement affilié(e) au régime de retraite et de prévoyance en vigueur à l'Association et correspondant à votre catégorie d'emploi :

Régime de retraite : **IRSEA - 485, avenue du Prado - 13008 Marseille**

Régime de prévoyance : **Groupe VAUBAN - 33, avenue de la République - 75011 Paris.**

Formalités

Je vous prie enfin de noter que l'apposition de votre signature au bas des trois exemplaires de la présente vaudra :

déclaration sous la foi du serment que vous avez quitté votre précédent emploi libre de tout engagement et en conformité avec la législation actuelle sur l'emploi et la main d'œuvre. En cas de travail à temps partiel dans une association / entreprise ou administration vous devez impérativement en faire déclaration à l'ACPM.

La présente lettre tient lieu de contrat de travail.

Fait à Marseille, le

Signature (précédée de la mention
manuscrite "Lu et approuvé")

La Directrice Générale
Mylène CHASSANG

➤ **Annexe 4 : Exemple nouvelle trame CDD d'Usage ACPM**

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE D'USAGE

Entre les soussignés

ACPM - Association de formation pour la Coopération et la Promotion professionnelle Méditerranéenne

Dont le siège est situé : 48 Bd Marcel DELPRAT – 13 013 MARSEILLE

Représenté par Madame Mylène CHASSANG – directrice générale

d'une part,

et

M

Demeurant

N° d'immatriculation à la Sécurité sociale : / / / / / /

d'autre part,

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

1. Nature du contrat

Le présent contrat est un contrat à durée déterminé.

2. Convention collective applicable

Le présent contrat est régi par les dispositions de la convention collective nationale des organismes de formation (n°3249) ainsi que par l'accord d'entreprise du 1^{er} septembre 2004 dont un exemplaire est tenu à la libre disposition des salariés auprès du service du personnel.

Le(la) salarié(e) reconnaît avoir pu en prendre connaissance préalablement à la signature du présent contrat.

3. Objet du contrat

Dans le cadre de l'action : et en application des dispositions des articles L.1242-2 du Code du Travail et 5.4.3. et suivants de la convention collective applicable, le présent contrat est conclu pour pourvoir l'emploi de : **Formateur**.

Formation(s) prévu(s) :

- ,
-

Il s'agit, dans l'activité des organismes de formation dont relève l'ACPM, d'un poste temporaire occupé par usage sous contrat à durée déterminée.

4. Durée du contrat

Le présent contrat prend effet le à **8h30**, et prendra fin automatiquement à l'échéance du terme, soit le .

5. Période d'essai

Le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de **Jours**. Durant cette période, chacune des deux parties pourra mettre fin au contrat dans les conditions prescrites par le Code du Travail.

6. Emploi et qualification

Sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, M _____, est engagé en qualité de _____, au coefficient : _____, niveau hiérarchique :

Dans le cadre de son emploi défini ci-dessus, le(la) salarié(e) sera chargé(e) notamment des missions déterminées dans la fiche de fonctions et responsabilités annexée au contrat et mise à jour par la suite si nécessaire.

Le descriptif ainsi remis n'est pas exhaustif, et sera susceptible d'évoluer en fonction des besoins et priorités de l'Association.

D'une manière générale, le(la) salarié(e) assurera ses fonctions en relation étroite avec ses supérieurs hiérarchiques et dans le respect des directives générales et particulières qui lui seront données, et informera régulièrement sa hiérarchie de l'état d'avancement de ses travaux.

En outre, le(la) salarié(e) déclare avoir conscience de l'implication professionnelle qu'exige l'emploi qui lui est confié par ce contrat.

7. Rémunération

M _____ percevra une rémunération mensuelle brute de : _____ €

A cette rémunération s'ajouteront la Prime de 8% du salaire annuel, remboursable s'il est mis fin à la période d'essai par l'un ou l'autre des parties.

8. Lieu de travail et rattachement hiérarchique

Le(la) salarié(e) exercera ses fonctions dans les locaux de : Aubagne
Et sera rattaché hiérarchiquement au : **PFA**

Le(la) salarié(e) assurera en outre les éventuels déplacements professionnels temporaires que l'exercice de ses fonctions nécessiteront dans le secteur géographique de son pôle de rattachement hiérarchique.

9. Durée du travail

La durée de travail de M _____ est fixée à **100 %** de la durée conventionnelle hebdomadaire du travail qui est de 33 heures et 09 minutes pour un temps plein.
L'organisation du travail est régie selon l'article 2 et 5 du Titre I de l'accord d'entreprise du 04/12/96.

Ces informations n'ont qu'une valeur indicative. Les horaires de travail du(de la) salarié(e) et leur aménagement peuvent être modifiés en fonction des impératifs de l'action de formation et de l'Association.

10. Congés payés

Le (la) salarié(e) bénéficie d'un droit à congés payés conformément aux dispositions légales et conventionnelles applicables.

11. Retraite complémentaire et prévoyance

Le(la) salarié(e) sera affilié aux organismes suivants dont relève l'Association :

- Caisse de retraite complémentaire : IRSEA – 485 Av. du Prado – 13008 Marseille
- Régime de prévoyance : Groupe VAUBAN – 33 Av. de la République – 75011 Paris

12. Autres avantages sociaux

Le(la) salarié(e) bénéficie, dans les mêmes conditions que les autres salariés des avantages accordés par l'Association.

13. Obligations professionnelles

Le(la) salarié(e) sera tenu d'observer les dispositions réglementant les conditions de travail applicables à l'ensemble des salariés de l'entreprise ainsi que les règles générales concernant la discipline et la sécurité du travail telles qu'elles figurent dans le règlement intérieur de l'entreprise dont il reconnaît avoir pris connaissance.

Le(la) salarié(e) s'engage par ailleurs :

- à se conformer aux directives et instructions émanant de la direction ou de son représentant ;
- à observer une discrétion professionnelle absolue pour tout ce qui concerne les faits ou informations dont il aura connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions ;
- à informer l'Association en cas d'absence quel qu'en soit le motif et à produire dans les 48 heures les justificatifs appropriés ;
- à informer l'Association de tout changement d'adresse ;
- à déclarer à l'Association toute autre activité rémunérée au sein d'une autre Association, Entreprise ou Administration et mettre en mesure cette dernière de respecter la durée hebdomadaire et journalière de travail maximum ;
- à se soumettre à la visite médicale d'embauche.

Le(la) salarié(e) déclare être libre de tout engagement et n'être lié par aucune cause d'empêchement à la signature des présentes.

14. Indemnité de fin de contrat

Le présent contrat ouvrira droit, conformément aux dispositions conventionnelles applicables, à une indemnité de 6% de la rémunération brute versée au titre du contrat dès lors que le contrat n'est pas poursuivi par un contrat à durée indéterminé.

Fait en deux exemplaires à Marseille, le

Signature précédée de la mention « Lu et approuvé »

La directrice générale
Mme Mylène CHASSANG

N.B. : le présent contrat comporte 3 pages paraphées par les parties.

➤ Annexe 5 : Comparatif Accord d'entreprise – CCN – Code du Travail

Au vue de l'accord d'entreprise conclu le 01/09/2004, voici les avantages (par rapport au code du travail et la convention collective des organismes de formations) perçus par les salariés de l'ACPM :

ACPM	Convention Collective Nationale	Code du travail
1. Temps de travail Annuellement : 1482 h Moyenne mensuelle : 143 h 39 minutes (143,65h) Moyenne hebdomadaire : 33 h 09 minutes	1600 h et 1565h pour formateurs	151,67h
Organisation : 35h/semaine => 12 jours de récupération	35h00	35h00
Heures supplémentaires	Temps de travail réparti entre Acte de formation (ne peut excéder 72% du temps de travail), les temps de préparation et recherches liées à l'acte de formation et les activités connexes	
	145h/an (seulement 90h peuvent être pris en repos compensateur)	220h/an
2. Congés payés 30 jours : 25 jours ouvrés annuel + 5 jours mobiles pour les formateurs => extension de ces 5 jours mobiles à tous le personnel	2,5 jours ouvrables/mois = 25 jours ouvrés/an + 5 jours mobiles pour les formateurs D et E	25 jours ouvrés
3. Prime annuelle Pour tous les salariés (peu importe le type de contrat) = 8% du salaire mensuel brut des 3 mois écoulés => pratiquement équivalent à un 13ème mois. <i>Les formateurs au taux horaire ont la prime incluse dans le calcul du taux horaire.</i>	aucune	aucune
4. Absence individuelles - <i>Nécessité personnelle :</i> 1/2 journée=> maintient du salaire sans récupération (avec présentation d'une pièce justificative appuyant la demande du salarié).	Idem CT	retenue sur salaire ou récupération
- <i>Assistance à un enfant, conjoint ou ascendant à charge :</i> 6 jours maximum dans une année civile	3 jours par an pour enfant de -15ans	aucun
- <i>Salariées en état de grossesse (uniquement pour les CDI), 4 mois 1/2 avant la date présumée de l'accouchement, les salariées sont autorisées :</i>		

<p>=> à s'absenter pour suivre des cours de préparation à l'accouchement sans douleur. Absences qui sont rémunérées.</p> <p>=> à commencer leur activité une 1/2 heure plus tard le matin et à la terminer une 1/2heure plus tôt le soir.</p>	<p>=> à s'absenter pour suivre des cours de préparation à l'accouchement sans douleur. Absences qui sont rémunérées.</p> <p>aucun</p>	<p>=> à s'absenter pour suivre des cours de préparation à l'accouchement sans douleur. Absences qui sont rémunérées.</p> <p>aucun</p>
<p>5. Congés pour évènements familiaux</p> <p>- <i>Mariage, décès (quelle que soit son ancienneté) :</i></p> <p>5 jours ouvrés s'il se marie</p> <p>5 jours ouvrés en cas de décès du conjoint ou d'un enfant</p> <p>3 jours ouvrés en cas de décès d'un ascendant</p> <p>4 jours ouvrés en cas de décès d'un beaux-parents</p> <p>3 jours maxi peuvent être accordés en cas de mariage d'un descendant</p> <p>3 jours maxi peuvent être accordés en cas de décès d'un frère ou d'une sœur</p>	<p>4 jours</p> <p>5 jours</p> <p>3 jours</p> <p>1 jour si 3 mois d'ancienneté</p> <p>2 jour</p> <p>1 jour si 3 mois d'ancienneté</p>	<p>4 jours</p> <p>2 jours</p> <p>1 jour</p> <p>1 jour</p> <p>1 jour</p> <p>1 jour</p>
<p>- <i>Examen universitaire ou professionnel :</i></p> <p>dans la limite de 3 jours par an</p>	<p>dans la limite de 3 jours par an, si 3 mois d'ancienneté</p>	<p>aucun</p>
<p>- <i>Congé de naissance :</i></p> <p>Pour le père : 3 jours ouvrés à l'occasion de chaque naissance => cumulable avec le congé de paternité = 14 jours ???</p>	<p>idem CT</p>	<p>11 jours</p>
<p>6. Prévoyance / Absence maladie</p>		
<p>Usage à l'ACPM = 6 mois d'ancienneté (pas d'écrit).</p>	<p>Si 1 an d'ancienneté : maintient à 100% du salaire pendant 30 jours puis 75% durant 60 jours. 1er temps d'indemnisation sera augmenté de 15 jours/5 ans d'ancienneté. Le 2ème sera augmenté de 10 jours/5 ans d'ancienneté. Temps ne pouvant excéder 90 jours.</p>	<p>aucune obligation</p>

Si absences annuelle civile totale des arrêts maladies <4% au temps de travail annuel => délai de carence conventionnel ne sera pas appliqué = maintien du salaire dès le 1er jour d'A.M. => Subrogation.	Indemnisation qui interviendra après un délai de carence de 7 jours ouvrables pour la maladie. Si AT ou maladie professionnelle pas de délais de carence. Une fois par an => ramené à 3 jours.	3 jours de carence non rémunéré
7. Prévoyance complémentaire (mutuelle) Participation patronale = 80%	Participation patronal doit-être au moins égale à 50% (article 16 p.22)	rien
8. Divers		
- <i>Acompte :</i> Un acompte sur salaire peut-être accordé jusqu'à concurrence de 80% du montant des droits acquis à la date du paiement.	aucun	aucun
- <i>Avantages en nature :</i> Gratuité de la nourriture pour les salariés employés au service du restaurant qui préparent ou servent les repas + enseignants sections restauration qui participent directement et habituellement à la confection des repas/servent avec leurs stagiaires.	aucun	aucun
- <i>Indemnité de caisse :</i> Indemnité de responsabilité allouée aux caissiers comptables destinée à couvrir des erreurs dans la manipulation des espèces.	aucune	aucune
- Indemnité de panier pour les gardiens de nuit : Les gardiens de nuit bénéficient d'un plateau repas .	aucune	aucune
- <i>Frais de déplacements quotidiens:</i> Remboursement mensuel des frais de trajets A/R domicile-lieu de travail, sur la base de l'indice INSEE des prix à la consommation.	aucun	aucun
- <i>Affectation temporaire :</i> Indemnité de 5,6 € (au 1/01/09) pour indemnité de restauration si distance entre son domicile et son lieu d'affectation >30 km	aucune	aucune
- <i>Mission et tournées, plan de formation (avec accord préalable du chef de service) :</i> Indemnité de 10 € si déplacement compris entre 11h et 14h00 ou 18h et 21h	aucune	aucune
- <i>Frais de transport (avec accord préalable du chef de service) :</i>		

Remboursement des indemnités kilométriques en fonction de la puissance fiscale du véhicule et du trajet parcouru selon le barème des agents de l'Etat + remboursement des frais de péage sur production des justificatifs.	aucune	aucune
9. Participation à la formation professionnelle	2,5% de la masse salariale brute. Si 50% de la masse salariale = formateurs. 50% des sommes non affectées obligatoirement du fait d'une disposition légale, réglementaire ou conventionnelle sont consacrés à la formation des formateurs.	1,6% de la masse salariale brute
10. CDD d'usage	Offre la possibilité d'utiliser le CDD d'usage	Organisme de formation : ne fait pas parti de la liste permettant l'utilisation du CDD d'usage
11. Rémunération	Grille des classifications et des rémunérations revalorisée	rien
<i>Au vue de l'accord d'entreprise conclu le 07/11/2007 :</i>		
12. D.I.F. 21 h /an si temps de travail >80% du temps plein => acquisition du même nombre d'heures que les salariés à temps plein = 21h . si temps de travail entre 50 et 80% du temps plein => prorata temporis si temps de travail entre 25 et 50% du temps plein => acquisition d'un droit forfaitaire de 11h . si temps de travail <25% du temps plein => acquisition d'un droit forfaitaire de 7h .	idem CT idem CT idem CT idem CT idem CT	20 h/an prorata temporis prorata temporis prorata temporis prorata temporis

➤ **Annexe 6 : Veille d'informations**

Dans le cadre de mon apprentissage à la fonction de Responsable en Gestion des Ressources Humaines, il m'a paru important de commencer à faire de la veille d'informations et à chercher les sources clés par rapport aux RH mais aussi par rapport au secteur d'activité de l'ACPM.

➔ Web et/ou newsletters

- Economie/Management
 - Journal du net : www.journaldunet.com
 - Newzy : www.newzy.fr
- Droit social :
 - Editions Legislative : www.editions-legislatives.fr
 - Legifrance : www.legifrance.gouv.fr
 - Omnidroit : www.omnidroit.fr
- Ressources Humaines
 - ANDRH[‡] : www.andrh.fr
 - Focus RH : www.focusrh.com
- Santé/Social
 - ANACT[§] : www.anact.fr
 - Assurance Maladie : www.ameli.fr
 - Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale : www.ucanss.fr
 - ↳ Guide Sécurité Sociale de l'Employeur : www.ucanss.fr/services/textes_documents/gsse/accueil_gsse.htm
- Secteur d'activité
 - CARIF Espace compétences : www.carifpaca.org
 - Centre INFFO : www.centre-inffo.fr
 - SYNOFDES : <http://www.synofdes.org>

➔ Abonnements « papier »

- Economie
 - La Provence
 - Le Nouvel Observateur
 - Les Echos
- Paie
 - Revue Fiduciaire : RF Paie

[‡] Association Nationale des Directeur des Ressources Humaines

[§] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

- Secteur d'activité
 - Centre INFFO : Inffo Flash – Actualité de la Formation Permanente – Fiches pratiques.
 - Autres sources
- Code du Travail
- La convention collective des organismes de formation
- LAMY SOCIAL : Droit du Travail et Charges sociales