

## Liste des annexes

Annexe N°1	Charte de Réalise
Annexe N°2	Charte de Trajets
Annexe N°3	Grille d'entretien
Annexe N°4	Tableau de GANTT
Annexe N°5	Charte de l'ESS de la région genevoise
Annexe N°6	Modèle des 3 cercles
Annexe N°7	Code éthique de Trajets
Annexe N°8	Organigramme de Réalise
Annexe N°9	Organigramme de Trajets
Annexe N°10	Description de fonction chez Réalise
Annexe N°11	Cahier des charges de Trajets
Annexe N°12	Ouverture de Poste à Réalise
Annexe N°13	Sélection d'un candidat à Réalise
Annexe N°14	Engagement de candidat à Réalise
Annexe N°15	Engagement du personnel chez Trajets
Annexe N°16	Entretien évolution et satisfaction che z Réalise
Annexe N°17	Evaluation du personnel de Trajets
Annexe N°18	Procédure de démission à Réalise
Annexe N°19	Procédure de licenciement à Réalise
Annexe N°20	Départ du personnel de Trajets
Annexe N°21	Définition de l'être humain d'après THO MMEN

# **Annexe N°1**

## **Charte de Réalise**

### Valeurs institutionnelles

L'action de Réalise est basée sur les valeurs et les principes fondamentaux suivants :

- l'entraide et la solidarité
- le refus de toute exclusion
- le respect et la tolérance
- la participation active
- l'équité
- le réalisme
- l'affirmation que toute personne dispose de potentialités
- l'autonomie
- la créativité
- la motivation, par opposition à la contrainte

### Mission

La mission de Réalise est "d'aider des personnes en difficulté à retrouver un sens à leur vie et des liens sociaux" (cf. statuts) et de permettre ainsi à chacun de trouver sa place dans la société.

Pour ce faire l'association utilise deux stratégies principales :

- la promotion des trajectoires de réinsertion
- la prévention de la désinsertion

Les bénéficiaires de Réalise ne se définissent pas par une problématique particulière. Ce sont des personnes sans emploi qui s'engagent dans une démarche volontaire pour bénéficier des mesures proposées par l'association (stages de remise au travail et formation), utiles à leur réinsertion.

Source : site Internet de Réalise <http://www.realise.ch/pages/profil/charte.html>, consulté entre mars et avril 2010

## **Annexe N°2**

### **Charte de Trajets**

**Cette charte exprime les principes sur lesquels se fonde l'action de la Fondation Trajets.**

L'intérêt de l'utilisateur prime sur toute autre considération. Il est garanti du strict respect de sa liberté individuelle. L'utilisateur est un partenaire, libre de ses choix. Ses valeurs socioculturelles et ses habitudes de vie sont respectées.

Toute intervention repose sur l'écoute de l'utilisateur et l'analyse de ses besoins afin de permettre une réponse adaptée qui tienne compte de ses potentialités, de ses réseaux et de ses ressources communautaires.

Les droits des utilisateurs et ceux de leurs proches sont respectés, notamment celui à une information claire et complète : un contrat de partenariat est établi entre l'utilisateur et les différents intervenants, afin d'assurer une collaboration fondée sur l'échange, la concertation, le dialogue et le respect mutuel.

Les professionnels et les bénévoles ont pour mission de permettre à l'utilisateur de garder ou de recouvrer le meilleur état de santé possible, ainsi que de lui assurer une meilleure qualité de vie et une plus grande autonomie. Ils ne se substituent pas à la responsabilité de l'utilisateur, de ses proches et de ses réseaux.

Le personnel porte une attention particulière au respect de la dignité humaine.

La Fondation soutient la création de programmes, de prestations aptes à favoriser la vie et l'intégration sociale et professionnelle de ces personnes, en encourageant leur maintien à domicile.

La Fondation assure la formation du personnel et la valorisation de son travail.

Elle favorise l'engagement et la participation des professionnels.

Les prestations ainsi que les moyens humains et matériels de la Fondation font l'objet d'évaluations régulières visant à maintenir et à améliorer la qualité des services.

## **Annexe N°3**

### **Grille d'entretien**

## **Valeurs**

- Pourquoi travailler dans une entreprise sociale ? Comment êtes-vous arrivé dans cette structure ? Quelles sont vos motivations ?
- Quelles sont vos valeurs ? Quelles valeurs voulez-vous transmettre ?
- Quelle est la culture de votre entreprise ?
- Quel est votre degré d'engagement pour une économie solidaire ?
- Selon vous comment se traduisent les valeurs de l'entreprise dans la vie de tous les jours au travail ?
- Organisez-vous des sorties annuelles entre collaborateurs ?
- Comment qualifiez-vous les liens qui unissent vos collaborateurs ?
- Qui établit la charte et à quoi sert-elle dans l'organisation ?
- Vos employés sont-ils fidèles à l'entreprise (durée des relations travail) ?
- Comment développez-vous la confiance ?

## **Gouvernance**

- Quel est votre style de management ?
- Qui décide quoi (stratégie, opérationnelle, vote, assemblée) ?
- Favorisez-vous les prises d'initiatives ?
- Est-ce que vous impliquez vos employés dans la prise de décision ?
- Quel degré d'autonomie ont les employés ?
- Déléguez-vous facilement des responsabilités ?
- Comment gérez-vous un collaborateur indiscipliné, qui n'arrive pas à s'intégrer ou dont les compétences sont insuffisantes pour le poste occupé ?

## **Communication**

- Quel support utilisez-vous pour vos communications ?
- Adaptez-vous votre communication selon les collaborateurs ?
- Organisez-vous des réunions fréquemment ou lorsqu'un problème survient ?
- Comment gérez-vous les conflits ?
- Comment communiquez-vous à l'externe ?

## **Recrutement/Licenciement**

- Sur quelle base recrutez-vous un nouveau collaborateur (savoir-faire et savoir-être) ?
- Comment intégrez-vous un nouveau collaborateur ?
- Quel contrat favorisez-vous (CDD, CDI, temporaire) ?
- Comment gérez-vous les fins de rapports de travail ?

## **Motivation**

- Quelle est la source de motivation de vos collaborateurs ?
- Comment entretenez-vous leur motivation ?

## **Rémunération**

- Comment sont rémunérés les collaborateurs (structure : fixe, prime, bonus, nature) ?
- Est-ce que vous veillez à ce que pour un poste à même responsabilité et à même niveau d'expérience femmes et hommes soient rémunérés de la même manière ?

## **Formation**

- Quelle est votre politique de formation (qui, quoi, comment), favorisez-vous l'acquisition de nouvelles compétences ?
- Comment gérez-vous la mise à jour des compétences ?

## **Environnement de travail**

- Les locaux et places de travail sont-ils adaptés aux utilisateurs ?
- 

## **Questions aux collaborateurs**

- Pourquoi travaillez-vous dans une ES ?
- Qu'est-ce qui vous motive ?
- Comment voyez-vous votre entreprise (image de l'entreprise) ?
- Comment définiriez-vous le climat de l'entreprise ?
- Comment voyez-vous vos dirigeants ?
- Avez-vous confiance en vos dirigeants ?
- Représentent-ils des modèles pour vous ?
- Quel est votre degré d'adhésion à la stratégie de l'entreprise, de participation aux prises de décisions ?

## **Annexe N°4**

### **Tableau de GANTT**



## **Annexe N°5**

### **Charte de l'ESS de la région genevoise**



# Charte de l'Économie sociale et solidaire de la région genevoise

Proposée par APRÈS-Genève

27 octobre 2005

*« Nous vivons sous un modèle hégémonique de développement qui, au Sud comme au Nord, produit destruction, pauvreté, exclusion sociale et politique, chômage, etc. Ce modèle ne reconnaît pas comme légitimes les activités indispensables à la vie en société et menace l'avenir de la planète. [ ...] Nous sommes engagés dans un processus de construction d'une économie solidaire qui remet en question la conception selon laquelle les besoins humains pourraient être satisfaits par le seul marché et ses prétendues lois naturelles. »*

*Extrait de : Déclaration de Lima, juillet 1997.  
Première Rencontre Internationale sur la Globalisation de la Solidarité.*

## Préambule

---

La présente charte trouve ses racines dans les valeurs et pratiques d'acteurs et d'actrices de terrain ancrés dans la région genevoise et réunis à l'initiative de l'Association pour la Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire – APRÈS – créée en 2003. L'objectif d'APRÈS est de mettre en relation les différents acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire pour faciliter des réflexions communes, des synergies, développer des prestations et défendre les intérêts de ce type d'économie<sup>1</sup>.

Par cette Charte, les acteurs et actrices de l'Économie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup> de la région genevoise souhaitent faire connaître et reconnaître les valeurs qui définissent leur identité commune et qui orientent leurs actions, tout en conservant la richesse de leurs spécificités. L'ensemble de ces valeurs génère une « valeur sociale ajoutée » spécifique au secteur de l'ESS.

La signature de la Charte est un acte contractuel. Par sa signature, toute partie prenante s'engage à mettre progressivement en œuvre les termes de la Charte et à déployer tous ses efforts pour les faire partager à ses réseaux et les traduire dans ses activités comme dans ses relations avec le secteur privé et avec l'État.

Toute entité adhérant à cette Charte aura à cœur de fonder des partenariats avec des structures dont la nature des activités ou des objectifs se rapprochent des valeurs ici défendues.

---

<sup>1</sup> Pour un bref historique, des éléments de définition ainsi que des données de base sur l'ESS, nous renvoyons le lecteur au résumé proposé par APRÈS ( « Fact Sheet de l'ESS » sur le site Internet [www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch)).

<sup>2</sup> Les acteurs de l'ESS désignent aussi bien les acteurs collectifs (organisations) qu'individuels (personnes) qui tous peuvent contribuer à l'ESS.

## Les 7 valeurs de l'ESS

---

### 1. Bien-être social

***être plutôt qu'avoir***

Les acteurs et actrices de l'ESS visent à construire une économie qui affirme la primauté de la personne sur le capital. Ils reconnaissent l'importance de dimensions immatérielles (esthétiques, émotionnelles, spirituelles, etc.) nécessaires au fonctionnement de la société et à l'épanouissement de ses membres.

### 2. Citoyenneté et démocratie participative

***chacun a une voix qui compte***

Les acteurs et actrices de l'ESS participent de manière libre, égalitaire et responsable à la construction d'une société assurant le développement des personnes et l'intérêt collectif. Ils appliquent la démocratie participative en favorisant le partage de l'information, des responsabilités, de la prise de décision et la reconnaissance du rôle de chacun.

### 3. Ecologie

***produire pour vivre et non vivre pour produire***

Les acteurs et actrices de l'ESS reconnaissent l'interdépendance des processus socio-économiques et écologiques. Ils s'engagent à privilégier un système économique qui respecte les processus et équilibres écologiques dans un souci d'équité intra et intergénérationnel.

### 4. Autonomie

***autonomes mais pas individualistes***

Les acteurs et actrices de l'ESS valorisent les compétences et renforcent les moyens d'agir des personnes (salariés, bénévoles, membres, usagers, investisseurs) au sein de leur organisation. Ils recherchent une plus grande autonomie de fonctionnement de celle-ci, ainsi que de l'ESS à l'égard du secteur public et des autres acteurs du secteur privé.

### 5. Solidarité

***1 + 1 > 2***

Les acteurs et actrices de l'ESS privilégient la recherche de l'intérêt collectif sur le seul profit individuel. Ils valorisent la création de lien social d'interdépendance au plan local, régional et international.

### 6. Diversité

***riches de nos différences***

Les acteurs et actrices de l'ESS s'engagent à comprendre, respecter et valoriser les différences entre les personnes et les peuples, à prohiber toute forme de discrimination et à rechercher les complémentarités pour apprendre ensemble.

### 7. Cohérence

***dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit***

Les acteurs et actrices de l'ESS s'efforcent d'appliquer de façon cohérente l'ensemble des valeurs ci-dessus à tous les niveaux de leur fonctionnement. La cohérence entre les valeurs prônées et le vécu est essentielle à la crédibilité et au développement de l'ESS.

## Quelques principes d'action illustrant les valeurs de l'ESS

---

**Rappel** Ce choix non exhaustif de principes d'action doit être lu comme des objectifs vers lesquels tendre. Chaque personne ou organisation les traitera en fonction de sa situation et de ses possibilités. Certains peuvent être atteints, d'autres partiellement et d'autres pas du tout. Ce qui compte, c'est l'esprit d'ensemble dans lequel la personne ou l'organisation agit. Ces valeurs et principes seront, à moyen terme, les repères d'organisations motivées à se reconnaître dans l'ESS.

### Respect du BIEN-ÊTRE SOCIAL

#### Tout acteur ou actrice de l'ESS s'engage à :

- Définir, protéger et développer l'utilité sociale de ses activités et s'écarter de toute organisation qui contribue à la violence, à la destruction et à diverses formes d'asservissement.
- Développer des relations économiques avec des filières de production qui offrent des conditions de travail et de rémunération équitables.
- Poursuivre un but non lucratif ou à lucrativité limitée. Les éventuels profits sont prioritairement réinvestis pour promouvoir le but social de l'activité.
- Soutenir les activités culturelles, éducatives et artistiques, dans le respect des dimensions immatérielles nécessaires aux personnes et à la société.
- Favoriser l'équilibre dans la représentation parmi les collaborateurs, les organes décisionnels et dans toutes les activités quant au genre, à l'âge, à l'origine, (...) des personnes impliquées.
- S'informer et sensibiliser aux problématiques d'équité et de justice sociale.
- Créer des espaces pour accueillir d'autres fonctionnements ou modes de pensée.
- ...

### Respect de la DÉMOCRATIE et RESPONSABILITÉ

#### Tout acteur ou actrice de l'ESS s'engage à :

- Rechercher l'égalité : une personne a une voix.
- Attribuer les responsabilités et les pouvoirs de décision au plus près de l'action et des usagers, en favorisant une structure horizontale.
- S'assurer que pour chaque activité ou projet les parties plus ou moins directement concernées (des collaborateurs, aux usagers, bénéficiaires, clients, jusqu'aux fournisseurs, voire dans certains cas les groupes de citoyens et politiques etc.) sont consultées et que leurs positions sont prises en compte dans la mise en œuvre de ces actions.
- Consulter ses collaborateurs dans le choix et le renouvellement de ses responsables.
- Encourager tout moyen d'expression ouverte et favoriser l'identification et la résolution en commun des tensions et conflits internes.
- Privilégier la création de liens et mutualiser nos moyens, notamment par le travail en équipe et en réseau, l'information et la sensibilisation (au sein de l'entreprise ESS et à l'extérieur).
- Connaître et reconnaître au quotidien les différences, les points de convergence et la multiculturalité.
- ...

## **Respect de L'ENVIRONNEMENT**

### **Limiter son empreinte écologique en tant qu'acteur/actrice de l' ESS c'est :**

- S'appliquer à la sobriété et la simplicité volontaire, pour diminuer l'empreinte écologique de son activité et pouvoir redistribuer.
- Connaître, appliquer et transmettre les solutions et pratiques plus respectueuses de l'environnement : tri des déchets, récupération, recyclage, utilisation d'énergies renouvelables, mobilité douce, économies d'énergie (eau, électricité, essence, pétrole, etc.).
- Privilégier la consommation locale et saisonnière.
- Développer des relations d'échange et de consommation avec des filières de production qui respectent notamment les cycles écologiques naturels et une minimisation de l'utilisation des ressources énergétiques fossiles.
- Choisir d'appliquer ces solutions préférentiellement, même si elles coûtent plus cher.
- ...

## **Respect du TRAVAIL**

### **Tout acteur ou actrice de l'ESS vise à donner à ses collaborateurs la maîtrise de ses tâches et de son cadre de travail :**

- Promouvoir une ambiance et des conditions de travail favorables à l'épanouissement des personnes.
- Veiller à la transparence, notamment de l'information, des finances.
- Rendre publique la rémunération des collaborateurs et veiller à limiter les écarts de l'échelle de salaire.
- Offrir un emploi stable et/ou évolutif aux employés.
- Valoriser les compétences et faciliter la formation continue.
- Adapter au cas par cas et de façon réaliste les tâches et horaires contractuels de chacun.
- Tendre vers l'auto organisation des postes de travail par le(s) collaborateur(s) concerné(s).
- Intégrer des personnes en rupture ou difficulté professionnelle.
- ...

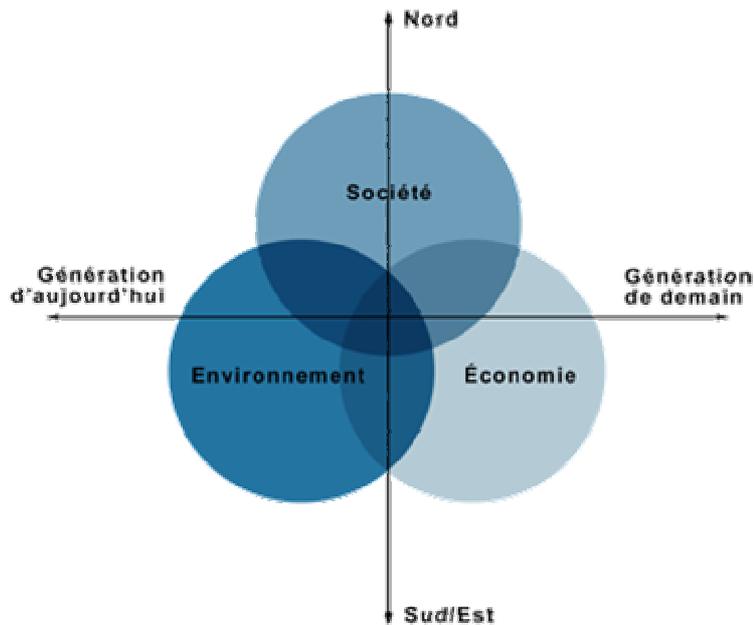
## **Respect de la COHÉRENCE**

### **Promouvoir nos valeurs de façon crédible, c'est :**

- Partager une connaissance claire des valeurs qui guident l'organisation ESS.
- Communiquer et informer de manière transparente et efficace en cohérence avec nos actes.
- Inscrire nos actions dans la durée.
- Privilégier des partenariats avec des acteurs fondant leurs actions sur des valeurs et principes similaires aux nôtres ; renforcer notre concertation.
- Veiller à l'autonomie décisionnelle et financière de l'organisation, ainsi qu'au respect de ses valeurs et missions dans tout contrat avec des tiers.
- Faire connaître et promouvoir l'ESS.
- Anticiper et influencer plutôt qu'attendre et subir.
- Mettre en place et respecter les mesures adéquates permettant l'observation de la Charte et son évaluation régulière, pour gérer les risques d'incohérence.
- Distribuer et faire connaître la Charte au sein de son organisation d'ESS.
- ...

## **Annexe N°6**

### **Le modèle des trois cercles**



Aujourd'hui, la notion de développement est souvent illustrée par trois cercles, qui représentent les objectifs qualitatifs que sont l'environnement, l'économie et la société, situés sur les axes du temps et de la dimension nord-sud. Cette illustration résume les constatations suivantes:

- Les processus économiques, sociétaux et écologiques sont interdépendants. Les acteurs tant privés que publics ne doivent jamais agir de manière isolée et unilatérale, mais doivent toujours prendre en compte les interférences des trois dimensions de l'environnement, de la société et de l'économie.
- Le développement durable a une portée plus vaste que la protection de l'environnement. Pour satisfaire nos besoins tant matériels qu'immatériels, nous avons besoin d'une économie prospère et d'une société solidaire.
- Les effets à long terme des interventions d'aujourd'hui doivent être pris en compte (dimension intergénérationnelle) pour que les générations futures puissent elles aussi satisfaire leurs besoins.
- Le développement durable exige un changement structurel à long terme de notre système économique et de notre société, afin de réduire notre consommation de ressources et d'environnement à un niveau supportable à long terme tout en préservant une économie performante et d'une société solidaire.
- Les interdépendances globales doivent être prises en compte (aspect nord-sud). Du point de vue écologique, le style de vie qui prévaut actuellement dans les pays industriels n'est pas transposable au plan global. Or, à long terme, le développement durable a également pour vocation d'améliorer la qualité de vie de cette grande partie de l'humanité qui vit dans une précarité extrême et indigne.

Source : Confédération Suisse ;

site de l'Office fédéral du développement territorial ARE : <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/02006/index.html?lang=fr>

## **Annexe N°7**

### **Code éthique de Trajets**

Les professionnels de l'action sociale travaillant au sein de Trajets respectent les principes, les dispositions et les applications du code de déontologie de l'Association Suisse des Professionnels de l'Action Sociale. Ce code qui les lie dans leurs fonctions fait partie de leurs documents de travail.

## NOTIONS ET PRINCIPES

Le code éthique vise à appliquer concrètement au quotidien les valeurs, les principes, les conduites et le savoir être des personnes qui accompagnent les utilisateurs de Trajets.

## RESPONSABILITÉS

Le présent code éthique lie le personnel de Trajets (salarié et bénévole). Le personnel doit pouvoir répondre de son comportement vis-à-vis des utilisateurs et de leur entourage auprès de la direction générale.

Les professionnels de l'action sociale sont également liés au code de déontologie de l'Association Suisse des Professionnels de l'Action Sociale en vigueur actuellement.

### I. LE DROIT A L'INTEGRITE PHYSIQUE ET MORALE

L'utilisateur a droit au respect total de son intégrité physique, psychologique et culturelle. Toute intervention physique ou verbale abusive porte atteinte à son intégrité.

Les méthodes répressives telles que: l'isolement, les menaces, l'intimidation, la non prise en compte, les sanctions sont considérés comme des abus, de la négligence ou de la restriction des libertés.

L'utilisateur a droit à toute l'attention que requiert sa condition et cela quel que soit son niveau de déficience observé ou ses difficultés.

L'utilisateur a droit au respect de ses valeurs personnelles, spirituelles, philosophiques.

### II. LE DROIT A LA SÉCURITÉ ET A LA PROTECTION

L'utilisateur a droit à un environnement de qualité, stimulant, respectant les normes d'hygiène, de sécurité, de confort en vigueur au sein de sa communauté.

Il a droit à la possession et à la protection de ses biens.

L'utilisateur est responsable de la gestion de son argent. Il peut, au besoin, être aidé dans l'administration de ses revenus.

### III. LE DROIT A L'INTIMITÉ

L'utilisateur a droit au respect de sa vie privée. Il a le droit de vivre sa sexualité, de choisir son orientation sexuelle et d'avoir, si nécessaire, accès à l'information dont il a besoin.

### IV. LE DROIT A LA CONFIDENTIALITÉ

L'utilisateur a droit au respect du secret professionnel. Les professionnels de l'action sociale s'engagent à observer le secret professionnel. Ils travaillent le plus souvent en interdisciplinarité avec l'accord des utilisateurs.

La collaboration interdisciplinaire peut être imposée au client contre sa volonté en vertu d'une disposition légale ou lorsque des intérêts prépondérants de tiers le justifient. Les professionnels doivent alors informer l'utilisateur de toute collaboration les concernant.

L'utilisateur a le droit de consulter son dossier.

Les informations concernant les utilisateurs ne sont pas fournies à des tiers sauf s'il s'agit d'institutions avec lesquelles il existe un rapport de mandat basé sur le droit tutélaire en vertu du droit public.

Les professionnels de l'action sociale peuvent transmettre les informations nécessaires aux instances compétentes si leur propre personne ou celle d'un tiers est mise en danger ou lorsqu'une plainte disciplinaire est déposée.

L'observation du secret professionnel subsiste après la fin des rapports de travail ou après l'exécution d'un mandat.

L'utilisateur a droit au respect de son courrier et de l'ensemble de ses affaires personnelles.

### V. LE DROIT A LA PARTICIPATION

L'utilisateur et/ou ses ayants droits participe(nt) activement au projet de réalisation personnelle.

Il participe à toute décision le concernant (mise en place, planification, évaluation, orientation du PRP, des programmes et services).

Il est informé de tout changement le concernant.

L'utilisateur a le droit de vivre des expériences, de faire des essais et des erreurs et doit être encouragé positivement en tenant compte de ses aptitudes et des obstacles.

Il doit être soutenu et valorisé dans sa participation aux activités socio-communautaires afin qu'il puisse vivre de la manière la plus proche de celle de la communauté.

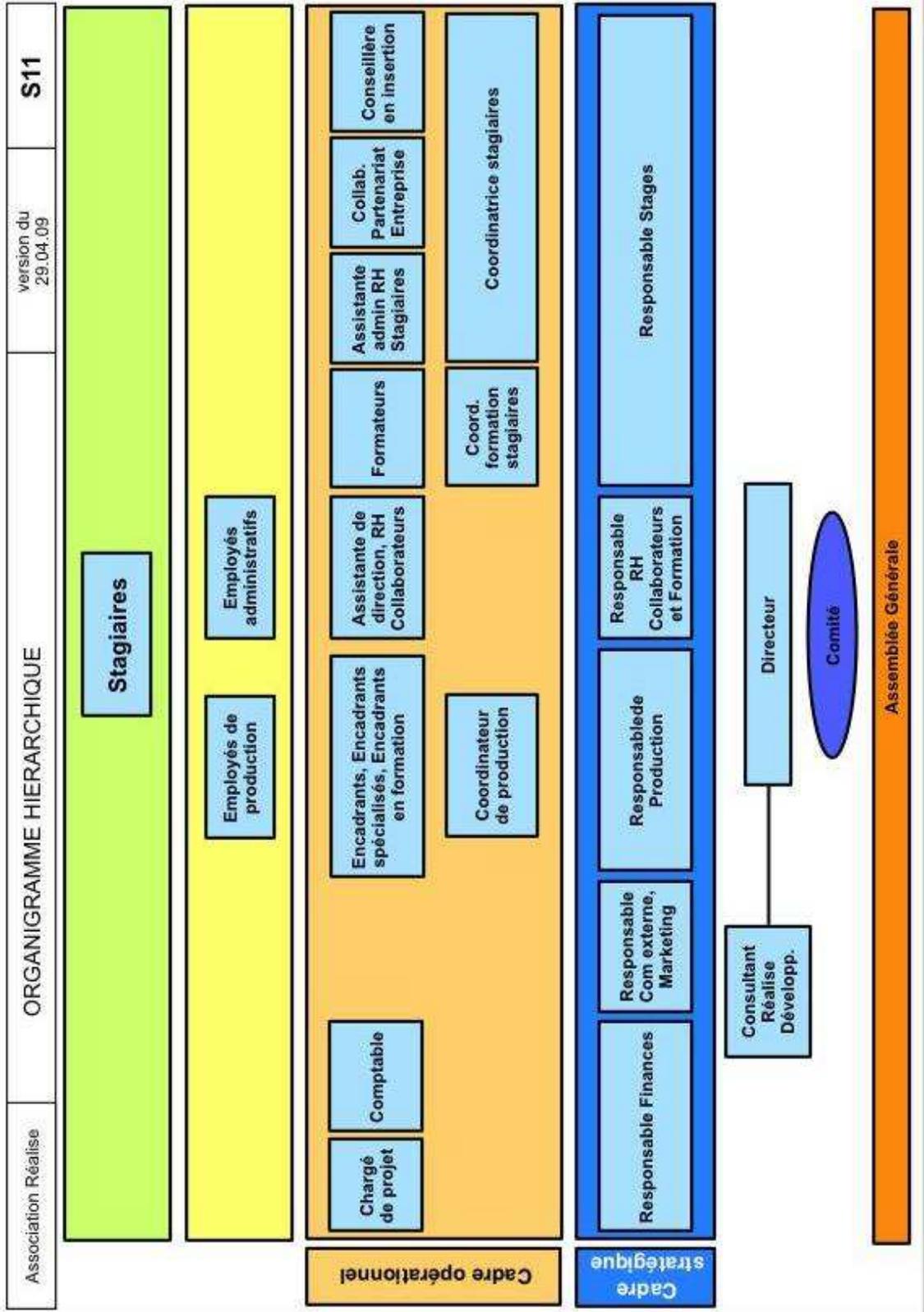
L'utilisateur est libre de toute appartenance à un groupement ou à une association extérieure. Cependant, il est tenu de s'abstenir de tout prosélytisme religieux ou politique vis-à-vis de ses pairs.

## VI. SIGNALEMENT D'UNE VIOLATION DES DROITS DES UTILISATEURS

Le personnel salarié et bénévole est responsable de dénoncer toute violation des droits des utilisateurs de Trajets et s'engage à accompagner la personne dans cette démarche. Le personnel se réfère au règlement édicté par la Fondation concernant des situations d'abus. Ce règlement fait partie de leurs documents de travail.

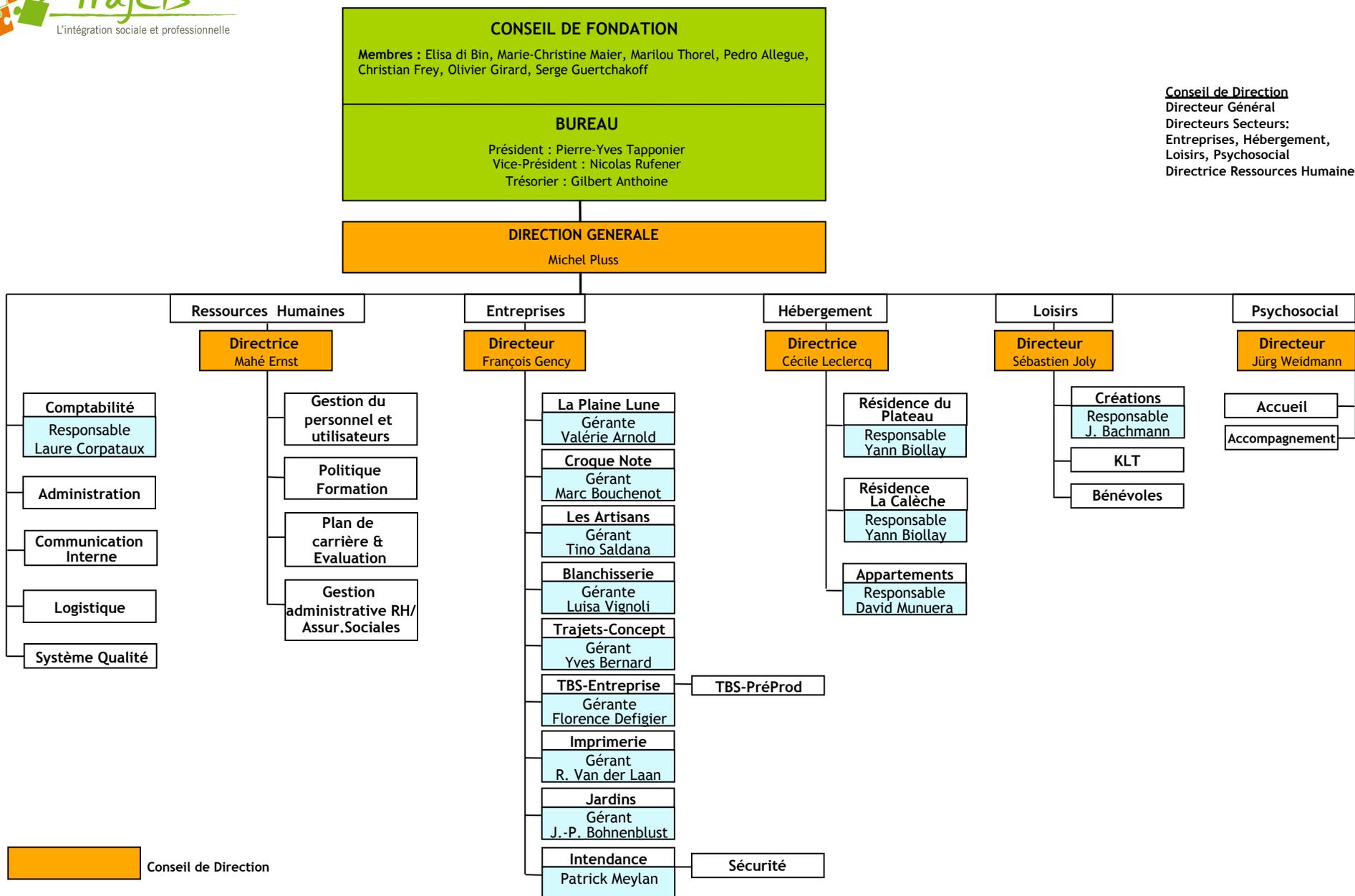
## **Annexe N°8**

### **Organigramme de Réalise**



## **Annexe N°9**

### **Organigramme de Trajets**



**Conseil de Direction**  
 Directeur Général  
 Directeurs Secteurs:  
 Entreprises, Hébergement,  
 Loisirs, Psychosocial  
 Directrice Ressources Humaines

Conseil de Direction

Cadres intermédiaires :  
 - Gérants entreprises  
 - Responsables d'équipes / Centre de Jour / Comptabilité

## **Annexe N°10**

### **Description de fonction chez Réalise**

### 1.1.1 Descriptif de fonction

**Secteur/Atelier** :  
**Nom, Prénom** :  
**Titre** :  
**Mission** :  
**Version du** :  
**Taux de travail** :  
**Remplacé par** :  
**Remplace** :  
**Réfère** :  
**Lui réfère** :

**Dimensions de la fonction :**

Détails de la fonction selon les principes du système de management par processus

**Fonction liée à l'encadrement**

**Fonction liée à la production:**

**Responsabilités dans le cadre du SMP3 :**

**Objectifs significatifs liés à la fonction**

**Divers et limites de la fonction**

## **Annexe N°1**

### **Cahier des charges de Trajets**

## MODELE CAHIER DES CHARGES DU PERSONNEL SALARIE

Les cahiers des charges du personnel salarié comportent les éléments décrits ci-dessous. Des avenants spécifiques peuvent être faits selon les postes et fonctions.

FONCTION	
Objectifs de la fonction	
Relations hiérarchiques	
Formation(s) requise(s)	
Exigences générales	
Compétences requises	
- Savoir faire	Capacité à:
- Savoir être	Etre capable de:
<b>Responsabilités générales</b>	
- Client/utilisateur	
- Gestion de personnel (pour les cadres)	
- Production et prestations	
- Administration et finances	
- Stock et inventaire	
- Statistiques	
- Système qualité	
- Communication	
- Sécurité	
Mandats	
Documents liés	

Le présent cahier des charges est susceptible d'être modifié en tout temps en fonction de l'évolution des besoins et de l'organisation de Trajets. Un avenant est alors établi.

## **Annexe N°12**

### **Ouverture de Poste à Réalise**

# ASSOCIATION REALISE

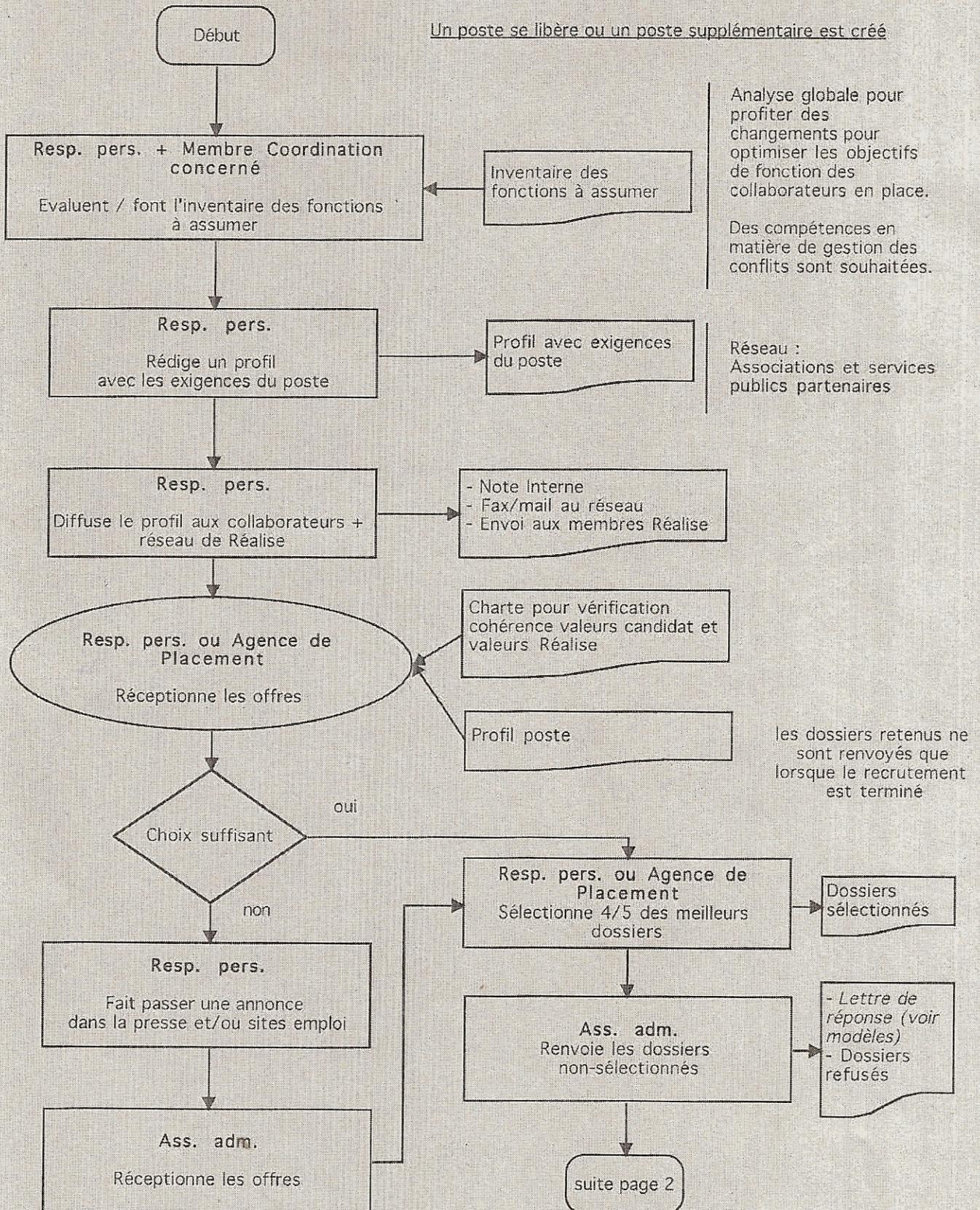
## 2. Ressources 2.1. Gestion des collaborateurs

Responsable :  
Resp. du processus

P 2.1.

(6 pages) :  
page 1 : ouverture de poste à Réalise

Version  
du 03.05.07



## **Annexe N°13**

### **Sélection d'un candidat à Réalise**

# ASSOCIATION REALISE

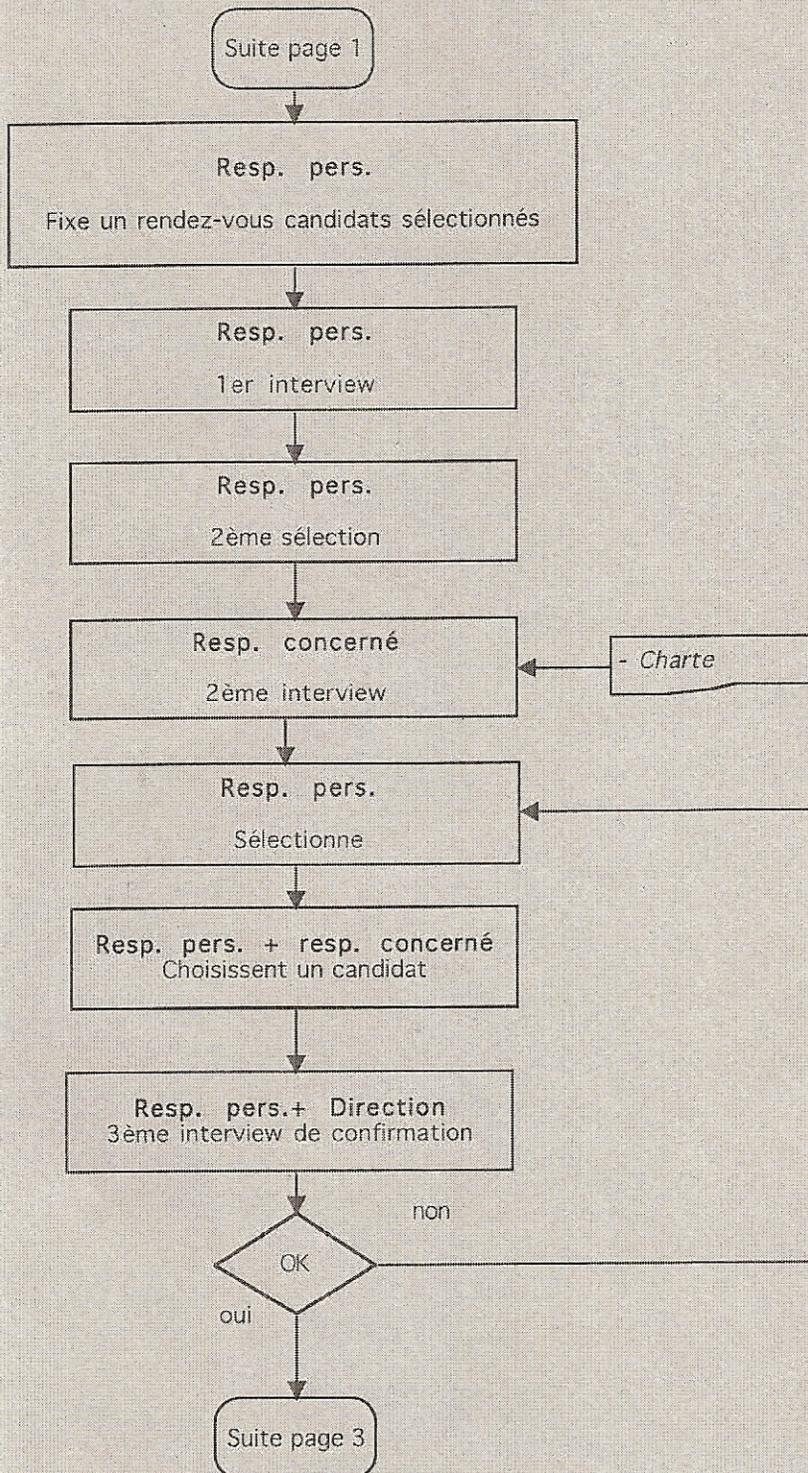
2. Ressources  
2.1. Gestion des collaborateurs

Responsable :  
Resp. du processus

P 2.1.

(6 pages) :  
page 2 : sélection d'un candidat

Version du :  
voir page 1



Distribue et commente la Charte

Si aucun candidat/e ne convient vraiment, l'annonce est renouvelée- pas d'engagement par défaut.

Une fois le contrat d'engagement signé, renvoyer les cv aux candidats non recrutés

## **Annexe N°14**

### **Engagement de candidat à Réalise**

# ASSOCIATION REALISE

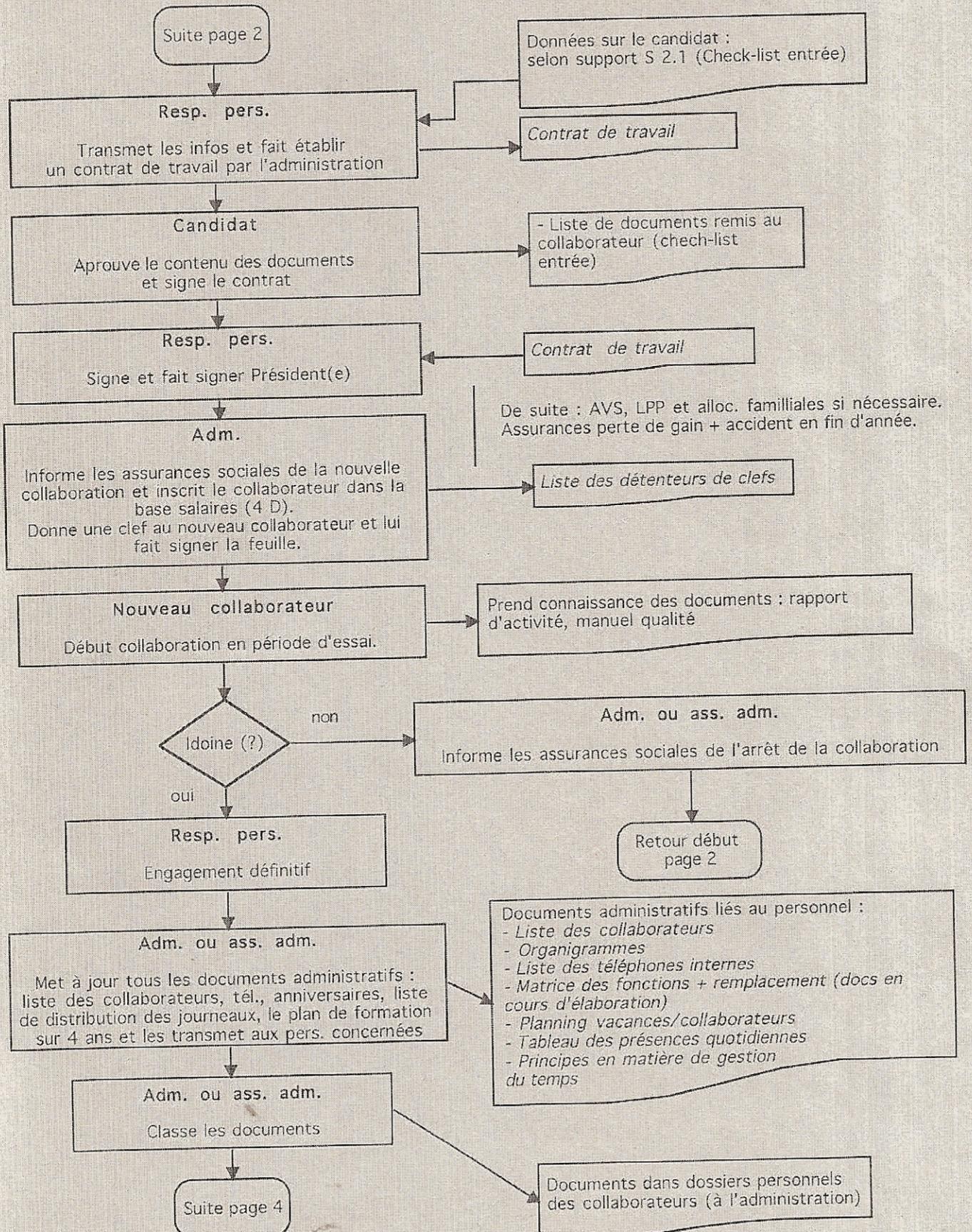
## 2. Ressources 2.1. Gestion des collaborateurs

Responsable :  
Resp. du processus

P 2.1.

(6 pages) :  
page 3 : engagement du candidat

Version :  
voir page 1



## **Annexe N°15**

### **Engagement du personnel chez Trajets**



Activités et décisions	Documents associés	Description complémentaire	Responsabilité					
			D	E	C	I		
<pre> graph TD     A[Description du besoin] --&gt; B{?}     B -- non --&gt; B1[1]     B -- oui --&gt; C[Mise au concours]     C --&gt; D[Réception des offres]     D --&gt; E{?}     E --&gt; F[1er tri]     F --&gt; G{?}     G --&gt; H[1er entretien]     H --&gt; I{?}     I --&gt; J[2ème entretien]     J --&gt; K{?}     K --&gt; L[Engagement]     L --&gt; M[Annonce de l'engagement]     M --&gt; N[Création accès intranet]           </pre>		1	Remplacement d'un départ ou nouveau projet		DS G R		DG Adm	
			2	Le budget pour le poste est-il disponible pour le mettre au concours ?	DG		DS	
		Intranet Site internet	3	L'offre d'emploi est annoncée en interne et en externe.		DRH Adm	I.	
			4	Les réponses sont réceptionnées par l'administration ou le responsable de secteur pour un 1 <sup>er</sup> tri.		DRH Adm		
			5	Les offres sont-elles conformes aux critères de l'annonce ?	DG			
			6	Les candidatures retenues lors du 1 <sup>er</sup> tri sont envoyées aux directeurs de secteur ou gérants concernés.		DRH	Adm	DG G R
			8	La candidature est-elle retenue pour un entretien ? Le choix se restreint à 2/3 candidats.	DRH DS G R			DG
		FO300 Fiche d'entretien de candidature	9	Un 1 <sup>er</sup> entretien est fait par le directeur de secteur et le gérant (le cas échéant). La fiche d'entretien de candidature est remplie.		DRH DS G R		DG
			10	La candidature est-elle sélectionnée pour rencontrer la direction ?	DRH DS G R			
		SP351 Grille salariale et fonctions FO300 Fiche d'entretien de candidature	11	Un second entretien a lieu avec les ressources humaines et le directeur de secteur.		DRH DS		DG
			12	La candidature est-elle choisie ?	DG DS			
		SP308 Contrat de travail Lettre d'accompagnement MQ001 Charte de Trajets SP301 Statuts du personnel SP302 Code éthique SP304 Situation vis-à-vis des abus SP350 Cahier des charges FO527 Questionnaire d'engagement FO535 Visa de réception	13	Le contrat de travail est rédigé et envoyé au nouveau collaborateur avec documents annexés pour signature.		Adm		
		Note interne par intranet Trajets Infos	14	L'engagement est annoncé au personnel.		Adm		
			15	L'administration informe l'informaticien de l'engagement pour création email et accès intranet.		Adm		I

<p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;">Création dossier du personnel</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Création dossier comptable</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Visite de Trajets</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Information Système qualité</p>	CL106 Check-List Dossier du personnel Plan de formation Tableau des évaluations	15	Le dossier du personnel est créé à l'administration. Le nouveau collaborateur est enregistré dans le plan de formation et le tableau des évaluations.	Adm			
		16	Une copie du contrat de travail et la carte AVS sont transmis à la comptabilité. Le nouveau collaborateur est enregistré dans le système comptable.	Adm Comp			
		17	La visite de l'ensemble de la Fondation est organisée.	Acc.			
		18	Une présentation du système qualité est faite.	CO			
<b>Boucle de renvoi</b>		<b>Abréviations des fonctions responsables, collaborantes ou informées</b>		<b>D</b>	<b>E</b>	<b>C</b>	<b>I</b>
1	Le poste n'est pas mis au concours.	Acc. Accueil / orientation Adm Administration		Responsable de la décision	Responsable de l'exécution	Doit collaborer	Doit être informé
2	Un courrier est envoyé.	CO Coordinateur de l'organisation Comp. Comptable					
		DG Directeur général DRH Directeur Ressources Humaines DS Directeur secteur G Gérant I Informaticien R Responsable					

## **Annexe N°16**

### **Entretien évolution et satisfaction chez Réalise**

# ASSOCIATION REALISE

2. Ressources  
2.1. Gestion des collaborateurs

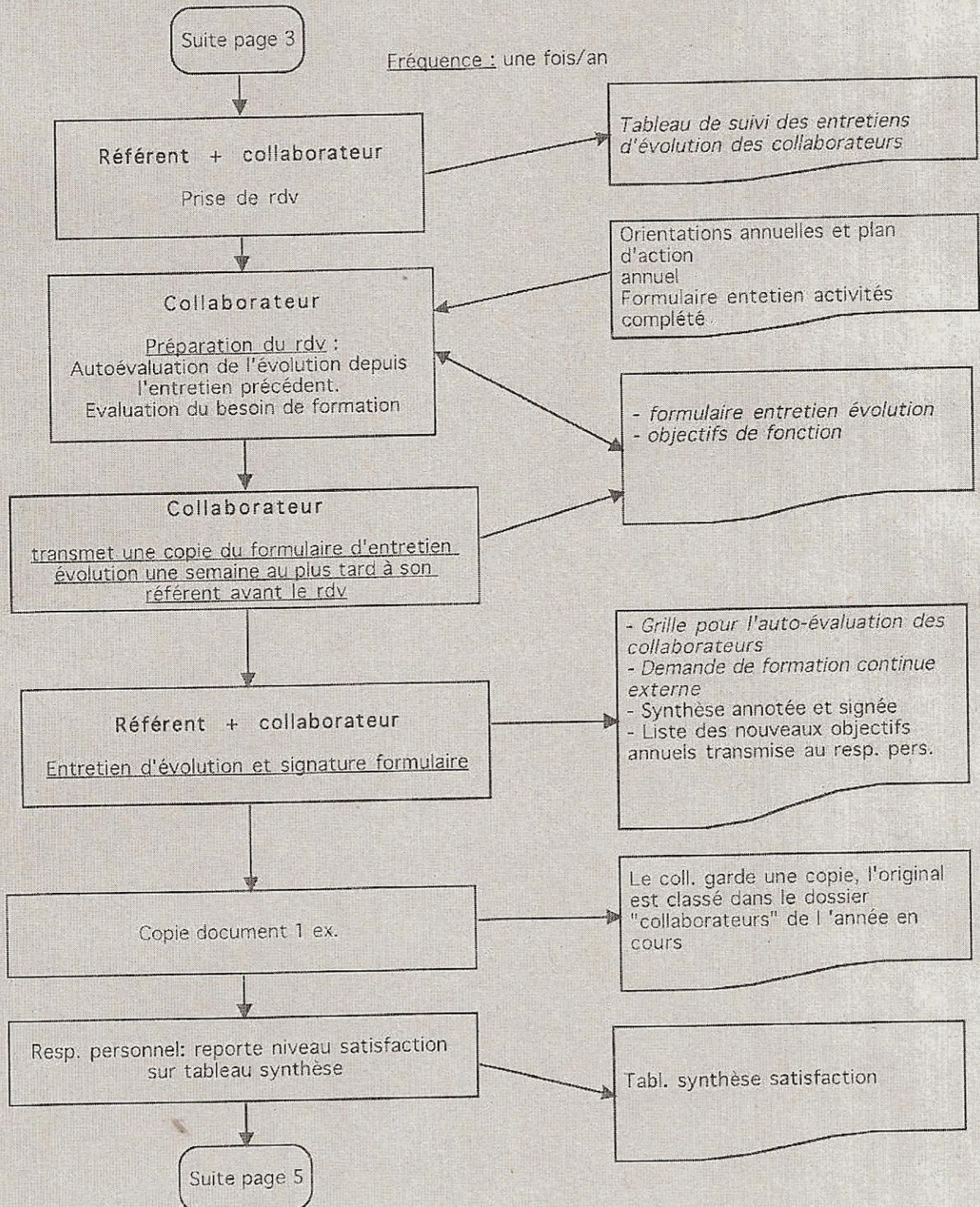
Resp. du processus

P 2.1

(6 pages) :  
page 4 : entretien d'évolution et satisfaction

Version du :  
voir page 1

Les entretiens d'évolution sont faits par le référent sauf pour le Directeur (Comité)



## **Annexe N°17**

### **Evaluation du personnel de Trajets**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Poste : \_\_\_\_\_ Secteur : \_\_\_\_\_ Date d'engagement : \_\_\_\_\_  
 Période appréciée :  3 mois  1 an  Annuelle Date précédente évaluation : \_\_\_\_\_

L'évaluation annuelle se fait à 2 personnes (l'employé et son supérieur hiérarchique) dans les cas suivants :

- à l'administration: les employés avec le directeur.
- dans les secteurs Loisirs, Hébergement et Psychosocial : les employés avec le directeur de secteur.
- les gérants avec le directeur de secteur.
- les cadres avec le directeur général.

L'évaluation se fait à 3 personnes dans les cas suivants :

- l'employé avec son responsable hiérarchique et le directeur des Ressources Humaines à l'évaluation des 3 mois et de la première année.
- l'évaluation annuelle des employés des entreprises sociales avec le gérant et le directeur de secteur.
- à la demande de l'employé ou du responsable hiérarchique pour les évaluations annuelles faites à 2 personnes.

L'évaluation est remplie préalablement et en parallèle par la personne évaluée (O) et l'évaluateur (X).

Rappel des objectifs	Evaluation			
	A	PA	NA	SO

A: atteint PA: partiellement atteint NA: non atteint SO: sans objet

## OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA PERIODE EVALUEE

### 1) Objectifs à remplir pour l'ensemble des collaborateurs

	TB	B	C	NC	SO	Remarques
Atteinte des objectifs						
Connaissances professionnelles						
Qualité des prestations						
Rythme et quantité de travail						
Capacité d'adaptation						
Capacité d'initiative						
Capacité d'organisation						
Autonomie						
Sens des responsabilités						
Engagement et motivation						
Capacité d'écoute						
Attitude face aux utilisateurs						
Comportement et coopération						
Collaboration avec l'équipe						
Collaboration avec la hiérarchie						
Transmission d'informations ou de données statistiques						
Suivi des dossiers						
Application du système qualité						

En référence au cahier des charges (CC): TB = au-delà du CC.; B = Bien; C = Conforme au CC ; NC = Non conforme au CC; SO = Sans Objet.

2) Objectifs à remplir uniquement pour les cadres

	TB	B	C	NC	SO	Remarques
Capacité d'encadrement						
Capacité d'organisation et de planification						
Communication orale et écrite						
Relations publiques et/ou commerciales						
Sens de l'analyse						
Capacité de décision						
Capacité d'anticipation et de décision stratégique						
Suivi administratif						

En référence au cahier des charges (CC) : TB = au-delà du CC.; B = Bien; C = Conforme au CC ; NC = Non conforme au CC; SO = Sans Objet.

**ÉVALUATION GLOBALE: (à remplir par le responsable hiérarchique)**

Évaluation globale du degré de satisfaction aux exigences du poste:

- satisfaisant
  satisfaisant partiellement
  non satisfaisant

Motivations:

CC	AN	AT	A

**Objectifs de la période suivante à réaliser par l'employé : (à remplir conjointement par la hiérarchie et la personne évaluée)**

	Moyens	Échéances

**Position de la personne évaluée sur le contenu et la tenue de l'entretien d'évaluation :**


Visa de la personne :

Visa et nom de son supérieur hiérarchique et du directeur des Ressources Humaines :

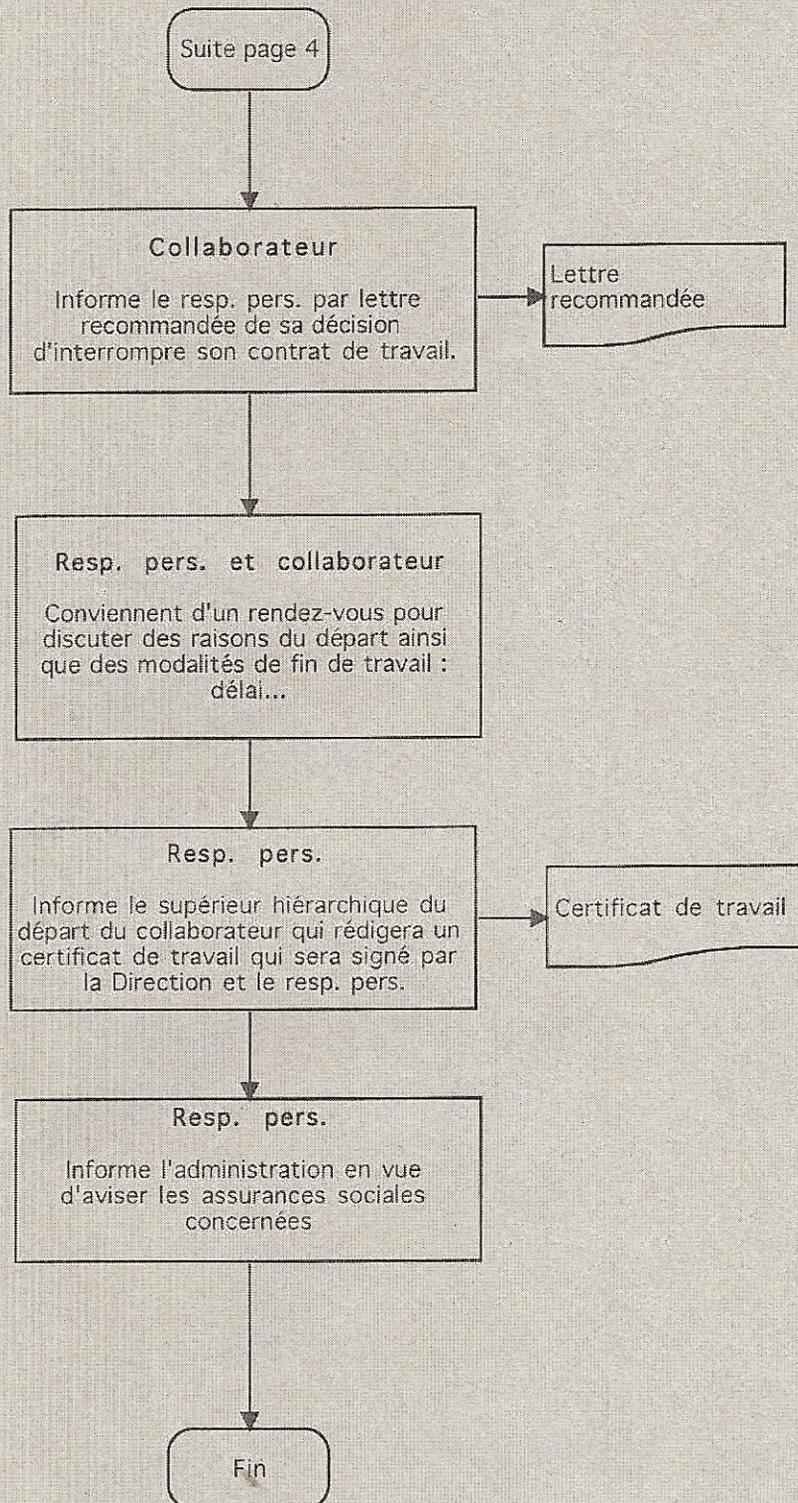
Date:

Une copie est donnée à la personne évaluée et à son supérieur hiérarchique. L'original est archivé dans le dossier personnel de l'employé.

## **Annexe N°18**

### **Procédure de démission à Réalise**

A la demande du collaborateur



Dans de bonnes circonstances, le collaborateur aura, par courtoisie, informé le resp. pers. ainsi que son resp. hiérarchique de sa décision de vive voix.

Assurances sociales :  
Aviser de suite : LPP, allocations familiales (si existantes)  
Au moment de l'établissement des décomptes (en fin d'année) : AVS, ass. accid. + perte de gain.

## **Annexe N°19**

### **Procédure de licenciement à Réalise**

## 2. Ressources

Resp. du processus

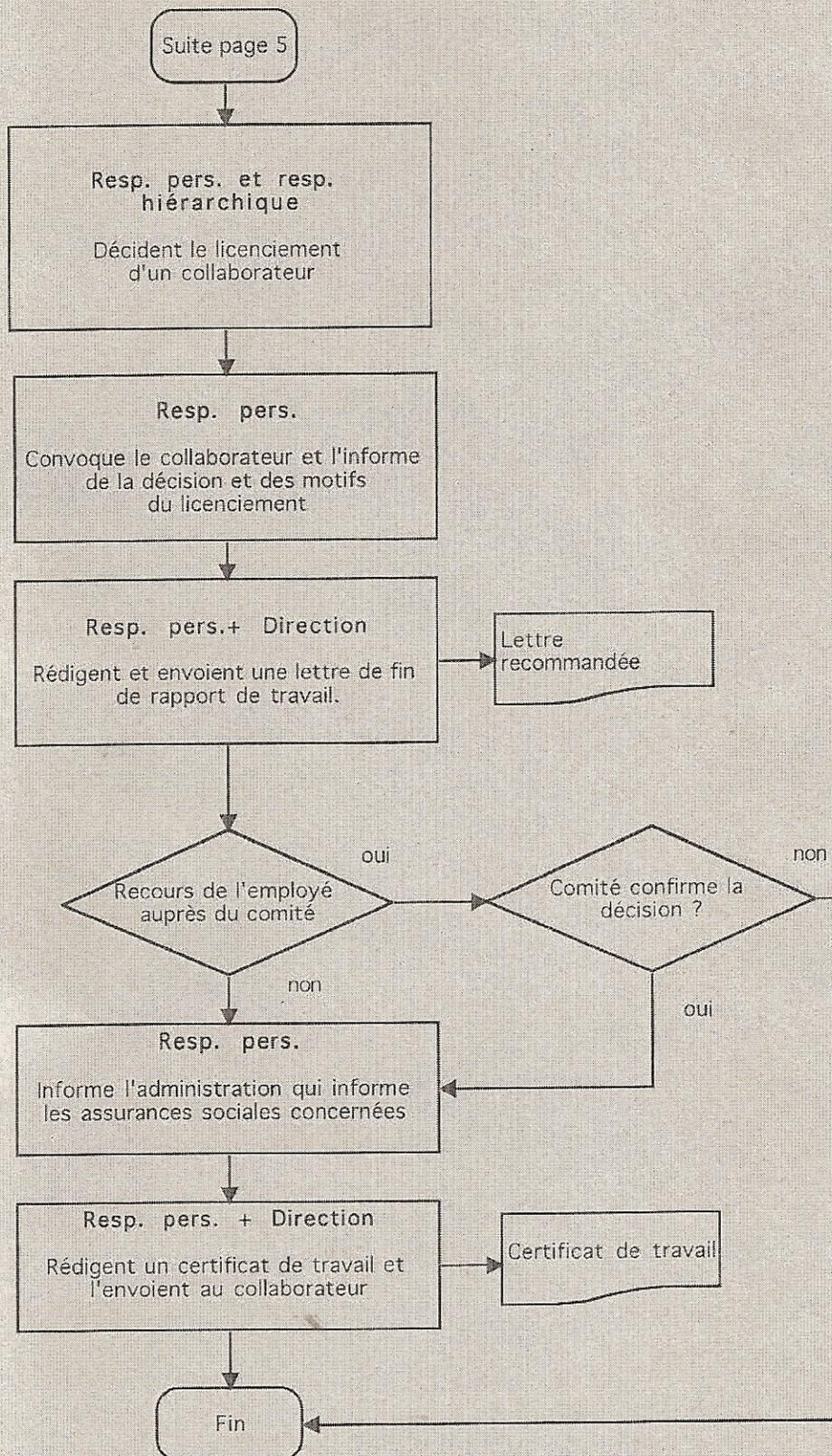
P 2.1

## 2.1. Gestion des collaborateurs

en matière de gestion des collaborateurs (6 pages) :  
page 6 : licenciement

Version  
du : voir page 1

A la demande de Réalise



Motif de licenciement :

- Manquement répété à l'atteinte des objectifs de fonction
- Grave erreur professionnelle
- Non-respect répété des valeurs, processus, de la charte de l'association
- Problèmes financiers et/ou restructuration
- Autres

Assurances sociales :

Aviser de suite :  
LPP, allocations familiales (si existantes)  
Au moment de l'établissement des décomptes (en fin d'année) :  
AVS, ass. accid. + perte de gain.

## **Annexe N°20**

### **Départ du personnel de Trajets**

Nom et prénom de l'employé : \_\_\_\_\_

Secteur : \_\_\_\_\_

Fonction: \_\_\_\_\_

Cause du départ :  Lettre de démission  Lettre de licenciement Date réception/envoi courrier : \_\_\_\_\_

Remarques :

Résumé de l'entretien de fin de service :

Délai légal : \_\_\_\_\_

Jours de vacances encore à prendre : \_\_\_\_\_

Date de départ réel : \_\_\_\_\_

Annonce du départ à l'assurance 2<sup>e</sup> pilier

Annonce du départ aux caisses CNA, SUVA, AVS

Si l'employé est aux poursuites, annonce du départ à l'Office des poursuites

Autre(s) annonce(s) à offices compétents :

Retour des clés effectué et formulaire signé (FO303, Fiche de remise de clés)

Certificat de travail envoyé par courrier le (date) : \_\_\_\_\_

Ce formulaire est classé dans le dossier de l'employé. Le dossier de l'employé ayant quitté Trajets est lui-même archivé dans le dossier des ex-employés de Trajets.

## **Annexe N°21**

### **Définition de l'être humain d'après THOMMEN**

**1.1.6) L'ETRE HUMAIN, MEMBRE DE L'ENTREPRISE**  
( d'après Thommen )

- L'homme est un être vivant doté d'une personnalité individuelle et non un simple outil. Il a conscience de ses facultés et formule des exigences à l'égard de son environnement.
- L'homme n'est que partiellement impliqué dans l'entreprise. Son existence ne se limite pas à sa seule fonction au sein de son entreprise, mais est imbriquée dans un tissu de contacts sociaux les plus divers.
- L'homme est doté d'autonomie dans ses actes, ses pensées, ses initiatives et sa volonté. Il n'est donc pas un objet passif, mais un être capable de comportements individuels et cohérents.
- L'homme est capable d'une grande variété de comportements possibles, il peut donc être employé dans les secteurs les plus divers de l'entreprise.
- Le rendement de l'homme ne dépend pas uniquement de sa constitution physique et de son environnement matériel, mais aussi de sa volonté et de ses dispositions psychologiques. Il est donc variable; les organes de l'entreprise peuvent l'influencer, mais ils ne pourront jamais le maîtriser entièrement.
- L'homme ne peut pas être acheté par son entreprise. Il met simplement son travail à disposition en échange d'une rémunération périodique. Il participe donc d'une manière non négligeable aux décisions de politique du personnel telles que l'embauche, l'affectation et les départs.
- L'homme ne se définit pas seulement en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'être social, et c'est à ce titre qu'au sein de l'entreprise il s'intègre à des groupes dans lesquels les personnes s'influencent mutuellement dans leur comportement.