

QU'EST CE QU'UNE CONVENTION COLLECTIVE ?

Une convention collective est un accord écrit conclu entre les représentants des employeurs et les organisations syndicales de salariés au niveau d'une branche ou d'un secteur d'activité.

Elle a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail des salariés (rémunération, durée du travail, *etc.*) et leurs garanties sociales (maladie, maternité, accident du travail, prévoyance, retraite, *etc.*). Elle comporte un texte de base, souvent complété par des annexes, des avenants, des accords.

COMMENT DÉTERMINER QUELLE CONVENTION APPLIQUER ?

La convention collective applicable est celle dont relève l'**activité principale** exercée par l'employeur (Article L2261- 2 du code du travail).

Pour savoir quelle est la convention applicable à la structure, il faut vérifier :

- ▶ son champ d'application et se reporter au code NAF (ex APE) de la structure ;
- ▶ l'existence d'une obligation pour la structure d'appliquer les dispositions conventionnelles.

Chaque convention collective indique clairement - généralement dans l'article 1 - son champ d'application :

- ▶ niveau géographique : national, régional, départemental ;
- ▶ niveau professionnel (interprofessionnel, branche, entreprise).

Le plus souvent, les activités couvertes par la convention ou l'accord sont désignées par les codes NAF correspondants : il suffit donc de les comparer avec celui attribué à la structure pour savoir si celle-ci doit ou non appliquer la convention collective.

Attention : le code NAF n'est qu'un indice et non une preuve. L'activité effective et principale exercée par la structure demeure le vrai critère d'application de la convention collective.

L'application d'une convention collective relève de trois cas de figures :

- ▶ l'employeur est adhérent d'une organisation patronale et doit appliquer la convention signée par le syndicat ;
- ▶ qu'il soit ou non adhérent d'une organisation syndicale, le secteur d'activité de l'employeur relève d'une convention collective étendue. Cette extension a pour effet de rendre obligatoire les dispositions de la convention pour tous les employeurs et les salariés compris dans son champ d'application professionnel et territorial ;
- ▶ si l'entreprise n'adhère à aucun syndicat et si elle ne relève d'aucune convention étendue, elle n'a pas d'obligation en la matière.

Néanmoins, un employeur peut choisir d'appliquer volontairement un accord collectif auquel il n'est pas soumis de droit. Cette application volontaire peut résulter d'un engagement unilatéral de l'employeur ou d'un usage. Elle peut aussi prendre la forme d'un accord collectif signé au niveau de la mutuelle ou de l'association concernée.

A QUOI OBLIGE UNE CONVENTION COLLECTIVE ?

Pour connaître les règles applicables en droit du travail en général, et au contrat de travail en particulier, il faut se reporter au code du travail mais également à la convention collective dont relève la structure concernée.

L'application d'une convention collective peut avoir des conséquences sur plusieurs points :

- ▶ grilles de classification des emplois ;
- ▶ salaires minima applicables ;
- ▶ périodes d'essai et de préavis ;
- ▶ types de contrats de travail pouvant être conclus avec les salariés ;
- ▶ organisation du temps de travail ;
- ▶ maintien de salaire en cas d'arrêt maladie, maternité ;
- ▶ gestion des congés ;
- ▶ taux de cotisations supérieurs aux taux minima légaux ;
- ▶ obligation d'adhérer et de cotiser à une institution de prévoyance ;
- ▶ détermination de l'organisme de formation professionnelle continue auprès duquel cotiser, et le taux applicable ;
- ▶ représentation du personnel.

▶ A savoir :

- ◆ Un contrat de travail peut contenir des dispositions plus favorables pour le salarié que la convention applicable. Dans ce cas, le contrat de travail prime.

INFORMATION DES SALARIES

L'employeur doit informer ses salariés de l'application d'une convention collective en respectant certaines formalités :

- ▶ fournir au salarié lors de son embauche une notice d'information relative aux textes conventionnels applicables dans l'entreprise ;
- ▶ tenir un exemplaire de la convention collective à la disposition du personnel sur le lieu du travail ;
- ▶ indiquer la convention sur les bulletins de salaires ;
- ▶ mentionner la convention dans les contrats de travail.

LES PRINCIPALES CONVENTIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

- ▶ Convention collective Croix Rouge française du 15 juillet 1952 modifiée le 3 juillet 2003.
- ▶ Convention collective hospitalisation privée non lucrative du 31 octobre 1951.
- ▶ Convention collective du personnel des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.
- ▶ Convention collective des centres de lutte contre le cancer du 1^{er} janvier 1999.
- ▶ Convention collective du 4 juin 1983 des acteurs du lien social et familial étendue le 22 janvier 1987 et son annexe 6 du 14 janvier 2005 relative aux établissements d'accueil de jeunes enfants étendue le 22 juin 2007.
- ▶ Convention collective de l'animation du 28 juin 1988 étendue le 10 janvier 1989.
- ▶ Convention collective du sport du 7 juillet 2005 étendue le 21 novembre 2006.
- ▶ Convention collective du tourisme social et familial du 28 juin 1979 étendue le 2 juillet 1980.
- ▶ Convention collective des organismes gestionnaires de foyers et services pour jeunes travailleurs du 16 juillet 2003 étendue le 9 février 2004.
- ▶ Convention collective de la mutualité du 31 janvier 2000 étendue le 17 août 2001.
- ▶ Convention collective des ateliers et chantiers d'insertion du 31 mars 2011 étendue le 31 octobre 2012.
- ▶ Convention collective nationale de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile du 21 mai 2010 étendue le 29 décembre 2011.

Les conventions collectives sont consultables sur le site www.legifrance.gouv.fr.



LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE

La protection sociale complémentaire comprend les éléments de protection sociale, obligatoires ou non, qui interviennent en complément de la Sécurité sociale. Elle recouvre le domaine de la retraite complémentaire et de la prévoyance.

Afin de compléter les régimes de base de Sécurité sociale, des dispositions à la fois légales et conventionnelles imposent aux employeurs un certain nombre d'obligations. Ils sont notamment tenus de verser sous conditions des indemnités aux salariés absents pour maladie en complément de celles de la Sécurité sociale et de respecter les dispositions conventionnelles fréquentes en protection sociale complémentaire.

Les employeurs de l'économie sociale peuvent être soumis à des accords de prévoyance et de retraite complémentaire qui vont au-delà des obligations légales.

LES RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Les régimes ARRCO ET AGIRC s'appliquent pour l'ensemble des activités du secteur privé pour lesquelles les salariés sont assujettis, à titre obligatoire, à l'assurance vieillesse du régime général de la Sécurité sociale.

Ces régimes, gérés paritairement, sont des régimes de retraites complémentaires obligatoires qui fonctionnent par répartition : la masse des cotisations encaissées dans l'année est utilisée pour payer les retraités de la même année selon un système de points.

Le régime de retraite complémentaire des salariés non cadres a été institué par l'accord national inter professionnel du 8 décembre 1961. Sa gestion est assurée par les institutions de retraite complémentaire membres de l'**ARRCO**. **Le régime ARRCO concerne également les cadres qui cotisent sur la tranche A** de leur salaire (part du salaire inférieure ou égale au plafond de la Sécurité sociale).

Le régime de retraite complémentaire et de prévoyance des cadres a été institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947. Sa gestion est assurée par les institutions de retraite complémentaire membres de l'**AGIRC**.

❖ **S'agissant des taux de cotisations**, il convient de distinguer :

- ▶ **le taux contractuel** : il sert à calculer le montant des cotisations qui sont transformées en points de retraite ;
- ▶ **le taux d'appel** : c'est un coefficient de majoration (fixé à 125%) destiné à assurer l'équilibre financier des régimes de retraite complémentaire.

❖ Ainsi au final, **c'est au taux de cotisation effectif que l'employeur doit s'attacher**.

Régime ARRCO

▶ Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime ARRCO est de 6 % sur la tranche 1 de la rémunération (jusqu'au plafond mensuel de la Sécurité sociale) pour les salariés non cadres et cadres. En raison de la majoration du taux d'appel, la cotisation effective à verser au régime ARRCO est de 7,50 % (soit 4,5 % pour l'employeur, et 3 % pour le salarié). Par exception, certaines structures de l'économie sociale peuvent cotiser à un taux supérieur à 6 %, en vertu d'accords conclus en matière de retraite complémentaire antérieures au 2 janvier 1993. Ces taux de cotisations fixés en général à 8 % peuvent donc continuer à produire leur effet.

▶ Le taux contractuel obligatoire est de 16 % sur la tranche 2 de la rémunération (entre le plafond mensuel de la Sécurité sociale et trois fois ce plafond) pour les salariés non cadres. Compte tenu du taux d'appel, la cotisation effective est de 20 % (soit 12 % pour l'employeur et 8 % pour le salarié).

Régime AGIRC

Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime AGIRC est de 16,24 % depuis le 1^{er} janvier 2006 pour les salariés cadres. Ce taux s'applique tant sur la tranche B (comprise entre le plafond mensuel de la Sécurité sociale et quatre fois le plafond) que sur la tranche C (comprise entre la limite supérieure de la tranche B et huit fois le plafond mensuel de la Sécurité sociale) des rémunérations du salarié cadre. Majorée du taux d'appel, la cotisation effective est de 20,30 % (soit 12,60 % pour l'employeur et 7,70 % pour le cadre).

Nota Bene

L'accord AGIRC-ARRCO du 13 mars 2013 prévoit une revalorisation des taux contractuels en 2014 et 2015. Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime ARRCO sur la TR1 serait porté à 6,10 % en 2014 puis à 6,20 % en 2015. Ce taux serait porté sur la TR2 à 16,10 % en 2014 puis à 16,20 % en 2015. Le taux contractuel obligatoire des cotisations au régime AGIRC serait porté à 16,34 % en 2014 puis à 16,44 % en 2015 sur la TRB et sur la TRC.

LES RÉGIMES DE PRÉVOYANCE COMPLÉMENTAIRE

La prévoyance complémentaire couvre classiquement les risques lourds : incapacité de travail, invalidité, décès, et le remboursement des frais de santé. Elle inclut aussi le risque dépendance.

La garantie remboursement frais de santé (complémentaire santé) a pour objet d'indemniser le salarié des dépenses occasionnés pour lui-même ou pour ses ayants droits au titre de la santé en complément des prestations en nature servies par la Sécurité sociale : frais médicaux, hospitaliers, optiques, dentaires, *etc.*

Les régimes collectifs de prévoyance complémentaire peuvent être mise en place :

- ▶ par convention collective ou accord de branche ;
- ▶ par accord collectif d'entreprise ;
- ▶ par accord référendaire ;
- ▶ ou par décision unilatérale du chef d'entreprise constatée dans un écrit remis par celui-ci à chaque intéressé.

Très souvent dans le secteur associatif, les régimes de prévoyance complémentaires trouvent leur origine dans une convention collective ou dans un accord de branche professionnelle.

L'étendue de ces obligations varie selon les conventions ou les accords : il peut s'agir de cotiser à un certain niveau pour couvrir tout ou partie des risques précités, de garantir un niveau minimum de prestations ou d'adhérer à un régime de branche couvert par un organisme assureur désigné ou recommandé.

L'ANI du 11 janvier 2013 sur la sécurisation de l'emploi qui a été retranscrit dans un projet de loi prévoit désormais de nouvelles obligations pour les employeurs :

- ▶ la généralisation à horizon du 1^{er} janvier 2016 d'une couverture collective et obligatoire des frais de santé pour tous les salariés, au moyen d'un dispositif combinant selon un calendrier précis, la négociation de branche, la négociation d'entreprise, et la décision unilatérale de l'employeur ;
- ▶ l'ouverture d'une négociation de branche ou d'entreprise avant le 1^{er} janvier 2016, en vue de permettre aux salariés ne bénéficiant pas d'une couverture collective obligatoire en matière de prévoyance d'y accéder ;
- ▶ un nouveau mécanisme de portabilité de la couverture santé et de prévoyance des chômeurs applicable à tous les secteurs d'activités y compris au champ de l'économie sociale.

Afin de garantir ces engagements, l'employeur doit souscrire un contrat d'assurance en ayant recours à un organisme assureur tiers. Cet organisme peut être désigné par les partenaires sociaux lors de la signature de l'accord sur le régime de prévoyance ou de santé.

Parmi les organismes assureurs tiers sont visés : les entreprises d'assurance relevant du code des assurances, les institutions de prévoyance régies par le titre III du livre IX du Code de la Sécurité sociale, les mutuelles régies par le livre II du code de la mutualité.

En tout état de cause c'est au seul employeur qu'incombe l'exécution de ces obligations vis-à-vis de ses salariés, indépendamment du contrat d'assurance.

LES RÉGIMES DE PRÉVOYANCE COMPLÉMENTAIRE

La protection sociale complémentaire constitue un élément différenciant dans les politiques de gestion des ressources humaines et plus globalement dans l'expression de la responsabilité sociale des entreprises.

Les dispositifs de protection sociale constituent des outils de pilotage multiformes auxquels l'employeur peut avoir recours pour :

- ▶ attirer et fidéliser les salariés ;
- ▶ forger l'identité collective de l'entreprise ;
- ▶ nourrir la négociation collective et optimiser les coûts des régimes.

Perçus comme des **facteurs d'attractivité et de fidélisation des salariés**, ces dispositifs représentent un complément de salaire non négligeable et des avantages prisés par les salariés. En matière fiscale sous conditions et dans la limite d'un plafond, les contributions patronales et salariales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu du bénéficiaire. En matière de charges sociales, sous conditions et dans la limite d'un plafond les contributions patronales sont exclues de l'assiette de cotisations sociales.

Pour aller loin

❖ Le site internet de Chorum : <http://www.chorum.fr> ▶ Espace employeurs

LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Ce sont les partenaires sociaux qui définissent le contenu du régime de protection sociale complémentaire.

Au niveau de la branche ou de la convention collective, la négociation a lieu entre organisations patronales et organisations syndicales représentatives au plan national.

Au niveau de l'entreprise, la négociation a lieu avec l'employeur et les délégués syndicaux représentatifs.

La négociation a pour but soit d'inclure dans une convention collective ou de branche les dispositions relatives à la protection sociale complémentaire, soit de conclure un accord collectif dont l'objectif exclusif sera de définir le contenu de cette couverture.

Complémentaire santé

L'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi en date du 11 janvier 2013 prévoit la généralisation de la couverture complémentaire des frais de santé à tous les salariés de toutes les entreprises quelle que soit leur taille au plus tard le 1^{er} janvier 2016. Cette mesure doit être transposée dans une loi d'ici le mois de mai 2013. Les branches professionnelles ne disposant pas encore d'une couverture collective à adhésion obligatoire devront lancer des négociations avant le 1^{er} juin 2013. A défaut d'accord de branche signé avant le 1^{er} juillet 2014, il reviendra aux entreprises de négocier un régime frais de santé.

Prévoyance

Avant le 1^{er} janvier 2016, selon le projet de Loi sur la sécurisation de l'emploi, les organisations syndicales liées par une convention de branche ou à défaut pas des accords professionnels, devraient engager une négociation en vue de permettre aux salariés ne bénéficiant pas d'une couverture collective à adhésion obligatoire en matière de prévoyance au niveau de la branche ou de l'entreprise d'accéder à une telle couverture.

Portabilité de la couverture santé et prévoyance pour les chômeurs

Une négociation de branche ou à défaut d'entreprise devra aussi être ouverte afin d'améliorer l'effectivité de la portabilité de la couverture santé et prévoyance pour les demandeurs d'emploi.

Le projet de loi prévoit que le nouveau mécanisme de portabilité devrait entrer en vigueur le 1^{er} juin 2014 pour la couverture frais de santé et le 1^{er} juin 2015 pour la prévoyance.

L'ADHÉSION VOLONTAIRE OU L'ADHÉSION COLLECTIVE OBLIGATOIRE

L'adhésion volontaire peut être individuelle ou collective. Dans les deux cas c'est l'individu qui choisit de se couvrir ou non. L'adhésion volontaire est forcément facultative.

L'adhésion volontaire est possible :

- ▶ soit individuellement (hors de la structure, l'individu choisit l'opérateur et le type de couverture qui lui conviennent) ;
- ▶ soit collectivement dans la structure (la mise en place peut alors se faire au choix par l'employeur ou par le comité d'entreprise). C'est aux salariés de décider s'ils souhaitent en bénéficier.

L'adhésion collective obligatoire : la structure employeur peut opter pour un régime de protection complémentaire à adhésion obligatoire pour l'ensemble des salariés ou pour une catégorie objectivement identifiée. Le régime devient alors un élément du statut collectif du salarié. A ce titre les contributions patronales sont exonérées sous certaines conditions et dans certaines limites de charges sociales.

Dans une structure, la mise en place d'un régime de protection sociale à adhésion obligatoire résulte :

- ▶ soit d'une convention collective ;
- ▶ soit de la mise en œuvre d'un accord de branche ;
- ▶ soit de la mise en œuvre d'un accord d'entreprise ;
- ▶ soit d'un référendum organisé par l'employeur pour les salariés concernés ;
- ▶ soit d'une décision unilatérale de l'employeur constatée par écrit et remise à chaque salarié.

Pour être exonéré de cotisations, le régime doit être mis en place selon les modalités précitées et être à adhésion obligatoire.

LE RÔLE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Le comité d'entreprise ne peut pas gérer au titre de ses activités sociales un régime de protection sociale à adhésion obligatoire. Il ne peut gérer qu'un régime à adhésion facultative. Reste éventuellement possible une participation au financement d'un régime à adhésion obligatoire. Sa contribution est assimilée à celle de l'employeur et s'y ajoute pour déterminer les seuils d'exonération du traitement social et fiscal.

En cas d'adhésion collective obligatoire, le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté avant la mise en place, la modification ou la remise en cause des garanties collectives.

Le comité d'entreprise est également informé et consulté lors du retard de l'employeur dans le versement des cotisations.

L'organisme assureur doit adresser tous les ans un rapport sur les comptes du contrat. L'employeur doit transmettre ce rapport annuel au comité d'entreprise lorsque celui-ci en fait la demande.

LES AVANTAGES DU CONTRAT DE PRÉVOYANCE COLLECTIF ET DE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

Une opportunité pour le personnel	Un avantage pour la structure employeur
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une meilleure couverture, des frais de santé mieux remboursés, des compléments de salaires plus élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un outil de management social. ▶ Une meilleure couverture santé ou de prévoyance motive le personnel et valorise la structure employeur.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un tarif de groupe préférentiel. ▶ Les cotisations sont moins élevées dans le cadre collectif qu'individuel. ▶ L'employeur peut prendre une partie des cotisations à sa charge. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une grande souplesse. ▶ L'adhésion peut être réalisée pour une seule catégorie de personnel. ▶ L'employeur et les salariés fixent la répartition des cotisations.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La totalité des cotisations salariales et patronales sont déduites fiscalement du revenu brut imposable du salarié dans une certaine limite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les contributions patronales sont exonérées des cotisations sociales sous conditions et dans certaines limites.

Pour aller loin

❖ Le site internet de Chorum : <http://www.chorum.fr> ▶ rubrique **Espace employeurs** ▶ **Gérer votre association**
▶ **Vous installez un régime de prévoyance**



L'OBLIGATION D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

Tous les établissements privés ou publics de 20 salariés et plus ont l'obligation de compter dans leur effectif un minimum de 6 % de personnes handicapées, à savoir :

- ▶ les personnes reconnues travailleurs handicapés par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), exemple : reconnaissance Cotorep ;
- ▶ les personnes accidentées du travail (taux d'incapacité reconnu par la sécurité sociale) ;
- ▶ les personnes atteintes de maladies professionnelles (taux d'incapacité reconnu par la sécurité sociale) ;
- ▶ les personnes bénéficiaires de l'allocation adulte handicapé (AAH), délivrée par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), les personnes titulaires de la carte d'invalidité, délivrée par la MDPH ;
- ▶ les personnes bénéficiaires d'une pension d'invalidité versée par la sécurité sociale.

Si cette obligation d'emploi n'est pas respectée, l'employeur est tenu de verser une contribution financière à l'Agefiph, déterminée au moyen de la Déclaration Obligatoire de l'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH) que remplit chaque année l'employeur. L'employeur a également pour obligation de négocier sur l'emploi des personnes handicapées.

La Déclaration Obligatoire de l'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH)

Chaque établissement de 20 salariés doit déclarer chaque année ses actions en lien avec l'obligation d'emploi en remplissant une Déclaration Obligatoire de l'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH) à adresser à l'Agefiph.

A chaque action mise en œuvre (emploi de personnes handicapées, sous-traitance avec le secteur protégé, accueil de stagiaires, *etc.*) correspond un nombre d'Equivalent Bénéficiaire (EB). En fin d'année, pour évaluer sa réponse à l'obligation d'emploi, tous les EB recensés sont soustraits au montant de l'obligation (6 % de l'effectif, en EB).

L'employeur devra régler, le cas échéant, une contribution à l'Agefiph comprise entre 400 et 600 fois le Smic horaire par équivalent manquant. Les entreprises qui n'emploient aucune personne handicapée et qui n'ont entrepris aucune action concrète en leur faveur pendant plus de 3 ans sont soumises à une sur-contribution équivalente à 1 500 fois le Smic horaire par personne handicapée manquante.

Nota bene : L'obligation d'emploi s'apprécie établissement par établissement.

L'effectif de l'entreprise se calcule en prenant en compte le nombre de salariés en CDI à la date de la déclaration et en ajoutant l'effectif des autres salariés (CDD, intérimaires, *etc.*) calculé au prorata de leur temps de présence au cours de l'année écoulée, même s'ils ne sont plus présents au moment de la déclaration.

Ressources :

L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, des mutilés de guerre et assimilés est définie aux Articles L.5212-1 et suivants du Code du travail, consultable sur www.legifrance.fr

Vous pouvez télécharger et imprimer directement les différentes pages du formulaire ainsi qu'une notice explicative sur <http://www.agefiph.fr/Entreprises/DOETH-et-contribution/Comment-effectuer-votre-declaration-annuelle>

Il est également possible de faire sa déclaration en ligne sur le site du Ministère du travail : <https://www.teledoeth.travail.gouv.fr>

Vous pouvez simuler en ligne le montant de votre contribution : <http://www.agefiph.fr/Simulateur-de-contribution?pageName=01>

L'obligation de négocier

Depuis la loi du 11 février 2005, chaque employeur doit négocier annuellement, avec les organisations syndicales représentatives sur la problématique de l'emploi des personnes handicapées. Ces négociations portent notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, ainsi que sur les conditions de travail et de maintien dans l'emploi.

Nota bene : Les entreprises dépourvues de délégué syndical ne sont pas concernées par cette obligation de négociation.

La périodicité est portée à 3 ans pour les branches professionnelles, ainsi que pour les entreprises qui concluent un accord collectif.

LES DIFFÉRENTS MOYENS DE SATISFAIRE À L'OBLIGATION D'EMPLOI

L'emploi direct est la façon la plus évidente de remplir cette obligation. Chaque personne handicapée en poste (en CDI, CDD ou intérim) est comptabilisée. Néanmoins, l'emploi de salariés en situation de handicap n'est pas le seul moyen de répondre à cette obligation d'emploi.

Les différentes modalités de réponses sont les suivantes.

► Accueillir des stagiaires handicapés

La présence de stagiaires handicapés peut être prise en compte au prorata temporis à hauteur de 2 % maximum de l'obligation. Les stagiaires doivent être bénéficiaires de l'obligation d'emploi. La durée du stage est de 40 heures minimum.

► Sous-traiter auprès des secteurs adapté ou protégé

Engager des actions de sous-traitance auprès des milieux adapté ou protégé permet de diminuer le montant acquitté au titre de la contribution à l'Agefiph. Depuis le 1^{er} août 2012 un montant minimal des contrats de sous-traitance est fixé en fonction de l'effectif des établissements assujettis :

- ▷ 400 fois le SMIC dans les entreprises de 20 à 199 salariés ;
- ▷ 500 fois le SMIC dans les entreprises de 200 à 749 salariés ;
- ▷ 600 fois le SMIC dans les entreprises de 750 salariés.

Par ailleurs, les établissements n'employant aucun travailleur en situation de handicap ne pourront plus passer des contrats de sous-traitance à faible coût pour s'exonérer de leur sur-contribution.

► Conclure un accord de groupe, d'entreprise, d'établissement ou de branche

Dès lors qu'il est agréé par la Direccte, ce type d'accord libère l'entreprise de son obligation d'emploi et donc de son éventuelle contribution Agefiph.

► Verser une contribution à l'Agefiph

A défaut d'action directe engagée en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, l'entreprise est tenue d'acquitter une contribution auprès de l'Agefiph.

Pour la branche sanitaire sociale et médico-sociale, l'association OETH assure la collecte des contributions des établissements, la mise en œuvre et la gestion des actions définies dans l'Accord de branche relatif à l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés.

La liste des entreprises adaptées (EA), des centres de distribution de travail à domicile (CDTD) et des établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) agréés par l'autorité administrative, avec lesquels vous pouvez passer des contrats de sous-traitance, de fournitures, de prestations de services ou de mise à disposition de travailleurs handicapés, peut vous être donnée par :

- Pour les ESAT, les ARS (agences régionales de santé) dont les coordonnées figurent sur www.ars.sante.fr
- Pour les EA et CDTD, les DIRECCTE (signataires du contrat d'objectifs) ou unité territoriale ou DIECCTE ; coordonnées sur <http://www.direccte.gouv.fr>

LES AIDES FINANCIÈRES POUR LES EMPLOYEURS

L'Agefiph a mis en place un ensemble d'aides pour faciliter le recrutement, l'intégration professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Il n'existe aucun critère lié aux effectifs, ni au fait d'être soumis - ou non - à l'obligation d'emploi de personnes handicapées. Pour solliciter une aide, un dossier de demande d'aide doit être constitué et adressé à l'Agefiph. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter un conseiller emploi handicap dans votre département. Coordonnées sur le site : <http://www.agefiph.fr/Annuaire>.

Les principales aides de l'Agefiph [<http://www.agefiph.fr/Entreprises/Aides-et-services-de-l-Agefiph>]

L'aide à l'insertion professionnelle

Dans le cadre de l'embauche d'un travailleur handicapé (CDI, CDD d'une durée minimum de 12 mois à temps plein) une prime d'un montant de 4000 € est versée à l'employeur (pour chaque contrat signé) sous certaines conditions.

Pour un CDI ou CDD d'au moins 12 mois à temps partiel d'une durée minimale de 16h par semaine, l'aide est de 2000 €.

Cette aide est applicable depuis le 1^{er} janvier 2013 aux CDD d'une durée comprise entre 6 et 11 mois (2000 € pour un temps plein ; 1000 € pour temps partiel d'au moins 16h par semaine).

L'aide au contrat de professionnalisation

Pour les salariés, une subvention forfaitaire de 2000 € est versée à l'employeur pour les contrats supérieurs à 12 mois et de 1000 € pour les contrats de 6 à 12 mois. L'embauche de la personne sans délai entre la fin du contrat et la signature d'un CDI ou CDD supérieur à 12 mois permet également à l'employeur de bénéficier d'une prime de 2000 € pour un plein temps et 1000 € pour un temps partiel.

Les aides à l'accessibilité des situations de travail

Ces aides sont destinées à compenser le handicap de la personne en aménageant son poste de travail, son outil de travail ou en adaptant l'organisation du travail du salarié ou de l'équipe.

L'aide au maintien dans l'emploi des seniors handicapés

Cette aide concerne les salariés handicapés de 52 ans et plus en CDI pour lesquels le médecin du travail préconise une réduction du temps de travail. Le montant de l'aide varie entre 4000 € et 6700 € par an sur trois ans en fonction de la réduction du temps de travail effectuée.

Les aides à la mobilité

Ces aides sont mobilisables pour cofinancer un moyen de transport adapté, l'achat ou l'aménagement d'un véhicule, un permis de conduire.

L'aide au tutorat

Cette aide permet de cofinancer la formation et la rémunération d'un tuteur interne ou l'intervention d'un tuteur externe.

QUE SONT LES EMPLOIS D'AVENIR ?

Défini par la Loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012, le dispositif « emplois d'avenir » a pour objectif de faciliter l'insertion professionnelle et l'accès à une qualification des jeunes sans emploi.

QUI SONT LES EMPLOYEURS CONCERNÉS ?

Sont concernés par le dispositif :

- ▶ les employeurs du secteur non-marchand (organismes de droit privé à but non lucratif, collectivités territoriales notamment) ;
- ▶ les structures organisant des parcours d'insertion (groupements d'employeurs, structures d'insertion par l'activité économique) ;
- ▶ les personnes morales de droit privé chargées de la gestion d'un service public.

Exception : des employeurs du secteur marchand cotisant au régime d'assurance chômage répondant à des conditions strictes peuvent également être concernés.

Les secteurs d'activités concernés sont ceux présentant un caractère d'utilité sociale ou environnementale ou ayant un fort potentiel de création d'emplois, notamment :

- ▶ la filière « verte » ;
- ▶ la filière numérique ;
- ▶ le secteur social et médico-social ;
- ▶ le secteur de l'aide à la personne ;
- ▶ le tourisme.

Les particuliers employeurs sont exclus du dispositif.

QUI SONT LES SALARIÉS CONCERNÉS ?

Pour bénéficier d'un emploi d'avenir, le salarié doit remplir les conditions suivantes :

- ▶ être âgé de 16 à 25 ans au moment de la signature du contrat de travail ;
- ▶ être sans qualification ou peu qualifié ;
- ▶ rencontrer des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Une priorité est accordée aux jeunes résidant dans des ZUS ou ZRR (zones urbaines sensibles ou de revitalisation rurale), dans les départements et collectivités d'outre-mer, ou dans des territoires confrontés à des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Deux dérogations sont possibles. Elles concernent :

- ▶ les travailleurs handicapés pas ou peu qualifiés âgés de moins de 30 ans ;
- ▶ les jeunes ayant engagé des études supérieures et résidant dans des ZUS ou ZRR (zones urbaines sensibles ou de revitalisation rurale) ou dans les départements et collectivités d'outre-mer.

QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DES CONTRATS DE TRAVAIL RELATIFS AUX EMPLOIS D'AVENIR ?

Les emplois d'avenir sont pourvus par voie de CUI (contrat unique d'insertion), à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD). Les employeurs du secteur non-marchand souscrivent à un CUI-CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi) pour embaucher un salarié.

Le régime propre aux CUI s'applique, sous réserve de spécificités.

Les CDD sont conclus pour une durée de 36 mois, sauf cas particuliers dans lesquels le contrat peut être conclu pour 12 mois renouvelables. Par dérogation, il peut être prolongé au-delà de 36 mois pour permettre au bénéficiaire d'achever une action de formation.

Le salarié doit être occupé à plein temps, sauf cas particuliers liés à la situation personnelle du bénéficiaire, à la nature de l'emploi occupé ou au volume de l'activité : la durée de travail peut alors être fixée à temps partiel, sans pouvoir être inférieure à un mi-temps, sous réserve de l'accord du salarié et de Pôle emploi.

Outre les modalités de rupture propres au CUI, lorsque le contrat est à durée déterminée, les parties peuvent mettre fin au contrat chaque année, à sa date anniversaire : le salarié peut démissionner, en respectant un préavis de 2 semaines ; l'employeur qui justifie d'une cause réelle et sérieuse peut rompre le contrat après avoir reçu le salarié à un entretien préalable, et lui avoir accordé un préavis d'un mois.

Au terme du CDD, le salarié bénéficie d'une priorité de réembauche pendant un an. L'employeur l'informe de tout emploi disponible et compatible avec sa qualification ou ses compétences. S'il est recruté, il est dispensé de la période d'essai.

À QUOI S'ENGAGE L'EMPLOYEUR ?

L'employeur s'engage à :

- ▶ former le salarié, principalement pendant le temps de travail, pour lui permettre d'accéder à un niveau de qualification supérieur. L'employeur cherchera à privilégier la présentation à un examen diplômant ou à un concours ;
- ▶ accompagner le salarié pendant la durée de son contrat, sur le plan professionnel et, si besoin, social. Ce suivi est réalisé pendant le temps de travail et assuré par la mission locale ou le Cap emploi pour les salariés en situation de handicap.

Au terme de l'emploi d'avenir, le jeune :

- ▶ bénéficie d'un bilan relatif à son projet professionnel ;
- ▶ se voir reconnaître les compétences acquises par attestation, pouvant faire l'objet d'une certification ;
- ▶ peut être embauché, notamment par voie de contrat de professionnalisation ou de contrat d'apprentissage.

QUELLE EST L'AIDE DE L'ÉTAT ?

Le montant de l'aide versée pendant trois ans maximum est fixé par un arrêté en date du 31 octobre 2012.

Dans le secteur non marchand, la prise en charge de l'Etat s'élève à hauteur de 75 % de la rémunération brute du jeune au niveau du Smic, complétée de l'exonération de charges sociales liée à la conclusion d'un CUI-CAE. *Nota Bene* : Prise en charge portée à 80 % dans l'outre-mer.

Conditions à remplir par l'employeur :

- ▶ être en mesure de justifier de sa capacité, notamment financière, à maintenir l'emploi ;
- ▶ prendre des engagements sur le contenu du poste proposé, les conditions d'encadrement du salarié, les actions de formation à réaliser, les possibilités de pérennisation de l'activité.

COMMENT PROCÉDER AU RECRUTEMENT D'UN JEUNE EN EMPLOI D'AVENIR ?

L'employeur ayant un projet d'embauche peut s'adresser à Pôle emploi, la mission locale ou le Cap emploi. Ces organismes vérifient que le projet de recrutement et le statut de la structure répondent bien aux conditions requises pour pourvoir le poste en emploi d'avenir. Ils peuvent également apporter une aide à l'élaboration d'une fiche de poste adaptée au dispositif.

La mission locale, Pôle emploi ou Cap emploi mettent employeurs et candidats en relation.

Une fois le candidat retenu, l'employeur doit remplir des démarches administratives propres à la conclusion de ce type de contrat :

- ▶ renseignement de la demande d'aide (Cerfa) et d'un document d'engagements, entre l'employeur, le jeune et la mission locale ;
- ▶ construction du parcours de formation (et des financements mobilisables). En fonction du poste et des besoins de la structure, la formation peut être une remise à niveau ou acquisition de savoirs de base, l'acquisition de nouvelles compétences, une formation qualifiante, etc. ;
- ▶ sécurisation de l'intégration du jeune dans la structure.

Un suivi est assuré par le référent de la mission locale ou de Cap emploi sur le lieu de travail trois mois après l'entrée en fonction du jeune.

Pour aller + loin

- ❖ Loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 « portant création des emplois d'avenir » (JO du 27 octobre)
- ❖ Décret n° 2012-1207 du Premier ministre du 31 octobre 2012
- ❖ Décret n° 2012-1210 du 31 octobre 2012
- ❖ Décret n° 2012-1211 du 31 octobre 2012
- ❖ Arrêté du 31 octobre fixe le montant de l'aide de l'État pour les emplois d'avenir.
- ❖ Le gouvernement a consacré un site internet dédié aux emplois d'avenir : <http://travail-emploi.gouv.fr/emplois-d-avenir>
Vous y trouverez les textes de références, le cerfa de demande d'aide financière en téléchargement, des supports d'information ainsi qu'un guide de l'employeur.



© Anne-Sophie Mauffré

QU'EST CE QUE LE CONTRAT DE GÉNÉRATION ?

Il s'agit d'un dispositif visant à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, maintenir les seniors dans l'emploi et assurer la transmission des savoirs et savoir-faire entre les générations. Ses modalités sont issues de la négociation d'un accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux, transposé dans la Loi 2013-185 du 1^{er} mars 2013.

Ce dispositif, applicable aux employeurs de droit privé ainsi qu'aux établissements publics à caractère industriel et commercial, prévoit :

- ▶ l'accès à une aide financière de l'Etat pour les entreprises de moins de 300 salariés ;
- ▶ l'obligation de conclure un accord collectif ou à défaut un plan d'action pour les entreprises de 300 salariés et plus, sous peine de sanction dès le **30 septembre 2013**.

Les dispositions relatives aux accords et plans seniors créées par La loi de financement de la Sécurité sociale de 2009 sont abrogées et remplacées par les dispositions issues de la Loi du 1^{er} mars 2013.

QUI EST CONCERNÉ ?

En fonction de sa taille, l'entreprise sera concernée ou non par la négociation d'un accord de génération et la possibilité d'accéder à l'aide financière de l'Etat.

Les entreprises d'**au moins 300 salariés** (ou appartenant à un groupe de cette taille) ne pourront pas percevoir l'aide de l'Etat mais sont dans l'obligation de négocier un accord de génération ou en cas d'échec des négociations de définir un plan d'action. En l'absence d'accord ou de plan d'action déposé auprès de l'administration au 30 septembre 2013, ces entreprises seront soumises à une pénalité financière « fixée par l'autorité administrative en fonction de la situation de l'entreprise, et plafonnée à 10 % du montant des exonérations de cotisations patronales dont bénéficie l'entreprise ou, si ce montant est plus élevé, à 1% de sa masse salariale ».

Les entreprises de **50 à 300 salariés** (ou appartenant à un groupe dont l'effectif est compris entre 50 et 299 salariés) ayant négocié un accord d'entreprise ou à défaut ayant mis en place un plan d'action ou couvertes par un accord de branche étendu pourront prétendre à l'aide financière de l'Etat. Dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux, ces accords peuvent être conclus par des salariés élus du personnel voire des salariés mandatés.

Les entreprises de **moins de 50 salariés** n'ont pas obligation de négocier ou de mettre en place un plan d'action pour bénéficier de l'aide de l'Etat.

En synthèse :

1 à 49
salariés



▶ **Entreprise éligible à l'aide sans accord relatif au contrat de génération.**

50 à 299
salariés



▶ **Aide conditionnée à l'existence d'un accord collectif, d'un plan d'action ou d'un accord de branche.**

300 et +
salariés



▶ **Pas d'aide mais une pénalité financière en l'absence d'accord collectif fixant des objectifs en matière d'emploi des jeunes et des seniors.**

DE QUELLES AIDES PEUVENT BÉNÉFICIER LES ENTREPRISES DE MOINS DE 300 SALARIÉS ?

Dans les entreprises concernées, l'aide est attribuée pour l'embauche en CDI d'un **jeune de moins de 26 ans ou de moins de 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé**, quel que soit son niveau de qualification, et le **maintien dans l'emploi d'un senior de 57 ans et plus** jusqu'à la retraite (à partir de 55 ans s'il s'agit d'une embauche ou d'un travailleur handicapé).

L'aide de l'État s'élève à 2000€ pour l'embauche d'un jeune et 2000€ pour le maintien dans l'emploi ou l'embauche d'un senior par an pendant une durée de trois ans. L'entreprise est donc aidée à hauteur de 12000€ sur trois ans.

L'entreprise peut bénéficier d'autant d'aides relatives au contrat de génération que de salariés jeunes et seniors concernés par la mesure. Notons que cette aide ne peut pas être accordée si l'entreprise a procédé à un licenciement économique sur le poste dans les 6 mois précédant l'embauche du jeune. De plus, pendant le versement de l'aide, le licenciement, pour un motif autre que la faute grave ou lourde ou l'inaptitude, d'un salarié senior de 57 ans ou plus ou de 55 ans minimum reconnu travailleur handicapé, entraînera la perte d'une aide.

Dans le cas où le senior part à la retraite avant le terme de la période pendant laquelle l'aide est accordée, l'objectif de maintien dans l'emploi jusqu'à la retraite est rempli et l'entreprise peut conserver le bénéfice de l'aide relative au jeune pendant la durée maximale prévue par décret.

Les entreprises s'adressent à Pôle emploi pour bénéficier de l'aide qui leur sera versée trimestriellement.

En outre de ces aides incitatives, la loi prévoit pour les petites et moyennes entreprises la possibilité de bénéficier d'un **appui en termes d'ingénierie** pour concevoir et mettre en place leur politique de gestion des âges. Une aide au conseil est spécifiquement prévue.

QUELS CONTENUS ET QUELLES PROCÉDURES POUR LES ACCORDS ET PLANS D'ACTION ?

Accord collectifs ou de branche et plan d'actions doivent être précédés d'un **diagnostic portant sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors**. Ce diagnostic doit être joint à l'accord ou au plan d'action obligatoirement transmis à l'administration compétente.

Un décret viendra préciser le contenu des accords.

La loi précise néanmoins que **l'accord d'entreprise ou de branche** est établi pour une durée maximale de trois ans et comporte :

- ▶ des engagements auxquels sont associés des objectifs et le cas échéant des indicateurs chiffrés en faveur de l'insertion durable des jeunes, de l'emploi des salariés âgés et de la transmission des savoirs et des compétences ;
- ▶ le calendrier prévisionnel de mise en œuvre des engagements, les modalités de suivi et d'évaluation de leur réalisation ;
- ▶ les modalités de publicité de l'accord, notamment auprès des salariés ;
- ▶ les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois ainsi que les objectifs d'égalité d'accès à l'emploi dans le cadre de la lutte contre les discriminations à l'embauche et durant le déroulement de carrière seront également pris en compte dans ces accords.

De plus, l'accord de branche comporte des engagements visant à aider les petites et moyennes entreprises à mettre en œuvre une gestion des âges active.

A défaut d'accord collectif, **attesté par un procès verbal de désaccord**, l'employeur peut conclure un **plan d'action** pour une durée maximale de trois ans qui comporte les mêmes éléments que pour les accords. Le comité d'entreprise, ou à défaut, les délégués du personnel, sont consultés sur le plan d'action avant son entrée en application ainsi que sur la mise en œuvre du plan d'action et la réalisation des objectifs fixés chaque année.

L'Etat **vérifie la conformité** de l'accord ou du plan d'action ainsi que sa mise en œuvre. Le diagnostic de situation, l'accord ou le plan d'action ainsi que le PV de désaccord doivent être déposés auprès de l'administration compétente (Directe).

Pour aller + loin

- ❖ Loi 2013-185 du 1^{er} mars 2013 portant création du contrat de génération
- ❖ Articles L521-6 et suivants du Code du travail
- ❖ Décret N°2013-222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération
 - ▶ site internet : www.travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation

Référentiel « Ages et travail dans l'économie sociale et solidaire : prendre en compte les seniors dans les politiques de ressources humaines », disponible sur commande depuis le site internet

▶ <http://cides.chorum.fr> ▶ rubrique : Services aux adhérents



ANALYSER LE BESOIN

Avant de rédiger une offre d'emploi, il est nécessaire de définir les besoins de la structure et de s'interroger sur les caractéristiques du poste à pourvoir.

Définir le poste à pourvoir

- ▶ Quelles sont les missions ? (mettre en œuvre les orientations et la gestion générale de l'association, assurer l'accueil et le secrétariat de l'association, *etc.*)
- ▶ Quelles sont les tâches ? (saisie, mise en forme, diffusion de courriers et documents, gestions des fichiers et des mailings, tenue de l'archivage, classement des dossiers, *etc.*)
- ▶ Quelles sont les conditions d'exercice ? (rémunération, date de prise de fonctions, *etc.*)
- ▶ Quelles sont les conditions d'accueil ? (possibilités d'aménagement du poste de travail concernant le recrutement d'un travailleur en situation de handicap)

Définir le profil du candidat

Il s'agit du « profil type idéal » du candidat :

- ▶ les savoir-faire et les connaissances nécessaires, acquis par la formation ou l'expérience ;
- ▶ le cas échéant, le niveau de formation souhaité ou exigé ;
- ▶ les capacités requises pour ce poste : relationnelles, rédactionnelles, *etc.*



RÉDIGER L'OFFRE D'EMPLOI

À partir de l'analyse des besoins, la rédaction de l'offre d'emploi s'attachera à mettre en évidence les points suivants :

- ▶ le type de recrutement (CDI, CDD, contrat de formation en alternance, stages, *etc.*) ;
- ▶ la présentation de l'entreprise ;
- ▶ les missions principales ;
- ▶ la position du poste dans l'organigramme (rattachement hiérarchique) ;
- ▶ les responsabilités et les interlocuteurs ;
- ▶ l'évolution du poste ;
- ▶ les compétences impératives du candidat ;
- ▶ les connaissances techniques particulières ;
- ▶ la mobilité (déplacements), la nécessité de disposer d'un véhicule ou du permis de conduire ;
- ▶ les conditions de travail : le lieu, les horaires, les avantages sociaux (mutuelle, tickets restaurant, cantine, *etc.*), *etc.* ;
- ▶ la rémunération annuelle brute ou une fourchette.

La diffusion de l'offre d'emploi peut se faire par différents canaux : service public de l'emploi (Pôle emploi, missions locales, Cap emploi, Apec), sites internet spécialisés, site internet de la structure ou de la fédération en cas d'affiliation, écoles et centres de formation, *etc.*

Nota bene : il est interdit sous peine de sanctions pénales de publier une annonce qui comporte :

- ▶ une limite d'âge sauf obligation légale ou réglementaire (Article L311-4 du code du travail) ;
- ▶ des critères discriminatoires relatifs aux points suivants : sexe ; mœurs ; orientation sexuelle ; situation de famille ; l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race ; opinions politiques ; activités syndicales ou mutualistes ; convictions religieuses ; apparence physique ; patronyme ; état de santé ou handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail (Article L122-45 du code du travail) ;
- ▶ des allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur le candidat (Article L311-4 du code du travail).

SÉLECTIONNER LES CANDIDATS

Analyser les CV

Le recruteur analyse les CV reçus sur la base de critères de sélection objectifs (expériences, formation, disponibilité, mobilité, *etc.*).

Une méthode très répandue consiste à classer les CV selon trois catégories :

- ▶ les **CV ++** qui correspondent aux critères. Ces candidats seront reçus en entretien en priorité ;
- ▶ les **CV +** qui correspondent en partie aux critères de sélection. Ces candidats sont mis en attente ;
- ▶ les **CV -** dont le profil des candidats ne correspondent pas à l'offre d'emploi.

Même si cela apparaît comme une charge supplémentaire, il est conseillé d'apporter une réponse à tous les candidats. Cela permet aux candidats d'avoir une visibilité sur leur recherche d'emploi et contribue à la bonne image de la structure.

Procéder aux entretiens d'embauche

Moment clé du processus de recrutement, l'entretien d'embauche est un temps d'échange réciproque. Le recruteur cherchera à vérifier et évaluer les informations décrites dans le CV et leur adéquation avec le profil de poste défini, à découvrir la personnalité et les motivations du candidat. Pour le candidat, l'entretien d'embauche est l'occasion de mesurer l'intérêt du poste et de mieux connaître la structure. L'entretien se déroule souvent en deux temps : une phase d'interview du candidat sur son CV, son expérience, sa formation et une phase de présentation du poste.

Pour préparer l'entretien d'embauche, le recruteur élabore une trame d'entretien. L'analyse du CV permet de lister les principales questions à aborder et les points à approfondir lors de l'entretien.

Dès la fin de l'entretien, il est recommandé de faire un compte-rendu écrit de l'entretien ou de remplir une fiche de synthèse.

Pour aller + loin

- ❖ « *Guide pratique du recrutement. Prévenir les discriminations et favoriser l'égalité de traitement* » de l'Usgeres :
 - ▶ le guide pratique du recrutement de l'Usgeres donne une liste indicative de questions à poser lors de l'entretien [Cf. *annexe 5 du guide*] ;
 - ▶ Le guide pratique du recrutement de l'Usgeres propose un modèle de fiche de synthèse des entretiens [Cf. *annexe 6 du guide*].

www.usgeres.fr

- ❖ *Le portail de l'emploi dans l'ESS :*

- ▶ les descriptifs métiers ;
- ▶ la CVthèque.

www.emploi-ess.fr

- ❖ *Le répertoire des formations transversales en économie sociale et solidaire et insertion professionnelle, par le CNCRES, l'ARF, la Caisse des dépôts, le ministère des solidarités et de la cohésion sociale.*

www.cncres.org



ACCUEILLIR UN SALARIÉ

La phase d'accueil des nouveaux salariés est primordiale : elle sert à donner les informations et points de repères nécessaires pour que tout nouvel arrivant puisse s'inscrire dans les projets et pratiques de la structure. Elle offre l'occasion de mettre en relation les anciens salariés et les nouveaux, et d'assurer ainsi une première phase de transmission et partage des pratiques de la structure.

Préparer la phase d'accueil

Accueillir et intégrer un nouveau salarié peut passer par la réalisation d'un **livret d'accueil** dans lequel on retrouve :

- ▶ une brève présentation de la structure ou du projet de l'établissement pour celle relevant du champ social et médico-social ;
- ▶ l'organigramme ;
- ▶ les horaires de travail, le règlement et les dispositions intérieures (prise de congé, usage du véhicule de service, mutuelle, *etc.*) ;
- ▶ une information sur les accords d'entreprise et la convention collective applicable ;
- ▶ les informations pratiques et de mise à disposition sur l'intranet ;
- ▶ des fiches contacts (nom et coordonnées des personnes ressources en interne et en externe et notamment, le cas échéant, des personnes référentes sur les pratiques que le nouveau salarié sera amené à appliquer dans son poste et sa fonction) ;
- ▶ un plan de la structure (plan de circulation).

Cadrage juridique

- ▶ La Loi du 4 mai 2007 impose la remise d'une notice informative sur l'ensemble des textes applicables dans la structure.
- ▶ Le décret du 17 décembre 2008 relatif à l'information des salariés en matière de santé et de sécurité au travail impose à tout employeur de nouvelles obligations en matière de communication de documents aux nouveaux salariés (Article R. 4141-2 du Code du Travail : « L'employeur informe les travailleurs sur les risques pour leur santé et leur sécurité d'une manière compréhensible pour chacun. Cette information ainsi que la formation à la sécurité sont dispensées lors de l'embauche et chaque fois que nécessaire. »).

En parallèle, il est également important d'élaborer certains documents clairs dans lesquels on retrouve les éléments suivants :

- ▶ les procédures en vigueur ;
- ▶ la fiche de poste du salarié ;
- ▶ les fiches pratiques ou thématiques présentant le référentiel de pratiques et de savoir-faire.

Il convient ensuite d'accueillir le nouveau salarié. A cet effet, la désignation d'un membre de la structure pour réaliser cette phase peut s'effectuer sur la base du volontariat.

Le moment de l'accueil

Le salarié désigné pour accueillir le nouveau salarié sera chargé de réaliser les phases suivantes :

- ▶ accueil physique et matériel du salarié dans la structure ;
- ▶ présentation des équipes, services, usagers ;
- ▶ présentation des locaux ;
- ▶ présentation de l'organisation de la journée.

Idéalement, le salarié qui accompagne le nouvel entrant peut assurer une fonction de référent durant la période d'intégration.



INTÉGRER LE SALARIÉ

La période d'intégration

La période d'intégration recouvre l'intégration dans la structure et dans le poste de travail. Elle désigne une période d'une durée plus ou moins longue pendant laquelle le nouveau salarié découvre l'ensemble de son environnement de travail, les méthodes de travail, les moyens techniques alloués au projet de la structure.

Durant cette période, le salarié bénéficiera d'une transmission des connaissances lui permettant à la fois de s'adapter à la culture d'entreprise et de cerner les exigences professionnelles requises pour maîtriser son poste de travail.

Durant cette période, un accompagnement sera effectué par le référent. Il se traduira par la constitution de binômes (référent/nouveau salarié). Le référent désigné doit être reconnu pour sa capacité à transmettre les savoirs nécessaires à la réalisation du métier. L'accompagnement n'est pas nécessairement une période de travail continu en commun.

Le suivi de l'accompagnement

Progressivement, le nouveau salarié acquiert de nouvelles connaissances, des repères, des outils. Le référent devra être le garant du suivi du nouveau salarié.

Des outils de type « carnet de bord » peuvent aider à identifier les connaissances acquises et à s'appuyer sur le regard et les pratiques de ce nouvel arrivant pour réinterroger collectivement le référentiel de pratiques.

Pour aller loin

- ❖ « Guide pratique du recrutement. Prévenir les discriminations et favoriser l'égalité de traitement » de l'Usgeres : www.usgeres.fr
- ❖ Le guide « La prévention des risques dans l'aide et les soins à domicile », réalisé par CIDES, propose une démarche pour l'accueil du nouveau salarié dans la structure, qui intègre le contenu du livret d'accueil et l'accompagnement (fiche N°11, « Les risques psychosociaux : agir sur l'organisation du travail ») : <http://cides.chorum.fr> ▶ Nos outils ▶ Guides



LE TUTORAT : DÉFINITION ET ENJEUX

Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement. Le tutorat dont nous parlons ici est celui qui peut se mettre en place, de façon interne, pour préparer l'évolution professionnelle d'un salarié ou développer une meilleure intégration des nouveaux salariés. Il ne s'agit pas du tutorat dans le cadre de formations en alternance, par exemple.

La mise en place d'une démarche de tutorat peut être complexe et coûteuse. Il est vrai que le tutorat nécessite de mobiliser des moyens, d'ajuster l'organisation du travail de certains salariés, chose d'autant plus difficile à mettre en œuvre dans des structures qui sont déjà fortement sous contraintes et sous tension et dont les salariés peuvent être plus ou moins isolés et rarement sur des lieux collectifs.

De nombreuses structures hésitent donc à y avoir recours, pourtant le tutorat est également un levier très efficace pour répondre à certains enjeux et besoins des salariés et de la structure.

+ Intérêt pour la structure

Le tutorat est une démarche particulièrement adaptée à l'enjeu de transmission et de partage des connaissances et des savoir-faire. Il permet de lutter efficacement contre la perte de compétences associée aux départs des salariés les plus âgés. Il permet de bénéficier de toute l'expérience du tuteur : inscrire l'apprentissage dans le travail réel, dans la compréhension fine du contexte d'intervention, mais aussi transmettre des points de repère efficaces pour se prémunir des risques professionnels. Les salariés qui sont amenés à bénéficier du tutorat seront donc des éléments particulièrement bien formés aux besoins de la structure et sauront intervenir avec les meilleures pratiques.

Par ailleurs, cette démarche occupe une place spécifique. En effet, elle s'inscrit dans le temps, valorise de façon claire l'expérience acquise, et permet de faire évoluer des personnes occupant depuis longtemps les mêmes fonctions. C'est un levier de management et de lutte contre l'usure professionnelle.

+ Intérêt pour le salarié tuteur

Pour le salarié tuteur, le tutorat – même s'il reste une activité pour lui marginale – représente un moyen de renouveler et de renforcer son engagement et sa motivation car la démarche lui ouvre de nouvelles perspectives, une réelle reconnaissance de son expérience, et offre l'occasion de donner un nouveau sens à son engagement et donc de sortir le cas échéant d'un processus d'usure et de lassitude professionnelle.

Par ailleurs, le tutorat peut être envisagé comme un tremplin vers des fonctions de management. En effet, le salarié peut s'essayer à des missions de management sans avoir à subir les contraintes et la pression.

METTRE EN PLACE LE TUTORAT DANS SA STRUCTURE

Identification et mobilisation des acteurs concernés

Afin de favoriser la démarche de transmission, il est primordial de désigner un ou plusieurs tuteurs sur la base du volontariat. La direction, le service RH, ainsi que le personnel doivent être impliqués, d'où la nécessité de communiquer en interne sur la démarche, et d'intégrer le tutorat au projet de service.

Le tuteur, quant à lui, doit avoir une connaissance fine de l'entreprise et de ses procédures, son expérience impliquant une reconnaissance auprès de ses pairs.

Après avoir repéré les salariés volontaires souhaitant participer à la démarche de transmission des savoir-faire, l'entreprise doit préparer le tuteur à sa mission.

Afin que le processus de transmission se déroule dans les meilleures conditions, l'entreprise peut s'appuyer sur différents moyens :

- ▶ en interne, en aidant le tuteur à organiser et à planifier la manière dont il va procéder pour permettre au salarié formé d'acquérir les compétences visées. Cette aide se traduit par l'identification et la formalisation de situations complexes, qui feront l'objet de supports de transmission ;
- ▶ la formation pédagogique : en faisant appel à un organisme de formation externe.

La formation de l'encadrement à la mise en place de démarches de tutorat est également un point d'appui important, voire nécessaire.

Définition de la mission de tutorat

Cette phase nécessite de clarifier ce qui est attendu du tuteur, pour ce faire il est utile de :

- ▶ définir la durée du tutorat ;
- ▶ définir les moyens mis à la disposition du tuteur (matériels, techniques, organisationnels) ;
- ▶ identifier les savoir-faire clés à transmettre.

Exemple : modification des horaires pour privilégier une transmission des savoirs en douceur.

Par ailleurs, il est nécessaire de « communiquer » sur le dispositif en interne, mais également tout au long de la démarche avec les acteurs mobilisés afin de contribuer à la réussite de la transmission.

Mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de tutorat

Afin de s'assurer de l'efficacité de la démarche de transmission, la structure peut se doter d'un outil d'évaluation (exemple : tableau de suivi de l'exercice) dans lequel on peut retrouver les éléments suivants :

- ▶ l'ensemble des savoirs à transmettre ;
- ▶ le délai : nombre de jours nécessaires et nombre de jours consacrés ;
- ▶ les moyens mis en œuvre : nombre de réunions de travail, *etc.* ;
- ▶ les acteurs impliqués (seniors-juniors) ;
- ▶ les objectifs de départ et les objectifs atteints ;
- ▶ les difficultés rencontrées.

Définition de la mission de tutorat

Etant donné que la démarche de tutorat répond à de forts enjeux économiques pour l'entreprise, cette dernière peut s'appuyer sur plusieurs dimensions pour valoriser la contribution des tuteurs volontaires :

- ▶ **symbolique** : reconnaissance par la hiérarchie ainsi que par les pairs ;
- ▶ **institutionnelle** (promotion vers des postes à responsabilités, *etc.*) ;
- ▶ **pécuniaire** : rémunération ;
- ▶ **matérielle** : notamment à travers la certification des compétences tutorales.

Pour inscrire le tutorat dans la durée, et pour favoriser une implication forte des salariés occupant la fonction de tuteur, il est nécessaire de pouvoir jouer sur plusieurs de ces dimensions.



L'absentéisme et le turn-over, dont les conséquences sont lourdes (remplacements, transferts de charge de travail, désorganisation interne, mal-être au travail) peuvent être des révélateurs d'un dysfonctionnement au sein de la structure. Un suivi régulier et une analyse approfondie de ces phénomènes sont nécessaires pour dégager des leviers d'action et de prévention.

ANALYSER L'ABSENTÉISME

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) définit l'absentéisme comme « toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, *etc.*) ». Les causes de l'absentéisme sont multiples : état de santé mais aussi conditions de travail, organisation du travail, pressions et exigences parfois mal vécues, difficulté à articuler vie professionnelle et vie familiale, *etc.*

Avant d'agir pour prévenir l'absentéisme, il est nécessaire de procéder au **diagnostic de la situation** sur une base objective et partagée par la direction, l'encadrement et les salariés et leurs représentants.

En fonction du contexte et des conditions de travail propres à chaque structure, il est important au préalable de définir ce qui va être mesuré et suivi dans le cadre de la démarche d'analyse des absences. Certaines absences, comme les congés de formation et les congés maternité, ne sont pas pertinentes dans le cadre de l'analyse de l'absentéisme.

Pour identifier des indicateurs pertinents à suivre, il s'agit donc d'identifier et décrire les types d'absences qui seront inclus dans le calcul du taux d'absentéisme. Par exemple :

- ▶ maladies dites « ordinaires » (hors affections de longue durée et maladies professionnelles) ;
- ▶ accidents de travail et accidents de trajet ;
- ▶ maladies professionnelles ;
- ▶ absences non justifiées.

Mais même ces données n'ont pas toujours de sens « globalement ». Elles seront à détailler selon différents critères (liste non exhaustive) :

- ▶ services, métiers, âge et ancienneté des salariés concernés ;
- ▶ jour de la semaine, mois de l'année, pour l'arrêt ;
- ▶ horaire dans la journée pour l'accident de travail, *etc.*

L'étude "absences au travail pour raisons de santé dans l'ESS", réalisée par Chorum, montre un taux d'absence global pour raisons de santé qui varie de 8 à 10 %, selon les années. Ces données varient fortement en fonction de l'âge des salariés, de la taille des structures, du travail en zone rurale ou urbaine, du secteur d'activité. Ces éléments peuvent servir de repères.

Pour aller + loin

◆ Cette étude est accessible sur : <http://cides.chorum.fr> ▶ rubrique **Nos Outils** ▶ **Etudes**

Rappelons ici que l'absentéisme est un indicateur à surveiller, et peut être un signal d'alerte si l'on constate des évolutions importantes ou brutales, mais qu'il ne donne en lui-même aucune indication sur les causes de ces absences.

Un suivi régulier de l'absentéisme

Avec les représentants du personnel :

- ▶ se mettre d'accord sur les données à « croiser » (types d'absences, caractéristiques des salariés absents et des circonstances de l'absence, *etc.*). Ces données doivent être limitées, mais précises, afin de cerner des situations bien repérées ;
- ▶ élaborer un tableau en fonction de ces différents facteurs et calculer le taux d'absentéisme ou indiquer les données en volume (voir encadré ci-dessous) ;
- ▶ Suivre ces données une fois par an, en accordant davantage d'importance aux évolutions qu'au taux lui-même.

Formule de calcul du taux d'absentéisme

Nombre de jours d'absence pendant une période X

Nombre de jours théoriques pendant la même période

Données à considérer en volume

- ▶ Nombre de salariés sur la période considérée (un an).
- ▶ Nombre de jours d'arrêt
- ▶ Nombre de jours moyen par salariés concernés
- ▶ Nombre de jours moyen rapporté au total des salariés

Un approfondissement de l'analyse en cas de dégradation brutale ou importante

Dans le cas d'une dégradation brusque ou importante des indicateurs suivis, il est utile, avant de lancer une démarche qui nécessitera du temps et des moyens importants, de rechercher les données les plus précises possibles pour comprendre les facteurs d'évolution. Cela peut notamment impliquer la mise en place de questionnaires ciblés, de groupes de travail, d'entretiens avec des salariés ayant été absents, *etc.*

Des entretiens systématiques avec les salariés victimes d'accidents du travail, pour tenter d'en comprendre le contexte global, ou lors de la reprise du travail après une absence, peuvent contribuer à affiner la compréhension de ces phénomènes.

Cette démarche d'enquête, de recueil d'informations, peut être menée avec le "Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail" (CHSCT) ou par le CHSCT, et inclure des entretiens avec des salariés, avec l'encadrement, avec le médecin du travail.

Pour aller loin

- ❖ L'ANACT consacre un dossier à la prévention de l'absentéisme sur son site internet : www.anact.fr
 - ▶ Un guide : "l'absentéisme outils et méthodes pour agir", en téléchargement libre
 - ▶ La revue travail et changement : "absentéisme le débat est ouvert", en téléchargement libre

ANALYSER LE TURN-OVER

La rotation de l'emploi, ou « turn-over », est un indicateur important en matière de prévention des risques professionnels, et tout particulièrement des risques psychosociaux. En effet, le turn-over peut être une réaction des salariés face aux contraintes organisationnelles et au stress.

Le taux de rotation moyen en France est de 10 à 12 %, et de 13 à 15 % dans le secteur tertiaire. Cependant, il ne s'agit pas d'un indicateur pertinent en lui-même, mais en fonction de critères adaptés au contexte et surtout en fonction des évolutions constatées. Dans des situations très différentes, et marquées par leur environnement, il est plus important pour les structures d'identifier des évolutions brutales du taux de turn-over que le taux lui-même.

Un suivi régulier du turn-over

Identifier avec les représentants du personnel les critères à observer :

- ▶ turn-over global (incluant les CDD et tous types de contrats courts) : donne des indications sur les besoins d'accueil et d'accompagnement de nouveaux salariés ;
- ▶ turn-over ciblé : pour les CDI, par métiers, par services, *etc.* ;
- ▶ suivi des évolutions en volume et identification des causes de départs (fin de CDD, démissions ou ruptures conventionnelles, retraite, départs durant la période d'essai, invalidité ou décès, *etc.*) ;
- ▶ suivre ces données une fois par an, en accordant davantage d'importance aux évolutions qu'au taux lui-même.

Formule de calcul du turn-over sur un an

$$\frac{[(\text{Nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties}) \div 2]}{\text{Nombre initial de salariés en début d'année}}$$

Nombre initial de salariés en début d'année

Un approfondissement de l'analyse en cas de dégradation brutale ou importante

Dans le cas d'une dégradation brusque ou importante des indicateurs suivis, il est utile, avant de lancer une démarche qui nécessitera du temps et des moyens importants, de rechercher les données les plus précises possibles, au plan qualitatif, pour comprendre les facteurs d'évolution. Cela peut notamment impliquer la mise en place de questionnaires aux salariés, de groupes de travail, *etc.*

Cette démarche d'enquête, de recueil d'informations, peut être menée avec le CHSCT ou par le CHSCT, et inclure des entretiens avec des salariés, avec l'encadrement, avec le médecin du travail, *etc.*