

Définition des parties

ENTRE

L'Unité Economique et Sociale (UES) de l'Ifac,

dont le siège est situé au 53 rue du Révérend Père Christian Gilbert, 92 600 ASNIERES SUR SEINE,

représentée par Mr Didier SINTES, agissant en qualité de Directeur des Ressources Humaines pour le compte de l'UES de l'Ifac,

d'une part,

Et

Les organisations syndicales représentatives au sein de l'Unité Economique et Sociale (UES) de l'Ifac,

La CFDT SYNAFOR, représentée par Mr Laurent BARTOS, en sa qualité de Délégué Syndical,

La CFDT SNAPAC, représentée par Mr Mohamed FAKHRI, en sa qualité de Délégué Syndical ;

La CGT USPAOC représentée par Mme Nathalie MADEIRA CAIADO, en sa qualité de Déléguée Syndicale ;

d'autre part,

Il a été conclu ce qui suit :

DOCUMENT DE TRAVAIL

Préambule

Les partenaires sociaux et la Direction Générale de l'Ifac, par le présent accord, ont décidé de mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cette décision traduit la volonté de développer les perspectives de carrière des collaborateurs et le caractère effectif du dialogue social au sein de l'UES.

Les secteurs d'activités sur lesquels l'Ifac intervient sont soumis à des évolutions permanentes nécessitant de la part des collaborateurs des compétences variées. Il faut également prendre en compte l'évolution du comportement des " donneurs d'ordre " qui influe sur les méthodes de travail et donc les métiers.

La démarche GPEC traduit la volonté de l'Ifac de devenir un exemple d'employabilité du secteur. L'Ifac souhaite en toute transparence pouvoir donner à ses collaborateurs les informations leur permettant d'avoir une vision au plus juste de l'évolution de leur métier ainsi que les moyens de prendre, par anticipation, les initiatives favorables à leur développement professionnel.

Le présent accord a pour objet de formaliser la volonté des parties d'anticiper les évolutions des métiers pour mettre en œuvre les mesures permettant de préserver l'emploi des collaborateurs et de s'inscrire dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.

La démarche engagée par l'Ifac comporte une double dimension :

- Sur le **plan collectif**, il s'agit de confirmer les Ressources Humaines comme un élément stratégique à part entière de l'organisation et de maîtriser les évolutions prévisionnelles de l'emploi de manière qualitative et quantitative, mais aussi d'instaurer un espace supplémentaire de dialogue social avec les Instances Représentatives du Personnel,
- Sur le **plan individuel**, il s'agit de permettre à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours professionnel, de le sécuriser et de mettre en œuvre son projet avec un accompagnement de sa hiérarchie mais aussi de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Dans le cadre du présent accord, les parties ont défini les grandes orientations permettant la mise en œuvre d'une GPEC au sein de l'UES Ifac :

- Insister sur la volonté de privilégier un dialogue social constructif,
- Mettre en place un cadre d'information régulier des partenaires sociaux sur les évolutions de la stratégie de l'Ifac,
- Se projeter dans l'avenir afin d'anticiper les évolutions et d'en appréhender les conséquences,
- Mettre à disposition des collaborateurs des informations sur l'évolution des métiers issues notamment des évolutions stratégiques,
- Permettre à chaque collaborateur de développer ses compétences tout au long de sa vie professionnelle, d'être acteur de son parcours professionnel, en adéquation avec les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'Ifac, dans le respect du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- Attirer les compétences, fidéliser les collaborateurs notamment les jeunes et promouvoir la diversité,

- Donner de la visibilité aux salariés sur l'évolution des emplois et sur les parcours professionnels possibles au sein ou entre les différents établissements de l'UES, les accompagner dans leur mobilité,
- Permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de réaliser, le cas échéant, un projet personnel et professionnel.

Cette démarche s'articule autour de quatre grandes thématiques :

- La transmission des informations sur la stratégie et ses effets sur les emplois et les compétences,
- Les dispositifs d'intégration et de maintien dans l'emploi,
- Les dispositifs favorisant le développement des compétences,
- Les actions en faveur du développement professionnel.

DOCUMENT DE TRAVAIL

1 Transmission des informations sur la stratégie et ses effets sur l'emploi

1.1 Lien avec la stratégie

La GPEC est une démarche de gestion des emplois et des compétences dont la finalité est d'assurer la meilleure adéquation des ressources aux besoins de l'Ifac déterminés par ses orientations stratégiques. Elle permet également d'avoir une visibilité sur le choix de développement professionnel en anticipant les besoins en compétence, en formation, en mobilité et en recrutement interne.

Le développement de la démarche de GPEC suppose d'appréhender les évolutions prévisibles des métiers de l'Ifac, d'identifier les besoins afin d'anticiper les conséquences. Cette démarche contribue à garantir que l'Ifac dispose à moyen terme des compétences adaptées à ses besoins et à l'évolution de ses métiers.

La stratégie définie par la Direction Générale fixe les grands objectifs de développement de l'Ifac en tenant compte de son environnement économique. Elle doit être réaliste et flexible pour réagir aux opportunités et aux aléas auxquels elle est confrontée.

Les parties signataires conviennent que dans le cadre du Comité Social et Economique Centrale (CSEc), les membres sont informés et consultés annuellement sur la stratégie de l'Ifac. Le CSEc émet un avis à cette occasion.

1.2 Enjeux et utilité de la GPEC

La GPEC constitue, pour la Direction Générale de l'Ifac, les managers et la Direction des Ressources Humaines, un cadre de référence pour la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi, la formation et l'évolution des métiers.

La GPEC permet de mettre à disposition de tous les collaborateurs les informations dont ils ont besoin pour s'orienter et être acteurs de leur parcours professionnels, en répondant à la fois aux attentes et aux besoins de l'organisation.

2 Dispositifs d'intégration et de maintien dans l'emploi

2.1 Attirer et accompagner les collaborateurs

Afin d'assurer la meilleure lisibilité pour les collaborateurs et d'optimiser l'efficacité opérationnelle des dispositifs proposés, le présent accord pose les principes directeurs suivants :

- La politique RH au sein de l'Ifac en matière de recrutements s'inscrit dans la continuité du projet éducatif et permet de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs fortes telles que :
 - L'épanouissement de l'individu,
 - Sa responsabilisation,
 - Le développement du lien social,
 - L'apprentissage de la citoyenneté,
 - La laïcité,
 - Une volonté d'ouverture, de tolérance et d'appréciation des différences.
- Outre les compétences techniques requises, la dimension humaine est valorisée dans chacun des métiers de l'Ifac. L'ouverture d'esprit, la rigueur et le sens du résultat sont autant de compétences qui sont favorisées et cultivées chez chaque collaborateur,
- Acte stratégique par excellence, le recrutement permet de mettre en adéquation les besoins de l'organisation et ses ressources en personnel et compétences,
- Au sein de l'Ifac, le recrutement est un investissement dans la durée et non une variable d'ajustement conjoncturelle,
- Les outils et dispositifs de gestion des ressources humaines mis en place s'attachent à accompagner toutes les étapes de la vie professionnelle du collaborateur, sans discrimination liée à l'âge, à l'ancienneté, au sexe ou au type de contrat de travail,
- Ces mêmes outils doivent permettre d'appréhender les caractéristiques des populations, leur employabilité actuelle et future, l'évolution des emplois et être mis au service d'une gestion individualisée des collaborateurs, au sein du collectif et de l'intérêt supérieur commun ;
- Enfin, les managers et les équipes RH sont les interlocuteurs privilégiés des collaborateurs, garantissant ainsi une proximité et une forte réactivité aux situations rencontrées.

2.1.1 Attirer / recruter

La politique de recrutement de l'Ifac prend en compte les perspectives quantitatives et qualitative de l'évolution des métiers.

Les recrutements au sein de l'Ifac sont diversifiés, ouverts à tous, sans distinction de genre, de formation, d'origine ou de culture. Une attention toute particulière est apportée à l'insertion des publics éloignés de l'emploi et à l'embauche de personnes en situation de handicap.

Afin de garantir des conditions de vie favorables à la qualité du travail, le recours aux contrats à durée indéterminée (CDI) est privilégié : cela permet de sécuriser les parcours professionnels et de garantir les engagements sur le long terme.

Le recrutement par l'alternance (apprentissage et professionnalisation) est affirmé comme un moyen d'élargissement des profils et de promotion de l'égalité des chances.

2.1.2 Intégrer / fidéliser

Sur des secteurs en tension et parce qu'une organisation n'est rien sans les forces vives des hommes et des femmes qui la composent, l'Ifac accorde beaucoup d'importance à l'intégration et à la fidélisation des collaborateurs.

Pour cela, il est mis en place un accueil privilégié, individuel ou collectif, des collaborateurs afin qu'ils se sentent rapidement " partie prenante " de l'association, de ses engagements sociétaux et éducatifs.

Parcours d'intégration, entretien de prise de fonction, entretien de fin de période d'essai, formation ou encore journée d'intégration sont des exemples des dispositifs mis en œuvre au sein de l'Ifac.

2.1.3 Accompagner

A travers des dispositifs de gestion de carrière, l'Ifac accompagne le développement humain de l'association en créant les conditions pour détecter les potentiels et développer les compétences de chacun. L'objectif est que chaque collaborateur devienne acteur de son évolution professionnelle. Cela permet à l'organisation d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles, d'adapter les compétences des collaborateurs pour faire face à ces évolutions et améliorer leur employabilité.

2.2 Dispositif de maintien dans l'emploi

Certains collaborateurs peuvent se trouver en difficulté par rapport aux évolutions de leurs emplois (difficultés professionnelles) ou fragilisés par un accident de la vie.

Il appartient aux managers concernés de les identifier en liaison avec la médecine du travail, les représentants du personnel et la Direction des Ressources Humaines, de les recevoir puis de leur proposer un accompagnement approprié à leur situation.

2.2.1 Fragilité professionnelle

La démarche vise à restaurer la dynamique professionnelle des collaborateurs et permettre de renforcer par la suite, leurs compétences métiers au moyen de parcours adaptés (professionnalisation, adaptation, repositionnement ou réorientation).

Ce soutien professionnel, qui s'inscrit dans un référentiel de temps arrêté entre les parties, a pour objet de permettre aux collaborateurs de reprendre confiance en leurs qualités, leurs capacités et leur potentiel pour renouer durablement avec la réussite professionnelle. La réussite de ce dispositif suppose une implication forte des collaborateurs et le soutien actif de leurs managers.

2.2.2 Inaptitude professionnelle

Lorsqu'un collaborateur est déclaré inapte par la médecine du travail à exercer son emploi, l'Ifac engage des démarches en vue de rechercher des possibilités de reclassement.

La recherche de reclassement dure un mois et s'effectue de la manière suivante :

- La recherche porte en premier lieu sur les emplois éventuellement disponibles sur le territoire sur lequel exerce le collaborateur,
- A défaut d'emploi disponible, ou en cas de refus du collaborateur d'occuper le ou les emplois proposés, l'Ifac élargit ses recherches sur le territoire national, au sein de l'UES ou auprès des associations partenaires du Groupe Ifac.

Pour permettre à chaque structure de rechercher efficacement un emploi de reclassement compatible avec les restrictions d'aptitude délivrées par la médecine du travail et aussi comparable que possible avec l'emploi précédemment occupé, la structure qui recherche le reclassement leur adresse un document récapitulant les informations essentielles relatives au collaborateur concerné.

Les structures sollicitées doivent communiquer en retour sur les emplois vacants ou susceptibles d'être rendus vacants qu'elles sont en capacité de proposer.

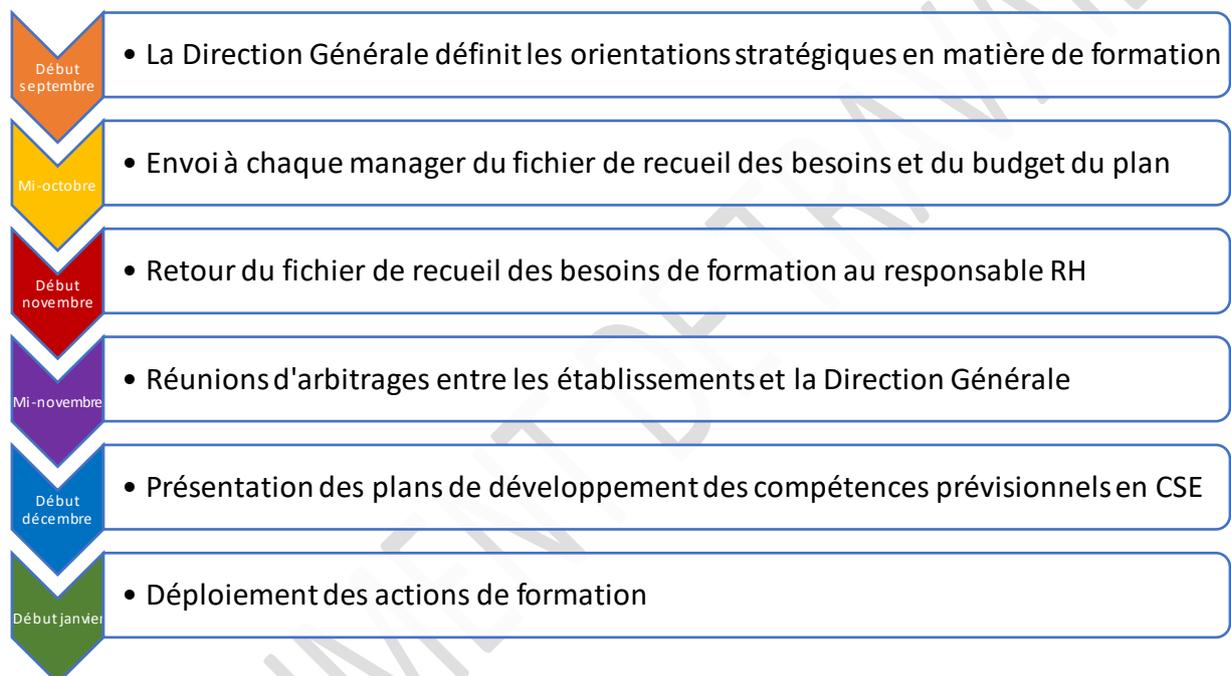
DOCUMENT DE TRAVAIL

3 Dispositif favorisant le développement des compétences

3.1 Plan de développement des compétences

Le processus de formation continue des collaborateurs à l'Ifac s'intègre complètement dans le schéma global de gestion des carrières et des compétences et cela passe notamment par un processus clairement défini quant à la réalisation et au déploiement du plan de développement des compétences.

Une fois la période des entretiens réalisée au cours du second trimestre, les responsables d'établissement disposent d'une vision globale quant aux besoins de formation de leurs équipes. Peut alors débuter le recueil des besoins de formation pour chacun des établissements de l'Ifac. Le processus est alors le suivant :



3.2 Dispositif 1

En cours de construction

3.3 Dispositif 2

En cours de construction

3.4 Compte Personnel de Formation

Depuis le 1er janvier 2015, un Compte Personnel de Formation (CPF) a été ouvert à toute personne, salarié ou demandeur d'emploi, de plus de 16 ans. Le mécanisme précédent, le DIF (Droit Individuel à la Formation) a disparu mais les heures de DIF acquises restent mobilisables dans le cadre de ce nouveau dispositif, et ce jusqu'au 31 décembre 2020.

Grâce au site www.moncompteformationgouv.fr, chaque collaborateur peut :

- Entrer ses heures de DIF (présentes sur sa dernière attestation DIF au 31/12/2014),
- Prendre connaissance de ses heures CPF disponibles sur son compte,
- Rechercher les formations (certifications) éligibles au CPF et en lien avec son projet professionnel,
- Se renseigner sur les modalités de financement de sa formation.

Chaque collaborateur cumule désormais chaque année 24 heures de CPF (pour un temps plein) pendant 5 ans, soit 120 heures, puis 12 heures par an les années suivantes, pour atteindre un plafond maximum de 150 heures.

L'alimentation de son compte en heures CPF se fera automatiquement. Il est important d'activer son compte sur le site référencé ci-dessus afin de pouvoir suivre son nombre d'heures disponibles.

Pour faire une demande de prise en charge via le CPF, il faut respecter une démarche précise

- Activer ses heures de DIF et son compte sur le site www.moncompteformationgouv.fr,
- Sélectionner la formation, éligible au CPF, souhaitée et relever son code CPF,
- Sur son compte, créer un dossier dans " Mes dossiers de formation " (en utilisant le code CPF évoqué ci-dessus),
- Si la demande est hors temps de travail, il faut se rapprocher de son OPCO,
- Si la demande est sur le temps de travail, il convient de solliciter l'Ifac.

La demande du collaborateur à l'Ifac doit également respecter plusieurs étapes :

- La demande doit mentionner que le collaborateur souhaite réaliser une formation sur le temps de travail en mobilisant l'intégralité de ses heures disponibles au titre du CPF,
- La demande doit indiquer le cout global de la formation, les dates et le nom de l'organisme,
- Il faut joindre à sa demande l'attestation DIF au 31/12/2014, un programme et un devis,
- Il faut transmettre sa demande à l'Ifac au moins 120 jours avant le début de la formation,
- Le collaborateur doit indiquer s'il souhaite que l'Ifac prenne en charge l'intégralité du cout de la formation (CPF + autres dispositifs) ou s'il souhaite en financer une partie.

La réponse de l'Ifac au collaborateur est, elle aussi, soumise à plusieurs règles :

- L'Ifac dispose d'un délai de 30 jours pour répondre à la demande de formation,
- L'Ifac doit donner son accord sur la réalisation de la formation et sur les dates d'absence,
- Il sera également noté dans le courrier les engagements pris par l'Ifac en matière de financement (CPF puis quels autres dispositifs, prise en charge totale ou reliquat laissé à la charge du collaborateur).

Ensuite, l'Ifac se chargera de déposer le dossier auprès de l'OPCO (au moins deux mois avant le début de la formation).

A noter que l'accompagnement à la VAE peut faire l'objet d'une prise en charge par le dispositif du CPF.

4 Actions en faveur du développement professionnel

4.1 Entretien Annuel d'Evaluation

L'Entretien Annuel d'Evaluation (EAE), réalisé chaque année sur le second trimestre, constitue un moment privilégié de dialogue entre le collaborateur et son responsable hiérarchique. Cet entretien occupe une place particulière dans la gestion et le développement des collaborateurs puisqu'il permet de connaître et de comprendre l'appréciation faite par leurs managers de leurs compétences et performances et d'appréhender au mieux les souhaits et perspectives d'évolution de chacun.

Il constitue également un formidable outil de communication interne, de motivation et de fidélisation des équipes.

Acte fondamental de management, l'Entretien Annuel d'Evaluation est, pour le collaborateur et sa hiérarchie, l'occasion de revenir sur l'année écoulée en termes de :

- Réalisation des objectifs fixés l'année précédente,
- Développement du collaborateur au cours de l'exercice.

Mais aussi de se projeter sur l'avenir en précisant

- Les missions définies pour l'année et le niveau de contribution attendu à la performance de l'Ifac,
- Les objectifs à atteindre et les moyens/indicateurs de performance qui permettront de les suivre,
- Les souhaits d'évolution professionnelle (mobilité, projets,...),
- Les besoins en matière de formation au service des objectifs et/ou du projet professionnel.

Cela nécessite donc de la part du collaborateur :

- Du recul sur ses activités,
- De l'objectivité.
- De se montrer ouvert et d'accepter les critiques lorsqu'elles sont constructives.

Cela nécessite de la part du responsable hiérarchique :

- Une grande capacité d'écoute et de reformulation,
- De l'objectivité quant aux évaluations qui sont faites,
- La tenue d'un discours ouvert et positif débouchant sur un plan d'action,
- De réaliser l'entretien dans de bonnes conditions matérielles.

L'entretien doit permettre un dialogue constructif qui s'appuie sur des faits précis (pour tirer les leçons des événements passés) et qui se tourne vers l'avenir en fixant des objectifs « SMART » :

- S** : Simples (explicites, précis, concrets)
- M** : Mesurables (délais de réalisation et critères de réussite)
- A** : Ambitieux (permettant un progrès, une évolution par rapport au niveau requis pour le poste)
- R** : Réalistes (potentiellement atteignables par le collaborateur)
- T** : Temporels (comportant un échéancier pour leur réalisation).

A l'issue de son entretien, chaque collaborateur doit ainsi pouvoir :

- Se situer clairement dans l'organisation,
- Identifier ses points forts et axes de progrès,
- Avoir pour l'année à venir des objectifs précis sur les plans qualitatifs et quantitatifs.

Le support permettant de réaliser l'Entretien Annuel d'Evaluation est le même pour tous les établissements de l'Ifac. Il doit être réalisé sur le temps de travail du collaborateur.

Le manager doit informer dans un délai raisonnable le salarié de la date de l'entretien, et au moins une semaine avant, afin que ce dernier puisse le préparer et ainsi l'aborder dans les conditions optimales.

4-2 Entretien Professionnel

L'Entretien Professionnel (EP), réalisé à la même période que l'Entretien Annuel d'Evaluation constitue également un moment privilégié de dialogue. Il n'a pas pour finalité d'apprécier les compétences et les performances du collaborateur mais vise uniquement à apprécier ses perspectives d'évolution professionnelle et ce afin de pouvoir l'accompagner au mieux dans son projet.

L'Entretien Professionnel a été instauré le 5 mars 2014 dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle. Il vient s'inscrire dans une démarche globale européenne de formation et d'évolution tout au long de la vie professionnelle. Il a pour objectif de responsabiliser les individus quant à la conduite de leur parcours professionnel, en co-construction avec leur employeur et en utilisant les dispositifs de formation mis à leur disposition.

Il doit être centré sur un échange autour de la carrière du collaborateur. Dans le cadre de l'Entretien Professionnel, il s'agit d'une démarche de réflexion à moyen/long terme sur des périodes de 6 ans.

Pour des raisons d'ordre organisationnel (période d'entretien, recueil des besoins de formation...), l'Entretien Professionnel ne sera pas proposé tous les deux ans mais tous les ans. Il sera également proposé à la suite d'une absence de plus de trois mois du salarié et notamment suite à un congé maternité, un congé parental ou une longue maladie.

L'Ifac a décidé de placer le manager au cœur de ce dispositif en faisant du responsable hiérarchique le conducteur de l'entretien. L'Entretien Professionnel sera donc réalisé par le manager à la suite de l'Entretien Annuel d'Evaluation. Cependant, à la demande du collaborateur, il pourra être reporté à une date ultérieure.

Tous les six ans, un Entretien Professionnel renforcé qui prendra la forme d'un bilan devra être réalisé. Celui-ci pourra être conduit par le responsable hiérarchique, le N+2 ou la Direction des Ressources Humaines.

L'Ifac devra alors justifier pour chaque collaborateur de la réalisation d'au moins deux des trois actions suivantes :

- Avoir suivi au moins une action de formation,
- Avoir acquis des éléments de certification par la formation ou la VAE,
- Avoir bénéficié d'une évolution salariale ou professionnelle.

L'Ifac s'inscrit dans ce dispositif comme un partenaire privilégié pour le collaborateur. Chaque manager devra ainsi pouvoir l'accompagner sur ses perspectives d'évolution, en le conseillant sur la faisabilité des démarches, tant d'un point de vue des compétences que d'un point de

vue organisationnel. Il pourra l'orienter sur les dispositifs de formation mis à disposition, présenter les besoins et les perspectives d'évolution au sein de l'Ifac.

Qu'il s'agisse de l'Entretien Annuel d'Evaluation ou de l'Entretien Professionnel, le responsable hiérarchique doit transmettre une copie des documents signés au collaborateur et à la Direction des Ressources Humaines. Ces documents resteront confidentiels.

4.3 Bilan de compétences

Le bilan de compétences doit permettre au collaborateur d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin d'aboutir sur un projet professionnel et éventuellement, le cas échéant, un projet de formation.

Il vient en complément des Entretiens Annuels d'Evaluation et Entretiens Professionnels. Il est réalisé par un organisme de formation extérieur spécialisé dans l'accompagnement professionnel et le conseil. Sa durée est généralement fixée à 24 heures (B x 3 heures) ce qui permet au collaborateur de bénéficier d'un accompagnement suivi, poussé et personnalisé.

L'Ifac encourage le recours au bilan de compétences dans le cadre déterminé ci-dessous.

- Le bilan de compétences se fait à l'initiative du collaborateur,
- Il transmet à son manager une demande d'autorisation d'absence,
- Une fois celle-ci validée, il rapproche de son OPCO pour réaliser une demande de prise en charge par le dispositif du congé bilan de compétences.

A noter que pour bénéficier d'un bilan de compétences, le législateur a défini que le salarié doit justifier de cinq ans d'activité salariée dont un an au sein de l'organisation actuelle,

4.4 Conseil en Evolution Professionnelle

Au même titre que le bilan de compétences, le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) est un dispositif qui permet au collaborateur :

- De s'interroger sur son parcours professionnel,
- De définir les orientations à prendre dans le cadre de son projet,
- Les dispositifs de formation à utiliser.

Instauré au 1^{er} janvier 2015 dans le cadre de la réforme sur la formation, il constitue un outil mis à disposition du collaborateur dans une démarche de formation tout au long de la vie professionnelle.

le Conseil en Evolution Professionnelle présente un accompagnement moins poussé que le bilan de compétences, tout en présentant des avantages non négligeables pour les collaborateurs :

- Il s'agit d'un dispositif personnalisé totalement gratuit,
- Il est adapté à leurs besoins, qu'il s'agisse de faire un point sur leurs situations professionnelles ou d'un accompagnement à la réflexion pour élaborer et formaliser un projet professionnel.

Le Conseil en Evolution Professionnelle est un dispositif accessible à tous. Aucun critère d'ancienneté n'est pris en compte dans le bénéfice de cet accompagnement.

Le Conseil en Evolution Professionnelle pouvant se faire hors temps de travail, le collaborateur peut recourir à ce dispositif sans en informer l'Ifac. Cependant, l'Ifac s'inscrivant comme un

partenaire accompagnant le collaborateur dans ses démarches d'évolution et de formation, ce dernier peut solliciter l'avis et le soutien de son manager.

4.5 Evolution professionnelle

4.5.1 Mobilité interne

La mobilité interne permet l'accès à des perspectives élargies d'évolution professionnelle au sein de l'Ifac, au niveau du territoire ou sur le plan national. Par la capitalisation des expériences, elle participe significativement à la construction d'une employabilité durable.

La mobilité résulte de la rencontre entre un souhait d'évolution d'un collaborateur (professionnel, géographique, personnel) avec un besoin de l'organisation. Elle est ouverte à tous les collaborateurs et doit se mettre en place dans un cadre construit et balisé, avec l'appui des managers concernés et le pilotage de la Direction des Ressources Humaines.

La réussite de la mobilité interne repose sur la bonne coopération des trois acteurs suivants :

- Le collaborateur, acteur de son évolution professionnelle qui exprime ses aspirations, s'informe de l'évolution de son métier et sur ses possibilités de progression au regard des besoins de l'organisation. Il rédige son CV et sa lettre de motivation pour présenter son projet professionnel avec pertinence et efficacité,
- Le manager qui évalue le collaborateur, qui a un rôle de conseil sur les possibilités d'évolution du collaborateur (voir les mécanismes liés à l'entretien professionnel). Il l'informe des possibilités offertes et l'encourage en dépassant l'intérêt immédiat de sa structure,
- La Direction des Ressources Humaines qui coordonne le projet tout en apportant un conseil sur l'appréciation des acquis et sur le potentiel du collaborateur en anticipant ses possibilités d'évolution au sein de l'organisation.

4.5.2 Recrutements internes

Chaque ouverture de poste bénéficie d'un examen prioritaire des candidatures internes par rapport aux candidatures externes. Elle doit faire l'objet au préalable d'un Appel à Candidature Interne (ACI).

L'organisation appréciera l'adéquation des compétences au regard du poste à pourvoir,

Si le collaborateur le demande, un engagement de confidentialité prévaut dans le cadre du premier entretien. Lorsqu'il bénéficie d'un second entretien, il prend l'engagement d'en informer sa hiérarchie.

Afin de traiter ces candidatures internes de manière homogène et en équité au sein de l'Ifac, les principes directeurs suivants sont appliqués :

- Le recrutement est piloté par le Responsable Ressources Humaines (RRH) du secteur Concerné. A cet effet, son nom et ses coordonnées apparaissent sur l'Appel à Candidature Interne (ACI) publié pour le poste ;
- L'ACI doit s'appuyer sur les « emplois types » définis par la GPEC, complétés par les niveaux de compétences requis (niveau d'étude, expérience, compétences issues des « profils de compétences » de la GPEC ..). Il peut être enrichi de missions spécifiques liées au contexte local ou au périmètre de responsabilité du poste. Outre cette description des postes, des fonctions, des responsabilités, l'ACI doit mentionner :
 - Le positionnement et la rémunération proposée,
 - Les modalités de transmission de la candidature au RRH,

- La date limite de réception des candidatures,
 - Les supports desdites candidatures (mail, courrier, motivation etc ...).
- Chaque candidature transmise via les modalités arrêtées dans l'ACI doit faire l'objet d'un accusé de réception formel,
- Les candidatures ne correspondant pas aux critères spécifiés dans l'ACI doivent être écartées d'emblée mais faire l'objet d'un retour écrit et motivé aux intéressés,
- Chaque candidat correspondant aux critères spécifiés dans l'ACI doit être reçu en entretien, selon des modalités définies au préalable entre le RRH et l'opérationnel en charge du recrutement. Idéalement, le candidat est reçu par un binôme composé du RRH et de l'opérationnel,
- Chaque candidat est informé formellement par courriel en retour, de la décision prise.

Le collaborateur retenu dans le cas d'une mobilité interne bénéficie d'un avenant à son contrat de travail, lequel reprend sa rémunération, l'intégralité de l'ancienneté acquise au sein de l'organisation d'origine et les droits à congés non soldés au moment de la mobilité.

DOCUMENT DE TRAVAIL

5 Les outils de GPEC

5.1 Référentiels

A l'issue d'une démarche de diagnostic, l'Ifac a établi une cartographie de ses métiers, déclinée en filières et en emplois types. Pour chaque emploi, un référentiel de compétences comportementales et techniques a été développé, permettant à chacun de mettre en œuvre une démarche d'auto-évaluation individuelle mais également aux managers d'avoir des outils d'appréciation du positionnement de leurs collaborateurs au regard des attentes de l'organisation.

(Voir annexes 1 – 2 – 3)

L'ensemble des outils est consultable sur un espace informatique dédié.

5.2 Comités carrières

Afin d'anticiper et de préparer les évolutions des structures hiérarchiques et managériales, des « Comités Carrières » seront mis en place sur chaque territoire pour identifier les collaborateurs « clés » et réfléchir à leur évolution, puis de définir des parcours de progression et de formation adaptés pour les intégrer dans la gestion et le développement des organisations.

Dès lors qu'un territoire atteindra une taille jugée suffisante par la Direction Générale de l'Ifac, un Comité Carrières territorial sera mis en place, composé des principaux managers de la structure et du Responsable RH.

Pour consolider et valider les propositions des Comités Carrières territoriaux, un « Comité Carrières Groupe » sera créé et permettra d'évoquer les situations de managers territoriaux, régionaux et nationaux.

6 Mise en œuvre et suivi de l'accord

6.1 Commission de suivi

Les parties au présent accord conviennent de mettre en place, dans le cadre des commissions du CSEc de l'UES, une commission *ad hoc*, chargée du suivi de l'accord de GPEC et plus particulièrement, des outils associés au référentiel de compétences de l'Ifac, afin d'en garantir la fiabilité, le suivi et la mise à jour.

Cette commission est constituée de représentants de la Direction des Ressources Humaines et du CSEc. Les modalités de fréquence de réunions de cette commission sont déterminées par l'accord de mise en place des CSE au sein de l'UES.

6.2 Confidentialité des données

Les parties signataires du présent accord ainsi que les membres de la commission s'engagent sur le fait que les différents échanges sur la GPEC supposent un échange d'informations relatives aux orientations stratégiques de l'association. Le caractère sensible de celles-ci implique, de la part de tous les acteurs, le respect d'une discrétion totale à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles.

7 Dispositions administratives

7.1 Champ d'application

Le présent accord est applicable à l'ensemble des établissements des associations constituant l'Unité Economique et Sociale (UES) de l'Ifac.

7.2 Cadre légal

Les dispositions du présent accord s'inscrivent dans le cadre de l'obligation de négociation concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences prévue par l'article L.2242-15 du Code du travail.

7.3 Entrée en vigueur et durée de l'accord

L'accord entrera en vigueur, conformément aux dispositions légales, à compter du lendemain du jour de son dépôt, sous réserve de sa validation par la DIRECCTE.

Conformément à l'article L2231-5 du Code du Travail, le texte est notifié à l'ensemble des organisations syndicales représentatives au sein de l'association. Il est également communiqué aux membres des Comités Sociaux et Economiques de l'UES.

Enfin, il est communiqué via « l'Ifac en poche » à tout nouveau collaborateur et affiché au sein des établissements de l'UES Ifac sur les panneaux prévus à cet effet.

7.4 Dépôt

L'accord est déposé à la DIRECCTE de Nanterre (13 rue Lens - 92 000) et au greffe du conseil des Prud'hommes de Nanterre (2 rue Pablo Neruda - 92 000).

7.5 Révision

A la demande d'une des parties signataires du présent accord, il pourra être demandé à tout moment l'ouverture de négociation de révision dans les conditions prévues par le Code du travail. Cette demande doit être notifiée par lettre recommandée, avec accusé de réception. Elle doit comporter les points concernés par la demande de révision et être accompagnée de propositions écrites.

Fait à Asnières-sur-Seine, le xx xxxxxxxx 2020, en 5 exemplaires originaux.

Pour l'Unité Economique et Sociale,
Didier SINTES
Directeur des Ressources Humaines
Pour les syndicats CFDT,
Laurent BARTOS Mohamed FAKHRI
Délégué Syndical SYNAFOR Délégué Syndical SNAPAC
Pour le syndicat CGT,
Nathalie MADEIRA CAIADO

Annexe 1

Cartographie des métiers

Après une longue concertation qui a permis de réunir des avis motivés après des collaborateurs et des managers de l'Ifac, les métiers identifiés ont été répartis en deux familles, les « fonctions opérationnelles » et les « fonctions supports ».

Chaque famille a été déclinée en onze **filières** au sein desquelles des emplois types ont été définis. Ces **emplois type** ont fait l'objet d'une **fiche de poste** générique.

Chaque emploi type a été décomposé en **emplois** spécifiques selon le statut et le positionnement indiciaire conventionnel et identifié par un libellé unique. Ce libellé, dit « **libellé emploi** » apparaît sur les contrats de travail et sur les bulletins de paye. Cependant, en fonction de spécificités locales sur certains territoires ou afin de répondre à des exigences en matière d'appellation pour nos correspondants institutionnels, un « **libellé fonction** » complémentaire pourra être utilisé et sera laissé à l'appréciation des managers lors de l'établissement de la demande de contrat. Ce libellé fonction figurera sur le contrat de travail mais n'apparaîtra pas sur le bulletin de paye.

Pour des nécessités statistiques, ces libelles ne sont pas générés mais rédigés de manière à être appliqués indifféremment à chaque sexe : exemple : animateur(trice).

Familles	Filières
Fonctions opérationnelles	Animation
	Sociale
	Formation
	Petite enfance
Fonctions « support »	Services généraux
	Administratif
	Secrétariat
	Communication
	Informatique
	Comptabilité / gestion
	Ressources Humaines

Enfin, chaque filière a été organisée en « **chemin de carrière** » qui permet à chacun d'identifier son positionnement au sein de l'organisation ainsi que son parcours professionnel et les évolutions à la fois hiérarchiques et en matière d'évolution de responsabilités qui lui sont offertes.

Annexe 2

Référentiel des compétences

Les compétences sont l'ensemble des savoirs et comportements observables, mesurables et développables indispensables au succès de l'individu et à la performance de la structure. Elles ont été déclinées selon deux typologies :

- Compétence comportementale : attitude personnelle, savoir-être indispensables à la mise en œuvre des savoirs et savoir-faire, requis par un emploi,
- Compétence technique : ensemble des savoir et savoir-faire, requis par un emploi.

Dix **compétences comportementales** ont été recensées, déclinées sur 6 niveaux de maîtrise, étalonnés en fonction des métiers et de leurs évolutions. Cette liste n'est pas exhaustive.

Les compétences recensées sont les suivantes :

- Adaptabilité
- Aisance relationnelle
- Anticipation/initiative
- Curiosité professionnelle
- Délégation/contrôle
- Développement professionnel des autres
- Ecoute et compréhension des autres
- Esprit d'équipe
- Prise de décision
- Rigueur

La richesse et la complexité de nos métiers sont telles que nous avons pris le parti de proposer une méthode d'appréciation des connaissances et savoir-faire techniques qui leurs sont associés et qui puisse s'appliquer dans tous les cas de figure. Cette méthode s'appuie sur 6 niveaux de complexité qui renvoient aux processus d'apprentissage qui vont de l'initiation à la conceptualisation.

Profils de compétences

L'application du référentiel de compétences à la cartographie des emplois a permis de déterminer des profils de compétences propres à chaque emploi. Ces éléments ont été réunis dans une matrice générale dite « **profils de compétences** » dont seront extrait les « **profils d'appréciations individuelles** » qui permettront à chacun, de s'auto apprécier (collaborateurs) ou d'évaluer le positionnement des collaborateurs (managers) au regard des compétences comportementales et techniques définies et attendues.

Annexe 3

Champ lexical

- **Savoir être** : terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire le comportement, l'attitude, la conduite appropriée à l'emploi/la fonction considéré dans une situation donnée,
 - **Savoir** : ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience,
 - **Savoir-faire** : connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche,
 - **Compétence** : ensemble des savoir et comportements observables, mesurables et développables, indispensables au succès de l'individu et à la performance de la structure,
 - **Compétence comportementale** : attitude personnelle, savoir-être indispensables à la mise en œuvre des savoir et savoir-faire, requis par un emploi.
 - **Compétence technique** : ensemble des savoir et savoir-faire, requis par un emploi,
 - **Emploi/métier** : ensemble de tâches et de compétences sous-jacentes qui permettent de contribuer à l'activité de l'organisation, (Ex : Secrétaire).
-
- **Filière** : regroupement cohérent d'emplois ou de métiers connexes et complémentaires, liés entre eux par une même technicité et traitant de finalités et d'activités communes. (Ex : Secrétariat)
 - **Famille** : regroupement de filières présentant des finalités communes. (Ex : Fonction Support)
 - **Fiche de poste** : description des principales composantes et responsabilités d'un emploi
 - **Profil de compétences** : ensemble des compétences techniques et comportementales (nature et niveau d'exigence) requises pour une pleine maîtrise de l'emploi / fonction
 - **Profil d'appréciations individuelles** : fiche individuelle permettant d'apprécier l'adéquation entre la compétence du collaborateur et le niveau de compétence attendu sur le poste occupé.