

Accord d'Entreprise relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels au sein de l'Association Avens

Entre L'association AVENS, sise à 100 Avenue Sénéquier, 83058 Toulon représentée par :

Monsieur Olivier BLONDEAU Directeur général de l'association AVENS,

D'une part,

Et Les Organisations Syndicales Représentatives au niveau de l'association représentées par :

- **FO**, représentée par Monsieur Stéphane PEIGNIER, en sa qualité de délégué syndical de l'association AVENS
- **CFDT**, représentée par Madame Béatrice BILLION n sa qualité de déléguée syndicale de l'association AVENS

D'autre part ;

Il a été convenu ce qui suit

SOMMAIRE

PREAMBULE	3
.....	3
CHAPITRE 1 : OBJET DE L'ACCORD – CHAMP D'APPLICATION – PILOTAGE	4
Article 1.1 Objet de l'accord – Champ d'application	4
Article 1.2 – Les conditions de mise en œuvre d'une démarche de GEPP	5
Article 1.4 Acteurs	5
CHAPITRE 2 LES PARCOURS PROFESSIONNELS	6
Article 2.1 Aide à la construction des parcours professionnels	6
Article 2.2 : Identification des emplois sensibles	6
Article 2.3 : Détection des emplois stratégiques	6
Article 2.4 Accompagnement des parcours et des mobilités professionnels.....	7
CHAPITRE 3 LES GRANDES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN MATIERE D'EMPLOI ET LA POLITIQUE DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES.....	7
Article 3.1 Analyse de l'environnement interne et externe de l'association pour repérer les métiers et les compétences de demain	7
Article 3.3 Renforcer le processus de formation et de développement des compétences	8
CHAPITRE 4 - ATTIRER LES COMPETENCES EXTERIEURES.....	8
Article 4.1 Optimiser le process de recrutement	8
Article 4.2 Optimiser le process d'intégration des nouveaux.....	9
Article 4.3 Favoriser le recrutement de l'emploi des jeunes.....	9
Article 4.4 Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.....	9
Article 4.5 Perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail.....	9
CHAPITRE 5 : LES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES	9
CHAPITRE 6 : LE DEROULEMENT DE CARRIERE DES SALARIES EXERÇANT DES RESPONSABILITES SYNDICALES	10
CHAPITRE 7 : POINTS DIVERS.....	10
Article 7.1 Bilan de l'accord	10
Article 7.2 Durée de l'accord	10
Article 7.3. Révision.....	10
Article 7.4. Dépôt et publicité de l'accord.....	10
ANNEXE : LA FEUILLE DE ROUTE.....	14

PREAMBULE

L'Association « Avefeth Espérance Var », devenue AVENS au 19 juin 2023, est le fruit de la fusion de deux associations quadragénaires du département du Var : AVEFETH et Espérance Var.

L'AVEFETH a été créée en 1967 de l'APEHM (Association des Parents d'Elèves Handicapés Moteurs) à l'initiative d'un groupe de parents désireux de pouvoir scolariser les enfants atteints de handicaps moteurs et sensoriels. Avec l'évolution des besoins, l'association eut comme objectif de favoriser l'insertion professionnelle. C'est ainsi que le CAT Paul Arène et le Foyer Gafodio virent le jour en 1975 sous la nouvelle dénomination AVEFETH et la création de divers établissements adaptés pour adultes en situation de handicap dont des établissements pour personnes vieillissantes porteuses d'un handicap.

ESPERANCE VAR a été créée en 1978 sous le nom, à l'origine, de CAP ESPERANCE, l'association de parents a vu le jour avec le concours de l'UNAFAM. Son objet est d'accompagner des adultes porteurs d'un handicap psychique à l'appui de la réhabilitation psychosociale et de soutiens spécifiques.

Au 1^{er} janvier 2019, l'AVEFETH et Espérance Var s'unissent afin de mutualiser leurs compétences dans l'accompagnement d'adultes en situation de handicap. Réorganisée en pôles de compétences cette nouvelle association « Avefeth Espérance Var » se positionne comme un acteur majeur du département concernant principalement le polyhandicap, le handicap psychique et l'avancée en âge de ces publics.

Le **projet associatif** intègre pour aujourd'hui et demain, une approche plus ouverte de la notion de handicap, qui s'élargit à une diversité de fragilités individuelles, familiales et sociales. Les problématiques des personnes accompagnées par les pôles ont évolué au fil du temps et des transformations sociétales. Cela implique des réponses plus globales, qui font appel à une pluralité de regards et de compétences devenues nécessaires.

Pour répondre à ces enjeux, l'association souhaite élargir ses compétences et son offre de services à tous les âges de la vie. Elle met ses forces au service de l'intérêt général et entend être un acteur institutionnel incontournable sur le département du Var.

Son action s'envisage en complémentarité et en coopération avec nombre de partenaires qu'ils soient du social, médicosocial, sanitaire, du droit commun, ...

La stratégie globale de l'association vise le déploiement de ce projet associatif à travers une stratégie de consolidation dans un contexte post-fusion, de crise de vocation, de crise mondiale, d'inflation et de tensions sociétales. Elle aspire au maintien des effectifs, consolidation de l'activité, réécriture des projets de pôles et conduite de projets architecturaux et patrimoniaux en impliquant les professionnels.

Un des éléments marquants de l'année 2023 est le changement de nom de l'association et la création d'un site internet avec pour nécessité d'accroître la marque employeur et donner une nouvelle lisibilité aux offres d'emploi.

La gestion des ressources humaines est au cœur de cette stratégie. Elle a pour objectif d'attirer de nouveaux collaborateurs et de fidéliser les équipes dans une logique de développement de compétences.



La stratégie RH à court terme s'articule avec l'objet même de cet accord GEPP :

- Développer l'attractivité des métiers,
- Développer la marque employeur et la communication interne et externe pour rendre les postes en CDI plus attractifs et fidéliser les équipes,
- Favoriser la création d'emplois pérennes en CDI par rapport aux emplois précaires,
- Proposer aux collaborateurs des perspectives de carrière motivantes et le maintien de leur employabilité,
- Développer l'alternance
- Mettre en œuvre l'accord QVCT,
- Mettre en œuvre un plan de lutte contre l'absentéisme.

L'apparition de nouvelles attentes et de nouveaux standards d'exercice professionnel (télétravail, gestion de sa carrière dans le temps, rapport à l'engagement professionnel), ainsi que de nouvelles attentes sociales, notamment en matière de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises, nous conduit à donner une impulsion nouvelle à la fonction « ressources humaines ». Cette fonction doit désormais prioriser l'attractivité, la fidélisation, la qualité de vie au travail, la reconnaissance et la valorisation des compétences dans la durée ou encore l'anticipation de la transformation des métiers, comme autant de composantes de la « marque employeur » de l'association.

C'est à l'aune de ces orientations que les parties ont décidé, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire 2022, de signer le présent accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels pour les années 2023-2025.

CHAPITRE 1 : OBJET DE L'ACCORD – CHAMP D'APPLICATION – PILOTAGE

Article 1.1 Objet de l'accord – Champ d'application

Selon le Ministère du Travail, la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) est « une méthode pour adapter (à court et à moyen terme) les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique ».

Le présent accord s'inscrit dans le cadre des dispositions de l'article L. 2242-20 du code du travail relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels et à la mixité des métiers.

Les différents engagements pris au sein du présent accord sont rédigés en cohérence avec le projet associatif ainsi qu'avec les accords relatifs à la qualité de vie et conditions de travail et à l'égalité professionnelle.

Le présent accord s'applique à l'ensemble des salariés de l'association.

Cet accord porte sur 6 axes majeurs issus du cadre législatif :

1. La mise en place d'un dispositif de GEPP ;
2. Les conditions de mobilité professionnelle ou géographique internes à l'association ;
3. Les orientations de la formation professionnelle dans l'association et les objectifs assignés au plan de développement des compétences.
4. Les perspectives de recours aux différents types de contrat de travail par l'employeur, au temps

- partiel et aux stages, dans une optique de diminution de la précarité professionnelle ;
5. Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
 6. Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Article 1.2 - Les conditions de mise en œuvre d'une démarche de GEPP

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) doit permettre de disposer d'une définition claire de chaque métier et des évolutions ou passerelles existantes.

Ainsi chaque salarié peut se situer au sein de l'organisation et être acteur de sa carrière.

L'association a également décidé d'inclure dans sa politique GEPP des dispositions spécifiques pour :

- Préserver l'employabilité de certains types de populations exerçant des emplois dits *sensibles*
- Fidéliser certains collaborateurs exerçant des emplois dits *stratégiques*

Parmi les dispositions spécifiques visées par la politique GEPP, l'adaptation de la gestion des emplois et des compétences des seniors est considérée comme une priorité, ainsi que la transition écologique.

La politique de GEPP sera abordée une fois par an en CSE, dans le cadre d'une séance de suivi de l'accord.

Article 1.3 - Outils et indicateurs

Cette démarche de GEPP s'appuiera également sur **une série d'indicateurs** :

Politique de recrutement et d'intégration

- Taux de rupture de période d'essai à l'initiative de l'employeur et du salarié
- Etude des flux entrées-sorties par métier et contrat de travail

Accompagnement de toutes les étapes de la vie professionnelle

- Nombre d'accompagnement sur des évolutions professionnelles
- Nombre de demandes de formation / nombre de refus de formation
- Indicateurs formation OPCO Santé : nombre de salariés formés, nombre d'heures de formation, le top 3 des formations le plus dispensées.

Politique d'emploi des jeunes

- Taux de recrutement des jeunes (- 26 ans)
- Nombre de contrats d'apprentissage, professionnalisation et stages

Transmission intergénérationnelle des compétences

- Pyramide des âges par établissement
- Départs à la retraite sur les 3 prochaines années

Article 1.4 Acteurs

L'efficacité de la GEPP repose d'abord et avant tout sur l'engagement du **trioptyque d'acteurs**

- Salariés : détermination et mise en œuvre de son projet professionnel ;



- Direction des ressources humaines : identification, information, conseil, accompagnement, adéquation entre les besoins de l'association et les aspirations des professionnels ;
- Et équipes de direction : identification des besoins, détection des potentiels, information, accompagnement.

CHAPITRE 2 LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Article 2.1 Aide à la construction des parcours professionnels

Pour aider à la construction des parcours professionnels et soutenir l'accompagnement des carrières au sein de l'association, nous avons retenu les actions suivantes :

- Mettre en place une démarche d'évaluation : entretien d'évaluation de parcours avec une périodicité de 3 ans à réaliser en amont de l'entretien professionnel - avec la possibilité en cas de situation exceptionnelle (ex : candidature sur un poste vacant) d'une demande individuelle pour bénéficier de cet entretien hors périodicité ;
- Finaliser la création des fiches de fonction ;
- Créer et valoriser une cartographie des métiers ;
- Elaborer un dictionnaire des compétences à partir des compétences requises et identifiées dans les fiches de fonction ;
- Donner de la lisibilité aux salariés sur les compétences valorisables pour des passerelles métiers : outil à créer à partir des fiches de fonction et de la cartographie des métiers ;
- Mettre en place un process de détection et de sélection des talents et professionnaliser l'accès aux demandes de formations diplômantes.

Article 2.2 : Identification des emplois sensibles

Afin de cibler des actions spécifiques à adresser sur les emplois dits *sensibles*, nous avons appliqué une méthode visant l'identification des emplois sensibles au sein de l'association.

Une fois ces emplois sensibles repérés, il faut identifier :

- L'effectif concerné,
- Les titulaires,
- Leurs caractéristiques (âge, formation initiale, parcours dans l'association).

Le rôle du service RH et des encadrants consiste à mettre en place un plan d'action RH permettant de réduire leur criticité en fonction d'une échelle de niveaux (en évolution, en réduction, à contenu peu varié, indirectement impactés par l'évolution d'autres emplois, à forte pénibilité ou à risque de santé élevé).

Article 2.3 : Détection des emplois stratégiques

Les emplois stratégiques sont ceux sur lesquels doit investir l'organisation. Les critères clés de leur identification sont ceux qui touchent à la *création de valeur* et à la rareté sur le marché du travail. La

possibilité ou non de l'externaliser sans préjudice, à court ou moyen terme est un facteur déterminant. Le temps d'adaptation à l'emploi est aussi un excellent indicateur.

L'application d'une méthode de détection des emplois stratégiques sera mise place et des leviers d'action possibles devront être identifiés et mis en œuvre.

Article 2.4 Accompagnement des parcours et des mobilités professionnels

Concernant les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'association prévue à l'article L. 2254-2, il a été retenu trois axes de travail :

- Priorisation du recours aux ressources internes en cas de poste à pourvoir
- Valorisation des mobilités intersites pour limiter les situations d'usure professionnelle
- Mise en place de « vis ma vie »

CHAPITRE 3 LES GRANDES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN MATIERE D'EMPLOI ET LA POLITIQUE DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES

Dans ce chapitre sont décrites les grandes orientations stratégiques en matière d'emploi ainsi que les orientations à trois ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier pour les catégories de salariés et d'emplois concernées en priorité : les emplois sensibles et les emplois stratégiques.

Article 3.1 Analyse de l'environnement interne et externe de l'association pour repérer les métiers et les compétences de demain

Parmi les compétences identifiées par le travail d'analyse, notons celles qui créent de la valeur et qui nous différencient des autres associations :

- Les soft skills : capacité d'ouverture d'esprit, adaptabilité, agilité, réflexivité
- Les compétences spécifiques en lien avec la diversité des publics accompagnés et des situations rencontrées

La formation des salariés doit s'orienter sur nos spécialités : handicap psychique, personnes vieillissantes, polyhandicap.

La formation professionnelle et la conduite de changement doivent nous permettre de faire évoluer nos pratiques en lien avec les spécificités du public accueilli au sein des pôles.

3.1.1 Les compétences et les métiers de demain :

A partir de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'association, nous avons pu définir les compétences/fonctions dont l'association doit se doter :

- Chargé(e) de communication
- Contrôleur de gestion
- RESEG / Directeur de patrimoine
-

3.1.2 Les nouvelles fonctions et compétences à consolider

- Directeur de pôle

- Directeur adjoint de pôle
- Cadre de direction socio-éducatif
- Cadre de direction en charge du soin
- DSI
- Responsable qualité
- Responsable des RH
- Chargé(e) d'insertion
- Coordinateur de pôle
- Personnel soignant quant à l'utilisation de la télémédecine

Article 3.2 Consolider et exploiter les données recueillies lors des entretiens RH

Afin d'optimiser l'élaboration du plan de développement de compétences un des axes de travail prioritaire est la consolidation et l'exploitation des données :

- Création de tableaux de bords de suivi des entretiens professionnels et des entretiens d'évaluation de parcours

Article 3.3 Renforcer le processus de formation et de développement des compétences

Des actions vont venir renforcer le processus et la politique de formation de l'association et de développement des compétences :

- Elaboration d'un plan pluriannuel de développement des compétences ;
- Collecte individuelle et pluriannuelle des besoins de formation via un formulaire et planification ;
- Soutien du service RH et accompagnement des salariés sur leur projet de formation au service de leur projet professionnel ;
- Structuration du travail de la commission formation emploi, évolution de carrières et senior ;
- Promotion des formations diplômantes relatives à certains métiers (surveillant de nuit qualifié, maîtresse de maison, ASI).

CHAPITRE 4 - ATTIRER LES COMPETENCES EXTERIEURES

Dans ce chapitre sont décrits les trois process RH concernés par le développement de l'attractivité de l'association.

Nous nous attachons également à cibler deux types de populations : les jeunes et les seniors.

Et enfin, nous rappelons les dispositions prises pour réduire le recours aux emplois précaires dans l'association au profit des contrats à durée indéterminée.

Article 4.1 Optimiser le process de recrutement

Afin d'optimiser le process de recrutement, les actions retenues sont :

- Développer l'image de l'association, notre attractivité et notre marque employeur ;
- Mettre en place et communiquer sur le nouveau site Internet / Intranet ;
- Enrichir la section recrutement du site Internet ;
- Valoriser les offres d'emplois, présenter l'association et sa raison d'être, définir l'attractivité de chaque pôle (candidatures internes/externes).
- Mettre en valeur les conditions d'accès de chaque site, chercher les points d'attractivité de chaque site

- Améliorer les phases de sourcing
- Proposer un contact interne pour répondre aux questions, création de vidéos témoignage salarié
- Développer notre présence sur les réseaux sociaux

Article 4.2 Optimiser le process d'intégration des nouveaux

Afin d'optimiser le process d'intégration des nouveaux, les actions retenues sont :

- Finaliser le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs
- Finaliser la nouvelle version du livret d'accueil à enrichir avec la raison d'être et sa déclinaison
- Diffuser le guide du nouvel arrivant

Article 4.3 Favoriser le recrutement de l'emploi des jeunes

L'association s'engage dans cette voie à partir des actions suivantes :

- Développer la marque employeur de l'association et des actions de communication externe
- Développer la présence de l'association sur les réseaux sociaux
- Renforcer les partenariats avec les instituts de formation : la Croix Rouge, IFAS et IFSI, GRETA
- Avoir recours aux contrats d'apprentissage

Article 4.4 Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors

Le constat relatif à la pyramide des âges est que 33% de l'effectif a aujourd'hui un âge supérieur ou égal à 55 ans. Il est donc nécessaire d'anticiper les départs à la retraite et d'orienter des mesures ciblées sur les seniors.

L'entretien professionnel dans sa forme actuelle consacre déjà une rubrique aux seniors. Le travail d'exploitation et de consolidation des données recueillies lors de ces entretiens permettra de mettre en place des mesures ciblées.

Par ailleurs, il faudra s'appuyer sur le travail réalisé sur les mobilités intersites pour favoriser le maintien dans l'emploi et diminuer l'usure professionnelle, physique et psychique.

L'association s'engage à prioriser et étudier les demandes de mobilité interne lorsqu'elles proviennent de salariés âgés de 55 ans ou plus dont l'emploi nécessite des manipulations de charges lourdes et/ou des postures contraignantes.

Article 4.5 Perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail

Depuis 2022, il a été mis en place un plan d'action et des mesures spécifiques pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'association au profit de contrats à durée indéterminée et notamment la mise en place d'actions pour réduire les écarts de rémunération entre salariés et intérimaires :

- Paiement des HS en cas de remplacements réalisés par des salariés en interne (Cf. Décision unilatérale)
- Prime de partage de la valeur (PPV) avec une condition d'ancienneté de plus d'un an inscrite dans la décision unilatérale
- Par décision unilatérale, augmentation du salaire à l'embauche pour les IDE recrutés (correspondance avec un échelon de 7 ans d'ancienneté)

CHAPITRE 5 : LES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES



Les entreprises sous-traitantes sont informées chaque année des orientations stratégiques de l'association par la transmission du rapport annuel d'activité.

CHAPITRE 6 : LE DEROULEMENT DE CARRIERE DES SALARIES EXERÇANT DES RESPONSABILITES SYNDICALES

Chaque délégué syndical pourra au cours de son mandat demander l'organisation d'un entretien individuel avec la DRH pour pouvoir ajuster ses pratiques et les conditions d'exercice de ses responsabilités syndicales pour la deuxième partie de son mandat.

CHAPITRE 7 : POINTS DIVERS

Article 7.1 Bilan de l'accord

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

Article 7.2 Durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée. Il est conclu pour une durée de trois ans qui démarre à date de dépôt de l'accord.

Le présent accord n'est pas susceptible de dénonciation unilatérale.

De convention expresse, le présent accord ne se transformera pas en accord à durée indéterminée à l'arrivée du terme.

Article 7.3. Révision

Chaque partie signataire ou adhérente, habilitée à signer un avenant portant révision, dispose de la faculté de demander la révision de tout ou partie du présent accord.

Toute demande devra être portée à la connaissance des autres parties par lettre recommandée avec accusé de réception et comporter, outre l'indication des dispositions dont la révision est demandée, ainsi que les propositions de remplacement.

Les discussions relatives à cette demande de révision devront s'engager dans un délai de trois mois suivant la réception de cette lettre. Les dispositions de l'accord resteront en vigueur jusqu'à la conclusion de l'avenant de révision, ou à défaut seront maintenues.

Article 7.4. Dépôt et publicité de l'accord

Le présent accord sera déposé à la DREETS géographiquement compétente ainsi qu'au secrétariat du Greffe du Conseil des Prud'hommes du lieu de conclusion de l'accord.

Chaque organisation syndicale représentative recevra un exemplaire du présent accord.

Fait à Toulon, le 14.12.2023



avens
AVENS

L'avenir Direction Générale

100 Avenue Sénéquier - BP 1142

83058 TOULON Cedex

Tél. 04 98 00 44 00

Siret : 313 140 949 00113

Pour L'association AVENS
Olivier BLONDEAU

B

Pour FO

Stéphane PEIGNIER

Pour la CFDT

Béatrice BILLION

ANNEXE : GLOSSAIRE

Carte des métiers : La carte des métiers appelée communément carte des emplois représente l'ensemble des emplois de l'organisation. Ce référentiel constitue une cartographie des emplois actuels. C'est un outil de repérage qui peut être utilisée par les salariés et par les encadrants pour mieux se repérer dans l'organisation et mieux comprendre les emplois existants et visualiser les proximités d'emplois et passerelles.

Dictionnaire de compétences : Le dictionnaire des compétences est un outil qui sert à lister l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être des emplois d'une organisation ou d'une famille professionnelle ; On regroupe dans ce dictionnaire l'ensemble des compétences de l'organisation - chacune accompagnée d'une définition qui explicite contenu et niveaux.

Emplois sensibles : Les emplois sensibles ou en tension sont ceux qui posent un problème à court ou moyen terme. Ils génèrent des sureffectifs ou des sous-effectifs sur certains emplois, des cas d'inaptitudes physiques ou mentales, des pénuries et des inadéquations de compétences. Savoir les identifier au plus vite permet de mettre en place un plan d'action RH efficace pour réduire leur criticité et leur occurrence.

Emplois stratégiques : Les emplois stratégiques sont les emplois sur lesquels doit investir l'association. Les critères clés de leur identification sont ceux qui touchent la création de la valeur ajoutée et à la rareté sur le marché du travail. La possibilité ou non de l'externaliser sans préjudice, à court ou moyen terme, est un facteur déterminant. Le temps d'adaptation à l'emploi est aussi un excellent indicateur. Savoir identifier les emplois stratégiques de l'organisation permet de repérer les emplois sur les quels l'entreprise doit de mobiliser.

Entretien d'évaluation de parcours et entretien professionnel : L'entretien d'évaluation de parcours et l'entretien professionnel sont au cœur des dispositifs RH et de la démarche GEPP. L'entretien d'évaluation de parcours est un outil-clé qui permet d'analyser la performance d'un collaborateur au travail et de lier contribution et gestion des ressources humaines. L'entretien professionnel est, quant à lui, un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer.

Famille de métiers : Regroupement d'emploi-type dans des familles professionnelles

Fiche fonction : La fiche de fonction est un outil de gestion RH qui permet de comprendre la finalité d'un poste (son *identification* au sein d'une organisation) et son rattachement à une famille de métier. La fiche de fonction est une base dans la rédaction de la fiche de poste individuelle. Elle renvoie à l'utilité, la raison d'être du salarié dans l'organisation, décrit mission principale et activités.

Dans la gestion prévisionnelle des compétences, la fiche de fonction est un outil précieux qui permet de définir un socle, une cohérence entre les métiers et les compétences présentes dans l'organisation. Elle est précise et présente les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis.

Les fiches de fonction sont également très utiles dans la mise en place d'une politique de mobilité interne. Elles représentent les emplois présents dans l'entreprise et offrent une meilleure vision des **passerelles**