

Brochure n° 3190

Convention collective nationale

IDCC : 2150. – **PERSONNELS DES SOCIÉTÉS ANONYMES
ET FONDATIONS D'HLM**

ACCORD DU 3 JUILLET 2009

RELATIF À LA NON-DISCRIMINATION ET À LA GESTION DES CARRIÈRES

NOR : *ASET0950840M*

IDCC : *2150*

PRÉAMBULE

Les partenaires sociaux des entreprises sociales pour l'habitat affirment par cet accord leur volonté de promouvoir l'égalité professionnelle tout au long de la vie professionnelle et de combattre toutes les sources d'inégalité potentielles.

Dans le prolongement de l'accord-cadre en faveur du développement de l'emploi des personnes en situation d'handicap dans la branche des ESH signé le 19 juin 2007, les ESH entendent lutter contre toutes les formes de discrimination, tant dans l'accès à l'emploi que dans l'évolution professionnelle.

Les parties signataires entendent garantir ainsi à l'ensemble des salariés de la branche le respect du « principe de non-discrimination » tel que défini à l'article L. 1132-1 du code du travail : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou d'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte telle que définie à l'article 1^{er} de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, de mesures d'intéressement, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de son contrat en raison de son origine, de son sexe, de

ses murs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap.»

La démarche d'étude menée au sein de la branche avec un consultant externe a permis de mettre l'accent sur les enjeux de la gestion individuelle et d'ouvrir de nouvelles réflexions sur la gestion des carrières tout au long de la vie pour tous les collaborateurs.

Cette démarche répond aux demandes des entreprises qui ont exprimé de fortes attentes pour bénéficier d'aide ou d'outils en vue de traiter les questions d'appréciation individuelle généralement et d'égalité professionnelle plus particulièrement. Sept sociétés ont participé à la phase amont de l'étude opérationnelle.

La généralisation d'entretiens professionnels au profit de l'ensemble des salariés, dans toutes les entreprises, paraît constituer la voie privilégiée par les partenaires sociaux pour déployer une gestion individuelle opérationnelle de tous les collaborateurs garantissant l'égalité professionnelle d'une façon générale.

L'appréciation individuelle déjà pratiquée dans de nombreuses entreprises constitue un levier de pilotage majeur en matière de gestion des ressources humaines qui, en tant que dispositif formalisé, lisible et légitime, supprime les risques potentiels de discrimination en prévenant l'apparition d'éventuels écarts dans le temps ou en les réduisant.

Il est donc décidé de le généraliser.

Dans ce cadre, les deux parties se fixent deux premières priorités à très court terme en lien avec l'agenda gouvernemental 2010 : l'égalité professionnelle hommes-femmes et le développement de l'emploi des seniors dans le cadre d'un plan d'action triennal de branche conformément au décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 (1) dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.

En complément de la mise en place des entretiens, la gestion du temps et l'accès à tous les emplois constituent deux autres axes majeurs de cet accord.

Il est précisé en tant que de besoin que la production des données statistiques (« rapport de situation comparée hommes-femmes » obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, tableau de bord de suivi des indicateurs du recrutement et du maintien dans l'emploi des seniors) sera facilitée par la branche afin d'apprécier l'évolution de nos sociétés sur ces deux thématiques en vue de l'atteinte des objectifs chiffrés contenus dans l'accord.

Un guide est par ailleurs annexé à cet accord afin d'en faciliter la mise en œuvre.

L'objet de cet accord est donc de traduire et de définir un certain nombre de mesures visant à garantir et promouvoir les principes d'égalité professionnelle et de diversité, valeurs essentielles pour la branche des ESH.

(1) Articles R. 138-25 à R. 138-31 du code de la sécurité sociale.

Il est composé de 5 parties : la partie I traite des dispositions générales relatives à la gestion individuelle, la partie II définit les mesures en faveur de l'égalité hommes-femmes, la partie III porte sur les engagements pris pour le maintien et l'emploi des seniors conformément au décret gouvernemental, la partie IV présente le dispositif d'accompagnement et de suivi des résultats, enfin la partie V est relative à l'extension et à la révision.

Les partenaires sociaux des ESH demandent ainsi aux entreprises d'engager des politiques actives et dynamiques en la matière conformément à la charte des ESH.

I. – Dispositions générales

1. Gestion individuelle des carrières tout au long de la vie.

La gestion individuelle des carrières se concrétise par la mise en place d'un ou plusieurs entretiens, au choix de l'entreprise, qui doivent permettre d'ouvrir un dialogue sur différents sujets en lien avec l'activité professionnelle, les besoins de l'entreprise et du salarié.

Cette gestion conduit à devoir formaliser un corpus de règles qui garantit aux salariés et aux entreprises l'équité des processus d'appréciation en leur sein et la sécurisation juridique.

Les entretiens annuels visent ainsi à faire le point avec le salarié sur son évolution professionnelle, son évaluation, sa rémunération, ses besoins de formation (accès aux périodes de professionnalisation, utilisation du DIF...) sur un aménagement éventuel des conditions d'emploi, et, à partir de 55 ans, sur toutes les modalités d'aménagement de fin de carrière nécessaires, proposées par l'entreprise (cf. ci-dessous).

2. Mise en place des entretiens dans les entreprises.

Les entretiens individuels permettent de faire le point avec le salarié sur son activité professionnelle et d'évaluer son travail au cours de la période considérée.

Ces entretiens se déroulent chaque année entre le salarié et le responsable hiérarchique direct notamment (dans quelques cas particuliers le chef de projet).

Les partenaires sociaux de la branche demandent aux entreprises, dans un délai de 18 mois à compter de la signature (soit le 1^{er} janvier 2011), d'organiser, lorsqu'ils n'existent pas déjà, un ou plusieurs entretiens (au choix de l'entreprise) qui traitent à minima :

- du contenu du travail et de son évolution (description de l'emploi) ;
- de la contribution personnelle apportée (qualité du travail, performances, atteinte des objectifs...) ;
- des compétences et de leur développement (besoins en formation) ;
- de l'évolution de la rémunération individuelle.

Pour les entreprises qui ont déjà généralisé les entretiens annuels et pour autant que les 4 points ci-dessus soient respectés, il n'est pas nécessaire de réviser le(s) dispositif(s) existant(s).

Elaboration et utilisation de supports d'entretien :

Les supports d'entretien sont élaborés par les entreprises. Préalablement à la mise en application, ils devront être présentés pour avis aux instances représentatives du personnel. Il est rappelé en effet que les dispositifs d'appréciation doivent faire l'objet, lors de leur mise en place, d'une consultation des instances représentatives du personnel.

Au cours ou après l'entretien ou les entretiens :

Ces documents supports seront renseignés, en concertation avec le salarié, afin de formaliser l'évaluation individuelle, l'évolution de carrière, etc.

Ils devront prévoir dans une rubrique spécifique la possibilité pour le salarié dans le cadre du ou des entretiens de faire part de son avis sur tout point abordé au cours de l'entretien (un délai de quelques jours est accordé au salarié pour renseigner cette rubrique).

Le(s) support(s) d'entretiens une fois complété(s) est (sont) diffusé(s) auprès du salarié, de ses responsables hiérarchiques et de la direction des ressources humaines ou de la direction générale.

3. La formalisation des objectifs liés au travail.

D'une manière générale, les objectifs donnent du sens à l'action de chacun des salariés. Ils doivent conduire à inciter les salariés à faire porter leurs efforts sur des points prioritaires, des sujets ou projets particuliers.

Les objectifs individuels pour les personnels sont fixés par l'entreprise compte tenu de son organisation et sont arrêtés en concertation dans le cadre d'un entretien entre le salarié et son responsable hiérarchique.

En général, les objectifs sont :

- liés à des changements de contenus de travail (développement ou acquisition de compétences au sens de la classification) ;
- liés à un but à atteindre, une action à conduire, une organisation à mettre en place, un projet à mener ;
- liés à l'amélioration de la qualité du travail ou d'une capacité individuelle.

4. Formalisation de l'évaluation des situations de travail dans le cadre des entretiens.

Les partenaires sociaux ont souhaité donner aux entreprises, à titre indicatif, des illustrations sur des indicateurs qui permettent d'objectiver l'évaluation du travail des salariés.

a) Les éléments généraux d'organisation

Ils rendent compte des aspects les plus factuels ou les plus concrets :

- l'efficacité quantitative, la prise en compte de ce qui est mesurable ;
- le respect des délais, la gestion des priorités ou des aléas dans la durée ;
- l'organisation personnelle, dans l'intérêt du collectif de travail ;
- la mise en application des acquis de formation et la mise à jour des connaissances ;
- la capacité à tenir différents emplois, la polyvalence ;
- la capacité à s'inscrire dans des logiques transversales et/ou de gestion de projets.

b) D'autres indicateurs permettent également la mise en perspective des actions, du court terme jusqu'au plus long terme :

- la fiabilité, avec des réponses pertinentes et constantes (continuité/régularité dans le travail) ;

- la réactivité, l'adaptation face aux changements ou évènements imprévus ;
- la prise de recul, le regard critique porté sur sa propre activité ;
- l'esprit de synthèse (raisonnement par hypothèses, croisement des sources) ;
- la proposition d'amélioration, la capacité à faire évoluer les pratiques.

c) Enfin Les aspects relationnels et environnementaux doivent également être considérés :

- l'argumentation, la capacité à expliquer, à défendre un avis ;
- les relations avec les interlocuteurs internes ou externes, l'effort en termes de communication et de compréhension ;
- les coopérations avec les collègues, la solidarité au sein de l'équipe ou entre services, l'aide à autrui.

d) Bien entendu, l'efficacité du management, au travers des activités d'encadrement, peut être évaluée au travers d'indicateurs spécifiques généralement mis en œuvre dans les entreprises :

- l'information, la communication au sein de l'équipe, la qualité de l'expression et des échanges ;
- la délégation et le contrôle, l'affectation des moyens nécessaires ;
- la mobilisation et/ou le développement des compétences des collaborateurs, la sensibilisation des salariés et du collectif de travail pour la formation et/ou le transfert de compétences ;
- la capacité à rendre compte, à restituer le travail ou les difficultés de l'équipe à la hiérarchie.

Enfin l'attention des entreprises est attirée sur les risques que peuvent comporter, dans certains cas, la prise en compte de critères uniques comme la disponibilité qui peuvent comporter des risques de discrimination indirecte pour certains salariés compte tenu de leurs contraintes familiales par exemple (enfants ou parents malades, etc.).

5. Augmentations individuelles : modalités spécifiques pour prévenir tout risque de discrimination éventuelle.

Le montant de l'enveloppe consacrée aux augmentations individuelles est communiqué chaque année aux délégués syndicaux lors des négociations annuelles obligatoires, pour l'année N.

La répartition de cette enveloppe, pour l'année N-1, soit par filière de métier, soit par catégorie (selon la classification de la CCN), direction ou service est communiquée a posteriori, dans le but de s'assurer de l'égalité hommes-femmes.

A l'initiative de l'entreprise ou à la demande du salarié, l'explication de l'augmentation individuelle ou de l'absence d'augmentation est communiquée au salarié par le responsable hiérarchique à l'issue du processus de décision interne à chaque société.

Un examen particulier est réalisé pour les salariés n'ayant pas bénéficié d'une augmentation individuelle sur une période de 3 ans à compter de la signature du présent accord.

II. – Egalité hommes-femmes

1. Réduction des écarts salariaux.

Les partenaires sociaux demandent aux entreprises, sur la base des enseignements des tableaux de bord statistiques, de prévoir une enveloppe salariale dédiée à la réduction-suppression des écarts salariaux avérés entre hommes et femmes qui serait mise en œuvre par accord d'entreprise, pour les sociétés qui s'engagent dans une démarche d'égalité hommes-femmes.

Cette enveloppe financière spécifique viserait à apporter une réponse concrète et rapide à la contrainte légale de 2010.

2. Prise en compte des spécificités des bénéficiaires de congés familiaux.

2.1. Retour de congés familiaux parentaux.

Une attention particulière sera portée dans le cadre des entretiens aux retours de congés familiaux légaux (congé maternité, parental d'éducation...). Pour les bénéficiaires des congés familiaux (hors maternité, parental...), ces entretiens devront tenir compte notamment :

- des situations d'hospitalisation d'enfants de moins de 18 ans ;
- des parents d'enfants handicapés ;
- des cas d'hospitalisation du conjoint en cas d'affection grave.

Au terme du congé de maternité ou d'adoption, les textes légaux prévoient que les salariés sont en droit de retrouver leur emploi antérieur ou un emploi similaire assorti d'une rémunération équivalente.

Conformément aux dispositions légales, un rattrapage salarial s'applique aux congés maternité ou d'adoption (le code du travail prévoyant au retour une majoration des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de ces congés pour les emplois de même catégorie).

Au-delà de ces dispositions légales et à la suite des congés parentaux, la rémunération est majorée des augmentations collectives intervenues pendant ces congés.

A l'issue d'un délai maximum de 12 mois après le retour, le réexamen de la situation d'équité hommes-femmes est réalisé et le réajustement éventuellement effectué. La décision est motivée. Cette dernière devant être, le cas échéant, réévaluée compte tenu des augmentations générales dont les salariés de la même catégorie professionnelle ont le cas échéant bénéficié durant la période de congé.

2.2. Dispositions pour enfants malades.

Il est rappelé que chaque salarié a le droit de bénéficier, en application de l'article L. 1225-61, d'un congé non rémunéré en cas de maladie ou d'accident, constatés par certificat médical, d'un enfant de moins de 16 ans dont il assume la charge. La durée de congé est au maximum de 3 jours par an.

Elle est portée à 5 jours si l'enfant est âgé de moins de 1 an ou si le salarié assume la charge de 3 enfants ou plus âgés de moins de 16 ans.

Il est laissé à chaque entreprise d'octroyer à leur personnel un nombre de jours rémunérés par enfant malade et d'accorder des congés sans solde en cas de pathologie lourde ;

Ces modalités s'appliquent sauf dispositions ou régime de prévoyance plus favorables déjà en vigueur dans l'entreprise.

3. La gestion du temps.

3.1. Formalisation de la politique des entreprises.

Les entreprises sont incitées à définir et à formaliser une politique en matière de gestion du temps adaptée aux différentes situations de travail, quel que soit l'âge ou le sexe.

Par ailleurs, dans le but de supprimer les éventuels écarts salariaux qui en résultent, les entreprises sont incitées à adopter des dispositifs qui visent à limiter le risque de retard salarial non justifié consécutif aux absences longues.

3.2. Le temps partiel.

Le temps partiel peut constituer un moyen pour mieux concilier l'activité professionnelle et la vie personnelle ou familiale, tout au long de la vie professionnelle.

Il est reconnu que le temps partiel est compatible avec tous types d'emplois qualifiés ou non.

Ce sont les modalités organisationnelles des entreprises qui rendent ou non possibles toutes les configurations.

L'accès des hommes et des femmes à tous les emplois est ainsi facilité ;

Les partenaires sociaux demandent aux entreprises de déterminer clairement leur propre politique et de la communiquer aux IRP et de façon générale à tous les collaborateurs.

4. Le recrutement et l'accès à tous les emplois.

4.1. Recrutement.

Les recrutements organisés au sein des entreprises s'adressent aux femmes et aux hommes, sans distinction, et s'inscrivent dans la politique de non-discrimination à l'embauche. L'état de grossesse d'une femme ou sa situation familiale ne doivent pas être pris en considération lors de l'embauche ainsi que pendant la période d'essai.

Les partenaires sociaux demandent aux entreprises de sensibiliser les managers sur la nécessité d'assurer un traitement équitable entre les femmes et les hommes dans le cadre des recrutements. Dans ce sens la branche proposera des actions de formation aux entreprises dans le cadre du fonds mutualisé ESH.

4.2. Accès à tous les emplois.

La mixité des équipes est une richesse. Elle s'exprime au travers du genre (masculin-féminin), de l'origine, de l'âge, de la situation au regard du handicap notamment. Cette mixité constitue de plus une opportunité dans les ESH et facilite le management au quotidien et dans la durée.

Ainsi la diversité à tous les niveaux de responsabilité est favorisée.

III. – Seniors

1. Anticipation et évolution des carrières professionnelles pour les seniors conformément au décret n° 2009-560 du 20 mai 2009.

La gestion des fins de carrière pour les seniors rend nécessaire la mise en place dans les entreprises d'entretiens spécifiques dits « de seconde partie de carrière » à partir de 45, 50 ou 55 ans, selon les situations, aux choix des entreprises et après avis des instances représentatives du personnel.

A cette fin les deux parties demandent aux entreprises de prévoir une couverture de 100 % de la population éligible au terme des 3 ans de l'accord.

Conformément au décret gouvernemental et en lien avec les actions prévues aux articles ci-dessous afin de favoriser leur maintien dans l'emploi, ces entretiens prendront en compte en fonction des besoins :

- l'anticipation et l'évolution des carrières ;
- le développement des compétences et l'accès à la formation (cf. également articles ci-dessous) ;
- l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité (aménagement des horaires, prise en compte de la santé au travail...) ;
- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite (utilisation du compte épargne-temps éventuel...) ;
- la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

2. Développement des compétences et accès à la formation pour les seniors dans le cadre de la professionnalisation.

Afin d'anticiper l'évolution des carrières, les deux parties demandent aux entreprises d'accorder, dans le cadre des entretiens, une priorité au départ en formation des seniors :

- dans le cadre du DIF prioritaire de branche ;
- dans le cadre des périodes de professionnalisation prise en charge par les fonds mutualisés (0,5 % de la masse salariale).

Les deux parties se fixent comme objectif de voir 50 % de la population éligible bénéficier d'au moins une action de formation dans ce cadre en 2010, 55 % en 2011.

3. Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite.

Afin de faciliter l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite, des actions de formation spécifiques seront organisées dans le cadre du plan de formation mutualisé de branche.

Elles porteront notamment sur :

- l'aide à la construction d'un projet de deuxième partie de carrière professionnelle ;
- l'anticipation des fins de carrière pour les plus de 55 ans ;
- la transmission des savoirs et l'accompagnement tutorial

Ces formations seront proposées à l'ensemble des entreprises de la branche afin de les ouvrir à 100 % des collaborateurs concernés au terme des 3 ans.

Les partenaires sociaux rappellent qu'ils ont prévu par accord collectif, dans le cadre de la construction de la politique de VAE de la branche, de proposer prioritairement aux seniors, sur la base du volontariat, de participer aux futurs jurys VAE.

3.1. Objectifs chiffrés de recrutement de seniors en application du décret du 21 mai 2009.

La branche des ESH se fixe comme objectif le recrutement de seniors âgés de 50 ans et plus et se propose d'agir à cet effet dans le cadre des contrats de professionnalisation qui sont ouverts à toutes les catégories d'âge.

10 % des contrats annuels de professionnalisation réalisés dans la branche en 2010 seront réservés à des seniors âgés de plus de 50 ans pour favoriser leur retour à l'emploi.

3.2. Objectif chiffré de maintien dans l'emploi des seniors âgés de 55 ans et plus.

Les salariés âgés de 55 ans et plus représentent 6 % des effectifs de la branche.

Les deux parties se fixent un objectif de maintien des effectifs à ce même niveau dans le cadre des actions prévues dans l'accord, dans la perspective de voir progresser ce taux à 7 % au terme de l'accord par l'addition de toutes les mesures prévues (fin des mises à la retraite entre 60 et 65 ans à compter du 31 décembre 2009, réalisation des objectifs de recrutement, et de maintien dans l'emploi contenues dans l'accord, etc.).

4. Dispositions à durée déterminée.

En application du décret n° 2009-560, les dispositions relatives à l'emploi des seniors (III) sont prises à durée déterminée, pour une durée de 3 ans, conformément au plan d'action gouvernemental.

La CPNEF des ESH effectuera donc un bilan triennal et ouvrira une nouvelle discussion sur cette base au terme de l'accord.

IV. – Dispositions relatives au suivi et à l'accompagnement des entreprises de la branche

1. Modalités de suivi et de réalisation des objectifs.

a) Dans les entreprises

La désignation d'un référent « responsable égalité professionnelle » ou « diversité » au sein de l'entreprise est préconisée. Il est susceptible de :

- promouvoir la politique de l'entreprise dans ce domaine ;
- sensibiliser les différents acteurs sur cette question et véhiculer un message ;
- dégager du temps pour se mettre à l'écoute des salariés et investiguer de nouveaux champs de réflexion ;
- garantir que les actions retenues seront suivies d'effet et évaluées.

En tant que de besoin, selon la taille de l'entreprise, le référent constituera un groupe de travail avec les partenaires sociaux.

b) Au sein de la branche

Le tableau de bord réalisé par entreprise ainsi que le rapport annuel de branche (cf. ci-après) comporteront des indicateurs correspondant à ces objectifs.

Ils permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs en matière de politique d'emploi des seniors ou d'égalité hommes-femmes.

Ils feront l'objet d'un bilan annuel discuté en commission paritaire nationale emploi et formation.

2. Accompagnement des entreprises par la branche.

Dès la signature de l'accord, des formations seront proposées à toutes les ESH dans le cadre du fonds mutualisé de la branche.

Elles porteront a minima sur :

- la mise en place des entretiens annuels en lien avec la gestion des carrières (description et classification des emplois, entretiens annuels) ;
- la conception des outils d'appréciation individuels en lien avec la gestion des rémunérations ;
- une présentation et une mise à disposition des participants d'exemples de bonnes pratiques en termes de supports d'entretien individuel provenant des ESH.

3. Données statistiques nécessaires au suivi et à la réalisation des objectifs en matière d'égalité professionnelle et de développement de l'emploi des seniors.

Ces données permettront de dresser un état des lieux et de suivre les effets des mesures prises par les entreprises dans le temps.

Les indicateurs retenus porteront sur 3 exercices et seront regroupés en rubriques permettant de décrire les évolutions des effectifs (par âge et par sexe), les recrutements, l'accès à la formation, les départs.

Les données feront l'objet d'un établissement de tableaux de bord au niveau des entreprises et leur consolidation au niveau de la branche, au sein du rapport annuel de branche. Ainsi, les entreprises établiront les données relatives à la répartition hommes-femmes des différentes formes d'augmentations individuelles.

3.1. Tableau de bord des entreprises.

La fédération des ESH proposera, dans le cadre de l'enquête annuelle RH fédérale, une restitution aux entreprises leur permettant de disposer d'un tableau de bord chiffré de situation comparée des hommes et des femmes et d'emploi des seniors.

3.2. Rapport annuel de branche.

En complément le rapport national annuel de branche de l'ensemble des ESH comportera désormais une synthèse nationale des données disponibles sur la situation comparée des hommes et des femmes dans la branche, par sexe et par âge.

V. – Extension. – Révision

1. Demande d'extension.

Les partenaires sociaux demandent au secrétariat des commissions et groupes paritaires d'effectuer les démarches en vue de l'extension de l'accord.

2. Modifications et suivi.

Les partenaires sociaux pourront procéder par avenant à toute modification ou complément au présent accord-cadre et notamment afin de couvrir d'autres champs d'actions.

Les résultats de l'étude en cours sur la pénibilité qui devraient être disponibles fin 2009, début 2010 feront l'objet d'ouverture d'une nouvelle négociation de branche.

Un suivi annuel sera effectué par la commission paritaire nationale des ESH.

Après avoir lu et paraphé chacune des pages, les représentants ont approuvé et signé l'ensemble de l'accord au nom de leur organisation.

Fait à Paris, le 3 juillet 2009.

Suivent les signatures des organisations ci-après :

Organisation patronale :

FNESH.

Syndicats de salariés :

SNPHLM ;

FSP CGT ;

SNUHAB CFE-CGC ;

FSPSS CGT-FO.

ANNEXE I

Guide pour l'application

L'objet de ce guide est d'apporter des éléments méthodologiques complémentaires en vue de faciliter la mise en œuvre de l'accord-cadre et de mettre en avant quelques exemples de « bonnes pratiques » constatées dans les entreprises.

Des formations (présentielles et e-learning) seront organisées par ailleurs à l'attention de l'ensemble des ESH avec un consultant externe comme le prévoit l'accord.

1. *L'appréciation individuelle*

a) Recommandations sur l'élaboration participative du support d'entretien annuel

Ce support est élaboré en associant différents salariés y compris les IRP, encadrants ou non, dans le cadre de groupes de travail ou d'entretiens collectifs.

Ce support d'entretien doit être présenté pour avis aux organisations syndicales et aux représentants du personnel. L'outil gagne alors du crédit, en termes d'acceptabilité sociale et en légitimité.

b) Exemple de calendrier de mise en place dans l'entreprise

L'entretien annuel est destiné à produire une évaluation du travail du salarié s'inscrivant dans un processus de ressources humaines plus large.

Un calendrier rigoureux nécessite alors d'être établi pour la réalisation des différentes étapes de la démarche.

A titre d'exemple, il peut correspondre au schéma chronologique suivant (qui n'est pas exhaustif) :

1. Information des acteurs du processus ;
2. Formation des responsables hiérarchiques et si possible des salariés eux-mêmes ;
3. Entretiens entre le salarié et le responsable hiérarchique (la direction débute par exemple les entretiens puis la déclinaison se fait jusqu'au « terrain ») ;
4. Les propositions d'augmentation sont argumentées par les responsables hiérarchiques ;
5. Consolidation des données par la direction des ressources humaines ou la direction (décision des propositions d'augmentations au regard de l'enveloppe accordée, cohérence globale et entre les services, éventuellement pertinence des propositions) ;

6. Information des salariés et des organisations syndicales ou des représentants du personnel.

Le support complété revêt *a priori* un caractère confidentiel au-delà des destinataires nommés.

c) Comment gérer des désaccords éventuels ?

A l'issue de ces entretiens, en cas de désaccord persistant sur l'évaluation produite, indépendamment du rôle des instances de représentation du personnel dans l'entreprise, un recours peut être prévu selon des modalités fixées par l'entreprise.

d) Préconisations sur le choix des indicateurs et la formalisation des objectifs

1. Choix des indicateurs.

L'appréciation des indicateurs est laissée au choix des entreprises. Toutefois leur attention est attirée sur le choix d'indicateurs tels que par exemple l'assiduité, le « présentéisme », etc. qui renvoient davantage au strict respect du contrat de travail ou du règlement intérieur qu'à l'évaluation du travail du salarié et méritent un traitement différencié.

2. Les objectifs (formalisation, bilans intermédiaires...).

Les objectifs individuels se doivent d'être :

- précis, pour faciliter la validation ou l'évaluation à l'issue de la période ;
- concrets, c'est-à-dire les plus factuels possible, pour donner plus de lisibilité et là encore pour faciliter l'évaluation par la suite ;
- réalistes, pour qu'ils motivent le salarié et non qu'ils le découragent.

Les objectifs fixés peuvent mentionner les personnes concernées, les moyens affectés pour leur réalisation et, s'il y a lieu, la méthode de travail requise, les échéances ou les délais à respecter.

Des bilans en cours d'année, formels ou informels, peuvent être réalisés à l'initiative du salarié ou du responsable hiérarchique.

L'atteinte des objectifs ou la mesure du niveau de réussite se doit d'intégrer les contraintes auxquelles il a fallu faire face, les aléas ou événements survenus au cours de la période, de nouvelles priorités qui ont pu être définies et qui ont pu modifier les objectifs initiaux, notamment.

e) Les conséquences salariales de l'évaluation

Des augmentations de salaire trop faibles risquent de sembler insuffisantes aux yeux des salariés concernés pour reconnaître la qualité de leur travail.

On évoque à ce propos le risque de « saupoudrage ».

2. Les données statistiques

a) Les obligations légales

En matière d'information comme dans les autres domaines, des obligations existent notamment au travers des textes existants du code du travail : L. 2323-47 et L. 2323-57, R. 2323-9 et D. 2323-12, L. 2242-7, L. 1225-26 et L. 1225-2.

b) Les plans d'action

Les plans d'action à élaborer dans le cadre du rapport de situation comparée, et qui peuvent être négociés, portent sur :

- la mixité des métiers (actions d'information ou de sensibilisation en formation initiale, mesures facilitant l'accès aux hommes et femmes aux métiers à prédominance féminine et masculine) ;
- l'organisation du travail (temps partiels, organisation matérielle, conditions de travail...) ;
- les compléments de salaires maternité/paternité (CESU...) ou la participation aux modes d'accueil de la petite enfance (action sociale du CE...) ;
- l'évolution de carrière à l'issue d'un congé parental long (information, gestion du retour, formation...).

3. La gestion du temps

a) Le temps partiel

Dans l'hypothèse d'une situation d'entreprise qui permet de déployer une politique volontariste en matière de temps partiel, il s'agit de convaincre les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, du bien-fondé de ce choix et d'affecter les moyens nécessaires le cas échéant.

b) La gestion des absences de longue durée

Dans ce domaine, il est proposé de prendre en compte :

- l'information à délivrer, avant (communication au sein du service, conséquences en termes de fonctionnement...) et pendant la période (liens avec l'entreprise en fonction des souhaits du salarié ; journal interne, courriels d'information générale, information du CE...) ;
- l'organisation d'entretiens avec le salarié, avant son départ s'il est prévisible, au retour pour faciliter la réinsertion (une obligation légale existe sur ce point, L. 1225-27 du code du travail), en forme de bilan après quelques semaines ou quelques mois ;
- la réflexion relative au contenu de l'emploi du salarié (changements intervenus durant la période, mobilités ou changements d'affectation possibles, formations souhaitées ou rendues nécessaires...) ;
- la gestion matérielle (bureau, équipement, accès...).

4. L'accès à tous les emplois

a) Des actions de sensibilisation

C'est la multiplication des actions de sensibilisation qui produit des effets au sein des entreprises. Ces actions visent en particulier à lever les obstacles ou éviter les préjugés relatifs aux progressions professionnelles.

Les périodes d'absence ne doivent pas freiner les déroulements de carrière : il faut essayer de ne pas se laisser emprisonner par les effets, souvent involontaires mais implicites, de ces absences.

Il n'y a pas par principe de « métiers féminins » ou de « métiers masculins ».

La branche réalisera elle-même des actions de sensibilisation sur ce point en portant à connaissance notamment les bonnes pratiques déjà présentes dans les ESH.

b) L'accès aux emplois à responsabilité

Des obstacles empêchent encore les femmes d'accéder aux emplois à responsabilité : le « plafond de verre » désigne ces « barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (Bureau international du travail, 1997).

L'occasion est donnée de s'emparer de cette problématique particulière en vue de porter un nouveau regard sur les carrières des femmes et leur accession aux emplois à responsabilité.

Les réflexions de type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doivent, en mettant l'accent sur des éléments factuels, faire émerger plus aisément des candidatures féminines.

La constitution d'organigrammes de remplacement, « organigrammes *bis* » ou de « viviers de candidatures » pour les postes clés peut faciliter une identification neutre du point de vue du genre.

Toutes les formes d'anticipation en matière sociale (aménagement du temps de travail, formation, carrière ou mobilité en particulier) sont susceptibles de nourrir une véritable réflexion.