

Convention collective nationale

IDCC : **3203 | STRUCTURES ASSOCIATIVES DE PÊCHE DE LOISIR
ET DE PROTECTION DU MILIEU AQUATIQUE
(22 juin 2013)**

Accord du 28 janvier 2020

relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

NOR : ASET2050338M

IDCC : 3203

Entre l'(les) organisation(s) professionnelle(s) d'employeur(s) :

SNSAPL,

d'une part,

et le(s) syndicat(s) de salariés :

UNSA sport 3S ;

FEETS FO,

d'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

Préambule

À ce jour, le réseau associatif de la pêche de loisir regroupe près de 1 000 salariés et 40 000 bénévoles qui s'activent pour le développement du loisir et la protection du milieu aquatique.

Réparti sur l'ensemble du territoire, le réseau associatif de la pêche de loisir s'est progressivement structuré à différents échelons (local, départemental, régional et national) autour de ses principales missions (dont la protection du milieu aquatique et le développement et la promotion du loisir pêche), notamment depuis la mise en place de la loi sur l'eau en 2006.

Aujourd'hui, le réseau associatif compte 94 fédérations départementales, 12 associations régionales, 9 associations « Migrateurs », 6 unions de bassin, 3 groupements réciprocitaires, une fondation, une fédération nationale (FNPF : fédération nationale de la pêche en France), ainsi qu'un syndicat national (SNSAPL : syndicat national des structures associatives de pêche de loisir).

Les salariés du réseau associatif sont rattachés à la convention collective nationale des structures associatives de pêche de loisir du 22 juin 2013.

Cette convention collective vise à doter l'ensemble des salariés des structures associatives de pêche de loisir d'un statut collectif commun qui se veut cohérent et adapté aux spécificités qui lui sont liées.

Dans la perspective de susciter l'attraction et la fidélisation de la population salariée, ce statut collectif s'est par ailleurs enrichi ces dernières années, par la signature d'accords de branche divers (accord sur la durée du travail, accord relatif à la prévoyance complémentaire et à la complémentaire santé...).

Par le présent accord, les partenaires sociaux souhaitent poursuivre la professionnalisation des structures associatives en les accompagnant désormais dans l'anticipation de leurs besoins en ressources humaines, au regard des évolutions prévisibles du secteur.

Même si les structures de la branche ont un statut d'association, le constat actuel établit le fait que ces structures associatives doivent néanmoins, observer une vraie logique d'entreprise et doivent être gérées comme telles : gestion financière (budget, comptabilité...), administration d'un personnel salarié (contrats de travail de droit privé, congés payés, rémunérations...), gestion administrative (supports techniques, téléphonie, fournitures, logistique...), demandant par conséquent de renforcer les compétences correspondantes à ces activités.

Les partenaires sociaux souhaitent accompagner les structures associatives et leurs salariés en leur apportant les moyens et les outils nécessaires pour répondre à ces enjeux.

Dans cette optique, la branche a commandité en 2017 une étude portant sur l'évolution dans les 3 à 5 ans des emplois et des compétences des salariés des structures associatives de pêche de loisir.

Cette étude est disponible en annexe à titre informatif et ne constitue pas un texte conventionnel.

Définition de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de (d') :

- identifier et recenser les compétences et les qualifications actuelles des salariés ;
- anticiper les évolutions prévisibles des emplois, des compétences et des qualifications ;
- évaluer les écarts constatés ou prévisibles entre ces évolutions et ces compétences et qualifications ;
- concevoir des plans d'action pour adapter les ressources humaines existantes aux besoins futurs.

Cette démarche implique d'engager des actions à différents niveaux : le niveau de la branche professionnelle, celui des structures associatives et celui des salariés.

Pour la branche professionnelle :

- définir les modalités d'une démarche axée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en s'appuyant sur le dialogue social de la branche ;
- anticiper les évolutions économiques, technologiques et organisationnelles qui peuvent avoir des conséquences sur l'emploi ;
- proposer des outils, dispositifs, moyens, aux structures associatives et leurs salariés, afin de les aider à anticiper les évolutions du secteur ayant un impact sur l'emploi.

Pour les structures associatives : mettre en place des outils de gestion des ressources humaines permettant de mieux anticiper les besoins en emplois et en compétences.

Pour les salariés :

- aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de leur carrière, en leur permettant d'acquérir des connaissances transférables sur d'autres postes de travail et de sécuriser leurs parcours professionnels ;
- garantir leur employabilité, c'est-à-dire la capacité à évoluer de façon autonome, afin de permettre aux salariés d'être embauchés ailleurs s'ils perdaient leur emploi ;

- donner les moyens leur permettant de définir, développer, sécuriser et diversifier leurs parcours professionnels, en prenant en compte leurs aspirations, au regard des possibilités offertes par leur structure associative.

La démarche GPEC doit ainsi permettre de fournir aux salariés une meilleure connaissance de leur emploi et des évolutions du secteur les impactant, mais également des outils concrets leur permettant de développer leurs compétences à court, moyen et long terme. Elle doit aussi faciliter l'accès aux dispositifs existants en matière de formation professionnelle.

Chapitre 1^{er} Dispositions générales concernant le présent accord

Article 1.1 | Champ d'application

Le présent accord vise les structures associatives de pêche de loisir et leurs salariés, entrant dans le champ d'application de la convention collective nationale des structures associatives de pêche de loisir et de protection du milieu aquatique du 22 juin 2013 (art. 1^{er}).

Article 1.2 | Durée et date d'application de l'accord

Le présent accord est d'une durée déterminée de 4 ans. Il est susceptible d'être modifié, par avenant, notamment en cas d'évolution des dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles qui nécessiteraient l'adaptation de l'une ou de plusieurs de ses dispositions.

Le présent accord entre en vigueur le jour de sa signature.

Le présent accord fera l'objet des formalités de dépôt et de publicité dans les conditions prévues à l'article L. 2237-6 du code du travail.

Article 1.3 | Révision de l'accord, clause de suivi et de rendez-vous

Conformément aux dispositions du nouvel article L. 2261-7 du code du travail, jusqu'à la fin du cycle électoral au cours duquel le présent accord est conclu, seules les organisations syndicales représentatives dans le champ d'application de l'accord et signataires ou adhérentes de celui-ci pourront engager la procédure de révision du présent accord, ainsi que l'organisation professionnelle d'employeur de la branche signataire dudit accord.

Au-delà de ce cycle électoral, une (ou plusieurs) organisation(s) syndicale(s) représentative(s) dans le champ d'application de l'accord pourra (pourront) engager cette procédure ainsi qu'une ou plusieurs organisations professionnelles d'employeurs de la branche.

Les parties conviennent qu'un suivi des dispositions du présent accord sera réalisé régulièrement à la suite de son entrée en vigueur.

Les parties conviennent en tout état de cause de faire un premier bilan sur son application 2 ans après sa signature afin de déterminer le cas échéant la nécessité de procéder à des éventuelles adaptations.

Chapitre II Prévision d'évolution des métiers et conséquences sur les emplois dans le réseau associatif de la pêche de loisir

Les données présentées ci-après sont issues de l'enquête « NAO 2016 », des données formation, transmises par l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) en 2017 ainsi que de l'étude prospective, réalisée en 2017, portant sur l'évolution, dans les 3 à 5 ans, des emplois et des compétences des salariés des structures associatives de pêche de loisir, étude présentée à la CPNEFP (commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle) en date du 25 janvier 2018.

Article 2.1 | Caractéristiques de la branche au 31 décembre 2017

Les chiffres présentés ci-après ont permis aux partenaires sociaux d'identifier des priorités d'actions et de définir le présent accord, au regard des caractéristiques emploi-formation de la branche :

Effectifs :

- 129 structures associatives, dont 120 structures ayant des salariés ;
- 1 000 salariés environ ;
- taille moyenne des structures associatives : 8 salariés ;
- hormis quelques spécificités et les métiers de direction, effectifs structurés et répartis en trois pôles métiers : pôle technique, pôle développement, pôle administratif.

Caractéristiques de la population salariée :

- 68 % des salariés de la branche sont des hommes ;
- l'âge moyen des salariés de la branche est de 40 ans (38 ans pour les hommes, 42 ans pour les femmes) ;
- l'ancienneté moyenne des salariés de la branche est de 10.6 ans (10 ans pour les hommes, 12 ans pour les femmes) ;
- 88,5 % des salariés de la branche sont en CDI ;
- 87,6 % des salariés de la branche sont en temps complet ;
- 29,5 % des effectifs ont un niveau I de l'Éducation nationale (bac + 5 et plus) ;
- 37,4 % des salariés sont mobilisés sur l'activité de protection du milieu aquatique ;
- le métier le plus représenté est le « technicien qualifié et hautement qualifié H/F » (18,3 % des effectifs).

Typologie des salariés formés et des principales actions de formation externes (financées partiellement ou totalement par le FAFSEA) :

Nombre de salariés formés de 2015 à 2017 : 1 422.

Typologie des salariés formés, tous dispositifs confondus :

- femmes : 26 % ;
- hommes : 74 %.

Les 3 thèmes de formation les plus suivis de 2015 à 2017 ont porté sur :

- l'« environnement professionnel » (325 bénéficiaires) : habilitations électriques, pêche électrique... ;
- la « sécurité des personnes et des biens » (260 bénéficiaires) : SST... ;
- l'« administration du personnel, gestion sociale » (144 bénéficiaires).

Article 2.2 | Prévisions d'évolution du secteur et des métiers

D'après l'étude réalisée en 2017, les principaux types de facteurs impactant les activités et les métiers des structures associatives de pêche de loisir sont les suivants :

- facteurs réglementaires ;
- facteurs écologiques ;
- facteurs socio-économiques et politiques ;
- facteurs technologiques.

Article 2.3 | Conséquences sur l'emploi dans la branche

L'étude de 2017 sur les emplois et les compétences a mis en lumière un niveau élevé de qualification des salariés. Cependant, les évolutions du secteur impactent certains métiers pour lesquels de nouvelles compétences sont à renforcer ou à développer.

Certaines évolutions à venir sont à prendre en compte en matière d'organisation du travail et de métiers et notamment :

- départs à la retraite à anticiper, notamment sur les métiers administratifs, dont le contenu des postes s'oriente de plus en plus vers des profils « communication/numérique » ;
- pérenniser, renforcer et professionnaliser la gestion des structures associatives en stabilisant les postes de direction et en pourvoyant éventuellement aux postes manquants dans certaines structures associatives ;
- ressources du pôle « développement » à renforcer.

Par ailleurs, certains métiers sont à sécuriser ou à accompagner, tels que les salariés travaillant en pisciculture ou affectés à l'activité de garderie.

Compte tenu des évolutions prévisibles citées ci-dessus, des compétences nouvelles, ou à renforcer, apparaissent, notamment :

Compétences en management (pour les postes de direction ou responsables de pôles), et notamment :

- maîtriser les fondamentaux du management de proximité ;
- renforcer la connaissance du fonctionnement associatif (périmètres et rôles, processus de décision...).

Compétences spécifiques à la branche et notamment :

- maîtriser les nouvelles techniques d'inventaire ;
- manipuler le vivant en respectant les réglementations en vigueur ;
- gérer la collecte de données à distance ;
- maîtriser de nouvelles approches pédagogiques.

Compétences en communication, et notamment :

- communication institutionnelle (notamment print, site internet, réseaux sociaux, plaquettes...) ;
- relations publiques auprès des acteurs (élus, décideurs, institutions...) pour mieux se faire connaître, impulser une dynamique de réseaux.

Compétences informatiques ou numériques, et notamment :

- traiter les données en utilisant les nouvelles technologies ;
- maîtriser les outils numériques, les logiciels de bureautique, de gestion du personnel (DSN, paie...) et éventuellement, de communication (PAO).

Compétences juridiques, et notamment :

- maîtriser les règles de base en matière de droit du travail/droit social ;
- choisir les actions à entreprendre en justice face à des contentieux (en cas de pollution et de travaux en cours d'eau par exemple).

Compétences financières et comptables, et notamment :

- bâtir, appliquer et optimiser un budget, maîtriser les coûts ;
- rechercher de nouvelles sources de financement.

Article 2.4 | *Besoins exprimés par les structures associatives en matière de gestion des ressources humaines*

Aujourd'hui, les structures associatives ont à répondre à de nombreuses exigences qui leur imposent d'adopter des modes de gestion comparables à ceux d'une entreprise.

Afin d'assurer leur bon fonctionnement, elles doivent se doter des compétences nécessaires en matière de gestion des ressources humaines, mais également en matière de gestion financière et administrative.

Par ailleurs, les partenaires sociaux observent que la majorité des postes de direction (lorsqu'ils existent) sont occupés par des salariés de la structure ayant bénéficié d'une promotion interne (notamment issus du pôle technique), ayant une forte expertise technique, mais dont les compétences en matière de management de proximité et de gestion administrative et financière d'une structure associative restent à renforcer.

Sécuriser les postes de direction représenterait un gage de pérennité du fonctionnement de la structure associative.

En outre, les postes de direction ainsi que les responsables de pôles constituent des relais incontournables entre les élus et les équipes salariées, dans le déploiement des actions décidées par le conseil d'administration des structures associatives de pêche de loisir. Il est donc primordial de pouvoir accompagner au mieux les encadrants de proximité en matière de gestion de leurs ressources humaines.

Plus précisément, les besoins exprimés par les structures associatives en matière de gestion des ressources humaines sont notamment les suivants :

- être mieux accompagnés et outillés dans la conduite des différents types d'entretiens RH (entretien d'évaluation, entretien professionnel...) ;
- disposer d'une méthodologie simple d'analyse des besoins en compétences et de construction d'un plan de formation :
 - évaluer les collaborateurs avec plus de précision ;
 - identifier les besoins d'accompagnement qui en découlent (formations, tutorat...) ;
 - identifier plus facilement l'offre de formation existante (en externe ou en interne) ;
 - avoir une meilleure connaissance des dispositifs de financement de la formation ;
 - accompagner les salariés dans leurs souhaits d'évolution (évolution dans le poste, mobilité...) ;
- renforcer les compétences managériales des responsables de pôles et des directeurs.

Afin de répondre à ces besoins, les partenaires sociaux indiquent dans le présent accord l'ensemble des moyens qui sont et seront mis à disposition des structures associatives de pêche de loisir, afin de les accompagner dans leur gestion des ressources humaines.

Chapitre III La GPEC au niveau de la branche

Article 3.1 | *Rôle de la branche professionnelle en matière de GPEC*

Conformément aux dispositions issues des articles L. 2241-12 et suivants du code du travail, mais également des dispositions conventionnelles, les partenaires sociaux doivent se réunir tous les 4 ans afin de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le rôle de la négociation collective de branche est particulièrement pertinent lorsque les activités couvertes par le champ d'application professionnel concernent essentiellement des structures de petite taille, ce qui est le cas de la branche des structures associatives de pêche de loisir.

En conséquence, le présent accord de branche a pour objectifs :

- d'assurer et d'organiser une veille, dans le cadre de la CPNEFP, par une analyse régulière des évolutions majeures de l'environnement économique, de l'emploi, des métiers et compétences et d'en assurer une diffusion, selon les moyens les mieux adaptés auprès des professionnels du secteur ;
- de promouvoir les mesures d'accompagnement (outils, méthodes...) associées à la GPEC, en matière de formation, d'évaluation, de développement des compétences et de gestion des ressources humaines ;

- de favoriser, en cohérence avec les besoins en compétences de la branche, la mise en place de formations adaptées.

Dans ce cadre, la CPNEFP joue son rôle dans la construction d'outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et aux besoins des structures associatives de pêche de loisir.

Article 3.2 | Rôle de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP)

Les missions confiées à la CPNEFP, telles que définies dans la convention collective nationale du 22 juin 2013 (art. 3.2), sont renforcées afin de mieux prendre en compte la dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, insufflée par le présent accord.

En matière de GPEC, les membres de la CPNEFP se réuniront au moins une fois tous les 2 ans, et chaque fois que nécessaire, sur la situation de l'emploi dans la branche et effectueront un suivi du présent accord.

Les membres de la CPNEFP se réuniront tous les 4 ans, afin d' :

- analyser les données caractéristiques de la population salariée au sein de la branche (nombre et taille des structures associatives, répartition femmes/hommes, CSP, âge, ancienneté, niveaux d'études, répartition des effectifs par métiers...) ;
- analyser les évolutions du secteur impactant les emplois et les compétences ;
- analyser les actions de formations suivies par les salariés (nombre et nature des actions de formation, dispositifs mobilisés...) selon les données transmises par l'OPCO (opérateur de compétences) compétent ;
- identifier les éventuels besoins en qualifications et en compétences à venir ;
- ajuster, le cas échéant, les plans d'action à mettre en place pour accompagner les structures associatives de pêche de loisir dans leur gestion des ressources humaines.

Article 3.3 | Actions spécifiques mises en œuvre par la branche

Les outils et dispositifs mis en place par la branche professionnelle sont présentés ci-dessous.

■ Un référentiel « activités-compétences » :

Ce référentiel, sous forme d'une base de données, recense les grandes missions et activités réalisées au sein des structures associatives, ainsi que les compétences associées aux activités.

Ce référentiel pourra être utilisé par les élus, les directeurs et les responsables de pôles dans leur gestion des ressources humaines, notamment dans les cas suivants :

- la définition de fiches de poste ou la rédaction d'offres d'emploi : le responsable pourra s'appuyer sur les activités recensées dans le référentiel pour définir plus finement le contenu des fiches de poste, fiches de missions ou offres d'emploi ;
- la conduite des entretiens d'évaluation et des entretiens professionnels : le référentiel permettra d'identifier plus facilement les activités réalisées (ou non) par le collaborateur, celles à développer le cas échéant, le niveau de maîtrise des compétences en lien avec ces activités, ainsi que les plans d'action à mettre en œuvre pour accompagner le salarié dans sa progression (actions de formation en particulier) ;
- l'élaboration d'un plan de formation : grâce aux compétences identifiées dans le référentiel, le responsable pourra, en lien avec le salarié concerné, définir plus facilement les besoins en compétences et donc les éventuelles actions de formation à programmer pour le salarié.

■ Un cycle de formation dédié aux directeurs et responsables de pôle sur le thème du management d'équipe :

Ce cycle de formation a pour vocation de renforcer les compétences managériales des directeurs et responsables de pôle et prendra en compte les spécificités du secteur associatif (périmètre et rôles des différents acteurs, processus de décision...) ;

■ Un kit méthodologique de gestion des compétences :

La branche professionnelle mettra également à disposition des structures associatives une palette de différents outils, ainsi qu'une méthodologie, permettant aux directeurs et responsables de pôle d'être en capacité d'identifier les besoins en compétences de leurs équipes et de définir les actions à mettre en place (ex : élaboration d'un plan de développement des compétences).

Pas à pas, les responsables seront guidés dans leur démarche et pourront utiliser les outils/fiches pratiques mis à leur disposition.

■ Des trames et guides d'entretiens RH :

Afin d'accompagner les personnes en charge de la conduite des entretiens RH (présidents, directeurs, encadrants de proximité...) et les salariés, la branche met à leur disposition des guides explicatifs (un guide à destination des employeurs et un guide à destination des salariés) ainsi que des trames d'entretiens adaptées.

Ces guides et trames expliquent de manière simple et pédagogique le rôle et l'utilité de chaque type d'entretiens, les grands thèmes devant y être abordés, ainsi que la méthodologie préconisée pour mettre en place et conduire ces entretiens.

Enfin, au-delà des formations que l'on trouve sur le marché, l'étude GPEC menée en 2017 a démontré qu'il existe, au sein du réseau des structures associatives de pêche de loisir, de nombreuses compétences et expertises développées sur tout le territoire.

En conséquence, la branche professionnelle souhaite mettre en place à plus long terme un dispositif de partage de ces ressources, afin que chaque structure associative puisse y puiser les informations dont elle a besoin et ainsi participer au développement des compétences dont elle dispose en interne.

Ce dispositif de partage des savoir-faire peut prendre plusieurs formes. Il pourra s'agir notamment :

- de formations internes mises en place sur des thématiques ciblées (déployées par des ressources humaines internes et concernant des thématiques spécifiques relevant du secteur) ;
- d'améliorer la visibilité et plébisciter des ressources (études, rapports...), mais aussi d'expérimentations ou de projets développés au sein du réseau ;
- de partager des bonnes pratiques ou des initiatives nouvelles qui pourraient intéresser le réseau dans le cadre de réunions dédiées, sur des thématiques diverses.

Chapitre IV La GPEC au niveau des structures associatives de pêche de loisir

Dans le cadre de la GPEC, plusieurs dispositifs, moyens, outils et démarches seront mis en place, à destination des structures associatives et de leurs salariés. L'objectif est de donner aux structures associatives les moyens d'anticiper et de gérer leurs ressources humaines, et de donner aux salariés les ressources nécessaires pour les accompagner au mieux dans la construction de leurs parcours professionnels.

Article 4.1 | *Entretiens RH : entretien d'évaluation, entretien de suivi, entretien professionnel*

Plusieurs types d'entretiens existent et doivent être mis en place à destination des salariés, au sein des structures associatives de pêche de loisir :

- l'entretien annuel d'évaluation (rendu obligatoire par l'article 8.4 de la convention collective nationale du 22 juin 2013) : visant à évaluer la performance du salarié, cet entretien a pour objectif, d'une part, de faire le bilan sur l'année passée et d'autre part, de fixer les objectifs pour l'année à venir ;
- l'entretien professionnel (rendu obligatoire au moins une fois tous les 2 ans par l'article L. 6315-1 du code du travail) : cet entretien vise à définir, pour le salarié, des perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi ;
- l'entretien annuel « de suivi » (rendu obligatoire par l'article 3.4.3 de l'accord de branche relatif à la durée du travail) : il concerne les salariés cadres au forfait jours et doit être conduit chaque année.

Les présidents, directeurs, responsables de pôles participant à la conduite des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels, et les salariés, pourront s'appuyer sur les trames d'entretien et les guides mis à disposition par la branche professionnelle.

Article 4.1.1 | *L'entretien annuel d'évaluation*

Comme indiqué dans l'article 8.4 de la convention collective nationale du 22 juin 2013, il est rappelé les dispositions suivantes :

« Chaque année, tous les salariés sont reçus individuellement pour un entretien annuel d'évaluation.

Cet entretien est mené par :

- le président ;
- ou à défaut, par toute autre personne titulaire de l'autorité nécessaire et déléguée par le président.

L'objectif de cet entretien est notamment, d'une part, de faire le bilan sur l'année passée et, d'autre part, de fixer les objectifs pour l'année à venir. Les questions relatives à la formation professionnelle sont abordées de façon spécifique. Au cours de cet entretien, une évolution de carrière (changement d'échelon, de niveau) peut notamment être abordée. À l'issue de cet entretien, l'employeur remet au salarié un document recensant tous les points abordés. »

L'entretien annuel d'évaluation porte donc sur l'évaluation du travail du salarié au cours de l'année passée, l'atteinte ou non des objectifs fixés, la fixation d'objectifs pour l'année à venir. Il peut également porter sur l'évaluation du niveau de compétences du salarié afin d'identifier les éventuelles actions correctrices à mettre en place (actions de formation, tutorat...).

Sur ce dernier point, l'employeur pourra s'appuyer sur le référentiel activités-compétences mis à disposition par la branche professionnelle.

Article 4.1.2 | *L'entretien professionnel*

Obligations de l'employeur sur la mise en place des entretiens professionnels

L'entretien professionnel est rendu obligatoire par l'article L. 6315-1 du code du travail. Il est obligatoire pour toutes les structures associatives de pêche de loisir, quel que soit leur effectif, et doit avoir lieu tous les 2 ans.

L'employeur doit informer le salarié de ce droit au moment de l'embauche.

L'entretien professionnel doit être également proposé systématiquement aux salariés reprenant leur activité professionnelle à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de proche aidant, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée mentionnée à l'article L. 1222-12, d'une période d'activité à temps partiel au sens de l'article L. 1225-47 du code du travail, d'un arrêt longue maladie prévu à l'article L. 324-1 du code de la sécurité sociale ou à l'issue d'un mandat syndical.

En outre, tous les 6 ans, l'entretien professionnel permet de faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié dans la structure associative, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié.

Contenu de l'entretien professionnel et de l'état des lieux

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation.

L'entretien professionnel est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

À cet effet, l'employeur peut informer ses salariés, en amont ou à l'occasion de cet entretien, de la possibilité de recourir à des services de conseil en évolution professionnelle (CEP) gratuits et dispensés par des opérateurs dédiés.

Les points pouvant être abordés au cours de l'entretien professionnel sont notamment les suivants :

- l'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ;
- les questions relatives au suivi des actions de formation, de certification et de progression salariale ou professionnelle du salarié ;
- l'évaluation de son employabilité ;
- la réflexion sur l'avenir du salarié, le poste occupé et son projet professionnel.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 6315-1 du code du travail, cet entretien doit comporter également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et à la possibilité de recourir au conseil en évolution professionnelle.

L'état des lieux réalisé tous les 6 ans doit permettre, quant à lui, de vérifier que le salarié a bénéficié, au cours des 6 dernières années, des entretiens professionnels prévus et d'apprécier s'il a :

- suivi au moins une action de formation ;
- acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience (VAE) ;
- bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

L'état des lieux doit permettre de vérifier qu'*a minima*, deux des trois critères ci-dessus sont bien atteints.

Dans le cas contraire, pour les structures associatives de pêche de loisir dont la taille est amenée à dépasser le seuil de 50 salariés uniquement, l'employeur devra abonder le compte personnel de formation (CPF) du salarié concerné dans les conditions prévues par le code du travail.

Formalisme à respecter

L'entretien professionnel et l'état des lieux réalisés tous les 6 ans font l'objet d'une formalisation écrite. Le document est signé par les parties et un exemplaire signé est remis au salarié.

Pour la mise en œuvre des entretiens, la branche préconise l'envoi des documents utiles (guide explicatif, trame d'entretien...) au salarié en amont de la date de son entretien, afin de permettre au salarié (comme à l'employeur) de préparer au mieux cet entretien.

Finalités de l'entretien professionnel

Les partenaires sociaux considèrent que l'entretien professionnel est un moment d'échanges privilégié entre le salarié et son employeur. Il doit permettre :

- pour la structure associative, de disposer d'un véritable outil de management qui participe à son essor ;
- pour le salarié, de faire part de ses aspirations professionnelles, d'exprimer ses besoins en formation et de sécuriser son parcours professionnel.

À cet effet, l'employeur et le salarié pourront s'appuyer sur les outils mis à disposition par la branche (en particulier le référentiel « activités-compétences » et le kit méthodologique sur la gestion des compétences).

Article 4.1.3 | *L'entretien annuel de suivi (pour les salariés soumis au forfait-jours)*

Cet entretien, qui doit avoir lieu tous les ans, doit être distinct de l'entretien annuel d'évaluation et de l'entretien professionnel.

Il doit permettre d'évoquer avec le salarié soumis au forfait jours sa charge de travail, l'amplitude de ses journées travaillées, la répartition de son temps de travail, l'organisation du travail dans la structure associative et l'organisation des déplacements professionnels, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle et familiale, sa rémunération, le suivi de la prise des jours de repos supplémentaires et des congés, l'adéquation de sa charge de travail au nombre de jours travaillés.

Article 4.2 | *Développement des compétences, formation professionnelle et partage des savoirs et des compétences*

Les partenaires sociaux rappellent que le développement des compétences et la formation professionnelle tout au long de la vie représentent des éléments essentiels de la GPEC. Ils doivent permettre aux salariés de développer leur employabilité et d'adapter leurs compétences aux évolutions de leur métier et à la structure associative, de conserver, d'entretenir, voire d'anticiper, les compétences indispensables à son bon fonctionnement.

Article 4.2.1 | *Obligations de l'employeur en matière de formation professionnelle*

Les partenaires sociaux rappellent les obligations qui incombent à l'employeur en matière de formation professionnelle :

- l'employeur doit participer au financement de la formation professionnelle continue, notamment en s'acquittant des contributions en vigueur dont le niveau et la nature sont précisés par la loi et un éventuel accord de branche (cf. accord du 22 juin 2013 relatif à la formation professionnelle) ;
- l'employeur doit assurer l'adaptation permanente du salarié à son poste de travail. Il veille au maintien de sa capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (art. L. 6321-1 du code du travail) ;
- l'employeur peut également mettre en place des actions visant le développement des compétences du salarié, au-delà des compétences requises pour la tenue de son poste. Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues par le plan de développement des compétences ;

- l’employeur est également le garant de l’employabilité de ses salariés. La notion d’employabilité est définie par le ministère du travail comme étant « la capacité d’évoluer de façon autonome à l’intérieur du marché du travail, de façon à réaliser de manière durable, par l’emploi, le potentiel qu’on a en soi ». L’employeur doit donc mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de permettre à ses salariés d’être employables, s’ils venaient à perdre leurs emplois.

Article 4.2.2 | Dispositifs de financement de la formation professionnelle pour les salariés en poste

Plusieurs dispositifs de financement de la formation professionnelle existent, auxquels l’employeur et le salarié peuvent avoir recours.

Les structures associatives de pêche de loisir peuvent s’appuyer sur leurs conseillers formation au sein de l’OPCO et sur des fiches explicatives mises à leur disposition.

À titre d’information, les principaux dispositifs de financement de la formation professionnelle que les structures associatives et les salariés peuvent mobiliser sont les suivants :

■ Le plan de développement des compétences (auparavant dénommé « plan de formation »)

Les actions conduites dans le cadre du plan de développement des compétences permettent à l’employeur de satisfaire à son obligation d’assurer l’adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi.

Les formations éligibles dans ce cadre sont :

- l’action de formation : elle se définit comme un parcours pédagogique permettant d’atteindre un objectif professionnel (art. L. 6313-2 du code du travail). Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance, et également en situation de travail ;
- les bilans de compétences ;
- les actions permettant de faire valider les acquis de l’expérience (VAE).

Les modalités de financement (montants de prise en charge, conditions d’accès...) sont précisées par l’OPCO compétent pour la branche. À titre d’information, l’OPCO de la branche « pêche de loisir » est OCAPIAT (ex-FAFSEA).

■ Le compte personnel de formation (CPF)

Principe et formations éligibles

Le salarié peut, s’il le souhaite, mobiliser les heures acquises au titre du compte personnel de formation afin de suivre une formation qualifiante/certifiante.

À titre informatif, sont éligibles au compte personnel de formation (art. L. 6323-6 du code du travail) :

- les titres et diplômes professionnels enregistrés au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) incluant les certifications de qualification professionnelle (CQP) ;
- les certifications et habilitations enregistrées au répertoire spécifique incluant le certificat de connaissances et de certifications professionnelles CLÉA ;
- l’accompagnement VAE (validation des acquis de l’expérience) ;
- le bilan de compétences ;
- la préparation de l’épreuve théorique du code de la route et de l’épreuve pratique du permis de conduire des véhicules du groupe léger et du groupe lourd (catégories B, C1, C, D1, D, C1E, CE, D1E, DE) ;

- l’accompagnement à la création et la reprise d’entreprise ;
- les actions de formation destinées à permettre aux bénévoles et aux volontaires en service civique d’acquérir les compétences nécessaires à l’exercice de leurs missions. Seuls les droits acquis au titre du compte d’engagement citoyen peuvent néanmoins financer ces actions.

Utilisation du CPF

Après activation du compte personnel de formation sur le site www.moncompteformation.gouv.fr, chaque titulaire pourra consulter le montant des droits inscrits sur son compte et acquis au fil du temps, ainsi que des abondements dont il peut éventuellement bénéficier.

Le salarié peut mobiliser son CPF dans les modalités prévues par la loi, de manière autonome et sans en avertir son employeur ou bien associer son employeur dans sa démarche. Le salarié peut également avoir recours à des services de conseil en évolution professionnelle (CEP) gratuits et dispensés par des opérateurs dédiés afin d’être orienté dans la construction de son parcours professionnel.

La liste des formations éligibles au CPF est consultable en ligne.

En vertu de si le salarié souhaite participer à une formation se déroulant pendant son temps de travail, il doit s’adresser à son employeur et lui demander une autorisation d’absence, au moins :

- 60 jours calendaires avant le début de la formation si celle-ci a une durée inférieure à 6 mois ;
- ou 120 jours calendaires avant le début de la formation si celle-ci a une durée supérieure à 6 mois.

L’employeur dispose de 30 jours calendaires pour notifier sa réponse au salarié. L’absence de réponse dans ce délai vaut acceptation de la demande de formation.

En revanche, lorsque la formation demandée est suivie en dehors du temps de travail, le salarié n’a pas à demander l’accord de son employeur et peut mobiliser ses droits à formation librement. Dans ce cas, il peut faire valider sa demande de formation par un conseiller en évolution professionnelle.

Les frais pédagogiques et les frais liés à la validation des compétences et des connaissances liés à une action suivie par le salarié, pendant ou hors temps de travail dans le cadre de son CPF sont pris en charge par la Caisse des dépôts et consignations, dans la limite des droits monétisés en euros affichés sur son compte.

Les frais annexes (transport, hébergement, repas) et rémunération maintenue pendant le temps de travail, ne sont pas pris en compte dans la prise en charge financée par la Caisse des dépôts et consignations.

Si cette prise en charge ne couvre pas la totalité des frais pédagogiques ou liés à la validation des compétences et des connaissances, le restant à charge devra être réglé par le salarié en l’absence de mobilisation d’autres financements complémentaires (abondement éventuel de l’entreprise par exemple).

Article 4.2.3 | Les thématiques prioritaires de formation au sein de la branche et les moyens mis à disposition

Les partenaires sociaux rappellent l’importance de la formation professionnelle comme levier d’action déterminant dans le cadre de la GPEC. Elle doit permettre aux salariés de développer leurs compétences pour faciliter leur employabilité et à la structure associative d’adapter les ressources humaines indispensables à son bon fonctionnement.

Devront être particulièrement encouragées les démarches de formation permettant de développer les compétences, jugées prioritaires, détaillées à l'article 2.3 du présent accord :

- compétences en management ;
- compétences spécifiques à la branche ;
- compétences en communication ;
- compétences informatiques et numériques ;
- compétences juridiques ;
- compétences financières et comptables.

Afin de soutenir les structures associatives de pêche de loisir dans leur effort de formation, celles-ci pourront avoir recours aux outils mis à disposition par la branche professionnelle (cf. cycle de formation dédié au management de proximité, référentiel « activités-compétences » avec identification des offres de formation existantes, dispositif de partage des savoir-faire au sein du réseau, kit-outils sur la gestion des compétences).

Article 4.2.4 | Formation de l'encadrement

La contribution active de l'encadrement (directeurs, responsables de pôles) au développement de cette démarche GPEC est déterminante. Son rôle en la matière nécessite une maîtrise des principaux outils qui seront mis à sa disposition (référentiel « activités-compétences », dispositifs de formation...) et justifie la mise en place d'une information exhaustive à cet effet.

Article 4.3 | Évolution professionnelle, mobilité interne et sécurisation des parcours professionnels

L'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi, l'évaluation de son employabilité, la réflexion sur l'avenir du salarié, le poste occupé et son projet professionnel, font partie intégrante des thèmes devant être abordés entre le salarié et son responsable, notamment lors des entretiens professionnels.

Cependant, les résultats de l'étude prospective conduite en 2017 montrent que les évolutions professionnelles au sein de la branche sont limitées, et ce pour plusieurs raisons : branche essentiellement composée de structures associatives de petite taille et ancienneté forte des salariés, impliquant peu d'ouvertures de postes et peu de changements de postes possibles au sein de celles-ci.

À cet effet, même si les possibilités de changement de poste sont limitées, les partenaires sociaux souhaitent encourager les structures associatives à identifier les évolutions professionnelles possibles au sein même des postes occupés par les salariés.

Pour cela, les structures associatives pourront utiliser le référentiel activités-compétences mis à disposition par la branche. L'employeur, en concertation avec le salarié, aura ainsi une meilleure visibilité sur les activités (et compétences) déjà maîtrisées par le salarié au sein de son pôle métier, et celles sur lesquelles le salarié pourrait évoluer. Le salarié pourra ainsi construire, avec l'aide de son responsable, son parcours professionnel au sein de sa structure (nouvelles missions, nouvelles techniques développées, nouveaux champs d'action...).

Par ailleurs, la branche renvoie les structures associatives de pêche de loisir à la convention collective nationale qui précise les modalités de mise en œuvre de la période probatoire à respecter dans le cadre de changement d'emploi, de niveau ou d'échelon (art. 8.2).

Article 4.4.1 | La préparation opérationnelle à l'emploi (POE)

La préparation opérationnelle à l'emploi, prévue aux articles L. 6326-1 et suivant du code du travail, permet à un demandeur d'emploi d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper un emploi proposé. Ce dispositif, à destination des demandeurs d'emploi, permet de financer un parcours de formation, avant l'entrée de la personne dans la structure associative. La POE peut être mobilisée de manière individuelle ou collective, dans les modalités prévues par la loi et l'OPCO compétent.

En complément, l'employeur peut solliciter son OPCO afin de bénéficier d'éventuelles aides à l'embauche.

Article 4.4.2 | Les contrats en alternance : contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation

Les partenaires sociaux souhaitent sensibiliser les structures associatives de pêche de loisir sur l'intérêt qu'elles peuvent avoir à recourir à l'embauche d'un collaborateur en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation).

En effet, le recrutement en alternance est un véritable outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit d'une méthode qui permet de répondre à un besoin présent, mais qui permet également d'anticiper et de donner le temps à la structure associative de préparer une éventuelle embauche à terme (dans le cadre de contrats conclus pour une durée limitée).

L'embauche d'alternants permet de former la personne aux méthodes de travail de la structure associative, de lui apprendre un métier et de l'intégrer à la vie et à la culture de celle-ci. L'alternance est également une solution pour impulser un nouveau dynamisme dans les équipes. Les personnes recrutées apportent un regard extérieur sur le travail, transmettent des connaissances récentes et des méthodes ou techniques apprises dans leurs écoles. La formation d'un salarié en alternance facilite son intégration sur le marché du travail et lui permet d'acquérir des savoir-faire spécifiques.

Objet des contrats en alternance

Les contrats de professionnalisation et d'apprentissage ont pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion des jeunes et des demandeurs d'emploi par l'acquisition d'une qualification reconnue. Mis en œuvre dans le cadre de CDI ou de CDD, ils sont basés sur le principe de l'alternance entre séquences de formation et exercice d'activités professionnelles en entreprise.

Ils poursuivent le même objectif de formation, mais ont des conditions d'application spécifiques.

Les modalités de mise en œuvre des contrats en alternance sont disponibles en annexe.

Les aides financières mobilisables

Les contrats de professionnalisation comme les contrats d'apprentissage peuvent en partie ou en totalité être financés par le biais de l'OPCO compétent (selon les modalités en vigueur définies par l'OPCO). Les frais de formation sont notamment pris en charge (en partie ou en totalité) par l'OPCO compétent (selon les modalités en vigueur). Les structures associatives de pêche de loisir peuvent se rapprocher de leur conseiller formation de l'OPCO afin de s'informer des modalités de financement de leurs contrats en alternance ou bien consulter les informations disponibles sur le site du ministère du travail.

Enfin, il existe d'autres dispositifs d'aide à l'embauche. Pour toute information complémentaire sur ces dispositifs, il convient de se rapprocher des acteurs de l'emploi (Pôle emploi, missions locales, régions, APEC...).

Fait à Paris, le 29 janvier 2020.

(Suivent les signatures.)

Glossaire

AAH : allocation adulte handicapé.

AAPPMA : associations agréées de pêche et de protection du milieu aquatique.

AGEFIPH : association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

ASS : allocation spécifique de solidarité.

CDD : contrat à durée déterminée.

CDI : contrat à durée indéterminée.

CEP : conseil en évolution professionnelle.

CPF : compte personnel de formation.

CPNEFP : commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle.

CSP : catégorie socio professionnelle.

CUI : contrat unique d'insertion.

FNPF : fédération nationale de la pêche en France GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

NAO : négociation annuelle obligatoire.

OPCA : organisme paritaire collecteur agréé (jusqu'au 31 décembre 2018, pour le secteur de la pêche de loisir, l'OPCA désigné par la branche professionnelle est le FAFSEA).

OPCO : opérateur de compétence (nouveau nom des OPCA à compter du 1^{er} janvier 2019).

POE : préparation opérationnelle à l'emploi.

SNSAPL : syndicat national des structures associatives de pêche de loisir.

Sommaire des annexes

L'ensemble des annexes a une simple vocation informative.

Annexe 1 Étude GPEC 2017

Annexe 2 Modalités de mise en œuvre des contrats en alternance

Tableau comparatif récapitulatif en l'état des règles légales et réglementaires ayant une simple vocation informative :

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Objectif visé	Acquérir une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle.	Acquérir une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle) reconnue par l'État et/ou la branche professionnelle. L'objectif est l'insertion ou le retour à l'emploi des jeunes et des adultes.
Public visé	Dispositif de formation initiale	Dispositif de formation continue
	Jeunes de 16 à 29 ans révolus au début de l'apprentissage, sauf dérogations prévues par les textes (art. L. 6222-1 à 3 du code du travail).	Jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus pour compléter leur formation initiale (un jeune étranger titulaire de la carte de séjour temporaire ou pluriannuelle portant la mention « étudiant » peut également conclure un contrat de professionnalisation). Demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus Bénéficiaires du revenu de solidarité activité (RSA) Bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité (ASS) Bénéficiaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) Personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion (CUI)
Employeurs visés	Les entreprises relevant du secteur artisanal, commercial, industriel, agricole ainsi que les employeurs du milieu associatif et des professions libérales. Les employeurs du secteur public non industriel et commercial (fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, ainsi que les établissements publics administratifs).	Tout employeur assujetti au financement de la formation professionnelle continue L'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs ne peuvent pas conclure de contrat de professionnalisation.
Type de contrat	CDI ou CDD > Formulaire Cerfa n° 10103*06	CDI ou CDD > Formulaire Cerfa n° 12434*02

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Durée du contrat	<p>La durée du contrat d'apprentissage, lorsqu'il est conclu pour une durée limitée, ou de la période d'apprentissage, lorsque le contrat d'apprentissage est conclu dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, peut varier de 6 mois à 3 ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée.</p> <p>Cette durée peut être adaptée pour tenir compte du niveau initial de compétence de l'apprenti ; la durée maximale peut être portée à 4 ans lorsque la qualité de travailleur handicapé est reconnue à l'apprenti, ou qu'il est inscrit sur la liste officielle des sportifs de haut niveau.</p>	<p>La durée du contrat de professionnalisation, lorsqu'il est conclu pour une durée limitée, ou de l'action de professionnalisation, lorsque le contrat est conclu dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, peut varier de 6 à 12 mois.</p> <p>Hormis quelques cas particuliers, cette durée peut être portée directement à 36 mois pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les jeunes âgés de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification ; – les demandeurs d'emploi de 26 ans et plus inscrits depuis plus de 1 an à Pôle emploi ; – les bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'AAH ; – les personnes ayant bénéficié d'un CUI.
Durée de la formation	La durée de la formation représente au moins 400 heures par an en moyenne	Sauf dérogations particulières, la durée de la formation représente entre 15 à 25 % de la durée totale du contrat de professionnalisation à durée déterminée (ou de la période de professionnalisation, dans le cas d'un CDI) sans pouvoir être inférieure à 150 heures par an.
Statut	L'apprenti possède le statut de salarié et à ce titre, l'ensemble des dispositions applicables aux salariés dans l'entreprise s'appliquent à lui dans les mêmes conditions sous réserve de dispositions spécifiques le concernant. L'apprenti se voit également délivrer la carte d'étudiant des métiers par le CFA	<p>Le bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation possède le statut de salarié et bénéficie de l'ensemble des dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles applicables aux autres salariés de l'entreprise, sous réserve de dispositions spécifiques le concernant.</p> <p>Le bénéficiaire se voit également délivrer la carte d'étudiant des métiers par l'organisme de formation ou le centre de formation interne.</p>
Accompagnement	<p>La désignation d'un maître d'apprentissage est obligatoire. En liaison avec le CFA, le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise, des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé.</p> <p>Le maître d'apprentissage doit posséder une expérience professionnelle de 3 années en rapport avec la formation préparée en apprentissage. Il doit avoir le statut de salarié de l'entreprise, voire être l'employeur lui-même</p>	<p>La désignation d'un tuteur est obligatoire. Pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, l'employeur choisit un tuteur parmi les salariés qualifiés de l'entreprise.</p> <p>Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. Le tuteur salarié ne peut exercer simultanément ses fonctions à l'égard de plus de 3 salariés bénéficiaires de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.</p>

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Rémunération	Sauf dispositions contractuelles ou conventionnelles plus favorables, l'apprenti perçoit un salaire déterminé en pourcentage du Smic, variant selon son âge. Sa rémunération progresse chaque nouvelle année d'exécution de son contrat	Le salaire varie en fonction de l'âge du bénéficiaire et de son niveau de formation initiale. Des dispositions conventionnelles ou contractuelles peuvent prévoir une rémunération plus favorable pour le salarié

L'ensemble des modalités de mise en œuvre de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation est disponible sur le portail de l'alternance (www.alternance.emploi.gouv.fr), le site du ministère du travail (www.travail-emploi.gouv.fr) ou auprès des conseillers formation de l'OPCO compétent (www.ocapiat.fr).

Annexe 3 Référentiel activités et compétences

Annexe 4 Référentiel activités-compétences

Annexe 5 Cartographie de l'offre de formation existante

Annexe 6 Kit méthodologique de la démarche compétences

Annexe 7 Guides et trames pour la conduite des entretiens RH