

LES STATUTS DES TRAVAILLEURS ASSOCIATIFS / RH1

ATTENTION : cette fiche est rédigée sur la base du droit français. Les dispositions décrites ne s'appliquent pas forcément dans d'autres pays ; il convient de se reporter à la législation nationale.

DÉFINITIONS

- Le bénévole

Etre bénévole c'est participer de son plein gré à la vie de l'association sans contrepartie financière. Le bénévole qui donne de son temps ne reçoit aucune rémunération ni en espèces, même modique, quelle qu'en soit la dénomination (indemnité, vacation, prime...), ni sous la forme d'avantages en nature (nourriture, logement...).

On admet cependant qu'il puisse percevoir des remboursements de frais pour les dépenses engagées pour le compte de l'association et avec son accord, sur présentation de pièces justificatives (frais de déplacement, d'hébergement, de documentation, d'équipement...).

La participation du bénévole à la vie de l'association est volontaire. Il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement.

Il est, en revanche, tenu de respecter les objectifs et statuts de l'association et de se conformer aux règles de sécurité et de discipline fixées dans la structure.

- Le salarié

Le salarié est lié à l'association par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Il perçoit un salaire en échange de son travail et il bénéficie d'un certain nombre de droits et devoirs liés à son contrat de travail (déterminés par les législations locales). L'employeur doit normalement déclarer ses salariés, donnant lieu au versement de charges sociales, de charges patronales, d'impôts, etc. (se reporter à la législation nationale pour connaître les obligations de l'employeur et du salarié).

- Le volontaire

Le volontaire se distingue à la fois du bénévole et du salarié.

Le volontariat est défini par les éléments suivants :

- le volontaire s'engage d'une manière formelle (par contrat), pour une durée limitée, pour une mission qui lui est confiée par la structure ;

- en contrepartie de cet engagement, il perçoit une indemnité qui n'est pas assimilable à un salaire. L'indemnité versée à un volontaire est normalement inférieure à un salaire puisque le volontaire accepte la mission qui lui est confiée dans l'intérêt général.

Ce statut existe dans certaines législations nationales, mais pas toujours ; il convient donc de se renseigner avant de signer un contrat de volontariat sur les dispositions spécifiques à son pays.

- Le vacataire

Le vacataire effectue pour le compte de la structure un travail sur une durée très courte, qui peut être régulier (par exemple : un médecin effectue une consultation pendant une demi-journée chaque semaine au sein d'une association). Il est payé pour chaque vacation selon un forfait établi à l'avance.

Il se distingue également du bénévole comme du salarié par les éléments suivants :

- il est rémunéré pour ses services, contrairement au bénévole ;
- il n'est pas officiellement embauché par la structure, ce qui signifie qu'il n'est pas tenu de respecter les horaires de la structure (seulement les horaires fixés par son contrat de vacation) et qu'il ne bénéficie pas des congés payés, des congés maladie, des primes éventuelles, etc.

• • •

OBJECTIFS

Connaître les différents statuts des travailleurs associatifs existants pour les utiliser au mieux en fonction des besoins et des ressources de la structure.

• • •

CONDITIONS

Bien connaître la législation applicable aux différents statuts.

Chaque structure doit définir et respecter les droits et les obligations de chacun des statuts. Cela permet de clarifier les relations sociales à l'intérieur de la structure.

• • •

RECOMMANDATIONS

Dans l'intérêt des travailleurs, il est préférable de favoriser le salariat chaque fois que c'est possible.

• • •

EXEMPLE

Tableau1 : Proposition de grille de fonction des volontaires

Volontaires	Fonctions
Niveau/Grade 1	Gardiens
Niveau/Grade 2	Jardiniers, blanchisseurs, techniciens de surface, cuisiniers
Niveau/Grade 3	Médiateurs, réceptionnistes, conseillers psychosociaux, chauffeurs
Niveau/Grade 4	Infirmiers auxiliaires, gestionnaires de stocks, dispensateurs
Niveau/Grade 5	Secrétariats, assistants comptables, agents commerciale
Niveau/Grade 6	Assistants médicaux, assistants sociaux, ingénieurs biologistes, psychologues
Niveau/Grade 7	Administrateurs, médecins
Niveau/Grade 8	Coordonnateur/directeur exécutif

Niveau = niveau de responsabilité

Comme les salariés, les postes de volontaires peuvent être assortis de fiches de postes (cf. fiche RH2) et d'une grille de traitement, de même qu'il existe une grille des salaires pour les salariés (cf. fiche RH3).

LA FICHE DE POSTE / RH2

SYNONYMES

Profil de poste, description de poste

• • •

DÉFINITION

La fiche de poste décrit pour chaque poste d'une structure :

- les missions, les activités et les responsabilités confiées,
- la place dans l'organigramme (liens hiérarchiques et fonctionnels),
- les compétences requises.

• • •

OBJECTIFS

- Clarifier la répartition des tâches au sein de la structure et les relations hiérarchiques.
- Expliciter les attentes de la structure vis-à-vis de l'employé et vice-versa, pour éviter les abus ou les malentendus.
- Permettre l'évaluation annuelle des personnes travaillant dans la structure.
- Limiter les tensions au sein de la structure.

• • •

CONDITIONS

Avoir clarifié avec le reste de l'équipe la répartition des tâches et des responsabilités, et la place de chacun dans l'organigramme.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

- La fiche de poste doit servir de base au recrutement d'une personne : elle permet de fixer son salaire en fonction de son statut (cf. fiche RH1) et de sa place dans la grille des rémunérations (cf. fiche RH3).
- La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH5).
- Elle doit être établie en double exemplaire, signée par l'employé et l'employeur, qui en conservent chacun un exemplaire. Elles seront archivées méthodiquement avec les contrats de travail.
- La fiche de poste peut être revue au fil du temps, si les attributions changent. Elle doit toujours refléter la réalité du poste. La personne qui occupe le poste doit être impliquée dans la mise à jour de sa fiche.
- La fiche de poste pourrait préciser que le travailleur peut-être amené à effectuer toute autre tâche à la demande de son supérieur dans le cadre des activités de la structure.

A NE PAS FAIRE :

Confier des tâches qui ne sont pas mentionnées dans le profil de poste.

• • •

EXEMPLE

FICHE DE POSTE

1. Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice**Intitulé du poste**

Il s'agit de la dénomination officielle, du titre.

1.1 - Position du poste au sein de l'association et du pôle

Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme et de décrire tant les relations fonctionnelles que les relations hiérarchiques.

Dans le cas d'un poste d'encadrement, il faut indiquer le nombre de personnes en responsabilité, ainsi que leur catégorie.

Dans le cas d'un poste sans fonction d'encadrement on précise les délégations consenties et s'il y a lieu la composition de l'équipe de travail.

Toutes précisions jugées utiles relatives aux autres partenaires de travail peuvent également être apportées.

1.2 - Description des missions et enjeux du pôle.

Il s'agit d'explicitier le rôle particulier du pôle au sein de l'association, ainsi que les principaux aspects stratégiques de son intervention. Ces informations permettent une meilleure compréhension du poste même, ainsi que des compétences essentielles à développer.

1.3 - Les spécificités du poste (Point facultatif)

Cette rubrique est ouverte ; on peut y trouver des éléments :

- *matériels : déplacements fréquents, horaires particuliers ;*
- *relatifs aux compétences et ressources très stratégiques ou très spécifiques à ce poste ;*
- *d'une manière générale, toutes informations jugées utiles.*

2. Missions et activités afférentes au poste

Cette partie relative aux missions et activités constitue le cœur de la fiche de poste ; elle sert de référence, quelle que soit la destination de la fiche de poste.

2.1- LES MISSIONS expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles sont généralement déclinées par grand domaine ou secteur d'activité. Elles permettent de répondre à la question : pourquoi ce poste ?

2.2- LES ACTIVITES décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description du poste (d'ailleurs, c'est à partir des activités que seront définies les compétences).

Elles permettent de répondre à la question : que fait-on dans ce poste ?

Cette partie doit être aussi détaillée et précise que possible.

3. Principales compétences requises pour l'exercice des missions et activités

LES COMPETENCES correspondent à la mobilisation et à la combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles et de l'environnement professionnel. Elles décrivent les connaissances, savoir-faire et aptitudes nécessaires.

LA GRILLE DES SALAIRES / RH3

DÉFINITION

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une organisation. Ce document interne indique notamment quelle est la rémunération (minimum / maximum) pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité, de formation, d'expérience, etc.).

La grille des salaires se présente sous forme d'un tableau, où à chaque poste dans l'organisation correspond un niveau de rémunération.

• • •

OBJECTIFS

L'objectif de la grille des salaires est, pour une organisation, d'avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible. Cela permet :

- d'éviter l'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération : à chaque poste correspond un niveau de salaire, établi selon des critères définis et expliqués.
- de limiter les conflits, frustrations, sentiments d'injustice, facteurs de démotivation, liés aux questions toujours sensibles de salaire : les salariés peuvent mieux comprendre les différences de salaires au sein d'une équipe si la grille salariale est connue de tous.

• • •

CONDITIONS

- Il est utile, préalablement à la construction d'une grille des salaires, de recueillir de l'information sur les niveaux de salaire existants, auprès d'organisations comparables (en terme d'activité, de taille), sur le marché du travail (offres d'emploi), avec pour objectif que la grille salariale soit en phase avec le marché du travail local.
- Chaque salarié doit disposer d'une fiche de poste qui détaille ses missions et responsabilités (cf. fiche RH2). Cela facilitera le positionnement de chaque poste dans la grille des salaires.
- La structure doit disposer d'un organigramme fonctionnel (cf. fiche AD2).

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE :

Les éléments essentiels devant figurer dans une grille de salaire :

- la nature du poste
- le niveau d'étude ou diplôme
- le salaire
- les primes (ancienneté ; risque ; rendement)
- les indemnités (transport ; logement ; responsabilité ; fonction, etc.)
- la catégorie
- les charges sociales (retenues employé, retenues employeur).

Bien que ce soit rarement obligatoire, il est recommandé de porter la grille des salaires à la connaissance des salariés, et d'être le plus transparent possible sur sa politique salariale.

Par ailleurs, elle peut faire l'objet d'une validation par le CA.

Mise en place d'une grille des salaires :

La première étape dans la construction d'une grille des salaires consiste à déterminer pour chaque poste existant dans l'organisation sa position dans la grille.

Pour ce faire, il est nécessaire de préalablement définir et hiérarchiser les critères qui vont déterminer les différents niveaux de la grille : responsabilité, encadrement, niveau de formation... Il est utile qu'une large partie de l'organisation et au moins l'ensemble de l'encadrement et des représentants du personnel soient associés à cette réflexion.

Ce travail permettra de déterminer le nombre de niveaux dans la grille (variable pour chaque organisation) et la position de chaque poste dans cette grille.

Dans l'exemple de grille des fonctions en annexe 1, il y a 5 niveaux dans la grille, du niveau 1 le plus bas (pour un poste de gardien) au niveau 5 le plus élevé (pour un directeur).

Un processus inscrit dans le long terme :

La construction d'une grille des salaires se fait rarement au moment de la création d'une organisation. Or, lors de sa mise en place, il peut y avoir des postes « hors grille », et il n'est évidemment pas question de baisser certains salaires trop élevés pour les faire correspondre à la grille.

L'ajustement à la grille peut se faire dans le long terme (sur plusieurs années), par le biais des augmentations annuelles, au moment du renouvellement du personnel ou en augmentant certains salaires (sous positionnés par rapport à la grille) plus rapidement que d'autres.

Critères additionnels :

Une fois la personne embauchée, son niveau de salaire peut évoluer en fonction d'autres critères : ancienneté dans la structure (% par année d'ancienneté), éventuellement « prime de performance », même si ces primes peuvent, étant donné la difficulté d'établir des indicateurs objectifs, réintroduire une notion d'arbitraire.

La position dans la grille des salaires / grille des fonctions se doit d'être mentionnée dans le contrat de travail. Idéalement, la grille des salaires peut-être présentée et expliquée au salarié au moment de l'embauche.

•••

EXEMPLE : GRILLE DES SALAIRES

	Salaire minimum / maximum (brut)	Postes médicaux	Postes administratifs	Postes logistique
Niveau 5	2 500 – 3 000		Directeur	
Niveau 4	2 000 – 2 500	Responsable médical Médecin	Responsable administratif	Responsable logistique
Niveau 3	1 600 – 1 800	Infirmier, accompagnants psychosociaux	Comptable	Acheteur Chauffeur
Niveau 2	1 200 – 1 500	Hygiéniste hôpital	Secrétaire	
Niveau 1	500 – 1 000			Gardien

La variation du salaire d'embauche à l'intérieur de cette fourchette dépend de critères additionnels tels que par exemple le niveau d'expérience ou de diplôme

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT / RH4

DÉFINITIONS

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Le recrutement peut être dit soit « interne » (on recrute au poste à pourvoir une personne qui travaille déjà dans la structure à un autre poste) ou « externe ».

Le recrutement consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants d'une organisation avec des employés qui satisfont aux exigences des postes.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert, et de choisir la plus adaptée aux besoins et contraintes de l'organisation.

• • •

OBJECTIFS

L'objectif d'une politique de recrutement réfléchi est de toujours être en adéquation entre les besoins en compétences de la structure et ses ressources humaines.

• • •

CONDITIONS

Respecter les étapes du recrutement :

1. Identification/expression des besoins (sur la base des évaluations du personnel, de l'augmentation de la charge de travail, de l'extension des activités)
2. Analyse et validation
3. Faisabilité (disponibilité de ressources, de l'espace, etc.)
4. Processus de recrutement :
 - a. Rédaction de la fiche de poste (cf. fiche RH2)
 - b. Rédaction des termes de référence (date de publication de l'offre, date de clôture, composition du comité de sélection, fiche de poste, nature du contrat...)
 - c. Publication de l'offre et communication en interne
 - d. Réception et classement des dossiers
 - e. Présélection des dossiers
 - f. Organisation d'un test et/ou entretien
 - g. Délibération et choix final du comité de sélection
5. Publication des résultats
6. Formalités d'embauche :
 - a. Signature du contrat (cf. fiche RH5)
 - b. Déclaration à l'inspection du travail, sécurité, sociale, etc.
 - c. Envoi d'une note à tous les services de l'association
 - d. Constitution du dossier (cf. fiche RH7)
 - e. Enregistrement au registre du personnel (cf. fiche RH8)
7. Présentation de la nouvelle recrue à l'ensemble du personnel.

• • •

RECOMMANDATIONS

Le recrutement en interne présente un double avantage :

- il permet de gagner du temps aux étapes 6 et 7 : puisque le salarié fait déjà partie de la structure, les démarches administratives et l'intégration auprès du personnel sont facilitées ;
- il permet aux salariés d'accéder à des promotions, ce qui peut favoriser leur motivation au travail.

• • •

EXEMPLE

TERMES DE REFERENCE DU POSTE DE CHARGE DE PROGRAMME**POSTE :**

Pour un chargé de programme du volet communautaire de la lutte contre le paludisme 2ième phase Round 7 dans la région de l'Est.

DESCRIPTION DU POSTE :

Le poste à pourvoir concerne la coordination des activités communautaires de lutte contre le paludisme, de l'association _____ sise _____.

SES PRINCIPALES TÂCHES :

Sous la supervision du coordonnateur ses principales tâches consisteront à :

- Établir le calendrier de travail.
- Mettre en place et rendre fonctionnelle un système de suivi supervision des structure de mise en œuvre (SMEO) impliquées dans le programme.
- Préparer les conventions trimestrielles de collaboration des SMEO.
- Appuyer les SMEO dans l'élaboration de leurs plans d'action et dans la rédaction de leurs rapports techniques.
- Collecter les rapports trimestrielles des SMEO afin d'établir la synthèse des activités de la région.
- Organiser des cadres de concertation avec les différents acteurs de la région.
- Recevoir et communiquer au coordonnateur national de l'association les correspondances reçues.
- Participer à l'élaboration des programmes, des projets et plan d'action de l'association.
- Appuyer le coordonnateur national dans l'organisation des réunions trimestrielles du Conseil Exécutif de l'association.
- Soumettre par écrit au Conseil Exécutif à travers le coordonnateur national toutes les suggestions d'amélioration des activités.
- Soumettre au Conseil Exécutif mensuellement un rapport de l'ensemble des activités.
- Suivre et vérifier l'établissement des bilans d'exécution financière systématique et de contrôle des travaux des gestionnaires.
- Entretenir de bonnes relations avec les autorités sanitaires, politiques, religieuses et coutumières de la région.
- Exécuter toute autre tâche confiée par le Coordonnateur.

PROFIL :

- Expérience d'au moins deux (2) ans dans la gestion communautaire des projets.
- Justifier d'un niveau des classes de terminale ou équivalent.
- Avoir une bonne connaissance du programme national de lutte contre le paludisme.
- Justifier d'une capacité d'utilisation des outils informatiques (Word, Excel, email)
- Justifier d'une expérience dans l'exécution administrative et financière de projets communautaires de développement.
- Justifier d'une connaissance de base en approche genre et être sensible au genre.
- Etre capable de travailler en équipe.
- Maîtriser le français.
- Connaissances pratiques de l'anglais, du mooré et du gulmancema seraient un atout.
- Etre immédiatement disponible.

CONDITIONS DE RECRUTEMENT :

Le poste sera basé à _____ est à pourvoir avant le _____
Il sera placé sous la responsabilité du coordonnateur national de l'association.
Le chargé de programme bénéficiera d'un encadrement de 30 jours.

STATUT DU CONTRAT :

Contrat à durée déterminée d'un an renouvelable en fonction de la subvention obtenue.

PIECES A FOURNIR :

- Une demande adressée à la présidente
- CV et lettre de motivation adressée à la présidente
- Un casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois
- Attestation de niveau terminale ou équivalent

Lieu et dépôt des candidatures :

Date limite des dépôts :

Les candidatures des personnes des SMEO partenaires de l'association sont encouragées.

LE CONTRAT DE TRAVAIL / RH5

DÉFINITIONS

Le contrat de travail est un accord entre un employeur et un employé qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Toute personne accomplissant des tâches pour l'association doit signer un contrat de travail si elle cumule les deux conditions :

- elle réalise un travail pour le compte et au profit de l'association ;
- elle reçoit une rémunération en contrepartie de ce travail, en espèce ou en nature (logement, nourriture...), quelle que soit la qualification donnée par l'association : salaire, rétribution, indemnité, vacation, primes...

Le contrat de travail est un accord entre un employeur et un employé qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Il doit comporter un certain nombre de mentions minimales :

- l'identité des parties (nom de l'employé, nom de l'employeur et de son représentant légal),
- la qualification du poste,
- le lieu de travail,
- la date de début du contrat,
- la rémunération,
- la durée du contrat (contrat à durée déterminée : indiquer le terme ou contrat à durée indéterminée),
- les horaires de travail,
- les conditions de sa modification et de sa rupture.

Des mentions complémentaires peuvent être faites : durée des congés payés, obligations des deux parties concernant le paiement des charges sociales ou autres taxes, la période d'essai, la fiche de poste, la convention collective dont l'association relève le cas échéant, etc.

Le contrat de travail doit être établi en 2 exemplaires originaux, comportant chacun la signature des 2 parties au contrat : l'employeur et l'employé. Chacun en conserve un exemplaire et l'employeur doit l'archiver méthodiquement. Parfois la législation locale exige que le contrat soit visé par l'inspection du travail.

• • •

OBJECTIFS

- Clarifier les droits et obligations de chacun pour éviter les malentendus et les litiges.
- Etre en règle avec la législation.
- Protéger les 2 parties au contrat.

• • •

CONDITIONS

Connaître le droit du travail en vigueur et s'y conformer. Il peut être fait appel à un conseil juridique pour sa rédaction.

• • •

IMPLICATIONS

Faire un suivi régulier des contrats : échéances des contrats à durée déterminée, suivi des périodes d'essai, évolution de la législation locale.

• • •

RECOMMANDATIONS

La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH4).

• • •

EXEMPLE

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Entre les soussignés :

Nom de l'association : _____
 dont le siège social est situé à : _____
 représentée par M/Mme _____, fonction _____
 d'une part,

et M/Mme _____
 demeurant à : _____
 né le __/__/__ à _____
 nationalité : _____
 d'autre part.

Il a été convenu ce qui suit :

ENGAGEMENT

M/Mme _____ qui se déclare libre de tout engagement, est engagé(e)
 en qualité de _____.

Le cas échéant : Le présent contrat est régi par les dispositions de la convention collective
 _____.

DUREE DU CONTRAT - PERIODE D'ESSAI

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter du _____.

Il ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de __ mois.

Durant cette période, chacune des parties pourra rompre le contrat sans préavis ni indemnité.

FONCTIONS

En sa qualité de _____, M/Mme _____ sera chargé(e) de : _____
 _____ (décrire
 les fonctions)

HORAIRES DE TRAVAIL

M/Mme _____ s'engage à respecter l'horaire de travail de l'association, la durée hebdomadaire de travail étant pour lui/elle de 39 heures, à l'intérieur des horaires suivants : 8H30 à 12H30 et 13H30 à 18H du lundi au vendredi, sauf exceptions.

LIEU DE TRAVAIL

M/Mme _____ exercera ses fonctions à _____.

REMUNERATION

En contrepartie de son travail, M/Mme _____ percevra une rémunération mensuelle brute de _____.

PREAVIS (obligatoire)

A l'issue de la période d'essai, si elle s'est révélée satisfaisante, le présent contrat deviendra définitif et se poursuivra pour une durée indéterminée, chacune des parties ayant le droit d'y mettre fin dans les conditions fixées à cet effet par la loi, sous réserve de respecter, sauf cas de faute grave ou lourde, un délai de préavis fixé à : (Prendre en compte le minimum légal ou conventionnel.)

_____ mois pour un licenciement ;

_____ mois pour une démission.

CONGES PAYES

M/Mme _____ aura droit, chaque année, à ___ semaines de congés payés, cette période étant déterminée par accord entre la direction de Nom de l'association et M/Mme _____ compte tenu des nécessités de service.

Fait à _____, en double exemplaire, le _____

Date et signatures des deux parties précédées de la mention manuscrite «lu et approuvé» :

L'employeur

Le salarié

LE DOSSIER DU PERSONNEL / RH6**DÉFINITIONS**

Le dossier du personnel est un outil central de la gestion des ressources humaines et permet plus particulièrement de faire un bon suivi personnalisé de chaque membre du personnel.

Il est en général conservé de manière confidentielle sous forme papier et sous forme électronique pour l'archivage.

• • •

OBJECTIFS

L'objectif du dossier du personnel est de conserver en un unique endroit les données relatives à chacun des membres quel que soit son statut (salarié, bénévole, vacataire...)

• • •

CONDITIONS

Avoir une personne chargée de la gestion des ressources humaines

• • •

CONTENU

Les documents habituels à rassembler pour constituer le dossier du personnel sont :

- CV, lettre de motivation, diplômes, certificats de travail,
- Contrat de travail, fiche de poste ou lettre d'embauche,
- Relevé des heures et des absences,
- Etat des congés,
- Fiches de travail,
- Suivi médecine du travail,
- Fiches d'évaluation,
- Certificat /rapport médical,
- Demande d'explication, avertissement, mise à pied,
- Copie de permis d'autorisation d'absence, etc.

• • •

RECOMMANDATIONS

Le dossier du personnel doit être mis à jour régulièrement et archivé de préférence dans un endroit clos. L'accès des dossiers doit être limité.

• • •

EXEMPLE

Pochettes	Documents
Informations personnelles	Photocopie de la carte d'identité Fiche état civil Photocopie des diplômes et d'attestations de formation Photocopie du permis de conduire (éventuel) Un exemplaire du CV + lettre de motivation Note de service d'engagement
Contrat de travail	Contrat de travail Description du poste Adhésion caisse de retraite Contrat d'assurance individuel
Evaluation	Fiche de compétences, Certificat de travail des emplois antérieurs Lettres éventuelles de recommandation Compte rendu annuel d'évaluation
Formation	Relevé des formations suivies Fiche d'évaluation de la formation
Médecine du travail	Inscription du salarié Relevé des visites Compte rendu des visites
Arrêt maladie, accident du travail	Déclaration d'arrêt maladie Déclaration accident du travail
Congés payés	Relevé des dates de congés payés Fiche de demande de congés payés Fiche de suivi des congés payés
Absences, autres	Fiches d'autorisation d'absence de l'année en cours Relevés des absences de l'année en cours
Salaires	Les bulletins de salaire de l'année en cours Relevés des heures de l'année en cours Relevés des frais de l'année en cours
Dossier disciplinaire	Lettres de sanction (blâme, avertissement, mise à pied, etc.)
Le départ ou la retraite de l'employé	Lettre de démission Lettre de licenciement Certificat de travail Reçu pour solde de tout compte

Deuxième partie : fiche individuelle

NOM, PRENOMS :

N° D'ORDRE :

CATEGORIE ET DATE	SALAIRE DE BASE ET DATE DE FIXATION	ACCESSOIRES DE SALAIRE		FONCTION/DATE D'AFFECTATION	DATE DE CONGE/ NB DE JOURS	DATE DE REPRISE
		INDEMNITES	PRIMES			

LA FICHE DE PAIE / RH8**SYNONYMES**

Bulletin de paie, bulletin de salaire

• • •

DÉFINITION

La fiche de paie est le document qui atteste du versement du salaire à un employé à une date précise, pour une période donnée (généralement mensuelle) pour les personnes ayant un contrat de travail. Ces personnes doivent donc être déclarées aux organismes sociaux et/ou aux autorités publiques, et éventuellement payer des impôts et des cotisations sociales selon la législation en vigueur. Ces déductions apparaissent sur les fiches de paie.

En l'absence d'un contrat de travail, des rémunérations peuvent néanmoins être versées à des intervenants (indemnités, vacations, etc.). Ces rémunérations ne donnent pas lieu au versement de cotisations sociales mais doivent faire l'objet d'un justificatif.

Les fiches de paie sont généralement préparées à partir des informations et du calcul des salaires enregistrés dans le livre de paie (cf. fiche RH10).

Les informations minimales qui doivent apparaître dans une fiche de paie sont :

- le nom du salarié et le poste qu'il occupe ;
- le nom et les coordonnées de la structure « employeur » (nom, adresse, N° d'immatriculation sociale et fiscale) ;
- la période de paie concernée (ex : du 1er au 31 janvier 2011) ;
- le salaire de base, les éventuelles indemnités additionnelles au salaire de base (allocations familiales, indemnités de transport...), les retenues faites et le salaire net à verser ;
- le coût salarial total (salaire net + charges employeur + charges employé) ;
- la signature de l'employé ;
- la signature et le cachet de l'employeur ;
- la date d'émission de la fiche de paie ;
- le numéro matricule de l'employé ;
- la situation matrimoniale/nombre d'enfant(s) à charge.

Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées si besoin :

- le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires) ;
- les modalités de paiement (espèces, virement, chèque) ;
- les avances ou prêts reçus.

• • •

OBJECTIFS

Se conformer aux obligations légales.

Justifier le calcul du salaire.

• • •

CONDITIONS

Disposer de toutes les informations nécessaires à la préparation/actualisation du tableau mensuel de paie qui permettra la préparation des fiches de paie et le calcul des salaires :

- déclaration du salarié organismes sociaux et/ou instances publiques concernés ;
- informations mentionnées dans le contrat de travail et dans le dossier du personnel (nom, fonction, salaire de base, nombre d'ayants droits...) ;
- indemnités spécifiques à la structure (ex : transport, logement) ;
- modalités de calcul des impôts et des cotisations sociales ;
- primes (caisse, responsabilité, etc.).

RECOMMANDATIONS

Le calcul des impôts et des cotisations sociales peut s'avérer complexe. Il est recommandé de se rapprocher des autorités locales compétentes (ex : inspection du travail) pour s'assurer qu'il est conforme à la législation fiscale en vigueur et qu'aucune erreur n'a été commise.

A FAIRE :

- Actualiser régulièrement la fiche de paie (ex : changement de fonction et de salaire d'un salarié, naissance d'un enfant...).
- Imprimer les fiches de paie en 2 exemplaires (minimum) : l'un pour l'employé et l'autre pour l'employeur, que chacun doit conserver et archiver méthodiquement.
- Etablir une fiche unique pour chaque période (par mois, par semaine...), présentant le salaire total versé au salarié, tous bailleurs confondus.
- Conserver les justificatifs de paiements des salaires (copies des chèques, attestations de virements, bons de sorties de caisse, etc.). Le montant versé doit correspondre au salaire net qui apparaît sur la fiche de paie.

A NE PAS FAIRE :

- Les per diem, frais de mission (transport, hébergement, etc.) sont généralement versés à part. Ils ne doivent pas être inclus dans le calcul du salaire et ne doivent donc pas apparaître dans la fiche de paie.

• • •

LE FICHER DES REMUNERATIONS / RH9

SYNONYMES

Etat de paie, journal mensuel des rémunérations, livre de paie

• • •

DÉFINITION

Le fichier des rémunérations est un tableau qui permet de lister, mois par mois, toutes les informations relatives aux calculs et aux paiements des rémunérations des travailleurs d'une structure, qu'ils soient salariés, vacataires, indemnisés, etc.

• • •

OBJECTIFS

- Faciliter le calcul des rémunérations et l'établissement des fiches de paie (cf. fiche RH9) et la préparation des paiements (en espèces, chèques, virement).
- Faciliter la gestion de la trésorerie de la structure.
- Calculer les différentes taxes à payer (impôts, sécurité sociale, etc.).
- Connaître le coût mensuel de chaque travailleur et faciliter la préparation des différents documents budgétaires (budgets des demandes de financement, budgets annuels, prévisionnels de trésorerie...).
- Clarifier les sources de financement (bailleurs de fonds et/ou fonds propres) pour chaque poste rémunéré.

• • •

CONDITIONS

- Connaître les conditions négociées entre l'employeur et le travailleur à son arrivée (titre du poste, lieu d'affectation, rémunérations, statut (cf. fiche RH1), etc.).
- Connaître la législation locale et maîtriser le calcul des différentes cotisations (impôts, sécurité sociale...). En cas de doutes ou de questions, se renseigner auprès des structures compétentes locales (inspection du travail, centre de sécurité sociale, avocat, etc.).
- Connaître les subventions et les budgets octroyés par les bailleurs de fonds aux rémunérations.
- Connaître les modalités de paiement choisies par chacun des travailleurs (espèces, chèque, virement).

• • •

RECOMMANDATIONS

- Actualiser le fichier des rémunérations après chaque mouvement ou changement (nouvelle arrivée/départ, augmentation de salaire octroyé à un employé, changement de poste, de statut, etc.).
- Archiver méthodiquement mois après mois le tableau mensuel des salaires en version informatique et en version papier (faire signer le responsable de la structure et le responsable financier sur la version papier).
- Vérifier tous les mois la validité des données (contrats à renouveler ? formules de calcul correctes ?).
- Assurer une veille pour prendre en compte les éventuels changements de législation.
- Vérifier que les éléments contenus dans les fiches de paie concordent avec le fichier des rémunérations mensuel.

Les informations minimum qui doivent apparaître dans le tableau sont :

- le mois de rémunération concerné ;
- le nom et le poste occupé par chacun des travailleurs ;
- pour les salariés : le salaire brut, les différentes retenues faites au salaire brut (taxes, avances, prêts...) et le salaire net versé ;
- les modalités de paiement de la rémunération négociées avec chacun des travailleurs ;
- la signature du responsable financier et d'un responsable de la structure.

Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées en fonction des besoins :

- les données pouvant avoir un impact sur le salaire, comme par exemple le nombre d'enfants (dans certains pays ou structures, les travailleurs bénéficient d'allocations familiales ou de déductions d'impôts en fonction du nombre d'enfants) ou l'ancienneté (certaines structures font évoluer le salaire avec l'ancienneté du travailleur) ;
- n° de compte en banque pour les employés payés par virement ;
- le type de contrat signé s'il y a lieu (contrat à durée déterminée/ indéterminée/ contrat de vacation...) ;
- le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires).

• • •

EXEMPLE

Association Etoile											FICHER DES REMUNERATIONS														
Mois d'août 2010											a	b	c	d	e	f	g	h	i	modalités de paiement			baillleurs		
n°	nom & prenom	fonction	statut	nb d'heures/ mois	lieu d'affectation	salaire brut mensuel	sécurité sociale	impôts	total des retenues (b+c)	part patronale	net(a-d)	indemnités	total à payer (f+g)	coût salarial total (a+h+g)	cheque	virement	espèces	bailleur 1	bailleur 2	bailleur 3	fonds				
1		conseiller psychosocial	salarié	40		194.700	9.735	5.000	14.735	19.470	179.965	0	179.965	214.170	179.965			100.000	40.000	65.000	9.170				
2		comptable	indemnisé	15					0		0	50.000	50.000	100.000	100.000			50.000	50.000		0				
3		médecin	vacataire	10					0		0	100.000	100.000	100.000				100.000			0				
4		coordo prévention	salarié	40		155.200	7.760	5.000	12.760	15.520	142.440		142.440	170.720		142.440		28.000	170.720	38.000	0				
5		infirmier	salarié	16		60.000	3.000	5.000	8.000	6.000	52.000	0	52.000	66.000	52.000		14.000			14.000	0				
6		infirmier	indemnisé	4					0		0	14.000	14.000	14.000						14.000	0				
7		caissière	indemnisé	15					0		0	20.000	20.000	20.000	20.000					20.000	0				
8		gardienn	salarié	8		20.000	1.000	5.000	6.000	2.000	14.000	0	14.000	22.000		14.000	14.000			16.000	6.000				
9		netoyeur	salarié	8		20.000	1.000	5.000	6.000	2.000	14.000	0	14.000	22.000		14.000	14.000			20.000	2.000				
TOTAL						449.900	22.495	25.000	47.495	44.990	402.405	184.000	586.405	678.890	351.965	142.440	92.000	278.000	226.720	137.000	37.170				

Signature du responsable financier :

Signature du président :

LES ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION / RH10

SYNONYMES

Evaluation du personnel
Fiche d'évaluation de performance du personnel
Fiche d'auto évaluation
Fiche annuelle de rendement

•••

DÉFINITION

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, dont l'objectif est de faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l'année et d'en expliquer les raisons, d'analyser les compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l'année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d'évoquer les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Il est à noter que le caractère confidentiel de l'entretien doit être respecté. En cas de non consensus entre l'évalué et l'évaluateur, la décision finale appartient au premier responsable de trouver une solution afin de satisfaire les 2 parties.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur et les objectifs liés à son activité.

Avantages :

- Réel échange avec le supérieur hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation en fonction des ressources disponibles.
- Jugement réciproque du salarié et de son hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter.
- Amélioration du climat de travail de l'équipe.

Inconvénients :

- C'est une démarche qui prend beaucoup de temps aux salariés et aux managers, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi.
- Une formation des managers est souvent nécessaire pour faire passer les entretiens.
- Risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative pouvant entraîner des frustrations.
- Discrédit s'il n'est pas suivi d'actions.

•••

OBJECTIFS

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien annuel permet à la structure :

- de faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services,
- de faire progresser les collaborateurs au niveau individuel et collectif,
- de favoriser la motivation et l'implication de salariés.

Il permet au salarié :

- d'être acteur de son évolution professionnelle,
- de se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail.

C'est également un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle. Il peut être l'occasion d'aborder la question de la rémunération.

•••

CONDITIONS

La grille d'évaluation doit être partagée et validée par l'employeur et les employés avant le démarrage du processus.

• • •

RECOMMANDATIONS

Bénéficiaires : Tous les salariés de la structure peuvent bénéficier d'un entretien d'évaluation quel que soit leur poste ou leur position hiérarchique.

Avant l'entretien :

Un temps de préparation est nécessaire pour l'évaluateur et l'évalué.

Pour l'évalué: un rendez-vous est fixé une quinzaine de jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs de l'entretien d'évaluation. L'évalué se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

Pour l'évaluateur: il doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

Pendant l'entretien :

D'une durée comprise entre 1h30 et 2h30 en moyenne, l'entretien se réalise sur le temps de travail une fois par an, en général en fin d'année ou à défaut en tout début d'année.

Il peut être utile que l'entretien ait lieu en dehors du cadre habituel de travail, pour faciliter l'échange.

Afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur, ce sont les membres de la direction et les responsables qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court (un mois).

La grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Ce document en double exemplaire est signé par les 2 parties et transmis à la DRH pour traitement et planification des formations souhaitées.

Il est important de commencer par faire le point sur la grille d'entretien de l'année précédente.

Après l'entretien :

Il est important que les entretiens d'évaluation soient considérés comme une démarche dynamique, qui se poursuit tout au cours de l'année, et dont les décisions / recommandations doivent être suivies par des faits (notamment en terme de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant est responsable de la mise en application des décisions prises au court de l'entretien.

• • •

EXEMPLE

Grille d'entretien annuel d'évaluation

Nom :

Prénom :

Fonction/Poste:

Nombre d'années de service :

Nombre d'années au poste actuel :

Date de l'entretien :

Heure : de à

Entretien fait par : Noms, prénoms/Fonction

A - Mes missions professionnelles

Description des missions et des tâches principales	Degré de réalisation – satisfactions/ difficultés Observations du salarié	Observations du responsable
--	---	-----------------------------

B - Compétences et moyens pour tenir les objectifs du poste

Rappel des objectifs définis l'an dernier :

Analyse des satisfactions et difficultés rencontrées, identification de leurs causes :

1. Niveau de connaissances et compétences :
2. Moyens (techniques, financiers et humains) mis à disposition pour atteindre les objectifs :
3. Autres

Mes relations avec les membres de l'équipe

1 - Mes relations avec les élus/volontaires

- Points positifs :
- Points à améliorer :

2 - Mes relations avec l'encadrement (salarié)

- Points positifs :
- Points à améliorer :

3 - Mes relations avec l'équipe à laquelle j'appartiens

- Points positifs :
- Points à améliorer :

4 - Mes relations avec l'équipe que j'anime (volontaires et/ou salariés) :

- Points positifs :
- Points à améliorer :

C - Evolution professionnelle (Développement – Formation)

(à remplir par le salarié)

Mes points forts (en terme de compétences) dans la réalisation des missions et des tâches que j'effectue

Les points que je dois renforcer pour améliorer la qualité des missions et des tâches que j'effectue, compétences à acquérir ou développer dans le cadre de l'emploi

Formation(s) interne(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Formation(s) externe(s) effectuée(s) dans l'année : (Titre, lieu, durée)

-

-

Que m'ont-t-elles apporté dans ma pratique professionnelle ?

Besoins (moyens) et souhaits d'évolution personnelle ou de carrière (interne, mobilité géographique, etc.)

Commentaire responsable/coordonateur

Attentes et besoins en formation pour l'année à venir, à moyen terme
(Dispositifs envisagés : Plan de formation, formation continue interne, etc.)

A remplir par le salarié et le responsable hiérarchique

Besoin et souhaits en termes de révision salariale

A remplir par les 2 parties

D - Les objectifs pour l'année à venir définis avec la hiérarchie

(à remplir par le salarié et le responsable)

Pour chaque objectif, penser à identifier les critères/indicateurs qui permettront d'en mesurer l'atteinte, et à définir la périodicité d'une évaluation intermédiaire - pour un réajustement éventuel en cours d'année

E - Conclusions de l'entretien

LE PLAN DE FORMATION / RH11

DÉFINITIONS

Le plan de formation est un document qui retrace l'ensemble des besoins de formation définis par l'employeur avec les salariés de la structure ; il doit être pris en compte dans le plan d'action global de l'association.

Pour élaborer son plan de formation, l'association s'appuie sur l'évaluation des besoins en formation dans la structure, et/ou prend en compte les demandes des salariés. Lorsqu'il y en a, les représentants du personnel doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation.

Chaque salarié est potentiellement concerné par les actions de formation de l'association. Les motifs de discrimination tels que l'âge, le sexe, l'origine, etc. ne doivent en aucun cas influencer le choix du personnel à former.

Le plan de formation décrit les actions à mettre en œuvre et les objectifs visés, la planification et le chiffrage. Il peut comporter deux types d'actions :

- actions visant l'adaptation du salarié à son poste de travail dans l'association ;
- actions visant le développement des compétences des salariés.

Le plan de formation peut également prévoir d'autres mesures telles qu'un bilan de compétences et/ou une validation de l'expérience du salarié.

• • •

OBJECTIFS

- Anticiper les besoins pour chercher les financements correspondants.
- Prioriser les besoins pour qu'ils correspondent au développement de l'association.
- Mettre en cohérence les besoins pour éviter les doublons.
- Accroître la motivation des salariés en leur permettant d'évoluer dans la structure.

• • •

CONDITIONS

Le plan de formation doit être élaboré en concertation avec les salariés de l'association : un formulaire individuel à remplir par chacun peut constituer un bon moyen de faire le point sur les besoins de chacun pour ensuite établir le plan qui permettra d'y répondre au mieux, en accord avec les objectifs de l'association et les stratégies de développement.

• • •

RECOMMANDATIONS

A FAIRE

Avoir en tête les besoins de formation requis pour la mise en place d'un projet spécifique, de manière à intégrer les coûts dans le budget prévisionnel du projet en question.

A NE PAS FAIRE :

Accepter toutes les opportunités de formation sans qu'elles correspondent à un objectif précis de l'association, ni à un plan de formation cohérent.

• • •

LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL / RH12

DÉFINITIONS

Un salarié est lié à son employeur par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Celui-ci peut être rompu soit à l'initiative du salarié (démission), soit à l'initiative de l'employeur (licenciement), soit à l'échéance d'une date donnée (date de fin de contrat à durée déterminée, atteinte de l'âge de la retraite). Dans tous les cas, certaines étapes et obligations légales doivent être respectées. Ces règles ont pour but la protection respective de l'employeur et du salarié.

La démission est le départ volontaire du salarié qui émet le souhait de quitter la structure. Le salarié est tenu de respecter un délai de préavis, qui peut être négocié avec l'employeur en fonction des obligations de service (sur la durée du préavis, se référer à la législation nationale). La démission ne donne pas lieu au versement d'une indemnité.

Le licenciement est le souhait de la structure de se séparer d'un salarié. Ce souhait peut avoir plusieurs origines : la baisse de ressources qui fait que la structure ne peut plus payer le salarié (baisse d'activité ou arrêt d'un financement qui prenait en charge le salaire de la personne en question : licenciement économique) ; la faute grave d'un salarié (sous condition d'un motif valable étayé par des preuves tangibles). Le licenciement économique donne lieu au versement d'une indemnité, pas le licenciement pour faute.

La fin de contrat à durée déterminée : l'échéance étant fixée dès la signature du contrat, elle ne donne pas lieu à des démarches particulières mais inclut le plus souvent le versement d'une prime (de fin de contrat) généralement égale à 10% de la rémunération totale brute perçue pendant la durée du contrat (se référer à la législation nationale).

Le départ en retraite : lorsque le salarié atteint l'âge légal ou la durée légale de cotisation (ces valeurs varient selon les pays), il peut faire valoir ses droits à retraite, c'est-à-dire réclamer à l'administration gestionnaire des pensions de calculer le montant de sa pension et notifier à son employeur son départ. L'employeur n'a pas de démarches particulières à faire.

La mise en disponibilité est la situation d'un fonctionnaire qui cesse d'exercer son activité professionnelle pendant une certaine période. Il est placé temporairement hors de son administration d'origine et cesse de bénéficier de sa rémunération et de ses droits à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité peut intervenir à la demande du fonctionnaire ou d'office à l'initiative de l'administration. Cela n'entraîne pas de rupture de son contrat de travail, il sera réintégré de droit à l'issue de sa période de disponibilité.

Les procédures à suivre pour ces différentes modalités de rupture d'un contrat de travail dépendent des législations en vigueur ; il convient de s'y reporter pour en connaître les différentes étapes et les obligations légales qui y sont attachées (délais, indemnités, etc.).

• • •

OBJECTIFS

Bien connaître les différentes modalités de rupture de contrat, ainsi que les obligations et les coûts qui y sont liés permettra à la structure d'optimiser sa gestion du personnel, et au personnel de ne rien ignorer de ses droits et devoirs.

• • •

RECOMMANDATIONS

Bien connaître sa législation nationale ; au besoin demander un avis ponctuel à un juriste ou un avocat.