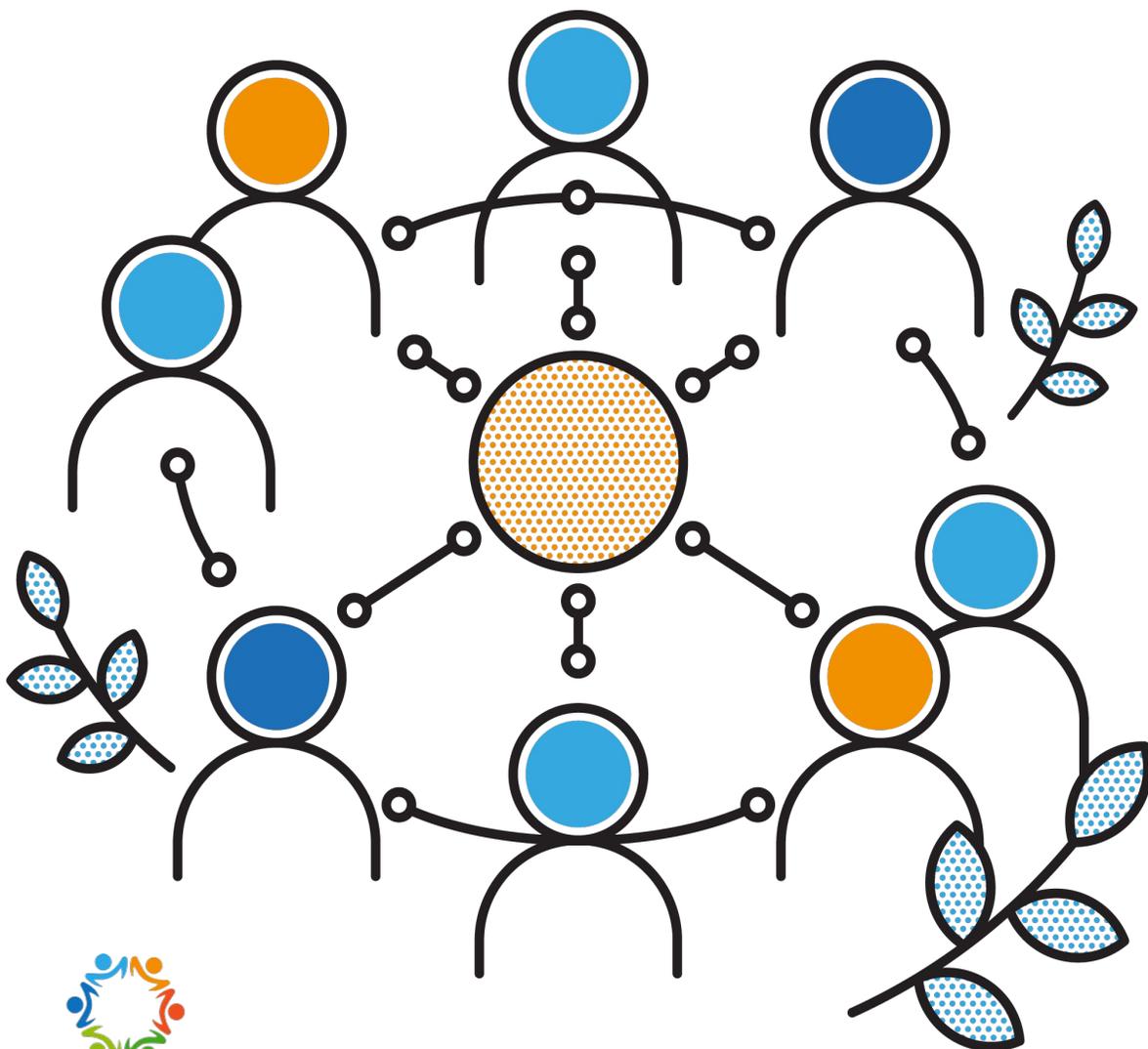


NOTE

RH & GOUVERNANCE D'UNE CPTS

ÉDITION 2026



Sommaire

INTRODUCTION	.3
I. LE RÔLE CLÉ DE LA GOUVERNANCE	.4
1.1 Une CPTS repose sur un socle juridique...	.4
1.2 Les valeurs portées par la CPTS : le véritable fil rouge de votre association5
1.3 Une équipe de gouvernance adaptée aux enjeux	.7
II. RESSOURCES HUMAINES : ORGANISATION & PRATIQUES MANAGÉRIALES	.13
2.1 Une CPTS : un outil à piloter sur un plan managérial et opérationnel	.13
2.2 La bonne personne, au bon poste	.16
III. CONCLUSION GÉNÉRALE	.20
IV. ANNEXES	.21
Annexe n°1 : Référentiel de Compétences	.21
Annexe n°2 : Trame Appel à Candidature (CA)	.27
Annexe n°3 : Grille d'Analyse de Situation	.30
Annexe n°4 : Modèle Fiche de Poste	.33
Annexe n°5 : Plan Livret d'Accueil du Nouvel Arrivant	.37
Annexe n°6 : Parcours de formation	.38
Annexe n°7 : Charte de Télétravail	.39
Annexe n°8 : Méthode DUERP - Matrice	.47
Annexe n°9 : Grille d'entretien de recrutement	.48
Annexe n°10 : Grille d'Entretien Professionnel Annuel (EPA)	.51
V. GLOSSAIRE	.61

Introduction

Cette note revient sur les rôles et les fonctions des différents acteurs impliqués dans une CPTS, en s'intéressant particulièrement à l'articulation entre, d'une part, la gouvernance stratégique portée par les professionnels de santé, et d'autre part, les fonctions opérationnelles assurées par les équipes salariées. Elle propose ainsi une méthode d'organisation permettant de **clarifier cette articulation et d'en tirer les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines** qui en découlent. Cette approche met en lumière les leviers organisationnels éprouvés sur le terrain, les points de vigilance identifiés, ainsi que les conditions nécessaires à une coordination efficace et durable entre pilotage stratégique et fonctionnement opérationnel.

Ces communautés professionnelles ont vocation à rassembler l'ensemble des professionnels de santé de ville volontaires d'un territoire ayant un rôle dans la réponse aux besoins de soins de la population. C'est pourquoi elles s'organisent à l'initiative des professionnels de santé de ville, et peuvent associer progressivement d'autres acteurs de santé du territoire ».
(ACI, arrêté du 21 août 2019).

Les professionnels de santé disposent d'un outil souple et innovant pour conduire à l'échelle de leur territoire des actions en phase avec les besoins de la population et sur la base d'une démarche associative qui leur appartient. La CPTS est portée par les professionnels de santé. La gouvernance (élus, Professionnels de Santé) représente le cœur décisionnel, quand les fonctions opérationnelles assurent le mouvement de la CPTS. Ce guide s'interroge sur les articulations, leviers organisationnels et modalités de coordination qui favorisent un pilotage efficace et durable d'une CPTS.

Dans ce schéma organisationnel, un outil peut être utile : le projet associatif. Il doit faire consensus et apporter des réponses claires sur des sujets fondamentaux tels que : les règles juridiques, les valeurs de l'association, ou encore le rôle clé de la gouvernance (PARTIE I). En parallèle, le projet de santé va induire les aspects opérationnels, techniques (méthodes, outils) et moyens humains que vous engagerez pour la bonne réalisation de vos missions (PARTIE II).



I. LE RÔLE CLÉ DE LA GOUVERNANCE

La CPTS est portée par les professionnels de santé, qui prennent la responsabilité de s'organiser eux-mêmes à l'échelle d'un territoire.

La gouvernance (élus, Professionnels de Santé) représente le cœur décisionnel, celle-ci fera appel à une équipe (salariés, indépendants) pour conduire les missions du projet de santé.

Il est essentiel de s'approprier les fondamentaux de la gestion associative, de maîtriser le cadre légal d'intervention d'une CPTS (sous partie 1.1), de définir ses valeurs (sous partie 1.2) et de structurer sa gouvernance (sous partie 1.3).

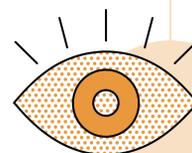
1.1 Une CPTS repose sur un socle juridique...

Depuis 2021, une CPTS est nécessairement constituée sous forme d'association loi 1901.

Ce cadre souple ouvre un champ des possibles organisationnels (composition des instances, délégations, commissions, cellules territoriales, groupes thématiques, modalités d'animation...). Il convient néanmoins de maîtriser quelques grands principes juridiques et/ou règles de fonctionnement pour éviter certains écueils.

Point d'attention

À mesure qu'une organisation grandit, le risque de rigidification augmente. Une organisation souple et adaptée permet d'éviter cet écueil (instances au format court, ordres du jour resserrés, décisions tracées, délégations claires, clause de revoyure trimestrielle). **L'objectif est de préserver l'agilité et l'initiative locale, conditions mêmes de l'intérêt des professionnels et de l'utilité pour la population.**



Dès la création de votre association, **il est vivement recommandé de vous faire accompagner, notamment sur les aspects juridiques, statutaires et organisationnels**. Chaque choix de gouvernance entraîne des conséquences durables sur le fonctionnement de votre CPTS. Une volonté d'ouverture excessive ou mal cadrée peut rapidement entraver la capacité à décider et à agir. Une gouvernance trop large, trop consultative, ou sans délégation claire peut ralentir le pilotage et créer de la confusion sur les responsabilités.

Une gouvernance efficace repose sur une vision claire, des règles définies, des délégations assumées et un pilotage outillé.

Bon réflexe : poser le sujet des modes de scrutins et de la fréquence de renouvellement en réfléchissant aux enjeux démocratiques mais aussi aux impacts opérationnels (exemple : un renouvellement trop fréquent → Lourdeur organisationnelle et administrative liée aux démarches sous-jacentes).



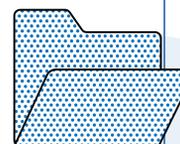
1.2 Les valeurs portées par la CPTS : le véritable fil rouge de votre association

La CPTS donne les moyens aux professionnels de ville de mener des actions pour répondre aux problèmes de santé. **L'association qui l'incarne repose sur une vision commune, pouvant être traduite dans un document : le projet associatif**

La définition de valeurs fondatrices constitue une étape essentielle : elles expriment les convictions partagées, orientent les choix collectifs, et renforcent l'adhésion au projet. Ces valeurs donnent une identité claire à la CPTS et créent un socle commun pour mobiliser les acteurs dans la durée. Elles doivent être définies collectivement dès le lancement du projet puis réaffirmées régulièrement au fil des évolutions de l'organisation.

Elle porte à la fois sur les orientations de fond (cohérence avec les missions statutaires et le projet de santé) et sur les modalités de fonctionnement (règles internes, gestion financière, représentativité des instances). **Ces valeurs ne sont donc pas théoriques et se traduisent par des pratiques concrètes.**

La gouvernance ne se limite pas à organiser la prise de décision. Nous encourageons les membres à **s'orienter vers une démarche d'intérêt général basée sur la transparence et la responsabilité partagée**. (Cf. Rapport d'Information : Financement des CPTS : pour un contrôle au service de l'action des professionnels de santé)



1

Primeur de l'intérêt de la population et des professionnels de santé du territoire



« Les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) émanent de l'initiative des acteurs de santé, en particulier des professionnels de santé de ville. Ce sont des équipes projets, s'inscrivant dans une approche populationnelle. Le projet ne vise pas seulement à améliorer la réponse à la patientèle de chaque acteur mais aussi à organiser la réponse à un besoin en santé sur un territoire. C'est une approche de responsabilité populationnelle au sens où les différents acteurs acceptent de s'engager dans une réponse, qui peut impliquer pour eux de prendre part à des actions ou d'accueillir des patients, sortant de leur exercice et de leur patientèle habituelle. »

<https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/41637>

2

Ouverture pluriprofessionnelle (1er/2nd, médico-social, social)



« La communauté professionnelle territoriale de santé est composée de professionnels de santé regroupés, le cas échéant, sous la forme d'une ou de plusieurs équipes de soins primaires, d'acteurs assurant des soins de premier ou de deuxième recours, définis, respectivement, aux articles L. 1411-11 et L. 1411-12 et d'acteurs médico-sociaux et sociaux concourant à la réalisation des objectifs du projet régional de santé » LOI n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé (1) - Légifrance – Article L1434-12 Code de la Santé Publique

3

Collégialité, transparence, traçabilité

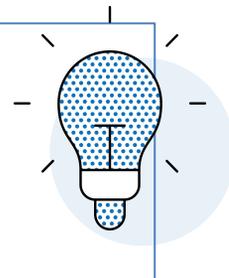


La gouvernance porte à la fois sur les modes d'action de l'association (dans ses missions statutaires) que sur les principes de son fonctionnement institutionnel et de sa gestion financière.

Une fois les **valeurs et l'organisation posées**, les professionnels de santé peuvent enrichir leur projet associatif par d'autres principes structurants, **véritables "boussoles" collectives qui guideront l'association et son fonctionnement**. Ils pourront œuvrer au plus près des territoires en définissant eux-mêmes leurs méthodes et procédures.

Le Projet Associatif

Si les **statuts fixent le cadre de l'Association**, il est fortement recommandé d'écrire son Projet Associatif. Ce-dernier n'est pas nécessairement « lourd » ou fastidieux. Il peut être réalisé lors d'un échange convivial et prendre la forme de charte. **Le Projet Associatif porte en quelque sorte l'ADN de la CPTS.**



Il est le résultat d'une démarche collective et d'une réflexion partagée. L'essentiel est qu'il traduise ce pourquoi les personnes agissent ensemble. Des valeurs et des règles simples et opérationnelles. Il aura le mérite de partager l'identité et la culture de l'association.

Il pose des questionnements importants :

-  *Qui sommes-nous ? (Valeurs et Déontologie)*
-  *Vers quoi voulons-nous aller ? (donner du sens aux actions, quels sont les constats)*
-  *Pourquoi se fédérer et œuvrer sur le territoire ?*
-  *Comment voulons-nous y aller ? (Communication entre les membres, engagement des membres, rôle et missions de chacun, ...)*



Outil(s)

Une Charte des valeurs, l'organisation de plusieurs temps de rencontre autour des découvertes réciproques (séminaires, ...) – partager et vivre des expériences communes

1.3 Une équipe de gouvernance adaptée aux enjeux

1.3.1 La motivation et la complémentarité des acteurs

La motivation est le premier critère pour constituer une gouvernance solide. Mais elle doit s'accompagner de trois dimensions essentielles : la disponibilité, la diversité professionnelle et les compétences mobilisables.

Quelques préconisations concernant la disponibilité :

- Doit être connue et respectée par les acteurs et parties prenantes,
- Doit être en phase avec la nature et la quantité des missions affectées aux membres,
- Doit être en phase avec la fonction représentée au sein de l'Association.

Outre la formalisation de Groupe de Travail, **il peut être envisagé de formaliser des « binômes » (réfèrent/remplaçant) pour garantir la continuité de l'information, encourager la collaboration des membres bénévoles et favoriser une meilleure répartition des rôles et missions.**



Outil(s)

Référentiel de compétences ([Annexe n°1 Référentiel de Compétences](#))
Projet Associatif, un planning partagé avec les disponibilités de chacun(e)
– Liste des bénévoles indiquant précisément : les compétences, les disponibilités, les coordonnées



Avantages

-  Le respect de la vie professionnelle et personnelle favorise l'engagement des membres
-  Contribue au bon climat social et à la qualité des relations entre les membres
-  Encourage la « juste » répartition des tâches et par conséquent, l'atteinte des objectifs
-  Limite le risque d'épuisement et/ou de démotivation du membre bénévole

Quelques préconisations pour encourager la pluriprofessionnalité :

Outre le fait que **le caractère pluriprofessionnel est une exigence légale - article 3 - Arrêté du 21 août 2019 ; c'est surtout une démarche d'ouverture et de coopération** qui favorise l'interconnaissance favorable à la conduite d'actions efficaces sur le terrain. Afin de parvenir à représenter au mieux les Professionnels de Santé du territoire au sein d'une CPTS. Il sera important de valoriser ses actions, de communiquer et de promouvoir l'outil CPTS.



Bonnes pratiques

- **Veiller à une représentation équilibrée** des professions au sein des instances (bureau, groupes de travail)
- **Valoriser les réussites pluriprofessionnelles** par une communication régulière (newsletter, AG, échanges avec les tutelles)
- **Promouvoir la CPTS** auprès des nouveaux installés ou des professionnels isolés, afin d'élargir progressivement le cercle des membres



Avantages

- **Respect du cadre légal**
- **Complémentarité des approches (visions) et des actions conduites**
- **Qualité du diagnostic de territoire**
- **Renforcement de la dynamique de mobilisation** (effet de synergie 1 + 1 = 3)



Outils conseillés

Formulaire de demande d'adhésion en ligne, communication sur les Réseaux Sociaux, promotion des membres de la CPTS – Portraits, Newsletter, profils des membres bénévoles, organisation de temps d'échanges et de rencontres conviviaux.

Quelques préconisations au sujet des "profils" des membres de la gouvernance :

Pour les équipes salariées, l'**adéquation des compétences aux missions** confiées est un enjeu clé. Il est important d'ouvrir le **dialogue sur les besoins de formation** et d'**anticiper la montée en compétences, en cohérence avec les orientations de l'ACI.**

Pour la gouvernance, la logique est différente. Il ne s'agit pas d'un référentiel de compétences individuel, mais d'une **réflexion collective sur la répartition des rôles**. L'objectif est de vérifier que la gouvernance dispose bien des ressources nécessaires pour :



piloter la stratégie



représenter la CPTS auprès des partenaires institutionnels



assurer une gestion financière et administrative saine



animer la dynamique pluriprofessionnelle

Cet exercice peut se traduire par une **cartographie des rôles et responsabilités**, permettant d'identifier les éventuels manques et de rechercher de nouvelles forces vives complémentaires.

Outils conseillés



Cartographie des rôles ([Annexe n°1 Référentiel des compétences – cf. Partie 1.3.3 « Lisibilité des Rôles et Fonctions »](#)), Plan de Développement des Compétences : celui-ci peut faire le lien avec la cartographie des missions (ACI) – Formation et Accompagnement du nouveau membre bénévole



Avantages

- **Identification rapide des écarts entre les besoins et l'existant**
- **Piloter stratégiquement votre CPTS par la visibilité (forces/faiblesses) pour conduire une démarche d'amélioration continue**
- **Fléchage et positionnement stratégique des membres de votre gouvernance (eu égard à des critères objectifs)**

L'enjeu est d'**assurer une gouvernance disponible, représentative et compétente, capable de fixer des orientations et d'en garantir l'exécution sans rigidifier l'organisation.** L'objectivation des critères vous permettra d'opérer des choix stratégiques fondés sur des logiques de compétence. Cela positionne votre association dans une démarche de performance et de transparence vis-à-vis de ses membres.

1.3.2 Une gouvernance préparée

Il est important que la gouvernance se saisisse rapidement des enjeux à la fois territoriaux, institutionnels et structurels. **La gouvernance va devoir rapidement mener des négociations, défendre des opinions, argumenter et poser un diagnostic de territoire.**

Vous pouvez d'ailleurs **accompagner cette connaissance et ce partage de valeurs dès la phase d'appel à candidature** ([Annexe n°2_Trame_Appel_A_Candidature](#)).

L'un des premiers défis auxquels va devoir répondre la gouvernance est celui de l'adéquation entre les valeurs portées (par exemple au sein du Projet associatif) et les actions menées (au sein du projet de santé)

L'idée derrière un projet de santé est de créer un cadre flexible et adaptable qui permet de répondre aux besoins spécifiques des territoires et des populations. Il va évoluer au fil du temps, en tenant compte des changements sociétaux, des retours d'expérience des professionnels de santé et des bénéficiaires. **En évitant d'imposer un modèle rigide, nous favorisons l'innovation et l'adaptation, permettant ainsi d'optimiser l'efficacité des interventions et d'améliorer les résultats en matière de santé.** L'implication des diverses parties prenantes, y compris les patients, les soignants, et les décideurs locaux, est cruciale pour garantir la pertinence et le succès continu du projet.



Bonnes pratiques

- Privilégier un **dialogue constructif** avec les instances
- Garantir la **permanence du lien** entre les membres de la gouvernance, les adhérents mais aussi les équipes opérationnelles et les partenaires.
- Conduire une **démarche d'ouverture** et de compréhension réciproque
- Faire de la **CPTS un outil ouvert sur son territoire** et l'ensemble des acteurs qui le constituent (collectivités territoriales, tissus associatifs, structures d'appui, ...)

1.3.3 Une lisibilité des rôles et fonctions

La lisibilité et la bonne répartition des rôles et fonctions constituent un enjeu majeur. Schématiquement, il est possible de positionner les rôles et fonctions au sein de la gouvernance, comme ceci :

GOUVERNANCE	
À noter : selon la taille de votre structure, les enjeux du territoire certaines missions peuvent être déléguées	
FONCTION AU SEIN DE LA CPTS	RÔLE
Président	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation légale • Gestion stratégique, décision • Coordination des activités • Responsable juridique • Relations publiques et promotion de la structure • Délibère • Anime les réunions AGE/AGO <p><i>Il doit allier compétences de gestion, leadership et respect des obligations légales pour assurer la pérennité et le succès de l'association</i></p>
Vice-Président	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste le Président • Supervise les opérations • Recevoir des missions du Président • Exerce un soutien • Délibère, anime les réunions AGE/AGO • Remplace le Président en cas d'absence, incapacité • En lien étroit avec le Trésorier : Développer des stratégies en définissant les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme des missions <p><i>Par délégation : Représentation légale, coordination des activités, relations publiques</i></p>
Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière, patrimoniale : gestion et tenue des comptes (ouverture du compte, suivi des dépenses, ...) • Avec le Vice-Président ainsi que l'expert-comptable : prépare les budgets prévisionnels de court, moyen et long terme, en lien avec les objectifs stratégiques et le programme des missions, • Communication sur la santé financière de la CPTS • Propose des objectifs à atteindre sur le plan des ressources • Délibère, coanime les réunions AGE/AGO sur les aspects financiers
Trésorier Adjoint	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste le trésorier dans son rôle • Exerce un soutien, assiste • Remplace le Trésorier en cas d'absence, incapacité • Délibère, coanime les réunions AGE/AGO sur les aspects financiers
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la tenue des documents administratifs (ODJ, dresse le compte-rendu, ...) • Organisation des réunions (en lien avec le coordinateur/ l'assistante Administratif) • Conduit les démarches administratives de l'association • Coordonne les activités : assure la cohésion et le bon fonctionnement (fait le lien entre le Président, le Trésorier), assure la communication (liaison entre les membres) • Délibère
Secrétaire Adjoint	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste le secrétaire dans son rôle • Exerce un soutien, assiste • Remplace le secrétaire en cas d'absence, incapacité • Délibère
Membre du Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> • S'implique dans la stratégie de l'Association • Participe au AGE et AGO • Contribue à l'établissement des ordres du jour pour les convocations aux différentes AG • Oriente les décisions stratégiques de l'association • Admettre de nouveaux membres ou en exclure • Autorise le président à mener des actions en justice, le cas échéant • Promeut l'Association • Assure la représentativité des membres adhérents et notamment ceux de sa profession
Pilote / Co-pilote d'un Groupe de Travail Réfèrent/Co-Réfèrent	<ul style="list-style-type: none"> • S'accorde avec le coordinateur de la CPTS et prépare les axes stratégiques et actions prioritaires • Mobilise les membres du Groupe de Travail • Fédère autour de la mission à mener • Explicite la méthodologie • Fixe les réunions et échéances • Manage son GT (affectation des rôles, ...) • Assure le lien avec le coordinateur
Membre d'un Groupe de Travail	<ul style="list-style-type: none"> • Dresse les comptes-rendus de réunion • Mène les missions qui lui ont été confiées par le pilote du Groupe de Travail (GT) • S'implique dans les actions menées dans le cadre de son GT
Membre bénévole d'une association (Adhérent)	<ul style="list-style-type: none"> • Promeut l'association • S'engage • S'implique sur certaines actions de la structure • Apporte son soutien

La gouvernance doit se saisir des enjeux internes afin de pouvoir accompagner ses équipes et leur donner des directions claires.

Certaines décisions ne font pas l'unanimité. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles sont mauvaises. Ce sont des orientations stratégiques. Il n'en reste pas moins qu'au regard de la fonction occupée (Président, Responsable CPTS), il est normal que la fonction impose, à certains moments et sur certains sujets, une prise de décision individuelle. Avancer, c'est aussi faire des choix et les assumer. Pour ces fonctions dites « à responsabilité », il est important de trouver le « *modus vivendi* » **entre la collégialité attendue d'un projet associatif et l'individualité que doit revêtir la fonction de responsable du pilotage stratégique.**

Enfin, Gouvernance et Équipe de CPTS (ou Responsable) doivent avoir **des échanges réguliers et un lien constant.** La qualité de cette communication présage de la réussite des actions conduites.



Bonne pratique

La gouvernance vote « accès au Médecin Traitant » (Mission 1A) comme priorité ; l'équipe conçoit le dispositif, elle négocie le calendrier et rend compte mensuellement.

A l'inverse, un coordinateur lance un partenariat externalisé sans mandat de sa gouvernance → rappel au cadre et revue de processus en instance. Ici, des tensions sont susceptibles de naître. Cette situation peut provisoirement paralyser l'action associative. Elle constitue une perte de temps dans la mise en œuvre des actions et peut devenir une source potentielle de conflit. Ceci est parfaitement évitable si les rôles, fonctions et process internes ont été clairement déterminés.

L'équipe salariée doit répondre aux directives et aux processus établis par sa gouvernance.

Elle peut bien entendu être force de proposition auprès de la gouvernance. Elle sera ensuite son bras armé pour dérouler le programme et les orientations stratégiques.

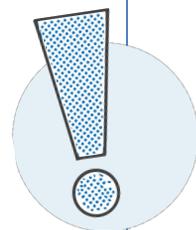
Sur le process, il est important de rappeler que les décisions importantes et notamment celles relatives aux besoins (qu'ils soient d'ordre RH, logistiques, technologiques) doivent être débattues et discutées avec votre Conseil d'Administration.

RAPPEL DE QUELQUES RÈGLES IMPORTANTES

Pouvoirs : le président a le pouvoir d'agir au nom de l'association, de signer des documents et de prendre des décisions stratégiques, mais il doit souvent obtenir l'accord de l'assemblée générale pour des actions majeures.

Obligations : les représentants associatifs doivent respecter les statuts de l'association et les lois en vigueur. En cas de non-respect, leurs responsabilités personnelles peuvent être engagées.

Non cumul des fonctions : La fonction de trésorier peut être incompatible avec d'autres fonctions (Député, Sénateur, personne bénéficiant, sous forme de garanties d'intérêts ou sous forme équivalente, de subventions ou d'avantages de la part de l'État ou d'une collectivité publique, personne dont l'activité consiste principalement à exécuter des travaux ou de la prestation de fournitures ou de services pour le compte ou sous le contrôle de l'État, d'une collectivité, d'un établissement public, d'une entreprise nationale ou d'un État étranger).



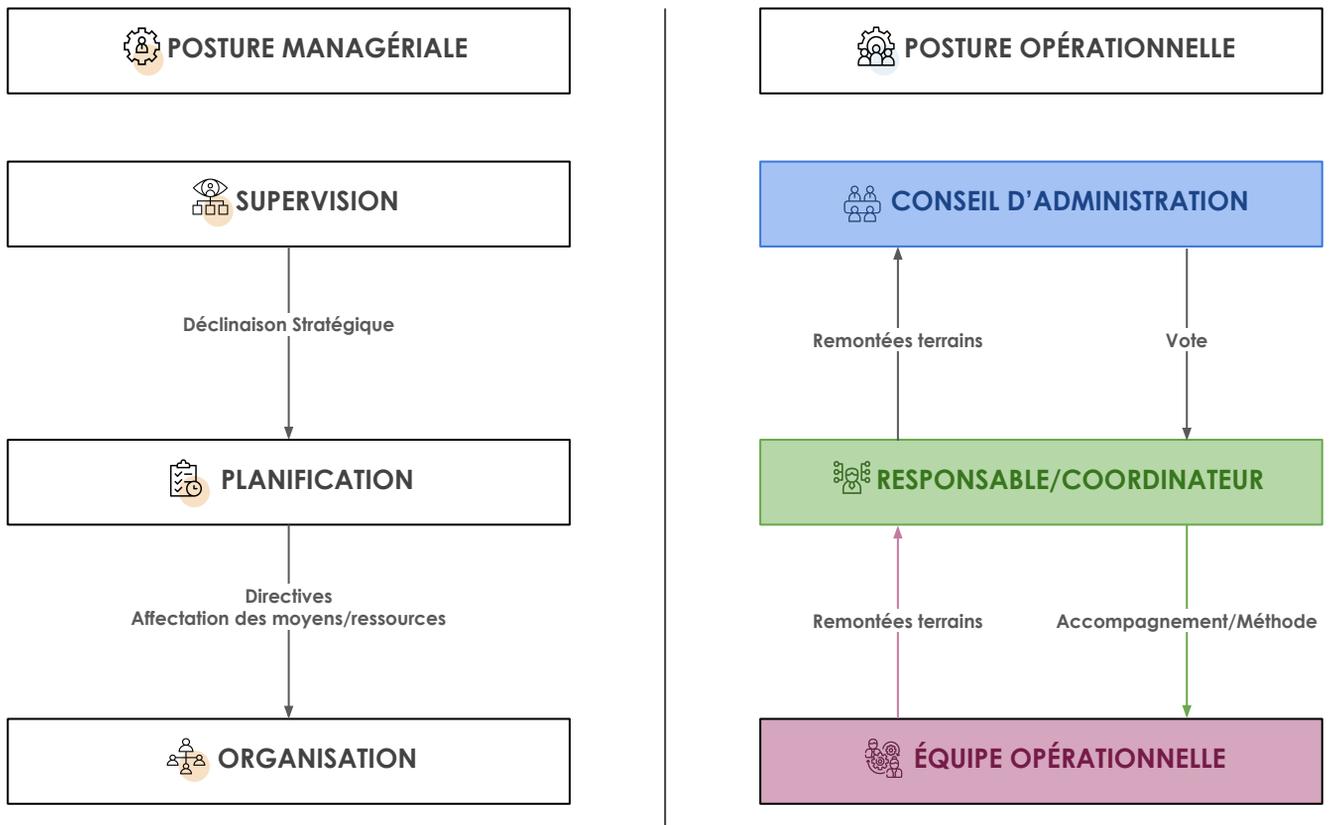
II. RESSOURCES HUMAINES : ORGANISATION & PRATIQUES MANAGÉRIALES

La gestion des ressources humaines constitue le second enjeu majeur dans la pérennité des CPTS. L'articulation entre la gouvernance et l'équipe opérationnelle (salarié ou indépendant) passe par la bonne articulation entre les deux. Les modalités de coordination ainsi que les leviers organisationnels s'appuient sur la supervision, la planification (sous partie 2.1) enfin que sur l'adaptation des ressources (sous-partie 2.2).



Enjeu : prendre conscience que vous devenez également une organisation « employeuse ». Pour ce faire il est important de poser le temps nécessaire à la structuration de votre CPTS ([Annexe n°3 « Structuration_CPTS »](#)). En Occitanie, il existe un GE ASOE qui permet de faciliter vos démarches. N'hésitez pas à les contacter.

2.1 Une CPTS : un outil à piloter sur un plan managérial et opérationnel





Bonnes pratiques

- Un **organigramme** lisible en phase avec les missions portées par votre CPTS : c'est l'occasion de poser quelques clés comme : les compétences attendues, le nombre de postes dont il faut disposer ou encore les temps de travail (lien à faire la mobilisation/disponibilité de vos bénévoles ainsi qu'avec votre budget prévisionnel).
- Mener une réflexion sur les **missions et l'aménagement du temps de travail** : l'aménagement du temps de travail est un outil, qui permet de réguler les temps de travail en fonction de diverses raisons.
- Des **contrats de travail** conformes aux exigences légales et réglementaires au code du travail.
- **Des fiches de poste explicites** : même si elles ne constituent pas une obligation légale pour l'employeur. Elles présentent de nombreux avantages et permettent d'éviter les incompréhensions. Elles présentent correctement la finalité du poste, le degré d'autonomie attendu ou bien encore les différentes interactions que le salarié aura avec ses interlocuteurs ([Annexe n°4_Fiche_de_Poste](#)). La rédaction attentive des fiches de poste est l'occasion de poser vos attentes sur le poste et de les discuter avec les membres de votre Conseil d'Administration (CA). Sur le plan de la gestion des compétences est de la communication interne, la fiche de poste est un outil de pilotage RH incontournable. Une description claire des missions et des conditions d'exercice facilite le recrutement, l'organisation des équipes, la définition d'objectifs mais aussi l'évaluation du salarié.

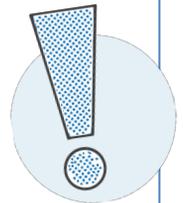
Le management est une recette à inventer et réinventer. Il convient de l'adapter à chaque structure (taille de la CPTS), personnes et personnalités qui composent votre organisation.

La structuration d'outils permet d'organiser et de structurer la CPTS. La lisibilité qu'ils offrent aux équipes participe en quelque sorte à la permanence du lien et à la stabilité de votre structure.

Point de vigilance

La fiche de poste n'est pas simplement une énumération des missions (comme pour une annonce de recrutement). C'est l'occasion de rappeler les valeurs de l'association, les exigences attendues sur le poste (discrétion professionnelle, ...), de clarifier le positionnement de la personne au sein de la structure et son rôle/positionnement vis-à-vis de ces interlocuteurs (qui, comment, dans le cadre de quelle mission). Il est fondamental que le positionnement du salarié au sein de l'écosystème associatif soit clair dès le démarrage de ses missions.

Une mise à jour de la fiche de poste est capitale lorsque le salarié acquiert de nouvelles compétences ou que les objectifs de l'entreprise se transforment. L'actualisation des missions permet de veiller à la cohérence entre les tâches demandées et la rémunération ou le statut accordé.



Lorsque certaines missions sont externalisées (prestataires externes : Indépendants, Freelance), il est recommandé de **formaliser les modalités de votre accord** (devis de prestation) voire selon la nature nous recommandons **d'établir un contrat de prestation. Ce document fixant** le cadre légal et règlementaire applicable, les missions ou bien encore les responsabilités portées par chacune des parties (stockage des données, droit à l'image, niveau de prestation attendu, etc.) vous protégera en cas de litige.



Bonnes pratiques

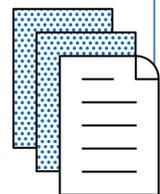
N'hésitez pas à faire appel à des experts (Cabinet Comptables, spécialistes en Droit du Travail, Groupement d'employeurs...) pour vous accompagner.

Que ce soit pour mener des missions, vous « outiller » ou bien vous accompagner dans la structuration de votre association, il est important de savoir contacter les bons interlocuteurs, au bon moment. Cela participe à améliorer votre organisation (stabilité durabilité).

Il n'y a bien entendu aucune obligation, il est envisageable de disposer de documents relatifs à la Qualité de Vie au Travail (QVT), comme :

- Le **livret d'accueil** dédié aux « Nouveaux Arrivants » semble être la bonne pratique ([Annexe n°5_Livret_Accueil_Nouvel_Arrivant](#)). Il permet à vos salariés, bénévoles ou prestataires de disposer rapidement d'un minimum de connaissances sur votre CPTS (ses valeurs, ses membres, son fonctionnement).
- Vous pouvez proposer un **parcours de formation allégé** ([Annexe n°6_Parcours_du_Nouvel_Arrivant](#)). Ils garantissent un juste niveau de connaissances nécessaires à l'arrivée au sein d'une CPTS. Le parcours permet au nouvel arrivant d'aller tout de suite à la rencontre des acteurs avec lesquels il sera amené à travailler et de se saisir rapidement de l'écosystème. Cette option est néanmoins plus chronophage que la simple transmission du fascicule. Le choix pour l'un ou l'autre (voire les deux) est donc à opérer en fonction du poste, de la taille de votre CPTS, des enjeux...
- Une **Charte d'utilisation des outils technologiques/numériques** : reprenant par exemple les règles en matière de droit à l'image ou d'utilisation numérique.
- Une **Charte Qualité de Vie au Travail**, ou bien encore une **Charte de télétravail** ([Annexe n°7_Charte_de_Télétravail](#))

Tous ces supports, outils et/ou niveaux d'expertise que vous prendrez le temps d'établir seront des atouts précieux pour le management de votre structure. La bonne structuration de votre association, c'est aussi du temps gagné à terme, et une meilleure garantie sur le déploiement efficace de vos missions. Le Guichet CPTS vous propose des modèles mais peut aussi vous accompagner dans la relecture de vos documents.



2.2 La bonne personne, au bon poste

Il est important de savoir s'appuyer sur les forces de votre organisation. Par exemple, en sachant s'appuyer sur un véritable manager, une personne créative, ou bien encore une personne disposant d'appétence spécifique (outils numériques).

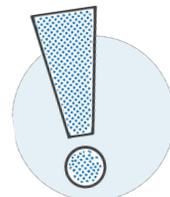
Le coordinateur est aussi un manager. À ce titre, il doit **anticiper et proposer une approche prospective et être en mesure de conduire les changements.** Par sa posture, il devra également **évaluer les risques, analyser les forces et faiblesses de son organisation.**

L'analyse des risques est d'ailleurs une obligation légale et réglementaire pour toute structure « employeuse » - Article L4121-3-1 et suivant du Code du Travail. Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels ([DUERP - Annexe n°8_Trame_DUERP](#)) permet de répertorier et d'évaluer chacun des risques professionnels auxquels sont exposés les personnes dans l'entreprise ou l'organisation employeuse. Il vise également à planifier des actions de prévention pour réduire l'impact global sur la santé et la sécurité des travailleurs. **Ce document est obligatoire dans l'entreprise dès le premier "travailleur".**

Au-delà de l'obligation qu'il constitue. Il met en quelque sorte « la santé de votre organisation » en lumière. **Par un travail de réflexion collective et un diagnostic partagé, il participe à l'amélioration des conditions de travail.**

Rappel

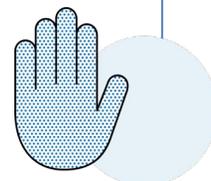
L'employeur a aussi une **obligation de formation générale à la sécurité** (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail). A noter, le terme de "travailleur" dans le Code du travail regroupe à la fois les salariés (CDD, CDI, Intérim, Alternance) mais également les stagiaires. Le DUERP doit être mis à jour régulièrement. Annuellement pour les organisations de 11 collaborateurs et plus. Pour les organisations de moins de 11 salariés, il n'y a pas cette obligation.



En revanche, elles doivent le mettre à jour lorsque la situation le justifie : lors de modifications importantes des conditions de travail ou à la suite d'un accident du travail ou d'un nouvel incident identifié.

Point de vigilance

Attention, néanmoins à ne pas avoir une vision trop bureaucratique, technocratique et restrictive de la notion de management. Le management ne peut pas se réduire à des fonctions classiques comme planifier, organiser ou contrôler. Il consiste aussi à naviguer dans un environnement incertain, en s'ajustant en permanence à la réalité.



ÉQUIPE

À noter : selon la taille de votre structure, ses missions, certaines fonctions peuvent être regroupées et/ou externalisées

FONCTION AU SEIN DE LA CPTS	RÔLE
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Interface entre les membres de la gouvernance et l'équipe terrain ● Leadership stratégique : propose différents axes de stratégie à sa gouvernance ● Organise et répartit les missions auprès de l'équipe ● Donne les consignes/méthodes et fixe les priorités d'action ● Prépare le bilan d'activité ● Affecte les moyens et ressources ● Veille à la bonne gestion administrative, RH et financière ● Assure le management de ses équipes (réunion, ...) – assure la transversalité <p>→ Posture de responsabilité</p> <p>Missions détaillées : Fiche de poste proposée en annexe</p>
Coordinateur	<p>Le coordinateur a pour rôle d'exécuter les décisions prises au niveau de sa hiérarchie (Responsable Hiérarchique ou Gouvernance - selon la taille de la CPTS).</p> <p>Il doit également rendre des comptes sur son activité. Il peut proposer des axes d'amélioration, et s'appuyer sur son expertise terrain (pratiques = benchmark)</p> <p>→ Posture de coordination</p> <p><u>Selon la taille de la CPTS et/ou les enjeux territoriaux, le coordinateur peut avoir une « double-casquette » (cumul du rôle de Responsable et de Coordinateur)</u></p>
Chargé(e) de Communication	<p>Cette personne s'occupera du volet communication (parfois représentation). Il peut proposer des axes d'amélioration basés sur ses compétences, son retour d'expérience et expertise terrain.</p> <p>Le mode opératoire interne et le fonctionnement du processus de validation doit être définis en amont : quels sont les contenus à faire valider, style de contenus, quel niveau de représentation et quand = définition des marges de manœuvre</p> <p><u>Cela :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantit le respect des attentes, du cadre (fixé par la gouvernance et/ou le sup. hiérarchique) ● Permet une prise d'initiative : lisibilité de la marge de manœuvre ● Apporte plus de souplesse dans le fonctionnement quotidien
Chargé(e) de Mission	<ul style="list-style-type: none"> ● Exerce les missions qui lui sont confiées ● Propose des actions d'amélioration sur la base de ses compétences, retours d'expérience et expertises terrain
Assistant(e) RH, Administrative & financière	<ul style="list-style-type: none"> ● Met en œuvre l'organisation administrative RH, financière de la structure, travaille en collaboration avec les membres de la gouvernance (notamment Trésorier et Secrétaire) ● Rends des comptes sur son activité ● Propose des actions d'amélioration sur la base de ses compétences, retours d'expérience et expertises terrain

- La création de poste doit être en lien avec : vos financements, vos objectifs, les besoins de votre CPTS.
- Le fonctionnement interne explicite grâce notamment à : l'organigramme, des fiches de poste et/ou de procédures internes, le livret d'accueil, ...

Une fois les personnes en poste, il est important de **consacrer un temps à vos équipes**. Ces temps donnent du sens aux actions qu'elles doivent conduire. Ils participent également à améliorer la **communication interne et à fluidifier les rapports interpersonnels**.

Enfin, ces échanges participent à la bonne coordination des équipes et au sentiment de « considération ».



Bonne pratique

L'organisation de temps informels, conviviaux et légers à partager avec vos équipes, vos bénévoles, vos partenaires.

Se réunir ensemble concrètement, durablement, vivre une expérience commune positive et constructive est fondamental.

Il y a également, **l'aspect plus conventionnel et structurel du management**. Il est important de connaître les aspirations de vos salariés, leurs souhaits d'évolution et leur projection à plus ou moins long terme au sein de votre CPTS.

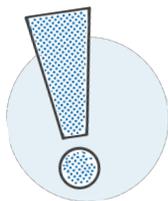


Bonne pratique

Il paraît opportun de profiter des Entretiens Professionnels Annuels ([Annexe n°9 Grille_EPA](#)) pour discuter et échanger sur tous les aspects du poste. Il est important que les salariés se sentent écoutés, considérés et puissent se projeter durablement au sein de votre CPTS.

L'expérience collaborateur discutée lors de cet entretien permet de cerner les impressions, ressentis ou sentiments vécus par un collaborateur de questionner son mode d'organisation et le cas échéant, de le faire évoluer. **L'entretien professionnel est un acte clé du management : implication du salarié, accompagnement et/ou formation, motivation**. Sur le plan collectif, il constitue un pilier de la gestion des ressources humaines (GRH) et fixe une responsabilité à l'employeur en matière de formation.

Rappel



L'entretien professionnel Annuel est inscrit dans le Code du travail - Article L6315-1 - Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019 - art. 11 (V). C'est une obligation qui incombe à l'employeur

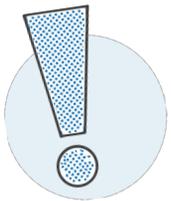
D'autres outils, sont susceptibles de limiter le turn-over, les arrêts maladie au sein de votre organisation comme par exemple, un plan de développement des compétences, la mise en place du télétravail, etc.



Bonne pratique

La formation est un outil puissant qui contribue à améliorer sensiblement le bien être des salariés/bénévoles. Former les personnes, c'est aussi les rassurer vis-à-vis de l'avenir (défis/Challenges qui les attendent, pérennité du poste). La dynamique de formation est un signal positif qui est adressé. Elle positionne la CPTS comme une structure pérenne, confiante en son avenir et résolument tournée vers les acteurs qui la font vivre. Elle encourage les personnes à évoluer, apprendre. **La montée en compétence des acteurs est finalement bénéfique à tous.** Elle permet également à la structure de s'adapter et d'évoluer avec les changements qui s'opèrent au sein de l'écosystème.

Une action de formation professionnelle **permet au collaborateur d'évaluer et d'analyser ses capacités ainsi que définir son projet professionnel, personnel ou de formation.** Pour la CPTS ce bilan de compétences permet d'avoir une approche dynamique et évolutive sur le management de la ressource humaine. Elle encourage la mobilité interne.



Rappel

L'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences. (article L 6321-1 du code du travail)

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour réunir harmonieusement RH & Gouvernance, il semble opportun d'en venir à la notion d'Éthique. **L'Éthique comme clé d'articulation viable et durable d'une structure associative.** Elle permet l'adéquation entre les valeurs portées par le projet associatif et les pratiques professionnelles qui découlent des missions à réaliser dans la mise en œuvre du projet de santé. Cette Éthique (boussole des comportements des professionnels et du respect de leurs missions) serait la garante de la pérennité de votre association.

La CPTS est une espèce atypique disposant d'un ADN unique en son genre. Une association, reposant sur le principe de la libre association restant financée par le biais de la contractualisation avec un organisme public (Accord Conventionnel Interprofessionnel). Elle est aussi une structure employeuse (donc soumise au droit du travail) et uniquement administrée par des personnes au dénominateur commun : les Professionnels de Santé (Article 3 ACI du 21 août 2019).

Pour conclure, selon nous, **la réussite des démarches conduites par la CPTS repose, sur le triptyque suivant** : une **démarche concertée** avec les Instances, une **approche coordonnée** en interne entre la gouvernance/adhérents et l'équipe opérationnelle. Et enfin, une **dynamique partenariale forte et engagée** vis-à-vis de son territoire (partenaires, collectivités locales, réseaux associatifs, etc.).

IV. ANNEXES



Annexe N°1 Référentiel de Compétences

Critères	Hard Skills ¹	Soft Skills ²
Définition	Compétences techniques, spécifiques et mesurables.	Compétences comportementales, liées à la personnalité et aux interactions.
Mode d'acquisition	Par des formations, des certifications ou de l'expérience professionnelle.	Par l'expérience de vie, les interactions sociales et le développement personnel.
Évaluation	Facile à prouver avec des diplômes, des tests ou des réalisations concrètes.	Plus difficile à mesurer ; évaluées souvent via des observations ou des mises en situation.
Importance	Cruciales pour effectuer des tâches spécifiques dans un poste.	Essentielles pour s'intégrer et collaborer efficacement dans une équipe.
Impact en recrutement	Premier filtre pour qualifier un candidat selon les besoins du poste.	Facteur décisif pour évaluer l'adéquation culturelle et la longévité dans le rôle.

1 Compétences techniques

2 Compétences comportementales relationnelles

Source : wink-lab.com

Ce référentiel est proposé comme un outil d'aide à la réflexion et à la discussion collective.

Il n'a pas de valeur normative ou réglementaire et ne saurait se substituer aux obligations légales ou conventionnelles applicables.

En fonction de la taille de votre CPTS, certains postes peuvent être regroupés, de même d'autres choix de compétences (hard skills¹ ou soft skills²) peuvent être effectués.

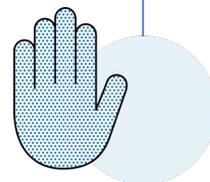
Il est important de tenir compte de vos valeurs, vos missions ou bien encore de votre politique de management. Que cela soit sur une fonction ou sur un poste toutes les compétences attendues doivent être définies, posées et explicitées. L'objectif est que chacun soit en mesure d'assumer pleinement son rôle

En complément, n'hésitez pas à consulter le document « [Les besoins en formation des coordinateurs de CPTS](#) »

Point de vigilance

Pour l'ensemble des postes et fonctions énumérées, la question du plan de charge doit être posée notamment au regard de la disponibilité (membres de la gouvernance) ou bien du temps de travail (personnel recruté).

La question des effectifs et de l'affectation des ressources budgétaires est sous-jacente.



En fonction de la taille de la CPTS et de la disponibilité des membres, certaines compétences peuvent être affectées à d'autres fonctions (selon la répartition des rôles – cf. note partie 1.3.2 « Une lisibilité des rôles et fonctions »).

GOVERNANCE

POSTURE AU SEIN DE LA CPTS

HARD SKILLS

Ces "savoir-faire" sont des leviers essentiels pour évoluer et répondre aux attentes

Président

- Prise de décision
- Représenter
- Négociation
- Conduire un projet associatif
- Planifier
- Arbitrer
- Anticiper

Vice-Président

- Représentation
- Négociation

Secrétaire Général

- Maîtrise des Outils Bureautiques
- Rédaction de supports

Trésorier

- Maîtrise des Outils Bureautiques (et notamment comptables)
- Établir un budget
- Connaissances des grandes règles budgétaires et comptables
- Suivi des états financiers (plan de trésorerie, ...)

GOUVERNANCE

POSTURE AU SEIN DE LA CPTS

SOFT SKILLS - POSTURE

Ces savoir-être sont des leviers essentiels pour évoluer et répondre aux attentes

Président

- Faire preuve de déontologie
- Leadership
- Capacité d'écoute
- Capacité à fédérer
- Créer et entretenir un réseau professionnel
- Capacité à déléguer
- Capacité à s'engager
- Capacité à mobiliser
- Aisance relationnelle et esprit d'équipe

Vice-Président

- Faire preuve de déontologie
- Esprit d'Équipe
- Esprit critique
- Capacité à fédérer, créer et entretenir un réseau
- Force de proposition
- Capacité à déléguer
- Capacité à mobiliser et promouvoir
- Capacité à s'engager
- Aisance relationnelle et esprit d'équipe

Secrétaire Général

- Déontologie
- Esprit d'Équipe
- Communication : capacité à faire le lien
- Attention et concentration
- Capacité de synthèse
- Organisation
- Rigueur
- Polyvalence

Trésorier

- Déontologie : droiture
- Esprit d'Équipe
- Rigueur
- Attention et concentration
- Capacité à s'engager

Membre bénévole

- Déontologie
- Capacité à mobiliser et promouvoir
- Enthousiasme
- Engagement
- Curiosité
- Esprit d'Équipe

PERSONNELS RECRUTÉS

(Statuts : salariat, indépendant, ...)

FONCTION AU SEIN DE LA CPTS	HARD SKILLS Ces savoir-faire sont des leviers essentiels pour évoluer et répondre aux attentes Commun à tous les postes : Maîtrise des outils bureautiques
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Piloter : stratégie financière, organisationnelle • Diriger et fixer des orientations • Conduite du changement, arbitrer, prioriser • Mettre en place une organisation, manager • Maîtrise des règles juridiques et administratives en vigueur : • statut associatif, Droit du Travail, règles comptables, fiscales • Rédaction technique : formalisation de process, mise en place d'une organisation, établir des bilans
Coordinateur(ice)	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des projets • Savoir prioriser, planifier • Accompagner la stratégie • Organiser et animer (événements, rencontres) • Coordonner les acteurs • Rédaction technique (process, compte-rendu, ...)
Responsable Administratif & Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse financière • Suivi des états financiers • Mettre en œuvre une méthode et des règles d'archivage • Accompagner la stratégie de déploiement • Rédactions techniques (rapports, ...)
Assistant(e) Administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le classement et l'archivage documentaire • Gestion d'un standard/accueil (Physique et/ou Téléphonique) • Saisie des états • Assister les différents acteurs dans les tâches administratives variées
Chargé(e) de Mission	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des projets • Coordonner des acteurs • Organiser et animer (événements, rencontres)
Chargé(e) de Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Digital : animation des Réseaux Sociaux (RS) • Analyse de données (retombées presse, RS, ...) • Qualités rédactionnelles (articles, communiqué de presse, ...) • Création graphique & montage vidéo
Développeur(se) Informaticien	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation informatique • Développement web et applicatif • SEO • Règles en matière de RGPD • Connaissance en cybersécurité

PERSONNELS RECRUTÉS
(Statuts : salariat, indépendant, ...)

FONCTION AU SEIN DE LA CPTS

SOFT SKILLS - POSTURE

Ces savoir-être sont des leviers essentiels pour évoluer et répondre aux attentes

Responsable

- Déontologie, exemplarité, posture professionnelle, intégrité
- Leadership
- Fédérer
- Entretien d'un réseau de professionnels
- Capacité d'écoute, empathie
- Capacité à fédérer
- Capacité à déléguer
- Résolution de problèmes
- Aisance relationnelle
- Sens des responsabilités
- Négociation
- Savoir anticiper, organiser

Coordinateur

- Déontologie et posture professionnelle
- Sens des responsabilités
- Capacité à fédérer
- Adaptabilité, agilité
- Force de proposition
- Capacité à déléguer
- Aisance relationnelle
- Autonomie
- Gestion du temps

Responsable Administratif & financier, RH

- Déontologie, intégrité
- Sens des responsabilités
- Rigueur
- Organisation et gestion du temps

Chargée de Mission

- Déontologie et postures professionnelles
- Rigueur
- Aisance relationnelle
- Organisation
- Gestion du temps

Chargée de Communication

- Déontologie et postures professionnelles
- Créativité, Innovation
- Application, rigueur
- Aisance relationnelle
- Organisation et Gestion du temps

GROUPE DE TRAVAIL

POSTURE AU SEIN DE LA CPTS

HARD SKILLS

Pilote de GT/Référent
Co-Pilote de GT Co-Référent

- Piloter
- Fixer des orientations
- Conduite du changement
- Arbitrer
- Prioriser
- Expliciter et vulgariser (fonctionnement ACI)
- Mettre en place une organisation
- Engagement

Membre de GT

- Gérer des projets
- Animer
- Respect des délais
- La maîtrise des outils bureautiques sera considérée comme un plus, mais n'est pas nécessairement indispensable.

GROUPE DE TRAVAIL

POSTURE AU SEIN DE LA CPTS

SOFT SKILLS - POSTURE

Pilote de GT
Co-Pilote de GT

- Leadership
- Capacité d'écoute
- Capacité à fédérer
- Créer et entretenir un réseau
- Capacité à déléguer
- Capacité à mobiliser
- Aisance relationnelle
- Esprit d'équipe

Membre de GT

- Adaptabilité, agilité
- Motivation
- Force de proposition
- Aisance relationnelle
- Autonomie
- Proactif
- Force de proposition
- Gestion du temps
- Engagement, fiabilité



Cher(s) Adhérents, Chère(s) Adhérentes,

Notre CPTS « _____ » est issue de... [Reprendre propos introductifs du PDS : à compléter]

I. Les valeurs de notre CPTS et nos missions

La raison d'être de notre association est de... [Décrire vos valeurs, vos engagements : à compléter]

Notre CPTS s'engage à favoriser la diversité et l'inclusion au sein de son Conseil d'Administration. Outre son caractère pluriprofessionnel, nous souhaitons que notre CA reflète la richesse des expériences, des perspectives et des expertises.

II. Où en sommes-nous ? [Décrire les différentes étapes de votre projet]

Nous avons déposé notre Projet de Santé le XX/XX/XXXX, celui-ci a été validé par l'ARS le _____. Nous sommes en phase de ...

III. Être administrateur.ice, c'est quoi ?

3.2 Un CA, c'est quoi ?

Selon ses statuts, l'association est administrée par un Conseil d'administration dont le nombre de membres est de _____.

Les membres du Conseil d'administration sont élus au _____ pour _____, par l'Assemblée générale.

Participer au Conseil d'administration, c'est apporter ses compétences et son expérience à la CPTS. C'est aussi participer à ses choix politiques et s'impliquer dans son action. C'est un engagement que vous prenez vis-à-vis des adhérents pour représenter au mieux l'intérêt collectif.

C'est aussi un engagement en termes de disponibilité : représentation de l'association au niveau local, participation à _____ Conseils d'administration par an en moyenne. Les membres du conseil d'administration sont des acteurs clés qui décident des grandes orientations et prennent toutes les décisions nécessaires à la vie de l'association et à son évolution.

Le positionnement attendu d'un administrateur :

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

Afin de mieux connaître le rôle et les missions d'un membre, vous pouvez, si vous le souhaitez, avant de renvoyer votre bulletin de candidature, contacter :

M/Mme _____ , _____

Mail : _____

IV. Les valeurs de notre CPTS et nos missions

Par nos statuts XX postes se répartissent sur _____ collègues :

- _____
- _____
- _____
- _____

Vous aspirez à nous rejoindre

Merci d'envoyer votre candidature par voie électronique

avant le [date] à 23H00
à [mail]

Ou par voie postale à :

_____ [Le cachet de la poste faisant foi]

**Joindre impérativement le bulletin de candidature ci-après dûment complété,
Accompagné de votre curriculum vitae**

Sera déclarée non recevable, une candidature :

- Réceptionnée hors délais
- Réceptionnée de façon incomplète, ou avec des pièces ou documents manquants ;
- D'un candidat non-membre actif de l'Association ;
- D'un candidat non à jour de sa cotisation
- Candidature d'un administrateur sortant ayant déjà exercé deux mandats successifs ;
- Candidature ne respectant pas les valeurs, et les règles déontologiques du fonctionnement

CALENDRIER

Début des appels à candidature : _____

Date limite de dépôt : _____

Date du prochain Conseil d'Administration : _____

Présentation en Conseil d'Administration le : _____



SITUATION

Vous démarrez votre CPTS. Vous êtes lancés depuis plusieurs années mais vous rencontrez quelques difficultés (opérationnelles, financières, RH ou encore stratégiques). **Le Guichet CPTS vous propose une grille d'analyse afin de vous aider à comprendre les freins et difficultés que vous rencontrez.**

OBJECTIF

Poser les jalons d'une **structuration viable et durable** dans un contexte normatif et réglementaire. Pour les CPTS opérantes, vous permettre d'analyser avec recul et discernement les éventuels points de blocage.

ENJEU

Vous accompagner et vous aider à prendre du recul afin de pouvoir remédier aux difficultés rencontrées le plus rapidement et le plus efficacement possible.

FINALITÉ

La finalité de cette démarche est d'aborder avec bienveillance et transparence les freins et difficultés pour pouvoir apporter des solutions concrètes et adaptées aux réalités de la CPTS.

MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION (exemple page 3 du document)

Lorsque vous rencontrez une difficulté, une situation de crise, un événement (étape 1 : constat). **Parcourez chaque thématique du schéma ci-dessous** (Organisation, Planification et Supervision : étape 2) **et analysez les sous thèmes** (Outils & méthodes à notre disposition : étape 3). Proposez des **actions/mesures correctives** (étape 4) et **analysez les évolutions** (étape 5). Réadapter les actions/mesures.



▣ Ensemble de règles

Budgetaires, Comptables, Droit Social/Droit du travail, Loi relative au statut associatif, doctrine, RGPD, Jurisprudence, normes

EN PRATIQUE, COMMENT UTILISER CET OUTIL D'ANALYSE

Exemple de situations susceptibles de poser des difficultés à une CPTS

1 Dresser un constat

« Vos adhérents sont peu ou pas disponibles, vous rencontrez des difficultés à les mobiliser, certains sont sur sollicités »

2 Envisager des hypothèses

listez les raisons éventuelles qui positionnent la CPTS dans cette situation. Interrogez-vous : d'où peut provenir cette situation ?

À ce stade, soyez exhaustifs. N'apportez aucun jugement, contentez-vous d'énumérer une longue liste d'éventualités, possibilités. Il est recommandé de poser cette réflexion dans une approche collégiale (regard 360°, effet de synergie, complémentarité).

Exemple dans cette situation :

manque de temps, communication défailante, rôle mal compris, état psychique, ...

NB : Nous rappelons que les règles déontologiques (secret professionnel, ...) doivent être posées et connues (statuts, RI, Charte d'engagement du bénévole).

3 Poser un diagnostic partagé

Parcourez blocs par blocs et interrogez-vous sur les outils/méthodes à votre disposition :

Lequel ou lesquelles sont potentiellement concerné(es) ?

Quels outils peuvent apparaître comme des leviers ?

En résumé, cela revient à se questionner : « Sur quoi pouvons-nous agir ? »

Exemple :

Si « certains PS sont sur sollicités » :

- *Un planning partagé me permet-il de solliciter la bonne personne, au bon moment ?*
- *Dans ma liste d'adhérents : est-ce que je constate une complémentarité (statuts PS/actifs/retraités) ?*

Si hypothèse « rôle mal compris » est retenue :

Est-ce que dès mon appel à candidature, nous avons explicité les besoins/attentes et enjeux, est-ce que nous avons organisé des webinaires/formations pour préparer et accompagner nos professionnels de santé ?

Nos Professionnels de Santé ont-ils été impliqués dès la rédaction du Projet de Santé ? si non...

Comment pouvons-nous faire vivre ce document socle et ainsi faire en sorte qu'il y ait une véritable appropriation ?

Quels liens entre RH et Gouvernance (fréquence des échanges) ?

Un partenaire peut-il nous aider dans nos missions ?

4 Opérer des choix opérationnels (actions/mesures correctives)

5 Suivre l'évolution de la situation



Fiche de Poste

IDENTIFICATION DU POSTE

INTITULÉ DU POSTE	Responsable CPTS
NATURE DU POSTE	Administratif/Opérationnel
LIEU D'EXERCICE	
TEMPS DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE	

EXPÉRIENCES & COMPÉTENCES

NIVEAU DE DIPLOME / SECTEUR	BAC +3, BAC + 5 Filière(s) : Droit de la Santé, pilotage de projets, Management de structure associative...
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	3 à 5 ans d'expérience sur des fonctions de pilotage et de direction, secteur management de la santé, ou pilotage stratégique, gestion de projets

FINALITÉ DU POSTE

Le Responsable CPTS assure le management global de la CPTS « _____ ». Il veille aux respects des exigences réglementaires applicables (droit social, fiscal, ...). Il assure le management des équipes et veille à leur parfaite coordination des missions contractualisées dans le cadre de l'ACI ainsi que du Projet de Santé. Il assure un lien permanent et étroit avec la gouvernance de l'association. Ses actions respectent les directives qui émanent de sa gouvernance ainsi que les axes du projets associatifs.

Il dispose d'un solide socle de connaissances et de compétences qui lui permettent d'être agile et polyvalent. Il doit assurer une prise de décision rapide et efficace. En lien avec le Président de l'association, il anime et supervise les interactions avec les partenaires institutionnels. Il se doit de promouvoir et de pérenniser les actions, les partenariats. Il met en œuvre les décisions de la gouvernance. Il intervient en appui auprès de la gouvernance sur la stratégie de déploiement de la CPTS. Enfin, il représente les intérêts de la CPTS et promeut ses valeurs.

SAVOIR FAIRE & COMPÉTENCES

A	Doit avoir des notions
B	Doit savoir faire avec une aide
C	Doit savoir bien faire et maîtriser de façon autonome
D	Doit savoir traiter les problèmes complexes, formaliser et transférer son savoir

NIVEAU REQUIS				COMPÉTENCES
A	B	C	D	
			x	Force de proposition, leadership, aisance à l'oral, capacité à la prise de décision, savoir mobiliser, manager, animer une approche transversale
			x	Polyvalence, réactivité et sens des priorités, respecter les échéances, esprit d'analyse et de synthèse, agilité
		x		Connaissances du cadre légale et juridique (Droit Social, Fiscal, Commercial, Droit de la propriété intellectuelle, etc)
		x		Maîtrise du paysage et des structures en matière de santé publique
			x	Sens du relationnel, capacité à convaincre et argumenter, bonne communication, bonne capacité de négociation
			x	Connaissances informatiques et bureautiques (excel, word,...), logiciel de gestion de projets : ASANA, logiciel de comptabilité

ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE LA STRUCTURE IMAGE

MISSION 1 : « ASSURER LE MANAGEMENT ADMINISTRATIF, RH & FINANCIER »

MISSIONS ADMINISTRATIVES

- Veiller à la bonne exécution des accords de partenariat, de leur valorisation avec la communication et le respect des accords par un suivi des actions validées
- Rédiger les procès-verbaux des Conseils d'Administration
- Maîtriser le cadre juridique du Droit Social
- Assurer une veille juridique sur l'ensemble de la réglementation applicable : droit de la propriété intellectuelle, droit commercial, ...
- Connaître les dispositifs d'aide et d'accompagnement mis en place concernant le soutien à l'économie et l'emploi

MISSIONS RESSOURCES HUMAINES

- Assurer le recrutement des personnels et la gestion des Ressources Humaines (établir un contrat de travail, déclarations, gestion des demandes de congé, ...)
- Constituer les équipes de travail et affecter les moyens humains et financiers aux missions dévolues
- Vérifier la bonne exécution des missions par le personnel sous sa responsabilité
- Assurer une approche transversale des actions, veiller à la bonne coordination des équipes et au travail en transversalité entre les différents acteurs

MISSIONS COMPTABLES & FINANCIÈRES

- Suivre et élaborer les budgets (logiciel comptable)
- Assurer le lien avec le cabinet d'expertise comptable (paie, comptabilité)
- Étudier un devis général
- Établir un dossier de demandes de financement (subventions, AAP), suivre les comptes d'emploi
- Établir des comptes-rendus de réalisation des projets, bilan d'activité
- Assurer le suivi administratif et financier
- Mettre en œuvre les dispositifs de financement
- Veiller aux respects des exigences réglementaires en matière de Droit Fiscal, Comptabilité, Gestion

MISSION 2 : « ANIMER ET PROMOUVOIR LES PROJETS & PARTENARIATS »

- Sélectionner des projets en cohérence avec la le projet associatif et le projet de santé (ACI)
- Déterminer les conditions de réalisation d'un projet
- Définir les moyens humains, matériels et financiers spécifiques à chaque projet
- Promouvoir un projet
- Assurer les interactions professionnelles et animer le réseau de partenaires
- Soutenir le développement du réseau de la CPTS, aider et accompagner le Président
- Valider les grands axes de communication, accompagner l'élaboration du plan de communication
- Prospector et proposer de nouveaux partenaires, bénévoles, actions...
- Assurer la négociation des partenariats, établir les contrats de partenariats
- Garantir la pérennité des partenariats existants, assurer le respect des engagements
- Être un interlocuteur privilégié pour les partenaires
- Représenter la CPTS sur des événements à fort impacts/enjeux
- Garantir la bonne gestion des évènements/animations

CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Responsable CPTS est amené à travailler en étroite collaboration avec la gouvernance. Il a également un rôle d'interface entre le personnel et la gouvernance. Il assure un management transversal des équipes. Il développe leur autonomie.

Son activité nécessite une présence effective dans les locaux à raison de _____.

Il pourra être amené à se déplacer. Des missions en extérieur et en dehors des horaires classiques de travail peuvent être demandées.

Dans le cadre de la démarche globale de management de la CPTS, le titulaire du poste se doit :

- D'exercer ses tâches dans le respect des exigences réglementaires, de la politique et des exigences internes de la CPTS « _____ » notamment en termes de qualité, de relations clients, etc.
- Respecte les règles en vigueur au sein de la CPTS, ainsi que les exigences légales et réglementaires
- Assurer ses missions avec intégrité, probité et confidentialité
- Faire remonter toute anomalie, dysfonctionnement et propose des actions correctives à sa gouvernance
- S'assurer que les personnels sous son autorité ont suivi les formations adéquates

FIN DU DOCUMENT

Mot du/de la Président(e) – PHOTO (le cas échéant)

« Bienvenue [...] ... »
Valeurs & Engagement

I. Présentation du Projet Associatif de notre CPTS

I.1 Une CPTS repose sur un socle juridique...

Organigramme de la Gouvernance : avec ou sans photo
à noter : la photo permet de rapidement identifier les interlocuteurs

I.2 Nos bénévoles et adhérents

Liste des bénévoles : coordonnées, missions, disponibilité

I.3 Nos partenaires

Institutionnels / Associations locales / Collectivités Territoriales

II. Présentation du Projet de Santé (PDS)

II.1 Notre territoire

Données extraites du PDS

II.2 Nos missions

Présentation allégée du tableau ACI

I.3 Notre budget

Ventilation dans les grandes lignes

III. Fonctionnement de notre association

III.1 Notre équipe

Organigramme Équipe

III.2 Règles de fonctionnement

Accès au bureau, véhicule de service, fonctionnement du nettoyage, hygiène et propreté, stockage et archivage...

III.3 Notre budget

Règles de télétravail, horaires, règlement intérieur, Congés, logiciels RH

III.4 RGPD et données informatiques

III.5 Nos conseils & prestataires

Cabinet Comptable, Droit du Travail, Médecine du Travail, Informaticien, Communicant, Groupement d'Employeurs, ...

IV. Annexes

Note de Frais, RI, Charte QVT, Charte Informatique, Tableau des congés



CPTS

Modèle type - Charte de Télétravail

AVANT-PROPOS

La mise en place du télétravail s'est fortement démocratisée et étendue dans le paysage professionnel actuel.

Cette évolution nous amène à repenser nos modes de travail. D'autant plus que le personnel de la CPTS se trouve souvent contraint d'exercer ses fonctions en télétravail, faute de locaux dédiés à l'association.

Dans ce contexte, la rédaction d'une charte de télétravail, non obligatoire mais recommandée, est conçue dans le but d'établir un cadre clair et sécurisé, permettant de définir les règles et les conditions de travail à distance.

Cette charte est un modèle type que nous vous invitons à adapter à la réalité et aux particularités de votre CPTS. Chaque organisation étant unique, il est important que les dispositions correspondent précisément à vos besoins et vos pratiques. Nous vous recommandons également de solliciter un accompagnement juridique lors de l'élaboration de cette charte afin de garantir sa conformité.



CHARTRE POUR LE TÉLÉTRAVAIL

PRÉAMBULE

La CPTS [...] a décidé de s'engager en faveur du télétravail, au bénéfice de son personnel. Le télétravail repose sur des valeurs, convictions et ambitions, partagées entre l'employeur et les salariés, dans la mesure où :

- Il contribue à une qualité de vie au travail et à une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie privée,
- Il permet de donner plus de souplesse et de flexibilité dans les conditions de travail,
- Il participe à une démarche de développement durable : limitation des déplacements, des risques d'accident de trajet, réduction des gaz à effets de serre,
- Il répond aux aspirations des salariés.

L'Association a toutefois de réelles contraintes d'organisation. Il paraît utile de prévoir la possibilité de recourir au télétravail. C'est ce qui a prévalu à la mise en place de la présente charte. Celle-ci vise aujourd'hui à :

- Donner un cadre formel à l'exercice du télétravail : des règles claires, transparentes et partagées,
- Clarifier les droits et devoirs des salariés en matière de télétravail.

Cette formalisation du télétravail au sein de la présente charte de la CPTS s'inscrit dans la droite ligne des récentes évolutions du cadre législatif et réglementaire en la matière, à savoir les dispositions des articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail, ainsi que les dernières évolutions législatives visant à favoriser et à simplifier le recours au télétravail.

Il est rappelé que des dérogations exceptionnelles à la présente charte sont toujours possibles, en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, rendant nécessaire la mise en œuvre du télétravail pour permettre la continuité de l'activité de l'Association et/ou afin de garantir la protection des salariés, comme prévu par l'article L. 1222-11 du Code du travail.

Auxquels cas, face à l'urgence et pour répondre rapidement à une situation exceptionnelle ou à un cas de force majeure, le recours au télétravail est décidé unilatéralement par les membres du bureau de l'association.

TITRE I – DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1 — Définitions

Le « télétravail » défini par l'article L 1222-9 du Code du travail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail est un mode d'organisation du travail et ne saurait être confondu avec une réduction du temps de travail au profit du salarié ou bien d'un allègement des missions confiées. Les situations de travail « nomade » avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, notamment lors des déplacements professionnels, ne relèvent pas de la définition du télétravail.

Par principe, le télétravail est effectué au domicile du salarié, ou en coworking dans un espace professionnel dédié.

Le « télétravailleur » désigne toute personne salariée qui effectue du télétravail au sens de la définition prévue ci-dessus.

Article 2 - Champ d'application

La CPTS [...] entend ouvrir le télétravail aux salariés titulaires d'un [CDD/CDI], à temps plein ou à temps partiel et ayant une ancienneté d'au moins [...] au sein de l'association.
[À adapter : stagiaires et apprentis].

Article 3 — Information des salariés

[Si l'association possède des locaux] La présente charte est affichée publiquement sur les panneaux réservés aux informations du personnel.

Elle est communiquée individuellement au personnel de l'association, contre décharge, qui devra en prendre connaissance attentivement.

TITRE II - MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Article 4 - Conditions d'éligibilité pour le télétravail

Les conditions d'éligibilité visent non seulement à s'assurer que la mise en place du télétravail n'altère pas l'exécution du travail, mais également qu'elle ne peut avoir d'impact négatif sur le salarié, notamment au regard de son intégration au sein de l'association.

4.1 - Personnels éligibles

Ainsi, sont éligibles tous les salariés y compris [...], qui satisfont aux conditions cumulatives suivantes :

- Être titulaire d'un contrat de travail à durée [déterminée/indéterminée],

- Disposer d'une ancienneté d'au moins [...] révolus au sein de l'association,
- Faire preuve d'une réelle autonomie professionnelle dans l'exécution du travail, et avoir la capacité à travailler à distance, de manière individuelle et autonome.

[A déterminer si des catégories de salariés sont exclus : apprentis, stagiaires, si c'est le cas à préciser].

4.2 - Fonctions éligibles

Les activités éligibles au télétravail sont celles qui peuvent être exécutées à distance, et en utilisant un support informatisé pour tout ou partie du travail.

[Si la CPTS a des bureaux et que le télétravail régulier est permis sur demande]

Article - Caractère volontaire du télétravail

La demande de télétravail est déclenchée à l'initiative du salarié, avec l'accord de l'employeur, et réciproquement.

Le télétravail peut cependant être déclenché unilatéralement par l'employeur en cas de circonstances exceptionnelles.

La demande doit être transmise par écrit aux membres du bureau, accompagnée de plusieurs documents :

- Une attestation sur l'honneur quant à la conformité des installations électriques du lieu déclaré de télétravail,
- Un document justifiant d'une connexion internet,
- Une attestation d'assurance habitation mentionnant la connaissance de la situation de télétravail du salarié.

En cas de refus, l'employeur doit motiver sa décision.

Article - Retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail

L'exercice des fonctions en télétravail régulier débute par une période d'adaptation de deux mois de travail effectif. Cette période doit permettre à l'employeur de vérifier si le salarié dispose des aptitudes personnelles et professionnelles pour travailler à distance ou si l'absence du salarié dans les locaux de l'entreprise ne perturbe pas le fonctionnement de son service. Pour le salarié, cette période permet de vérifier si l'activité en télétravail lui convient.

Au cours de cette période, l'employeur ou le salarié peuvent décider de mettre fin à la situation de télétravail, par courriel avec accusé de réception ou bien par courrier remis en main propre contre décharge et moyennant un délai de prévenance de [x] semaine(s).

L'employeur peut demander la fin de la situation de télétravail notamment si les règles de sécurité, les règles de confidentialité ou de protection des données et de l'information ne sont pas respectées, ou encore en cas d'incompatibilité avec les conditions prévues dans la présente charte.

[En cas de télétravail occasionnel]

Article - Jours de télétravail occasionnels

Il est possible d'accorder aux salariés des jours de télétravail particuliers pour des raisons personnelles ou professionnelles de façon limitée. Cela peut être le cas pour les raisons suivantes : enfant malade de moins de 15 ans ; ascendant au 1er degré dépendant et malade ; conjoint malade ; missions spécifiques confiées ; raisons de pure convenance personnelle.

Le nombre annuel de jours est fixé à [...] jours. Le salarié transmet sa demande par écrit, y compris par mail, aux responsables concernées moyennant un délai de prévenance de 24 heures.

Toute demande de télétravail occasionnel peut être refusée pour des raisons de contraintes de service.

Article 5 - Équipements et environnements liés au télétravail

5.1 - Lieu du télétravail

Le lieu de télétravail unique est la résidence principale du télétravailleur (son domicile). Ce dernier s'engage à informer son employeur en cas de déménagement et à lui communiquer sa nouvelle adresse de télétravail.

Le télétravail peut également s'effectuer au sein d'un lieu externe (espace de coworking).

L'espace de télétravail doit être doté d'équipements permettant des échanges téléphoniques et la transmission et la réception de données numériques.

L'employeur se réserve le droit de refuser tout ou partie du télétravail effectué intégralement à domicile, notamment si le logement n'est pas adapté pour exercer son activité professionnelle.

5.2 - Équipements/Matériels

[A définir] L'association offre aux salariés la possibilité de se voir fournir le matériel nécessaire au télétravail, ou d'utiliser son propre matériel [à éviter].

Sous réserve de la conformité des installations électriques déjà en place au domicile du télétravailleur, l'entreprise fournit, installe et entretient les équipements nécessaires à l'exercice de l'activité en télétravail. Le salarié doit disposer des moyens de connexion et de télécommunication permettant d'assurer l'exécution normale du travail (accès internet avec débit suffisant).

La conformité de ces installations électriques, notamment en matière de normes électriques et de risques incendie, relève de la responsabilité du télétravailleur, qui devra remettre à cet effet une attestation sur l'honneur de conformité.

[Si matériel de l'association]

Le télétravailleur est tenu de prendre soin des équipements qui lui sont confiés et devra les restituer à son départ. De manière générale, les télétravailleurs sont tenus d'utiliser uniquement ce matériel à titre professionnel et pour le seul compte de l'association.

En cas de panne ou de mauvais fonctionnement, le télétravailleur doit en informer immédiatement le Bureau de l'association. Le télétravailleur est tenu de laisser l'accès à son domicile, après son accord, aux intervenants techniques qui pourraient avoir à vérifier ou à entretenir le matériel.

Article 6 - Règles générales de fonctionnement du télétravail

Article 6.1 - Modalités de décompte du temps de travail

[A rédiger selon le type de contrat, la gestion des salariés et des plannings]

[A adapter selon l'organisation de l'association]

Par ailleurs, le télétravail régulier ne peut pas excéder [...] jours de télétravail par semaine. Une présence du télétravailleur est demandée dans les locaux de l'association. Cette présence est fixée sur les jours suivants [...] et permet de conserver un lien professionnel et social entre l'équipe.

Seules les heures supplémentaires ou complémentaires commandées ou autorisées peuvent être réalisées, ce qui suppose donc un accord préalable de l'employeur.

Les plages horaires dites « de contact » pendant lesquelles le télétravailleur peut être contacté par l'employeur sont : *[à définir]*

Article 6.2 - Détermination des plages horaires de travail

Tout personnel en situation de télétravail s'engage, sans contravention possible, à organiser son activité en fonction de sa durée contractuelle de travail et en respectant de façon absolue :

- Les durées maximales de travail effectif, journalières et hebdomadaires, de 10 heures et 48 heures,
- Les durées minimales de repos, soit 11 heures par jour et 35 heures par semaine, ainsi qu'un temps de pause de 20 minutes toutes les tranches de 6 heures de travail,
- Une pause déjeuner minimale de 30 minutes.

Seules les heures supplémentaires ou complémentaires commandées ou autorisées peuvent être réalisées, ce qui suppose un accord préalable de l'employeur.

Les plages horaires dites « de contact », pendant lesquelles le télétravailleur peut être contacté par l'employeur, sont : *[à définir]*.

En dehors de ces plages horaires, le télétravailleur, en lien avec son responsable et les équipes avec lesquelles il collabore, gère l'organisation de son temps de travail sous les réserves mentionnées ci-dessus.

Article 6.3 - Droit à la déconnexion

La CPTS [...] réaffirme l'importance de l'usage professionnel des outils numériques et de communication mis à disposition et la nécessaire régulation de leur utilisation pour assurer le respect des temps de repos et de congés, ainsi que l'équilibre entre la vie privée, familiale et la vie professionnelle.

Par ailleurs, chaque responsable devra être vigilant à ne pas solliciter un collaborateur durant ses périodes de repos ou de congés.

Article 7 - Obligation de discrétion, de confidentialité et protection des données

Le télétravailleur doit veiller à ne transmettre aucune information sur les données confidentielles à des tiers et à verrouiller l'accès à son matériel informatique.

La violation de cette obligation constitue un motif de sanction disciplinaire.

De manière générale, le télétravailleur s'engage à respecter les règles mises au point par l'association, destinées à assurer la protection et la confidentialité des données, ainsi que les règles d'usage des équipements et outils informatiques.

Article 8 - Protection des libertés individuelles et respect de la vie privée du télétravailleur

L'employeur doit garantir le respect de la vie privée du salarié en télétravail. À cet effet, les plages horaires d'accessibilité durant lesquelles il est joignable sont définies en concertation avec le Bureau et inscrites dans l'avenant au contrat de travail.

Le télétravailleur aura droit à la déconnexion en dehors de la plage de joignabilité.

L'accès au domicile du salarié est par principe interdit, sauf accord du salarié. Dans le cadre d'un besoin impérieux d'une visite à domicile, le salarié sera informé par courrier au moins 48 heures avant la visite.

Article 9 – Frais liés au télétravail [À définir, compléter ou supprimer – réf. convention collective de branche, accord professionnel ou interprofessionnel]

Une indemnité forfaitaire de [xx] € bruts, imposable et soumise à cotisations sociales, correspondant à la prise en charge d'une quote-part des frais d'électricité et de chauffage et/ou de climatisation, est versée mensuellement au télétravailleur.

Article 10 – Assurance

Des polices d'assurance couvrant l'ensemble des risques liés à la présence et au fonctionnement du matériel de l'association au sein du domicile des salariés sont souscrites et payées par l'association.

Le télétravailleur s'engage à informer son assureur du fait qu'il travaille à son domicile avec du matériel appartenant à son employeur.

Article 11 - Accident du travail

Les télétravailleurs bénéficient du droit commun sur les accidents du travail. Ainsi, un accident survenu au télétravailleur à son domicile pendant les jours de télétravail et dans la plage journalière sera couvert par la législation professionnelle prévue.

Le télétravailleur s'engage à informer immédiatement l'employeur de l'accident et au plus tard dans les 24 heures en envoyant un courriel aux membres du Bureau et à transmettre tous les éléments d'information nécessaires à l'établissement d'une déclaration d'accident du travail.

Article 12 – Santé et sécurité

La réglementation du travail sur écran s'applique au télétravail. Les salariés sont soumis à une surveillance médicale spéciale du fait du travail sur écran. Ils doivent répondre positivement à toute sollicitation en la matière, notamment aux convocations et visites auprès du médecin du travail.

Article 13 – Le statut social du télétravailleur

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes garanties et du même traitement que les autres collaborateurs de l'association. Le télétravail ne modifie que la manière dont le travail est effectué et n'affecte en rien le statut de salarié du télétravailleur.

Il bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés n'étant pas en télétravail.

Article 14 – Dispositions finales

La présente charte entre en vigueur à la date de sa diffusion auprès du personnel de l'association. La présente charte pourra être révisée à tout moment par décision du [Bureau/Conseil d'Administration], sous réserve de respecter un délai de prévenance raisonnable auprès des personnels concernés.

Fait à [...], le [...]
Signature du Président,

DUERP KESAKO ?

Répertorier - Évaluer - Planifier - Réduire

Le document unique sert à répertorier et à évaluer chacun des risques professionnels auxquels sont exposés les personnes dans l'entreprise ou l'organisation employeuse, puis à planifier des actions de prévention des risques professionnels pour réduire l'impact global sur la santé et la sécurité des travailleurs. Le DUERP est obligatoire dans l'entreprise dès le premier "travailleur" - [Article R. 4121-1 du Code du travail](#)

Le terme de "travailleur" dans le Code du travail regroupe à la fois les salariés (CDD, CDI, Intérim, Alternance) mais également les stagiaires.

L'évaluation des risques évolue avec l'entreprise. Ainsi, le DUERP doit être mis à jour régulièrement :

- Annuellement pour les organisations de 11 collaborateurs et plus
- Lors de modifications importantes des conditions de travail
- À la suite d'un accident du travail ou d'un nouvel incident identifié



Outil

Vous disposez du DUERP modifiable (format excel) sur le site internet du Guichet CPTS.

		ACTION À MENER	REF. JURIDIQUE & RÉGLEMENTAIRE
ÉTAPE 1	DÉFINIR LA/ LES UNITÉ(S) DE TRAVAIL	Référencer les unités de travail de son organisation	définir des "unités de travail" (Article R. 4121-1).
ÉTAPE 2	RÉPERTORIER LES RISQUES	Répertorier chacun des dangers et des risques professionnels des travailleurs	
ÉTAPE 3	ÉVALUER LES RISQUES	<p><i>Aucune obligation légale sur la méthode d'évaluation des risques professionnels à utiliser. Nous vous recommandons d'utiliser une méthode ayant déjà fait ses preuves, et qui se basent sur plusieurs critères.</i></p> <p>Occurrence : Quelle est la probabilité qu'un dommage survienne ? Exposition : A quelle fréquence suis-je exposé à cette situation à risque ? Gravité : Quels sont les types de dommages encourus pour ces risques ? Maîtrise : Quel est le niveau de maîtrise actuel de ces risques dans mon entreprise ? Pour ces quatre critères, nous avons défini plusieurs possibilités :</p> <p>Occurrence : Fort probable, Probable, Possible, Presqu'impossible Exposition : Une fois par jour, Une fois par semaine, Une fois par mois, Une fois par an Gravité : Sans arrêt de travail, Arrêt de travail, Effet irréversible, Mort, Maîtrise : Aucune maîtrise, Partiellement maîtrisé, Maîtrisé, Bien maîtrisé</p> <p>En multipliant les points d'occurrence, d'exposition, de gravité et de maîtrise, on obtient un score appelé "indice de criticité". L'indice de criticité permet de hiérarchiser les risques du plus important au moins importants.</p>	
ÉTAPE 4	ÉTABLIR LE NIVEAU DE RISQUE	<p>Le niveau de risque permet de savoir s'il est urgent de mettre en place des actions préventives ou non pour le danger concerné :</p> <p>Niveau 1 : Risque mineur = Action à long terme Niveau 2 : Risque secondaire = Action à envisager à moyen terme Niveau 3 : Risque majeur = Action à envisager en priorité</p>	
ÉTAPE 5	CHERCHER À RÉDUIRE LES RISQUES	Trouver pour chacun d'entre eux différentes mesures de prévention à planifier pour les réduire. Pour cela, le Code du travail fixe dans son Article L. 4121-2 les principes généraux de prévention des risques professionnels.	https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033019913?isSuggest=true
ÉTAPE 6	PLANIFIER LES ACTIONS DE PRÉVENTION	Pour les organisations de moins de 50 salariés, il est nécessaire de dresser : une liste détaillée des mesures de prévention des risques mise en place dans l'organisation ainsi que ses mises à jour.	https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFEXT000043884445



Date de l'entretien : _____ Durée de l'entretien : : _____

Propos Introductifs – Présentation des interlocuteurs

Les éléments ci-dessous peuvent être remplis en amont et rappelés (après les propos introductifs)
Objectif : éviter les incompréhensions éventuelles et poursuivre l'entretien sur le bon niveau d'information

Poste à pourvoir : _____

Création de poste Recrutement à la suite d'un départ Remplacement provisoire
(Congés Maternité, Maladie, autre...)

Nature du Contrat (ou Accord) :

CDI CDD Intérim Mise à disposition - Type de poste : Cadre Non-Cadre

Temps de travail : _____ Télétravail : Oui Non Partiel

Déplacements(s) :

Très fréquent (plusieurs fois par mois) Régulier (1 à 2 X mois) Sans déplacement

Secteur : Régional Départemental Local

Grille indiciaire ou niveau de rémunération : _____

NOM, Prénom du candidat	
Coordonnées Téléphoniques	
NOM, Prénom – Fonction des recruteurs	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Cette grille d'entretien est conçue pour aider à structurer les discussions avec les candidats. Gardez à l'esprit que les questions peuvent être posées dans n'importe quel ordre et que les candidats peuvent répondre à plusieurs questions en même temps. Certaines questions doivent être adaptées en fonction des situations et des postes spécifiques. En adaptant ces questions en fonction du contexte et du candidat, vous pourrez obtenir une compréhension plus approfondie de leurs expériences, compétences et motivations.

N'hésitez pas à approfondir les réponses pour obtenir des détails supplémentaires.

	Questions au candidat <i>Objectif</i> : comprendre qui est le candidat	Réponses du candidat <i>Objectifs</i> : écouter et analyser son positionnement	Remarques Recruteur <i>Objectifs</i> : affiner son analyse, justifier sa notation, sélectionner
Présentation personnelle	Pouvez-vous vous présenter ?		
Parcours Professionnel	Merci de nous présenter votre parcours professionnel.		
	Que vous ont apporté vos expériences Professionnelles ? Votre formation ?		
	Qu'avez-vous préféré dans vos expériences professionnelles précédentes ? Qu'avez-vous le moins apprécié ?		
	Concrètement, comment avez-vous réalisé tel projet, action, mission ?		
	Comment encouragez-vous la coopération entre les parties prenantes d'un projet ? [à adapter au poste]		
	Qu'avez-vous fait lorsque les parties prenantes d'un projet n'étaient pas d'accord ? [à adapter au poste]		
	Comment gérez-vous les conflits ?		
Défis & Innovations	Quelles innovations avez-vous introduit dans vos précédentes expériences ? (Outils de communication, numériques...)		
	Quelles sont les difficultés auxquelles vous pensez devoir faire face ?		
	Quels sont vos axes d'amélioration/progrès ?		
	Comment organisez-vous une semaine de travail typique ?		
Motivation & compréhension du poste	Pourquoi avez-vous postulé à ce poste ?		
	QU'est-ce qu'une CPTS ? Quel est son territoire ? + questions relatives aux connaissances = à adapter au poste (Coordo, Secrétaire, Communication)		
	Selon vous, quelles seraient les compétences clés d'un XXXXXXXXXXXX, Manager : comment motivez-vous votre équipe pour atteindre ses objectifs ?		
	Si vous êtes retenu(e) sur ce poste, quelle serait votre première décision / premier objectif ?		
	Quelles sont parmi vos aptitudes celles qui vous permettent de penser que vous réussirez sur ce poste ?		
	En quelques mots qu'avez-vous compris du poste à pourvoir (missions, enjeux, etc.) ?		
	Quelles sont vos prétentions salariales ? Quelles sont vos disponibilités ?		
Où vous voyez-vous dans 5 ans ?			

ÉVALUATION GÉNÉRALE

Insuffisant	Passable	Bien	Très bien
1	2	3	4

Savoir <i>Le candidat dispose-t-il de connaissances en lien avec le poste ?</i>	Pertinence dans les réponses (supposant des recherches et une préparation à cet entretien)	
	Le niveau de connaissances du candidat par rapport au poste visé (CPTS, Territoire, Stratégie de communication, ...)	
Savoir-faire <i>Le candidat a-t-il les compétences attendues sur le poste ?</i>	Diplôme en adéquation avec le poste	
	Expérience professionnelle en adéquation avec le poste	
	Aptitude à la communication	
	Maîtrise des outils informatiques	
Savoir-être <i>Le candidat a-t-il la posture attendue sur le poste ?</i>	Première impression (politesse, tenue vestimentaire, ...)	
	Préparation matérielle à l'entretien (CV, LM, bloc-notes, attestation, ...)	
	Présentation orale (élocution fluide, clarté des propos...)	
	Communication non verbale (position du corps, mouvements, attitudes, ...)	
	Écoute, réactivité et dynamisme face aux questions et arguments du recruteur	
	Investissement lors de l'entretien pour obtenir des informations sur le poste visé (organisation, responsabilité, équipe de travail, lieu, mobilité, environnement...)	
	Adaptabilité vis-à-vis de la technique de recrutement	
	Degré de motivation du candidat pour être recruté	
Ressenti du recruteur vis-à-vis de l'attitude générale du candidat		
TOTAL		



ANNÉE COUVERTE PAR L'ENTRETIEN : _____

Titulaire du poste		Responsable Hiérarchique
NOM		
Prénom		
Poste occupé		
Ancienneté		
Sur le poste		

ENJEUX DE L'EPA

- Identifier, apprécier et développer les compétences du collaborateur
- Favoriser un contact personnel en dialoguant sur le poste occupé, ses points de satisfaction ou ses préoccupations
- Échanger sur les attentes, perspectives d'évolution et/ou projets de développement du collaborateur, exprimer le besoin en formation
- Fixer et évaluer les objectifs annuels

MÉTHODOLOGIE

- **En amont de son entretien** : le collaborateur fait son auto-évaluation. Cette auto-évaluation doit lui permettre de faire le point sur ses forces, points d'amélioration et permettre un dialogue ouvert le Jour de l'EPA
- **Jour-J** : le responsable doit veiller à être pleinement disponible. Il va remplir pendant l'entretien la grille et les deux parties signeront le document
- Il sera important de faire un bilan aux membres de la gouvernance du/des EPA et de valider avec eux, les évolutions à venir (volet RH et Management, pilotage stratégique)

BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Légende :

Débuté : commence à appréhender telle mission ou telle tâche

Exerce : exerce sa mission, s'emploie, s'active à cela

Domine : atteint un niveau d'expertise. Son action/avis est majeur

Rappel des principales missions du poste Précédemment identifiées Dans la Fiche de Poste [4 grandes missions max]	Débuté	Exerce	Domine	Argumentaire
Garantir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organiser...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gérer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contribuer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Animer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Piloter...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Éléments de contextes, temps forts de l'année :

FORMATION(S) SUIVI(S) AU COURS DE L'ANNÉE

Intitulé de la formation n°1

Objectif(s) de la formation :

L'objectif a-t-il-été atteint ? OUI NON

Formation certifiante OUI NON

Élément factuel (preuve documentaire témoignant de l'efficacité de cette formation) :

Intitulé de la formation n°2

Objectif(s) de la formation :

L'objectif a-t-il-été atteint ? OUI NON

Formation certifiante OUI NON

Élément factuel (preuve documentaire témoignant de l'efficacité de cette formation) :

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS – ÉVALUATION PAR LE SALARIÉ

Légende :

Dépassé : objectif surpassé

Motif extérieur : tout événement extérieur (modification réglementaire, absences, décision de report, gestion d'imprévu) au cours de l'année ayant empêché la réalisation de l'objectif initialement fixé

Objectifs fixés lors du précédent Entretien Professionnel	Dépassé	Atteint	Non Atteint	Non Atteint - Suite à motif extérieur	Commentaire
OBJECTIF N°1 Garantir,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°2 Organiser/piloter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°3 Gérer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°4 Participer, animer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Totaux					

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS – ÉVALUATION PAR LE SALARIÉ

Légende :

Dépassé : objectif surpassé

Motif extérieur : tout événement extérieur (modification réglementaire, absences, décision de report, gestion d'imprévu) au cours de l'année ayant empêché la réalisation de l'objectif initialement fixé

Objectifs fixés lors du précédent Entretien Professionnel	Dépassé	Atteint	Non Atteint	Non Atteint - Suite à motif extérieur	Commentaire
OBJECTIF N°1 Garantir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°2 Organiser/piloter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°3 Gérer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°4 Participer, animer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Totaux					

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS – ÉVALUATION PAR LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

Légende :

Dépassé : objectif surpassé

Motif extérieur : tout événement extérieur (modification réglementaire, absences, décision de report, gestion d'imprévu) au cours de l'année ayant empêché la réalisation de l'objectif initialement fixé

Objectifs fixés lors du précédent Entretien Professionnel	Dépassé	Atteint	Non Atteint	Non Atteint - Suite à motif extérieur	Commentaire
OBJECTIF N°1 Garantir...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°2 Organiser/piloter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°3 Gérer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBJECTIF N°4 Participer, animer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Totaux					

ÉVALUATION DES SAVOIR-FAIRE & SAVOIR-ÊTRE DU COLLABORATEUR

Grille de notation

- 1** = Insuffisant – Ne correspond pas aux attentes
- 2** = à améliorer
- 3** = Compétent – En adéquation avec les exigences du poste
- 4** = Exceptionnel – Dépasse les attentes

□ **L'ensemble des critères ci-dessous sont clairement définis sur la dernière page du document**

SAVOIR FAIRE	Notation	SAVOIR ÊTRE	Notation
<i>Sens des responsabilités</i>		<i>Initiative</i>	
<i>Priorisation, Organisation</i>		<i>Adaptabilité</i>	
<i>Rigueur, Fiabilité</i>		<i>Relationnel</i>	
<i>Autonomie</i>		<i>Esprit d'Equipe</i>	
<i>Respect des échéances</i>		<i>Régularité</i>	

MANAGEMENT (Réservé aux managers)	Notation
<i>Leadership et motivation</i>	
<i>Engagement personnel, motivation</i>	
<i>Capacité à déléguer, organiser le travail de son équipe</i>	
<i>Capacité à prendre des décisions</i>	
<i>Qualité du travail de son équipe</i>	

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Niveau requis dans la description de poste				Compétences identifiées dans la description de poste	Niveau constaté du collaborateur				Actions correctives envisagées [Formation interne, formation externe, mentorat, expérience à acquérir]
A	B	C	D		A	B	C	D	
		X		Maîtriser la conduite de projet		X			Formation gestion de projets prévue en ...
		X		Connaître le fonctionnement associatif		X			Compétence à acquérir via formation interne

Légende :

En gris = exemples (les compétences sont à identifier dans la fiche de poste du collaborateur)

Au niveau de la description de poste :

- A** : Doit avoir des notions
- B** : Doit savoir faire avec une aide
- C** : Doit savoir bien faire, maîtrise de façon autonome
- D** : Doit savoir traiter des problèmes complexes, formaliser et transférer son savoir

Le collaborateur :

- A** : A des notions
- B** : Sait faire avec une aide
- C** : Sait bien faire, maîtrise de façon autonome
- D** : Sait traiter des problèmes complexes, sait formaliser et transférer son savoir

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE SMART

La méthode SMART est un outil de gestion qui aide à formuler des objectifs de manière précise et actionnable. L'acronyme SMART signifie :

- **Spécifique** : L'objectif doit être clair et précis. Par exemple, "Augmenter les ventes de 10%" est spécifique, contrairement à "Améliorer les ventes".
- **Mesurable** : Il doit être possible de quantifier les progrès. Par exemple, "Recruter 2 nouveaux clients par mois" est mesurable.
- **Atteignable** : L'objectif doit être réaliste en fonction des ressources disponibles. Par exemple, "Former 10 employés en 2 mois" est atteignable si les ressources nécessaires sont disponibles.
- **Réaliste** : L'objectif doit être pertinent et aligné avec les priorités globales. Par exemple, "Lancer un produit innovant sur le marché" doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise.
- **Temporel** : L'objectif doit avoir une échéance claire. Par exemple, "Doublé la part de marché en 1 an" intègre une date butoir.

Description objectifs pour l'année à venir	Échéance JJ/MM/AA	Mesure	Ressources	Points de suivi [Hebdo, Mensuel, trimestriel]
OBJECTIF 1				
OBJECTIF 2				
OBJECTIF 3				
OBJECTIF 4				
OBJECTIF INTERNE À LA CPTS <i>Visé l'amélioration des conditions de travail, une meilleure organisation, un partage d'expérience, la mise en place de process interne, la contribution à la démarche Qualité de Vie au Travail, Environnement...</i>				

ANNÉE À VENIR

□ 3 objectifs minimum par collaborateur - 4 au maximum (objectif interne non inclus)

BESOINS DE FORMATION (N+1)

Demande n° 1 :

Objectif de la demande n°1 :

Demande n°2 :

Objectif de la demande n°2 :

PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

Souhait(s) du collaborateur

Poste(s) visé(s)	Échéance

REMARQUES / CONCLUSION

Année de la dernière fiche de poste : _____

A réactualiser : OUI NON

Si oui, transmettre les modifications envisagées en pièce-jointe de l'EPA

Commentaire du Responsable Hiérarchique

Commentaire du collaborateur

Compte-tenu de désaccords lors de l'EPA, le collaborateur souhaite un rendez-vous avec :

- Le/la Président(e) de la CPTS : OUI NON
- Le/la Responsable RH de la CPTS : OUI NON

Date de l'entretien: _____

Visa du Collaborateur

Visa du Responsable

ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

SAVOIR-ÊTRE

Initiative : action de celui qui propose ou entreprend le premier quelque chose. Qualité de celui qui est disposé à entreprendre

Adaptabilité : capacité d'un individu à s'ajuster facilement et rapidement aux changements ou aux nouvelles conditions. Faculté de se modifier pour répondre efficacement à des situations variées, en alliant flexibilité et évolution

Relationnel : capacité d'habiletés émotionnelles et comportementales, ainsi que de facultés de communication d'une personne

Esprit d'équipe : savoir travailler en groupe et collaborer avec les autres. Cela implique une forte attache aux opinions et aux intérêts du groupe, favorisant la communication, la transparence et la reconnaissance des efforts collectifs

Régularité : adhésion à un ensemble de normes ou de principes établis, caractérisée par une constance et une homogénéité dans le temps ou l'espace

SAVOIR-FAIRE

Sens des responsabilités : qualité de quelqu'un qui comprend ses devoirs et les assume

Priorisation : action de classer selon l'importance ou l'urgence

Rigueur, fiabilité : traits de caractère qui inspirent confiance, personne sur qui il est possible de compter

Anticipation : posture visant à prévoir

Autonomie : l'autonomie professionnelle est la capacité d'une personne à prendre des décisions dans le cadre de son travail, et des décisions qui s'intègrent parfaitement au paysage professionnel dans lequel elle évolue

MANAGEMENT

Leadership & motivation : capacité d'une personne ou d'un groupe à diriger, influencer ou guider des individus, des équipes ou des organisations dans la réalisation d'objectifs

Engagement et exemplarité : un collaborateur engagé se caractérise par son enthousiasme, sa persévérance et sa volonté de dépasser les attentes. Il prend souvent des initiatives, participe activement aux réunions, et est moteur dans l'innovation et la résolution de problèmes

Animation d'équipe : représente la capacité à mobiliser les talents individuels vers un objectif commun tout en favorisant l'épanouissement professionnel de chacun

Capacité à déléguer et à organiser le travail : implique de confier des tâches et des responsabilités à d'autres membres de l'équipe. Cette compétence permet d'optimiser les ressources en répartissant efficacement le travail en fonction des compétences et des talents de chacun

Capacité à prendre des décisions et à apporter des solutions : repose sur un socle de compétences et d'aptitudes

Qualité du travail de son équipe – bonne marche du service : capacité des membres d'une équipe à collaborer efficacement (partage d'idées, résolution de problèmes, ...) pour atteindre un objectif commun

V. GLOSSAIRE

TYPOLOGIE	DICTIONNAIRE	ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DANS LE MONDE PROFESSIONNEL	POUR ALLER PLUS LOIN
Soft Skills	Accompagnement	renvoie à toutes formes de pratiques et activités de prise en charge de situations individuelles ou collectives de quête de sens personnel et/ou professionnel. Accompagner autrui requiert la mise en place d'une dynamique relationnelle attentive aux singularités tant de la personne que des contextes afin de développer un cadre personnalisé et réflexif pour le développement d'autrui.	L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique Cairn.info
Hard Skills	Affectation des ressources	est le processus par lequel les ressources disponibles d'une organisation sont allouées à différents projets ou tâches, optimisant ainsi l'efficacité et la performance.	
Soft Skills	Agilité	est « la capacité à changer d'état dans un temps limité, en fonction de différents facteurs ». Sur le plan professionnel, elle implique d'être réactif et proactif. Cela suppose des notions de rapidité, de vivacité, d'aisance. Si ces qualités sont des aptitudes qui se développent et s'entretiennent d'abord individuellement, elles ne peuvent être utilisées à leur plein potentiel que dans la coopération.	https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/agilite-entreprise-definition
Hard Skills	Amélioration continue	est un processus inhérent au management de la qualité qui vise l'optimisation des performances des produits, des services et des processus qui les composent. Elle est encadrée par la norme ISO 9001.	
Hard Skills	Analyser	est une démarche structurée qui permet aux professionnels de prendre du recul par rapport à leur quotidien et d'examiner leurs actions sous un angle nouveau. Cette approche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue des compétences où les participants peuvent déconstruire leurs expériences pour mieux comprendre les enjeux de leur métier.	
Hard Skills	Animation d'Equipe	capacité à transformer un groupe de personnes travaillant ensemble en une équipe soudée, motivée, et orientée vers des résultats concrets.	https://reussir-son-management.com/animation-dequipe/
Hard Skills	Anticipation	implique une veille constante des évolutions légales et réglementaires, des innovations technologiques et des changements sociétaux. Au-delà de l'anticipation, un manager efficace doit être capable de communiquer sa vision et d'inspirer son équipe à la réaliser. Ce leadership visionnaire est ce qui transforme une simple prévision en un plan d'action concret et motivant.	
Soft Skills	Apprentissage	la volonté et la capacité de se développer constamment, d'apprendre de nouvelles compétences et de s'adapter à l'évolution des circonstances et technologies.	
Hard Skills	Arbitrage	repose ainsi sur la transformation d'un débat essentiellement subjectif – chacun des impétrants défendant sa propre idée, son propre projet – en un consensus éclairé par une règle objective antérieure au débat lui-même, et dont le manager est censé être le garant.	
Hard Skills	Arbitrer	méthode qui vise à imposer une solution aux parties.	
Hard Skills	Archiver	est un processus crucial qui permet aux entreprises de conserver des enregistrements précis et accessibles de leurs activités. L'archivage légal des données est essentiel pour plusieurs raisons : conformité réglementaire, protection des données, gestion des risques, efficacité opérationnelle	Conservation des documents : durée légale et bonnes pratiques - Business Services
Soft Skills	Autonomie	c'est savoir se fixer des objectifs et des tâches à effectuer sans aide extérieur.	

Soft Skills	Bienveillance	disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui	
Soft Skills	Capacité d'Adaptation	terme utilisé pour décrire la capacité d'un individu ou d'un groupe à s'adapter et à faire face au changement. Il fait référence à la résilience mentale, physique et émotionnelle qui permet aux gens de rebondir après des événements inattendus de la vie.	
Hard Skills	Capacité de prise de décision	repose sur un socle de compétences décisionnelles qui se forgent et se perfectionnent au fil de l'expérience. L'agilité mentale, la pensée critique et la pensée analytique jouent un rôle majeur.	
Soft Skills	Collaborer	action de participer à une œuvre avec d'autres	
Hard Skills	Communication en public	aptitude à s'adresser à un large public avec assurance et efficacité	
Soft Skills	Compétences interpersonnelles	les compétences interpersonnelles se réfèrent à la capacité d'un individu à interagir efficacement avec les autres dans un contexte professionnel. Cela englobe des compétences telles que la communication, la collaboration, l'empathie et la résolution de conflits.	
Hard Skills	Conduite de changement	est un enjeu stratégique pour toute structure souhaitant s'adapter aux évolutions du marché, aux nouvelles technologies ou aux transformations internes. Pourtant, mener un changement efficace ne se résume pas à la mise en place de nouveaux processus. Il s'agit avant tout d'un défi humain, qui nécessite une adhésion collective de toutes les parties prenantes impliquées et un processus de gestion rigoureux.	
Organisation RH	Contrat de travail	il existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur). Le plus souvent, le contrat de travail doit être écrit. Son exécution entraîne un certain nombre d'obligations, tant pour le salarié que pour l'employeur.	Le contrat de travail : les principales caractéristiques Travail-emploi.gouv.fr Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
Hard Skills	Coordonner	il s'agit de superviser les activités administratives et opérationnelles liées au bon déroulement des actions à conduire, de soutenir et d'aider à la mise en œuvre des stratégies, de participer aux activités en lien avec sa fonction, et <u>le cas échéant</u> , de se positionner comme un point de contact.	
Hard Skills	Créativité	aptitude - ou plutôt état d'esprit - qui se caractérise par une propension à avoir une vision élargie et décalée, penser hors du cadre, créer des liens entre les idées, les personnes, les projets, les transformer, s'adapter, proposer des solutions novatrices, être proactif et inspirant dans son fonctionnement.	
Organisation RH	Délégation de compétences/pouvoirs	permet à une autorité ou collectivité, appelée délégante, de confier une fonction spécifique ou une partie de ses compétences à une collectivité de son choix, appelée délégataire, pour la représenter lors de ses missions.	Délégation de pouvoirs : définition - Lexique droit du travail Éditions Tissoit
Organisation RH	Délégation de signature	est l'acte par lequel une personne physique (appelée "délégrant") autorise une autre personne (appelée "délégataire") à signer des documents en son nom. Les rôles de délégrant et délégataire sont bien définis et répondent à des desiderata précis. <u>Pour assurer la conformité de la délégation :</u> > Le délégrant doit être un chef d'entreprise > Le délégrant doit pouvoir justifier de son incapacité à gérer personnellement son entreprise et se montrer incapable de gérer de manière fiable le personnel et les activités courantes. <u>Il existe aussi des obligations pour être délégataire :</u> le délégataire doit être un salarié de l'entreprise le délégataire doit être nécessairement à un niveau hiérarchique inférieur au délégrant	Délégation de signature en entreprise : règles, risques et bonnes pratiques

Soft Skills	Déléguer	attribuer des missions à des personnes en fonction de leurs compétences	
Soft Skills	Déontologie	Règles de bonne conduite constituant la morale d'une profession.	
Hard Skills	Diriger	orienter vers un objectif spécifique, guider dans une direction déterminée	
Gestion des Risques	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)	répertorie l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs et assure la traçabilité collective de ces expositions. Dans le DUERP, l'employeur transcrit et met à jour les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.	Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) Travail-emploi.gouv.fr Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
Organisation RH	Durée légale de travail	la durée légale de travail effectif des salariés à temps complet est fixée à 35 heures par semaine, pour toutes les entreprises quel que soit leur effectif. Il s'agit d'une durée de référence, un seuil à partir duquel, sauf exceptions, sont calculées les heures supplémentaires. Il ne s'agit ni d'une durée minimale (les salariés peuvent être employés à temps partiel), ni d'un maximum (sauf, sous réserve de quelques dérogations, pour les travailleurs de moins de 18 ans) : des heures supplémentaires peuvent être accomplies dans le respect des durées maximales au-delà desquelles aucun travail ne peut être demandé.	https://travail-emploi.gouv.fr/la-duree-legale-du-travail
Organisation RH	Entretien Professionnel Annuel	<p>Article L6315-1 - Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019 - art. 11 (V)</p> <p><i>"A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte 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 au conseil en évolution professionnelle".</i></p> <p>Cet entretien professionnel, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité 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 présent code, 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. Cet entretien peut avoir lieu, à l'initiative du salarié, à une date antérieure à la reprise de poste.</p> <p>II. — Tous les six ans, l'entretien professionnel mentionné au I du présent article fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Cet état des lieux, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels prévus au I et d'apprécier s'il a :</p> <p>1° Suivi au moins une action de formation ; 2° Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ; 3° Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.</p>	L'entretien professionnel Travail-emploi.gouv.fr Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles

Soft Skills	Ecoute	permet de tirer profit des forces de tous les membres d'une équipe, il faut écouter ce que chacun partage avec attention.	
Soft Skills	Empathie	capacité de s'identifier à autrui, d'éprouver ce qu'il éprouve.	
Soft Skills	Engagement	l'engagement des collaborateurs correspond à leur degré d'implication dans le travail et leur investissement vis-à-vis de l'entreprise. Il est difficile d'obtenir une définition plus précise, puisqu'elle dépend essentiellement de la vision qu'aura l'entreprise de l'engagement. Pour certaines d'entre elles, la définition d'un salarié engagé sera liée à sa satisfaction, son épanouissement dans l'entreprise. Pour d'autres, les résultats d'un salarié seront les principales preuves de sa motivation et de son implication au travail. Des salariés engagés sont le signe d'une bonne santé économique et sociale de l'entreprise.	
Soft Skills	Esprit critique	évaluer de manière objective les informations et les situations pour formuler des jugements éclairés.	
Soft Skills	Esprit d'équipe	savoir travailler en groupe et collaborer avec les autres. Cela implique une forte attache aux opinions et aux intérêts du groupe, favorisant la communication, la transparence et la reconnaissance des efforts collectifs.	
Soft Skills	Éthique professionnelle	elle renvoie à la capacité de réflexion éthique, au jugement et à la prise d'initiatives conséquente des professionnels lors de situations problématiques appelant de leur part une conduite éthique. À sa façon, l'éthique professionnelle vient combler certaines insuffisances de ces modes de régulation rencontrés dans les milieux de travail.	Qu'est-ce que l'éthique professionnelle ? Revue Cadres
Hard Skills	Etre organisé	prendre les dispositions convenables en vue d'un résultat déterminé ; être prêt pour quelque chose	
Soft Skills	Exemplarité	repose sur une idée simple : s'appliquer à soi-même ce que l'on attend de ses collaborateurs « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, s'appliquer à soi-même l'art du bien-être » Ce n'est pas être parfait ou refléter la perfection, mais impulser une éthique et de la sincérité au sein du lieu de travail.	https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/pourquoi-l-exemplarite-ca-marche
Soft Skills	Fédérer	ce terme fait référence à l'aptitude d'un leader à « regrouper, rassembler plusieurs individus dans un même but, pour un même objectif ».	https://www.penser-et-agir.fr/capacite-a-federer/
Soft Skills	Force de proposition	avoir une attitude proactive, créative, et innovante. Prendre des initiatives	
Organisation RH	Formation Professionnelle	l'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article L 6321-1 du code du travail).	
Hard Skills	Gestion de projets	La gestion de projet consiste à planifier, organiser, et gérer les ressources pour atteindre des objectifs spécifiques dans un projet.	
Hard Skills	Gestion des conflits	identifier et résoudre les désaccords de manière constructive	
Organisation RH	Gestion des Ressources	utiliser efficacement les ressources à disposition, qu'elles soient matérielles, financières ou humaines. Cela implique une bonne coordination avec les équipes et les départements pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière optimale.	
Soft Skills	Intégrité	Caractère d'une personne intègre ; absolue probité. Quel que soit le contexte de travail, l'intégrité est une valeur professionnelle fondamentale. Elle permet aux personnes de se faire confiance les unes aux autres, sans se surveiller mutuellement. Vos partenaires, collègues, clients, chefs ou subordonnés préféreront toujours négocier ou collaborer avec vous si vous avez la réputation d'être intègre. L'intégrité regroupe plusieurs valeurs et traits de caractère : honnêteté, responsabilité, respect, confiance, soutien, gratitude et sincérité.	
Soft Skills	Intérêt	montrer de l'intérêt pour son travail et pour les projets de l'entreprise démontre un engagement et une passion	

Organisation RH	Fiche de Poste	<p>ce document décrit les fonctions, les missions et les responsabilités principales d'un collaborateur au sein d'une organisation. Il précise la position hiérarchique, la liste de tâches formalisées, les exemples de réalisations attendues, ainsi que les compétences requises pour mener à bien le travail. Sa forme peut varier d'une entreprise à l'autre, mais le principal est de conserver une trace écrite (papier ou numérique). La rédaction incombe généralement à l'employeur, en lien avec le service des ressources humaines (RH) ou la direction opérationnelle. Le salarié peut être consulté pour clarifier certains points.</p> <p>La fiche de poste n'est pas obligatoire et n'a aucune véritable valeur juridique, contrairement au contrat de travail, encadré par le Code du travail. Il revient donc à l'employeur de maintenir la cohérence entre le contrat de travail et la fiche de poste réelle. Une fiche de poste n'est pas figée. L'organisation d'un service, l'évolution du métier ou de la structure hiérarchique, la création de nouvelles conditions de travail peuvent amener à une refonte du descriptif de poste. Toutefois, si les missions changent profondément, il s'agit potentiellement d'une modification des fonctions du salarié.</p>	
Soft Skills	Investissement	reflète un dévouement et une éthique professionnelle	
Soft Skills	Leadership	se définit comme étant un charisme naturel permettant d'influencer et de fédérer autour de soi afin d'atteindre un objectif commun. Le leadership est la capacité d'une personne à guider, influencer et mener intentionnellement un groupe vers un objectif commun.	
Soft Skills	Loyauté	<p>l'obligation de loyauté est une composante essentielle du contrat de travail, imposant au salarié de ne pas nuire aux intérêts de son employeur. Cette obligation est inhérente au contrat de travail et s'applique même en l'absence de dispositions contractuelles explicites. Elle est fondée sur l'exigence de bonne foi dans l'exécution du contrat de travail, telle que prévue par l'article L 1222-1 du Code du travail.</p> <p>Le salarié doit exécuter son contrat de travail de bonne foi, ce qui implique de s'abstenir de tout acte contraire à l'intérêt de l'entreprise.</p> <p>Pendant la durée du contrat, le salarié ne peut exercer une activité concurrente de celle de son employeur, que ce soit pour son propre compte ou pour celui d'un tiers.</p> <p>L'obligation de loyauté subsiste même pendant la suspension du contrat de travail, par exemple en cas de maladie ou d'accident.</p>	
Organisation RH	Management agile	<p>mode de fonctionnement qui vise à favoriser l'adaptabilité et la réactivité face aux changements et aux défis. Elle se caractérise par une structure flexible, des processus de décision rapides et une forte collaboration entre les différents acteurs. L'objectif est de favoriser l'innovation, l'efficacité et la satisfaction en s'adaptant constamment aux évolutions. L'organisation agile repose également sur une culture d'apprentissage continu et de remise en question permanente pour améliorer en continu ses pratiques et ses résultats.</p>	https://www.business-digital.org/pilotage/les-cles-pour-construire-une-organisation-agile-et-resiliente/
Organisation RH	Management d'Equipe	mode de gestion mis en place dans le but d'organiser, d'encadrer et de diriger le travail des collaborateurs afin d'atteindre les objectifs visés par l'entreprise	
Organisation RH	Management Stratégique	se définit comme le processus de construction de la stratégie à chacun de ses stades : de son élaboration jusqu'à sa mise en oeuvre. La politique d'entreprise et ses 4 facettes (stratégie, structure, décision et identité) définissent les leviers à la disposition du dirigeant.	

Hard Skills	Médiation	méthode qui vise à permettre aux parties de négocier une solution	
Soft Skills	Motivation	Ensemble des facteurs qui déterminent le comportement. Elle pousse généralement à d'autres qualités, comme l'investissement ou la persévérance. Il faut mettre le doigt sur les principaux motifs de motivations que vous souhaitez mettre en avance.	
Hard Skills	Piloter	gérer de manière performante, en intégrant une dimension de prospective, qui permet à la structure d'anticiper les changements.	
Organisation RH	Plan de charge	document ou logiciel qui aide à visualiser et répartir la charge de travail, facilitant la planification des tâches, des affectations, et le suivi du taux de charge	
Organisation RH	Plan de développement des compétences	outil stratégique qui recense l'ensemble des actions de formation prévues pour les salariés d'une entreprise sur une période donnée, généralement une année.	Le plan de développement des compétences Travail-emploi.gouv.fr Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
Organisation RH	Plan de développement des compétences	est un cadre qui permet à l'employeur de définir les actions de formation à réaliser pour ses salariés. Il a été instauré par la loi du 5 septembre 2018, remplaçant l'ancien plan de formation. Ce plan vise à assurer l'adaptation des compétences des employés à leur poste de travail et à maintenir leur employabilité face aux évolutions économiques et technologiques. Objectifs du Plan : adaptation au poste de travail, développement des compétences, conformité légale	
Hard Skills	Planifier	définir des objectifs précis pour un terme fixé et déterminer les moyens qui doivent être mis en œuvre pour y parvenir. Planifier la production d'une entreprise. On oppose l'économie planifiée à l'économie de marché. Planifier un programme de recherche scientifique.	
Soft Skills	Posture professionnelle	la posture professionnelle ne se résume pas à la manière de tenir son corps. Elle englobe un spectre d'attitudes, de comportements et de compétences qui façonnent l'identité professionnelle d'un individu dans son environnement de travail. La posture va avoir une dimension plurielle : la positionnement social c'est à dire l'adaptation aux dynamiques relationnelles et aux contextes culturels la pratique réflexive autrement dit la réflexion personnelle sur ses actes et postures professionnelles ou encore les compétences personnelles via la maîtrise des savoir-faire et savoir-être indispensables	
Gestion des Risques	Prévention des Risques	consiste à anticiper des phénomènes risquant d'entraîner ou d'aggraver des problèmes de santé.	La prévention des risques psychosociaux (RPS) Travail-emploi.gouv.fr Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles
Hard Skills	Priorisation	consiste à classer ses activités en fonction de leur importance et de leur urgence, dans le but d'allouer son temps et ses ressources de manière plus stratégique. Il ne s'agit pas simplement de faire les choses vite, mais de faire d'abord ce qui compte le plus	

Soft Skills	Proactivité	signifie prendre l'initiative, être responsable de ses actions, anticiper les situations et renforcer sa confiance en soi. Cela permet de favoriser une meilleure visibilité en entreprise, de trouver des opportunités professionnelles plus nombreuses, d'obtenir une plus grande satisfaction professionnelle et de mieux gérer le stress. Elle repose sur les 5 P : Prédire, Prévenir, Planifier, Participer et Performer.	Comment encourager le proactivité de vos équipes ?
Organisation RH	Processus de recrutement	la série coordonnée d'activités entreprises par une entreprise pour attirer, évaluer et sélectionner les individus les plus compétents et adaptés à ses besoins organisationnels	https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/ressources-humaines-rh/processus-de-recrutement
Organisation RH	Qualité de Vie au Travail (QVT)	correspond à un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.	https://sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail-QVT/observatoire-qvt/article/documents-de-reference
Organisation RH	Règlement Intérieur	document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement : 1° Les mesures d'application de la réglementation en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement, notamment les instructions prévues à l'article L. 4122-1 ; 2° Les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés, dès lors qu'elles apparaîtraient compromises ; 3° Les règles générales et permanentes relatives à la discipline, notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur.	Règlement intérieur d'une entreprise Service Public
Soft Skills	Respect	rester correct et respectueux envers les autres même lors d'un conflit d'idées. Savoir parler avec tact	
Hard Skills	Rigueur au travail	combine précision, organisation et fiabilité dans l'exécution des tâches. Une personne rigoureuse, c'est quelqu'un qui fait preuve de précision, d'exactitude et de méthode dans tout ce qu'elle entreprend. Cela se traduit par : Une organisation sans faille Le respect scrupuleux des délais La vérification systématique du travail Une documentation précise des actions Un suivi attentif des procédures et des normes	Rigueur au travail : 13 conseils et 4 points de vigilance

Gestion des Risques	Risques psycho-sociaux (RPS)	risques pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail.	
Organisation RH	Salarié	se définit comme une personne physique liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente. Le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation de la durée du travail, etc. Les devoirs qu'il a en contrepartie vis-à-vis de son employeur, et qui consistent essentiellement dans la fourniture d'un travail selon les instructions qui lui sont données, sont fixés par la réglementation, par le contrat de travail et par l'employeur lui-même.	
Gestion des Risques	Sécurité	L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail)	
Soft Skills	Sens des responsabilités	assumer ses actions, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. C'est se soucier de la qualité de son travail, de ses paroles et de ses actions. • apprendre de ses erreurs. C'est aussi être prêt à : <ul style="list-style-type: none"> • admettre ses erreurs; • assumer la responsabilité de ses erreurs; • apprendre de ses erreurs 	