

# Rencontres annuelles non marchandes Edition 2018

## Les ressources humaines au cœur des préoccupations ...

**Lyon, le 8 février 2018**

## ▶ **Partie 1 : panorama réglementaire majeur pour le secteur non marchand (9H15/9h45) ACTICONSEIL**

## ▶ **Partie 2 : thématiques RH/social**

➤ **Les métiers du cabinet en sphère RH (9H45/10H15) ACTICONSEIL**

➤ **La gestion externalisée des IFC et le point des retraites art 83 (10h15/10h30) SOCIETE GENERALE**

### **Pause**

➤ **Loi dite « MACRON » : les principales nouvelles mesures et impacts pratiques pour les organisations (11h00/11h30) Cabinet ALCYA CONSEIL**

➤ **Du management des générations Y et Z .... : « casse tête ou opportunités » ? Réellement un management différencié ? (11h30/12h30)**

Interventions de consultants RH (**PJM MANAGMENT et XTRAFORMATION**)+

Témoignage de DRH + Questions/réponses

# Partie 1 : panorama réglementaire

- **Jurisprudence, textes réglementaires, LDF 2017 et 2018**
- **Domaines comptable, fiscal, juridique**
- **Zooms sur le secteur médico-social**

# Actualités fiscales

# Procédure de contrôle fiscal à distance

## Associations fiscalisées

Loi n° 2016-1918 du 29 décembre 2016 de finances rectificative pour 2016 - Art.14

La loi de finances rectificative pour 2016 prévoit la mise en place d'une procédure de contrôle fiscal à distance, dénommée « examen de comptabilité » réservée au contrôle des comptabilités informatisées.

- ✓ L'examen de la comptabilité est réalisé à partir des fichiers des écritures comptables (FEC)

### Quelle est l'obligation pour les associations ?

- Si au moins un secteur est fiscalisé (à but lucratif), il y a obligation de présentation du FEC. Il est admis qu'un FEC soit produit pour la seule partie lucrative, à condition que celle-ci fasse l'objet d'une **comptabilité autonome**
- Dans la mesure où l'association dispose d'un secteur lucratif soumis aux impôts commerciaux, **elle doit tenir une comptabilité**. Si cette comptabilité est tenue au **moyen de systèmes informatisés, l'association devra fournir un FEC**
- **Défaut de transmission dans les délais et modalités prévues, les associations concernées s'exposent à une amende de 5.000 € par année**

# Procédure de contrôle fiscal à distance - associations fiscalisées

Loi n° 2016-1918 du 29 décembre 2016 de finances rectificative pour 2016 - Art.14

## Mon association n'exerce que des activités non lucratives, doit-elle mettre en place un FEC ?

- **Non**, L'obligation de présenter un fichier des écritures comptables ne s'applique qu'en cas de contrôle des opérations comptables servant à déterminer l'assiette des impôts soumis au régime de droit commun c'est-à-dire, la TVA, l'Impôt sur les sociétés et la Cotisation foncière des entreprises

La présentation des FEC n'est pas requise en cas de contrôle de la déclaration n°2070 relative aux revenus du patrimoine des associations et autres organismes sans but lucratif

La présentation des FEC n'est pas requise en cas de contrôle des taxes assises sur les salaires comme la Taxe sur les salaires, la Taxe relative à la formation professionnelle continue ou la contribution d'aide au logement

# La mise à disposition de personnel... & la TVA

A compter du 1<sup>er</sup>/01/2016, exonérations envisagées dans le cadre strict de l'article 261 B du CGI

- Conséquences du changement de doctrine:
- **L'exonération de TVA n'est plus « quasi-automatique »**
  - Les OSBL développent leurs coopérations souvent à la demande des pouvoirs public, ce qui implique des mutualisations de personnel
  - Mais l'administration se veut rassurante



- Précisions sur la notion de « groupement autonome de personnes »



- Restriction du champ de l'exonération de TVA

# TVA : 261 B

---

- CJUE, 4 mai 2017, aff. C-274/15 - CJUE, 21 septembre 2017, aff. C-326/15, C-605/15 et C-616/15

- ▶ La CJUE précise par sa jurisprudence le champ de l'article 261 B du CGI : **interprétation stricte de l'article 132, 1, f) de la directive TVA**
- Un **groupement est un assujetti à part entière, même s'il est dépourvu de la personnalité morale** : il doit exercer une activité économique autonome
- L'exonération de TVA est donc uniquement applicable aux services fournis par un GAP à ses membres qui sont **directement nécessaires à l'exercice d'activités exonérées des membres**
  - ➔ Plus d'application de l'exonération de TVA pour les prestations fournies par les membres au groupement
- Une prestation de service ne peut être exonérée sur le fondement de 261B que si elle est directement nécessaire à l'exercice de l'activité exonérée ou hors champ
- Seul le groupement autonome de personnes a le droit de déduire la TVA qu'il supporte sur les opérations lui permettant de rendre des services non exonérés
  - **Pas d'exonération de TVA pour les services rendus entre membres**



Prochaine mise à jour du BOFiP à venir



# CONCLUSION

---

- **Opérations susceptibles d'être exonérées :**
  - Uniquement les prestations de services ;
  - À l'exclusion des livraisons de biens.
  
- **Trois conditions que doivent remplir les services :**
  - Qualité du client (membre / adhérent)
  - Utilisation du service (activité non soumise à TVA)
  - Mode de rémunération retenue (à l'€/l'€ sans marge)
  
- **Si ces 3 conditions sont remplies, prestation exonérée de TVA**

## Evolution du taux d'IS / associations fiscalisées

Déclinaison au niveau des associations fiscalisées, de la baisse annoncée du taux de l'IS :

Taux réduit à 15% applicable jusqu'à 38 120€ de bénéfice (sous condition d'un CA < 7,63 M€),

Puis application des taux selon tableau ci-dessous

Taux IS	2018	2019	2020	2021	2022
RF inférieur à 500 K€	28 %	28 %	28 %	26,5 %	25 %
Supérieur	33,33 %	31 %			

# Dons aux associations 2018 dans le cadre du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu ?

- Le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu implique uniquement un changement dans le mode de collecte de l'impôt. **Ainsi, tous les crédits et réductions d'impôt sont maintenus, y compris les réductions d'impôt liées aux dons aux associations et fondations.**
- Comme actuellement, les dons effectués en année n permettront d'obtenir une réduction d'impôt l'année n+1.
- Lors de la déclaration au printemps 2019 des revenus 2018, le montant des dons sera à indiquer, comme chaque année
- Pour 2018, la totalité de l'impôt sur le revenu 2018 sera annulée, sauf en cas de perception de revenus exceptionnels 2018.
- Dans le cas où l'impôt est intégralement annulé, le bénéfice de la réduction d'impôt relative au don est conservé et celui-ci sera restituée à l'été 2019.
- En cas de perception de revenus exceptionnels en 2018 pour lesquels un reliquat d'impôt restera dû, la réduction d'impôt relative au don viendra en déduction de ce montant d'impôt dû.

# IFI – Impôt sur la fortune immobilière

- Loi n°2017-1837 du 30 décembre 2017 (LF 2018), art. 31

## ► Remplacement de l'ISF par l'IFI

- Assiette : actifs immobiliers détenus par le redevable au 1<sup>er</sup> janvier de l'année
- Réduction ISF-dons conservée, dans les mêmes conditions
  - ❑ Article 978 CGI (nouveau) : réduction d'impôt à hauteur de 75% du montant des versements dans la limite de 50.000 € par an
  - ❑ Changement : la liste des ARUP de financement et d'accompagnement de la création et de la reprise d'entreprises est désormais fixée par arrêté conjoint des ministres de l'économie et du budget (plus par décret)
  - ❑ Dons pris en compte : dons effectués dans la limite de dépôt de la déclaration de l'année précédant celle de l'imposition et la date de dépôt de la déclaration de l'année d'imposition.
- **Suppression ISF-PME**

# Taxe sur les salaires – Revalorisations annuelles

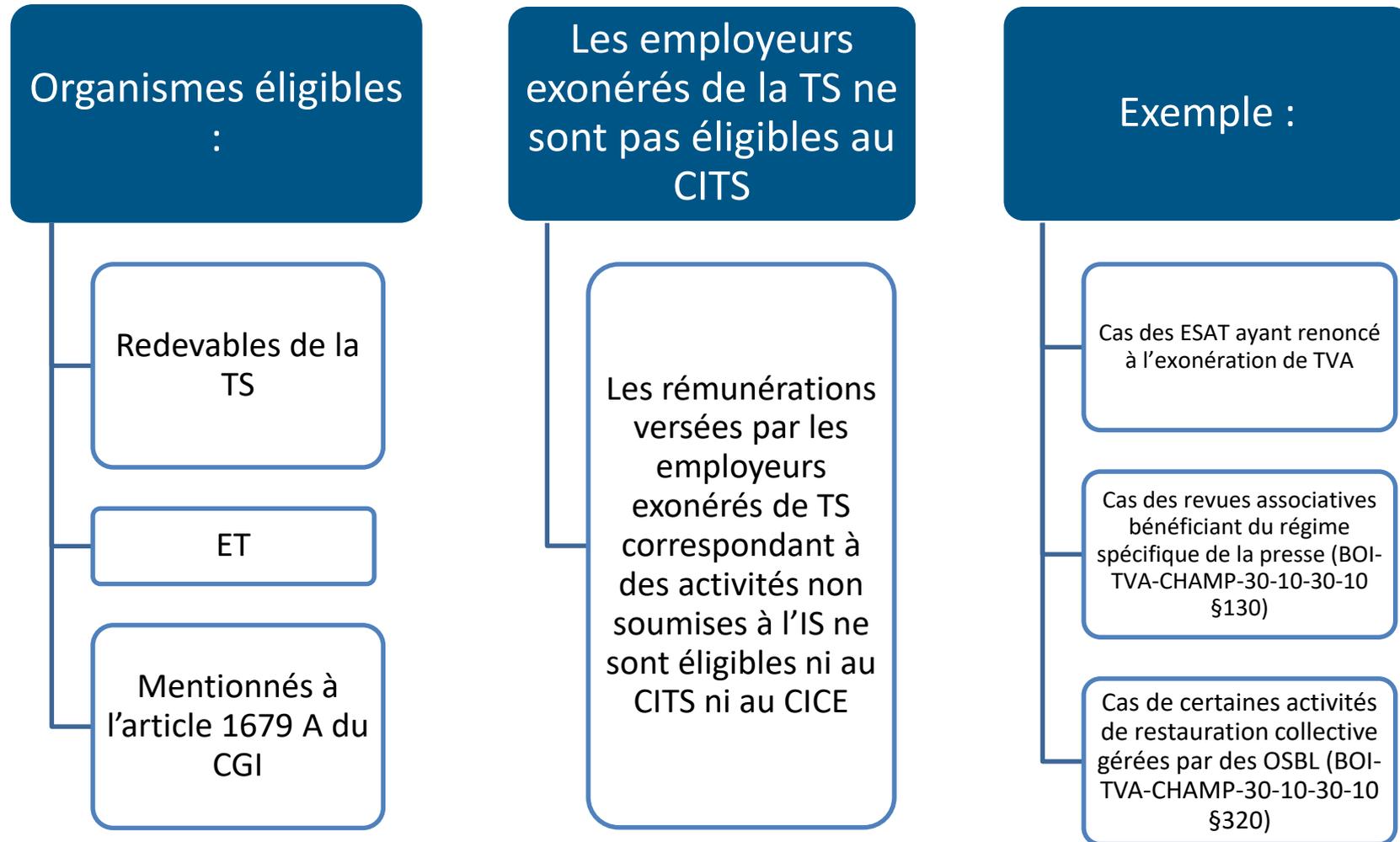
• Loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 – Art.2

- Revalorisation pour les rémunérations versées en 2018
- L'abattement est porté de 20 304 € à 20 507 €
- Suppression du taux majoré de 20%
- Le barème 2018 est le suivant :

Taux	Rémunérations annuelles versées en 2018
<b>4,25%</b>	Pour la fraction inférieure à 7 799 €
<b>8,50%</b>	Pour la fraction comprise entre 7 799 € et 15 572 €
<b>13,60%</b>	Pour la fraction au-delà de 15 572 €

# CITS – Doctrine fiscale

• BOEiP BOI-TPS-TS-35 et -40 du 4 mai 2017



## *Utilisation du crédit d'impôt*

- ▶ Imputation sur la TS
  - ❑ lors du paiement du solde de la taxe sur la déclaration de liquidation et de régularisation (formulaire 2502-SD)
  - ❑ Excédent non imputé = créance, imputable sur le solde de TS dû au titre des 3 années suivantes
  - ❑ Possibilité d'imputer le solde de la créance sur les acomptes provisionnels de l'exercice suivant
- ▶ Remboursement de la créance – cession ou nantissement de la créance
  - ❑ Remboursement de la créance non imputée à l'issue d'une période d'imputation de 3 ans
  - ❑ Pas de possibilité d'utiliser le crédit d'impôt pour acquitter un rappel de TS qui se rapporterait à des exercices clos avant le 31 décembre de l'année au titre de laquelle il est obtenu
- ▶ Possibilité de céder la créance à un établissement financier dans les conditions de droit commun

# Contrôle de la délivrance des reçus fiscaux émis par les OBSL

- Rappel Loi de finances rectificative pour 2016

## ► Création d'une nouvelle procédure de contrôle par l'Administration fiscale

- ❑ Contrôle de la concordance entre les montants portés sur les reçus fiscaux et les dons et versements effectivement perçus
- ❑ Procédure de vérification de comptabilité non adaptée à ce type de contrôle
- ❑ La nouvelle procédure ne portera pas sur d'autres points comme:
  - Le caractère non lucratif de l'organisme bénéficiaire du don
  - Le caractère désintéressé de la gestion
- Mise en œuvre : à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour les reçus fiscaux délivrés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017
- Sanctions: amende fiscale pour délivrance irrégulière de documents ouvrant droit à un avantage fiscal (25% du montant indiqué sur les reçus)

# Actualités juridiques

# Simplification – Appel Public à la Générosité

- Décret n°2017-908 du 6 mai 2017

## ► Déclaration préalable auprès du préfet du département où l'organisme a son siège social

- Contenu de la déclaration
  - Renseignements sur l'identité et ses représentants légaux
  - Indication des objectifs poursuivis pour chaque appel déclaré
- Sanction de l'omission de la déclaration préalable
  - Amende : 1.500 euros, montant qui peut être porté à 3.000 euros en cas de récidive

## ► Mêmes amendes applicables en cas de non communication des comptes aux corps de contrôle qui en font la demande

# Appel public à la générosité - CER

---

- *EJ 2016-66*

- ▶ **Modification de l'article 4 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 par l'ordonnance n° 2015-904**

- Afin d'alléger les obligations applicables aux associations et fondations
- Etablissement du CER subordonné au franchissement d'un montant de dons, constaté par décret, à la clôture de l'exercice
- **Décret non publié à ce jour**

- ▶ **Faute de publication du décret d'application, le CER ne peut être établi que sur une base volontaire**

# Répertoire numérique des représentants d'intérêt

- Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 et décret n°2017-867 du 9 mai 2017

- Article 25 de la Loi Sapin II

## → loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique

- Mise en place d'un répertoire numérique des représentants d'intérêts

### Objectif :

- l'information des citoyens sur les relations entre les représentants d'intérêts et les responsables publics
- Réglementation de **l'entrée en contact avec les responsables publics** et création **d'obligations pour les organisations** dont les salariés, membres ou dirigeants exercent une activité **d'influence** ou entrent en **communication** avec des responsables publics au moins dix fois par an

Répertoire numérique accessible sur le site HATVP ; [www.hatvp.fr](http://www.hatvp.fr)

# Répertoire numérique des représentants d'intérêt

- Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 et décret n°2017-867 du 9 mai 2017

## Phase 1 - Inscription sur le répertoire :

- Informations à communiquer : environnement juridique et gouvernance + activité

## Phase 2 - Rapport d'activité annuel (ds les 3 mois de la clôture) :

- Informations à communiquer relatives aux activités de représentation d'intérêts menées l'année précédente et aux dépenses afférentes :

# Répertoire numérique des représentants d'intérêt

- Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 et décret n°2017-867 du 9 mai 2017

**Représentants d'intérêts** : article 18-2 L et 1 D

« Sont des représentants d'intérêts, **les personnes morales de droit privé**, les établissements publics ou groupements publics exerçant une activité industrielle et commerciale, les organismes mentionnés au chapitre Ier du titre Ier du livre VII du Code de commerce et au titre II du Code de l'artisanat, **dont un dirigeant, un employé ou un membre a pour activité principale ou régulière d'influer sur la décision publique, notamment sur le contenu d'une loi ou d'un acte réglementaire en entrant en communication avec** » des **responsables publics** désignés par la loi

**Deux critères cumulatifs pour être qualifié de représentant d'intérêt :**

- Critère organique relatif au statut
- Critère matériel relatif à l'activité

# L'obligation de vigilance à l'endroit des fournisseurs

## Nouvelle obligation vis-à-vis de l'URSAFF

Pour tout contrat > à 5K€ HT annuel, le donneur d'ordre est tenu de vérifier, lors de sa conclusion, puis tous les 6 mois jusqu'à la fin de son exécution, que son cocontractant s'acquitte de ses obligations de déclaration et de paiement des cotisations à l'égard de l'Urssaf.



Sanctions en cas de manquement à ces obligations de vigilance :

- **Solidairement tenu de régler les impôts, taxes, cotisations de Sécurité sociale**, rémunérations et autres charges de votre sous-traitant, si celui-ci a eu recours au travail dissimulé
- **Annulation par l'URSAFF des exonérations et réductions de cotisations** applicables à vos salariés sur toute la période pendant laquelle la situation de travail dissimulé a perduré.

# La création du CSE

---

- **Création du Comité Social et Economique par ordonnance du 22 septembre 2017 visant à réformer le code du travail**
- Le CSE remplace et fusionne les Instances Représentatives du Personnel, DP, CE et CHSCT.
- Si le seuil de déclenchement de mise en place à partir des effectifs est inchangé (au moins 11 salariés), le CSE n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs. Il en est de même pour sa suppression (effectif au dessous de 11 salariés sur 12 mois)
- Les prérogatives auparavant destinées aux CE restent les mêmes pour les CSE dès lors que l'effectif d'au moins 50 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs
- La mise en place du CSE doit se faire sur une période de 2 ans (au plus tard le 1er janvier 2020).

# Le budget du CSE

---

- Le Comité Social Economique dispose de ressources :
  - => permettre son fonctionnement,
  - ⇒ financer les activités sociales et culturelles qu'il gère...pour les structures d'au moins 50 salariés (dispositions légales) sauf accord spécifique

La dualité de ces budgets impose aux CSE de séparer l'utilisation de ces budgets tel que prévu par les 2 règlements de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) du 2 avril 2015 relatifs aux comptes des CE.

## La subvention de fonctionnement

- Attribuée dans le cadre des **Attributions Economiques et Professionnelles (AEP)** :
  - Au minimum 0,20 % de la masses salariale brute des structures de 50 à 2 000 salariés
  - Au minimum 0,22 % de la masses salariale brute des structures de + de 2 000 salariés (nouveau)

# Utilisation des budgets

---

- Le CSE décide librement de l'utilisation de la subvention réservée au fonctionnement dans le cadre de ses missions économiques et professionnelles
- Les attributions en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (ex CHSCT) seront supportées sur le budget de fonctionnement du CSE.
- 20% des frais d'expertise seront désormais à la charge du CSE sauf exception en cas de risque grave constaté
- Désormais, une partie de l'excédent annuel du budget de fonctionnement peut (sur délibération) être transféré au budget des activités sociales et culturelles.
- Il en est de même inversement mais dans une limite de 10% de l'excédent constaté

**-> harmonisation à confirmer ou non lors d'une prochaine ratification**

# Actualités marquantes en secteur médico- social

# ESMS et CITS

## • En bref...

- **CITS pour ESMS 2017** : Circulaire DGCS/SD5C/DSS/CNSA/2017/150 du 2 mai 2017 *(et aussi courrier ARS du 11-12-2017, filière PH)*
  - ▶ Cette circulaire fixe les priorités de financement des établissements des ESMS pour 2017. Le CITS ne sera pas « repris dans la tarification des ESMS », cela pourra donc « constituer une marge mobilisable dans le cadre d'une revalorisation salariale ». Par ailleurs, le budget dédié à l'objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) médico-social sera de 2,9% au lieu de 1,9% en 2016
  - ▶ Priorités budgétaires : secteur personnes âgées et handicap
- **Caducité des autorisations** : Décret n°2017-1620 du 28 novembre 2017, JO du 30
  - ▶ Délais et conditions de caducité des autorisations délivrées aux ESMS.  
Délai  
de 4 ans à compter de la notification de l'autorisation : caducité si pas d'ouverture au public
- **Contrôle de la Cour des comptes des ESMS** : comptes et gestion concernés quand financement public – Article 109 de la loi n°2016-41 du 26 janvier 2016 et décret n°2016-1696 du 12 décembre 2016

# Sanitaire et social - avantages salariaux contractualisés - nécessité d'un agrément....

- Soc., 26 janvier 2017 n°15-27264 à n°15-27267, n°15-27269, n°15-27271 et n°15-27272

- ▶ « la **décision** de l'employeur **d'appliquer volontairement une norme conventionnelle non obligatoire** ne peut légalement prendre effet **qu'après agrément ministériel**, dans les établissements privés gérant un service social ou sanitaire à but non lucratif et dont les dépenses de fonctionnement sont supportées directement ou indirectement par une personne morale de droit public ou un organisme de sécurité social »
- ▶ **Caractère d'ordre public absolu de l'article L. 314-6 du CASF**
- ▶ **Prise en charge des dépenses liées à conventions et accords collectifs après agrément**
- ➔ l'application volontaire par un employeur d'une convention collective doit être soumise à agrément ministériel, même si elle avait été contractualisée
- ➔ Solution applicable pour d'autres types d'engagements (engagements unilatéraux, usages d'entreprises, avantage salarial supraconventionnel accordé unilatéralement par l'employeur, etc.)

# TVA à taux réduit en LASM en secteur médico social

---

→ Depuis plusieurs années, certaines opérations d'investissement lourdes sur les locaux d'hébergement de résidents sont éligibles à une tva à taux réduit (rappel : tva non récupérée par les associations non lucratives).

**Ces opérations donnent lieu au plan formel, à une livraison à soi même (LASM).**

→ La LDF 2018 a modifié à la hausse .... le taux de tva réduit applicable passant de 5,5 % ou 7% à 10 % (d'où un surencherissement du coût de ces opérations pour les gestionnaires.... ) à ces opérations (essentiellement les opérations de productions de logements sociaux).

**→ Les opérations de construction en secteur médico-social restent toutefois au taux de 5,5 % s'agissant d'opération portant sur des locaux accueillant des personnes handicapés, ou souffrant de pathologies chroniques, des mineurs ou jeunes adultes handicapés**

# Nouvelles obligations - CPOM & EPRD

- Rappel

## ► Généralisation des CPOM

- Au 31 décembre 2021, l'ensemble des EHPAD et des ESMS PH relevant de la Loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) devront avoir conclu un CPOM ;
- Une programmation a donc été arrêtée par le DGARS et les Présidents de CD pour répondre à cet objectif ;
- L'ARS Auvergne Rhône-Alpes a publié une série d'arrêtés propres ou conjoints (avec les CD) fixant la programmation de la signature des CPOM entre le 1er janvier 2017 et le 31 mars 2021

## – Cinq catégories de CPOM

Cadre réglementaire	Nature
Article L 313-11 du CASF	CPOM de droit commun (dont relèvent les CPOM SAD et SPASAD)
Article L 313-11-1 du CASF	CPOM des services d'aide à domicile (renvoi aux dispositions du L 33-11)
III de article L 313-12 du CAS	CPOM des résidences autonomie
IV ter de article L 313-12 du CASF	CPOM EHPAD –périmètre variable
Article L 313-12-2 du CASF	CPOM LFSS 2016 : ESMS PH et SSIAD

# Accord d'entreprise et CPOM

Article 50 LFSS 2018

## ► Réforme du mécanisme de d'opposabilité et d'agrément des accords

- Les accords d'entreprise des organismes privés signataires d'un CPOM n'ont plus à être agréés par la commission nationale d'agrément mais ne sont plus opposables aux financeurs (art. L. 314-6 du code de l'action sociale et des familles issu de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018)

**« Si ces accords d'entreprise s'inscrivent dans le cadre de la réalisation du CPOM et dans le respect des bases budgétaires fixées, l'autorité de contrôle ne peut pas contester l'application de ces accords et mettre en œuvre les récupérations prévues à l'article L. 313-14-2 (rejets de dépenses) »**

- Lorsque les accords d'entreprises sont agréés, ils sont opposables aux financeurs même si cela entraîne un dépassement des enveloppes budgétaires.
- A l'inverse des accords non agréés, même financés par des redéploiements internes de crédits ou des économies, pouvaient entraîner des dépenses refusées par l'autorité de tarification (art. R. 314-52 du CASF).

# Si les CPOM sont construits de manière similaire, les parties peuvent négocier des clauses particulières

---

- **Possibilité d'ajustement des dotations à l'activité**

Article 89 de la LFSS 2017 «introduit la possibilité de prévoir dans le CPOM un mécanisme de modulation de la dotation globale en fonction d'objectifs d'activité, → impact sur la reconnaissance des revenus annuels

- **Possibilité d'évolution des financements**

Le CPOM prévoit le mode d'évolution de la dotation dont les possibilités sont énumérées à l'article R. 314-40 du CASF modifié par le décret n°2016-1815 du 21 décembre 2016 → impact sur la reconnaissance des revenus annuels

- **Affectation des résultats**

Dispositions relatives à l'affectation annuelle des résultats pendant la période de contractualisation et au terme de cette dernière → impact sur la reconnaissance des fonds propres entre gestions libre et contrôlée

- **Financements conditionnés**

Dispositions contractuelles induisant des enveloppes de mesures nouvelles conditionnées à la réalisation d'actions concrètes ou d'engagement de dépenses → impact sur la reconnaissance des revenus annuels et éventuels fonds dédiés

# Partie 2 : thématiques RH/social

- **Les nouveaux métiers du cabinet en sphère RH**
- **Le point sur la Loi dite MACRON (textes et pratiques ...)**
- **La gestion externalisée de certains engagements sociaux et les dispositifs art 83**
- **Du management des générations Y et Z ...**

# Séquence 1 :

## Pourquoi la création d'un pôle social/RH dédié au cabinet ?

# Le contexte

## ❑ Besoins ressentis :

- ✓ Opinion sur la qualité du management
- ✓ Demande de soutien de la part de certains service RH de structures de petites ou de tailles intermédiaires
- ✓ Mise à niveau au regard des réglementations (audits de conformité et revue des risques)
- ✓ Recherche de marges de manœuvre dans l'allocation des ressources humaines, principal poste de dépenses dans la majorité des entités associatives

# Le contexte

## □ Les objectifs :

- ✓ Analyse de la structure salariale
- ✓ Grille d'évaluation de tâches et de postes (GPEC)
- ✓ Assistance dans le recrutement (notamment spécialisé sur l'encadrement et les supports financier)
- ✓ Analyse du respect des obligations de l'employeur
- ✓ Gestion des Ressources humaines en service partagés

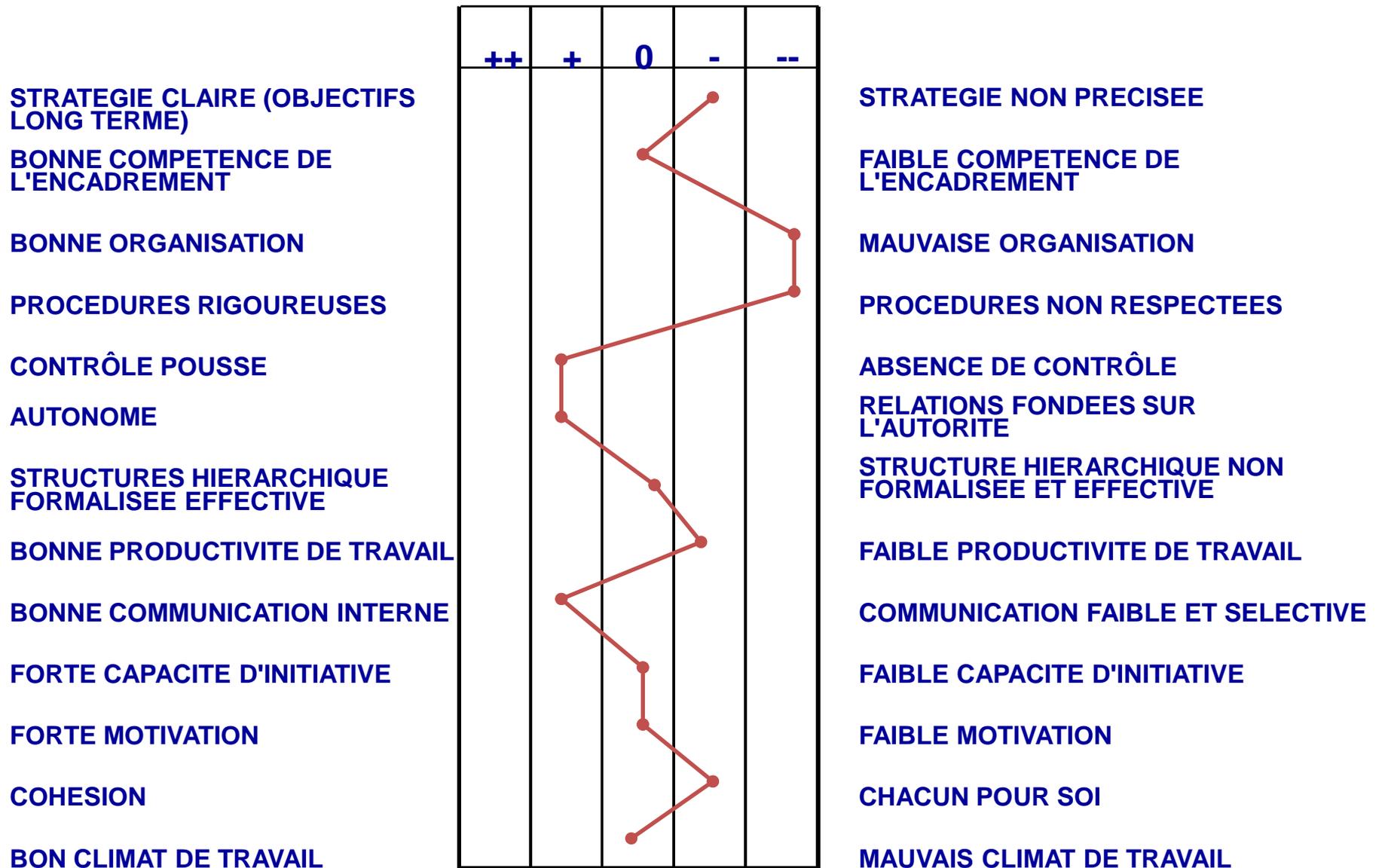
# Deux cadres d'intervention

- ❑ Mission de **conseil et d'assistance au-delà des missions traditionnelles d'externalisation des payes auprès du cabinet:**
  - ✓ Analyse RH dans le cadre d'audit d'organisation, d'amélioration d'efficacité, d'audit des systèmes de rémunération, etc.
  - ✓ Fonction de DRH à temps partagé à destination notamment des associations de taille moyenne (assistance au recrutement, mises en place d'outils de suivi de la fonction, GPEC...)
  
- ❑ **Mission légale** (commissariat aux comptes) : contrôle du cycle social et recommandations du cac

# Audit d'organisation et de la performance

- ❑ Etat des lieux
  
- ❑ Appréciation des outils mis en place
  - ✓ Appréciation de l'organigramme
  - ✓ Détection de goulots d'étranglements en poste et qualification
  - ✓ Redondance de fonctions
  - ✓ Gestion des planning et des temps
  - ✓ Relation avec les IRP
  
- ❑ Détermination des risques
  
- ❑ Modalités d'intervention
  - ✓ Rencontre et entretien avec les principaux intervenants
  - ✓ Comparaison avec indicateurs
  - ✓ Mise en place de tableau de suivi

# Exemple de synthèse d'intervention



# La mission légale : contrôle du cycle social

- ❑ Réalisation via des tests aléatoires et contrôles par sondage :
  - ✓ Suivi du temps de travail effectif
  - ✓ Gestion des absences et CP/RTT
  - ✓ Elaboration des feuilles de paie & virement des salaires
  - ✓ Transfert / interface paie comptabilité
  - ✓ Elaboration des charges sociales
  - ✓ Dossier du personnel / contrats de travail
  - ✓ Respect des obligations réglementaires dans la relation individuelle et collective au(x) salarié(s)
  - ✓ Existence de procédures écrites fiables et per

## Séquence 2 :

# La gestion externalisée des IFC

# Le mécanisme des retraites

# complémentaires en secteur associatif

# **NOS SOLUTIONS ARTICLE 83**

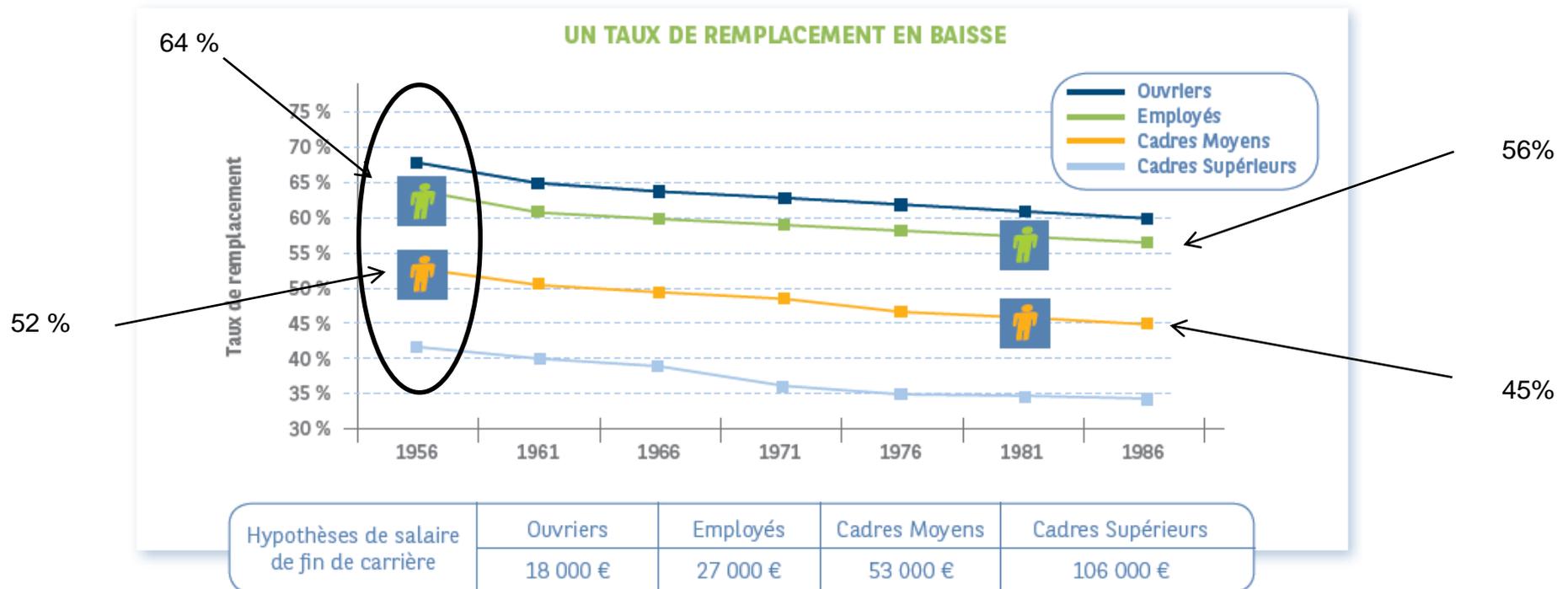
**CONTEXTE**

**AVANTAGES FISCAUX ET SOCIAUX**

**NOS DISPOSITIFS**

# Les futurs retraités s'attendent à toucher 63% de leur dernier revenu

Et la réalité est : 35% de taux de remplacement pour un cadre supérieur âgé de 35 ans...

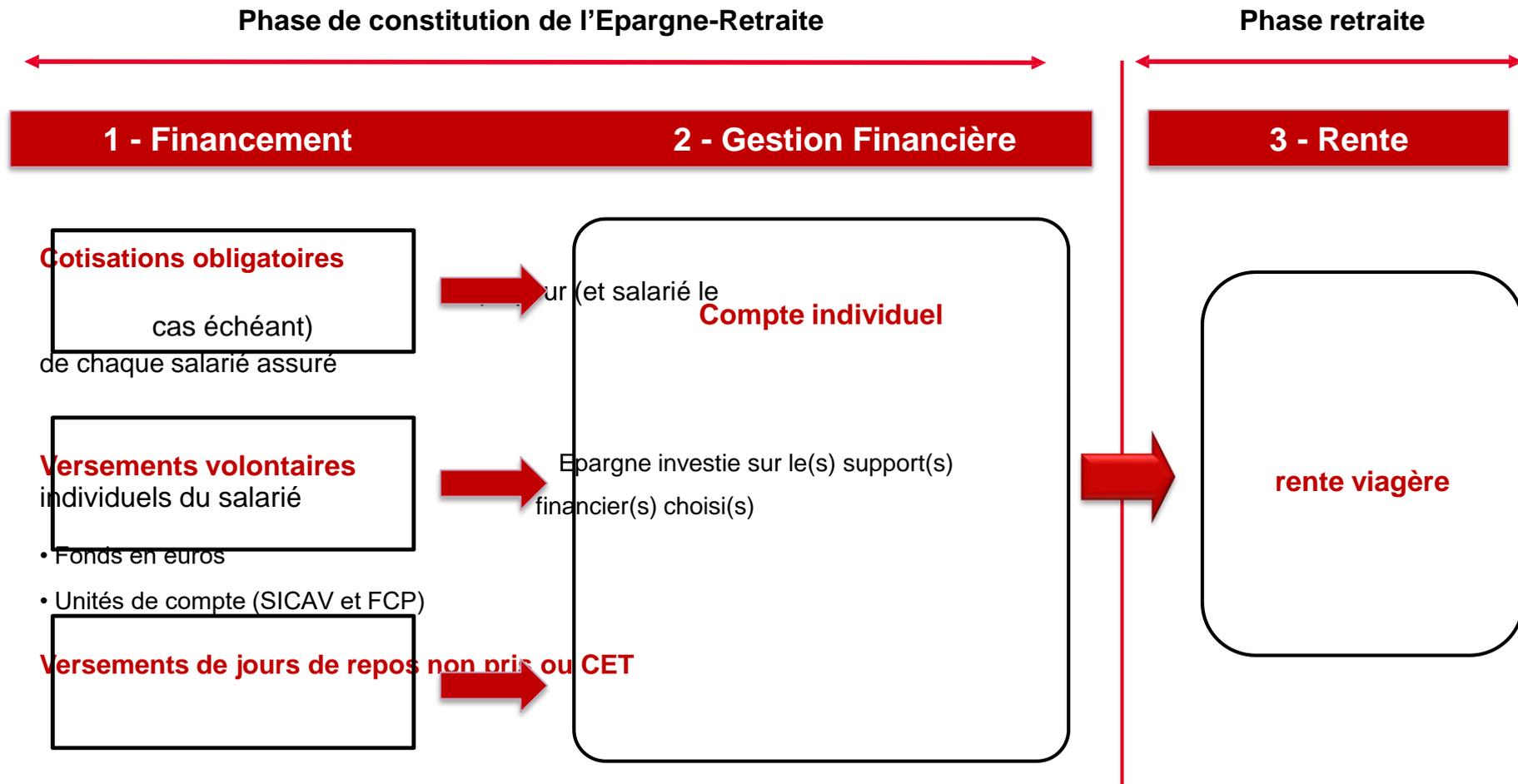


## PAR EXEMPLE :

 Un cadre moyen, né en 1956, qui part à la retraite en 2023, à 67 ans, disposera d'un revenu équivalent à 52.63% de son dernier salaire brut (53 000 €). Ce même cadre, qui serait né en 1981, ne percevra que **46.15% de son dernier salaire brut.**

 Un employé, né en 1956, qui part à la retraite en 2023, à 67 ans, disposera d'un revenu équivalent à 64% de son dernier salaire brut (27 000 €). Ce même employé, né en 1981, ne percevra que **57% de son dernier salaire brut.**

# Principes de la retraite supplémentaire Article 83



## Avantages en termes de charges sociales

- Les dispositifs de retraite à cotisations définies Article 83 permettent des économies de charges substantielles par rapport au versement d'une prime

Cotisation patronales fortement réduites (20% au lieu de 45% et plus)

Pas de cotisations salariales sur la part employeur de la cotisation (mais assujettissement à la CSG+CRDS)

	Taux applicable	Salaire	Article 83
<b>Versement brut</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
Cotisations patronales	45%	45	
Forfait social	20%		20
Cotisations salariales	15%	15	
CSG/CRDS	8%	8	8
<b>Versement net</b>		<b>77</b>	<b>92</b>
Coût employeur		145	120
<b>Ratio Versement net / coût employeur</b>		<b>53,1%</b>	<b>76,7%</b>
<b>Frottements</b>		<b>46,9%</b>	<b>23,3%</b>

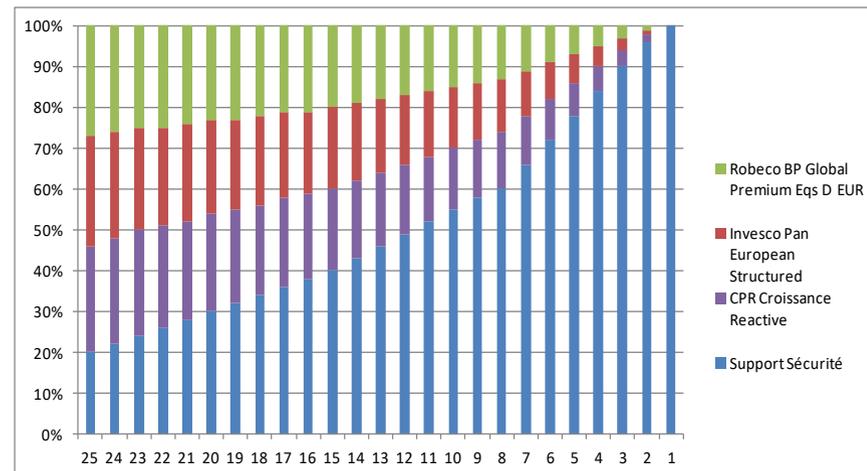
## Traitement fiscal et social des différents types de versements possibles

	Traitement fiscal	Traitement social
<b>Cotisations obligatoires de l'employeur</b>		<p><b>Exonérées de cotisations de Sécurité Sociale</b> dans la limite de <b>5%</b> du salaire annuel plafonné à 5 PASS</p> <p>Soumis à CSG/CRDS (8%) et au forfait social (20%)</p>
<b>Cotisations obligatoires salarié</b>		<p>Soumises aux cotisations sociales, comme un salaire</p>
<p style="text-align: center;"><b>Versement de jour de repos</b></p> <p>- <b>Dans la limite de 10 jours de CET / an</b> (hors abondement employeur traité comme un versement employeur)</p> <p>- <b>En l'absence de CET dans la limite de 10 jours de repos / an</b></p>		<p><b>Non soumis à l'IR</b> dans la limite de <b>8%</b> du salaire annuel plafonné à 8 PASS</p>
<b>Versement volontaire du salarié</b>	<p><b>Déductible du revenu imposable</b> dans la limite de l'enveloppe notifiée annuellement sur l'avis d'imposition.</p>	Sans objet

# La gestion Retraite

## La Gestion Retraite : grille prudente

- Une Grille ayant montré sa robustesse dans le passé
- Forte résilience pendant les crises financières de 2008 et 2011



## 6,08 % de performance annuelle moyenne pour un adhérent à 15 ans de la retraite

Perf selon l'horizon à la retraite au 30/12/2017 <b>date début des versements</b>	Performance en taux net annualisé nombre d'années avant la retraite			
	<b>5 ans</b>	<b>10 ans</b>	<b>15 ans</b>	<b>20 ans</b>
31/12/2007	4,54%	4,82%	6,52%	7,53%
31/12/2010	4,24%	5,33%	6,64%	7,48%
31/12/2012	3,68%	5,12%	6,00%	6,63%
31/12/2014	3,23%	4,22%	4,66%	5,02%
31/12/2016	3,59%	4,52%	5,06%	5,43%
<b>Moyenne</b>	<b>4,13%</b>	<b>5,03%</b>	<b>6,08%</b>	<b>6,78%</b>
<b>Grille dynamique</b>				
<b>Moyenne</b>	<b>4,69%</b>	<b>6,40%</b>	<b>7,80%</b>	<b>8,65%</b>

## Principes du Dispositif Article 83

### ► Constituer un Compte Individuel de RETRAITE

L'épargne acquise vous appartient et elle vous permet d'avoir un complément de revenu lors du départ en retraite (rente viagère avec réversion sur le conjoint).

### ► Profiter d'un cadre fiscal avantageux

Les cotisations versées sont exonérées d'impôt sur le revenu (hors prélèvements sociaux et dans la limite de la réglementation en vigueur).

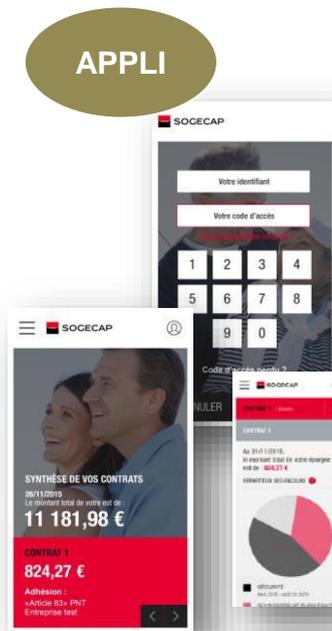
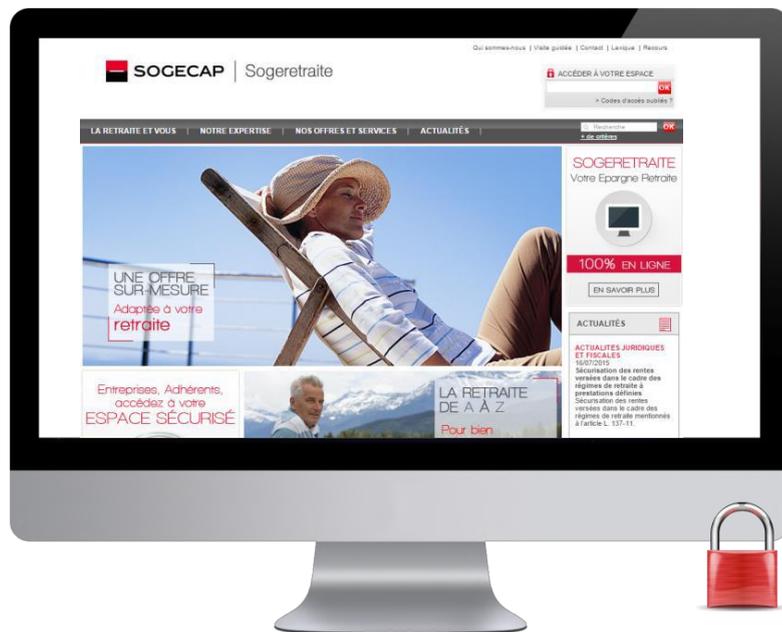
En cas de décès en phase d'activité, l'épargne est versée aux bénéficiaires désignés sous forme de capital avec une exonération des droits de succession.

### Possibilité d'augmenter son niveau de Retraite en réalisant des Versements complémentaires

Les Versements volontaires sont Intégralement déductibles du revenu imposable dans les limites prévues par législation.

## Nos services en ligne – [www.sogeretraite.com](http://www.sogeretraite.com)

- Consulter son compte épargne RETRAITE et documentation financière
- Réaliser des versements
- Réaliser des arbitrages
- Accéder à une gamme de simulateurs dédiés (rentes, VIFs,...)



2018



# **EXTERNALISER LES IFC**

**UN ÉLÉMENT DE DIVERSIFICATION DES PLACEMENTS**

**UNE RÉPONSE AUX TAUX BAS**

**UNE SOLUTION MÊLANT SÉCURITÉ ET PERFORMANCES**

## L'externalisation du passif social IFC : le contexte

- Les engagements Indemnités de Fin de Carrière (IFC) des associations, des mutuelles et des entreprises augmentent de façon significative compte tenu de la problématique nouvelle posée par les départs à la retraite des salariés issus du baby boom.
- Depuis 1990, environ 340.000 personnes partent en retraite chaque année. Ce flux annuel moyen de départs à la retraite est passé à environ 500.000 personnes de 2001 à 2005 pour atteindre **750.000 personnes aujourd'hui**.
- Par ailleurs, ces personnes auront globalement une ancienneté plus importante dans les entreprises qui les emploient. Ancienneté d'autant plus grande que les dernières législations (Réformes successives des retraites) obligent les salariés à partir plus tard et restreignent les mises à la retraite à l'initiative de l'employeur.
- Par conséquent, un passif social IFC qui ne cessera de s'accroître **sous l'effet de l'allongement de la durée de cotisation et du report de l'âge légal de départ à la retraite**.

## Les IFC : Une obligation légale, conventionnelle ou contractuelle

Objectif : Transformez une obligation légale en un véritable avantage financier.

Les IFC sont un outil de pilotage et d'optimisation financière et sociale :

- Les plus-values ne sont pas imposées
- Un placement très rémunérateur, en complément des placements ordinaires
- Meilleure gestion de la trésorerie, en bon père de famille

Tout mutuelle est tenue de verser des indemnités de fin de carrière aux salariés partant en retraite.

L'Indemnité légale de départ à la retraite est une indemnité minimum. Elle s'applique :

- ▶ soit par la convention collective applicable à l'entreprise (le cas le plus fréquent) ;
- ▶ soit par un accord d'entreprise spécifique.
- ▶ soit par le minimum légal imposé par la Loi en l'absence de convention collective ou d'accord d'entreprise.

## Nos solutions : un large panel de possibilités

Support	Performance annualisée sur les 5 dernières années	Performance cumulée sur les 5 dernières années
Optimisation des rendements : solution ISR 100% UC	11,23%	70,29%
Solution dynamique ISR 80% UC	9,73%	59,07%
Solution Equilibre ISR 50/50	7,43%	43,13%
Solution Prudente ISR 70%Euros	5,88%	33,09%
Solution capital protégé à 97%	3,18%	16,92%
Solution à capital protégé à 100%*	3,65%	19,63%

\*À partir de 1 000 000€

**Séquence 3 :**

**Loi dite « MACRON » : le point sur  
les nouvelles obligations et impacts  
pratiques pour les organisations**

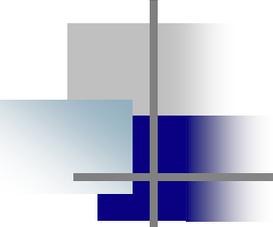
# Séquence 3 : Réforme du droit du travail

## ORDONNANCES MACRON

---

**7 FEVRIER 2018**

Animée par ALCYACONSEIL  
Avocats Associés

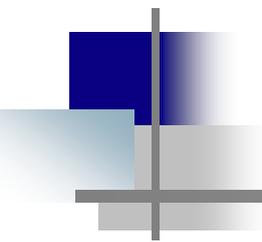


## Volet 1 : RENOUVEAU DU DIALOGUE SOCIAL

- Fusion des IRP en une seule instance
- Primauté de l'accord d'entreprise
- Clarification du rôle des branches
- Nouvelles règles de conclusion et de contestation des accords
- Structuration du dialogue social par accord

## Volet 2 : SECURISATION DES RELATIONS DU TRAVAIL

- Règles et formes du licenciement
- Barémisation des dommages et intérêts
- Aménagement du licenciement économique
- Congés de mobilité dans le cadre de la GPEC
- Rupture conventionnelle collective
- Accord de « nécessité » ou de « compétitivité »
- Inaptitude du salarié

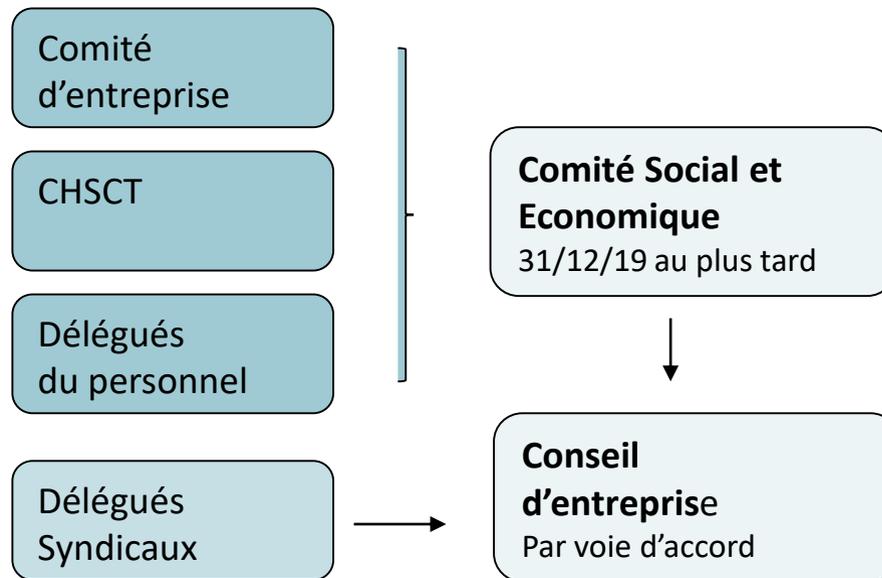


# Volet 1 : RENOUVEAU DU DIALOGUE SOCIAL

---

# LA FUSION DES INSTANCES

- La complète refonte de la représentation syndicale et du dialogue social nécessite d'approcher le sujet dans sa globalité : Structuration des instances, Accompagnement des salariés mandatés (nouveaux et sortants) et Accords de méthodes et de calendrier de négociations.



- Simplification/fusion des instances représentatives du personnel
- Liberté de fixation du calendrier des négociations et de ses modalités par voie d'accord
- Nouvelles règles concernant les heures de délégation (décret), le nombre de membres et de rôle des suppléants.
- Evolution professionnelle des représentants
- Possibilité de créer des représentants de proximité
- Création de commissions au sein du Comité Social et Economique

# MESURES TRANSITOIRES en 2018

- **Mandats se terminant entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2018**
  - Leur durée peut être réduite ou prorogée d'un an maximum par décision unilatérale ou accord
  - La réduction de la durée des mandats ne pourra pas être antérieure 1<sup>er</sup> janvier 2018
  - Au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020
  
- **Mandats se terminant après le 1<sup>er</sup> janvier 2019**
  - La mise en place du CSE intervient lors du renouvellement d'une des IRP et au plus tard le 31 décembre 2019
  - Si les mandats doivent prendre fin après le 31 décembre 2019, ils cesseront de droit et le CSE devra être mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2020

# LE CSE

---

- Mise en place dès que l'effectif de 11 salariés est atteint **pendant au moins 12 mois consécutifs**. Suppression des anciennes règles de décompte sur les 36 derniers mois
- A partir de 50 salariés, le CSE voit ses attributions étoffées
- Durée du mandat : 4 ans (2 ou 3 ans par accord)
- Le nombre d'élus et les heures de délégations sont précisées par décret
- Les membres du CSE ne pourront pas exercer plus de 3 mandats
- Possibilité de mettre en place des « représentants de proximité » par accord
- Représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les listes électorales

# LE CSE DANS LES ENTREPRISES DE 11 A 50 SALARIES

---

- Reprise des attributions des DP
- Réclamations individuelles et collectives, promotion santé et sécurité, réalisation d'enquêtes AT/MP, faculté de saisine de l'IT
- Suppression du droit d'alerte en matière de santé et de sécurité et de ses attributions en matière de formation professionnelle

# Le CSE A PARTIR DE 50 SALARIES

- **Cumul des attributions DP, CE et CHSCT**
- Acquiert la personnalité civile
- Le CSE est présidé par l'employeur assisté éventuellement de 3 collaborateurs (au lieu de 2)
- La subvention de fonctionnement reste à 0,20 % de la MSB à partir de 50 salariés et monte à 0,22 % à partir de 2000 salariés. Possibilité d'utiliser le reliquat pour les activités sociales et culturelles.
- Une commission santé, sécurité et conditions de travail à créer dans les entreprises d'au moins 300 salariés

# ETABLISSEMENTS DISTINCTS

---

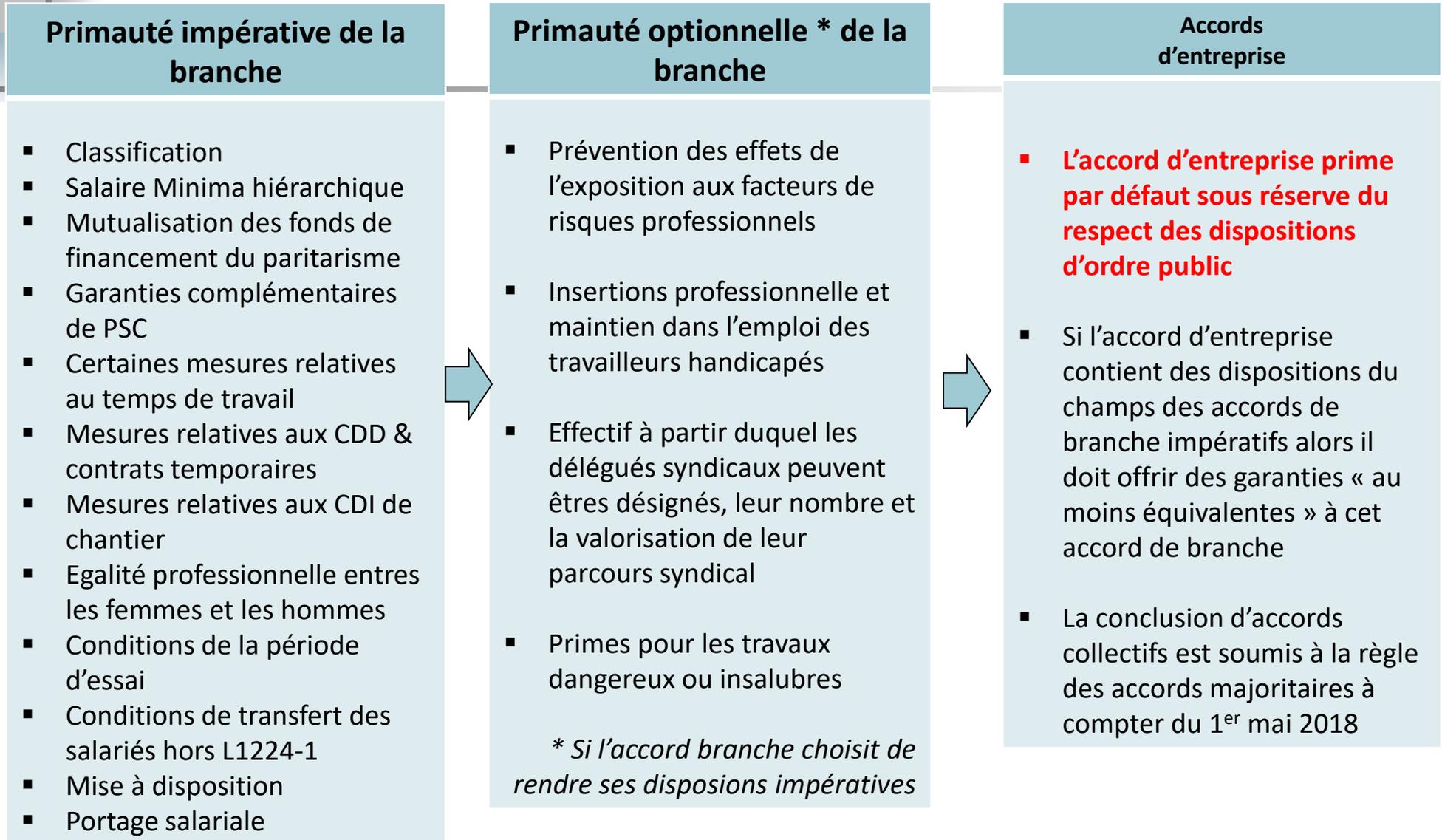
- CSE d'établissement dans structures à établissements distincts
- Nombre d'établissements fixés par accord avec les OS ou à défaut avec le CSE **ou à défaut par décision unilatérale de l'employeur**
- Critère de reconnaissance de l'établissement distinct : **autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en gestion du personnel**
- En cas de contestation, compétence DIRRECTE puis du juge judiciaire.

# Information / consultation du CSE

- **Les 3 consultations régulières du CE sont maintenues (orientations stratégiques ; situation économique et financière de l'entreprise ; politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi)**
- **Tout est négociable** par accord majoritaire dans les entreprises avec DS ou par accord conclu directement avec la majorité des titulaires du CSE dans les entreprises dépourvues de DS
- Exemples Possibilité de négocier par accord le contenu et les modalités des 3 consultations, la périodicité de ces consultations (limite : 3 ans), le niveau où ces consultations sont conduites, la périodicité des réunions ordinaires du CSE, les délais d'émission des avis et leur forme, le nombre d'expertises auquel le CSE peut recourir, la BDES (organisation, contenu, etc.
- Possibilité également de limiter par accord le nombre d'expertises dans le cadre des consultations récurrentes sur plusieurs années

# Renouveau du dialogue social :

Les champs de l'accord d'entreprise et de sont précisés, élargis et sécurisés. Fin du principe de faveur



# Renouveau du dialogue social :

## de nouvelles règles de conclusion des accords

### Entreprises de moins de 11 salariés

- Possibilité de proposition par l'employeur d'un projet d'accord aux salariés
- **Ratification de l'accord par la majorité des deux tiers du personnel**
- Disposition applicable aux entreprises à l'effectif compris entre 11 et 20 salariés, dans lesquelles il n'y a pas de représentations du personnel

### Entreprises dont l'effectif habituel est compris entre 11 et 50 salariés

- Possibilité de négocier, conclure ou réviser des accords avec :
- Un ou plusieurs salariés mandatés par des organisations syndicales représentatives au niveau de la branche ou, à défaut, au niveau national avec ratification des salariés
  - Un ou des membres de la délégation du personnel du CSE, **sous réserve que ces derniers représentent la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles**

### Accords majoritaires et référendum

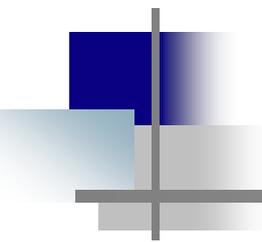
- **Accords majoritaires**  
Généralisation de la condition majoritaire à tous les accords collectifs prévue à compter du 1<sup>er</sup> mai 2018 (50 %)
- **Référendum**
  - ◆ Possibilité, pour l'employeur, d'initier un référendum pour valider un accord signé par des syndicats représentatifs ayant recueilli plus de 30%
  - ◆ Modification des conditions de validité du protocole fixant les modalités de cette consultations

# Les négociations obligatoires

- **La négociation sur les salaires, le temps de travail et la valeur ajoutée ainsi que la négociation sur l'égalité professionnelle doit être engagée au moins une fois tous les 4 ans**
- Dans chaque entité, on peut négocier les thèmes et la périodicité des négociations obligatoires.
- Dans les groupes d'au moins 300 salariés, obligation de négocier une fois tous les 4 ans sur la gestion de l'emploi et des parcours professionnels
- En l'absence d'accord sur l'égalité professionnelle, obligation maintenue de mettre en place un plan annuel d'actions sur l'égalité femmes / hommes.

# L'accord de nécessité ou compétitivité

- **Création d'un dispositif souple et pragmatique pour permettre aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur marché ....**
- Objectif: **répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou de préserver ou développer l'emploi**
- Modalités de conclusion : accord majoritaire au niveau de l'entreprise.
- Un contenu très souple
  - aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition
  - aménager la rémunération dans le respect du SMIC et des salaires minima conventionnels hiérarchiques
  - déterminer les conditions de mobilité professionnelle
- Durée d'application non précisée : accord à durée déterminée de 5 ans ou moins ou à durée indéterminée
- Si accord du salarié : substitution de plein droit aux clauses contraires de son contrat de travail
- S'il refuse : licenciement « sui generis » automatiquement pourvu d'une cause réelle et sérieuse



# Volet 2 : LA SECURISATION DES RELATIONS DE TRAVAIL

---

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Barème des indemnités

### 1. L'ordonnance prévoit un barème obligatoire des indemnités de réparation de l'absence de cause réelle et sérieuse du licenciement

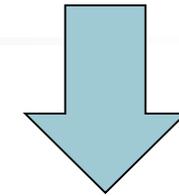
- Dispositions transitoires : Les dispositions relatives aux indemnités de Licenciement notifiés à partir du 24/09/2017
- Suppression du plancher d'indemnisation de 6 mois de salaire pour les salariés d'au moins 2 ans d'ancienneté dans une entreprise d'au moins 11 salariés.
- Suppression de la réparation en fonction du préjudice subi pour les salariés de moins 2 ans d'ancienneté ou dans une entreprise de moins de 11 salariés.
- Fixation d'un barème obligatoire, en fonction de L'ancienneté, pour les dommages et intérêts alloués par Le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse : il existe un barème général prévoyant une indemnité minimale (plancher) et une indemnité maximale (plafond) ainsi que des planchers spécifiques pour les entreprises de moins de 11 salariés. Le référentiel indicatif prévu aux articles L 1235-J et R 1235-22 est supprimé.
- Pour déterminer le montant de l'indemnité, le juge peut tenir compte, le cas échéant des indemnités versées à L'occasion de la rupture. Cette indemnité est cumulable avec les indemnités versées en cas de non respect de la procédure de licenciement économique, dans la limite du barème (L1235-12/ L1235-13/ L1235-15).
- Le barème de l'indemnité de conciliation est quant à lui maintenu (Article D.1235-21 du code du travail).
- Application du barème à la résiliation judiciaire aux torts de l'employeur et à la prise d'acte de La rupture du contrat par Le salarié, reconnue par le juge.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Barème des indemnités

Ancienneté	Indemn Mini	Indemn maxi	Ancienneté	Indemn. Mini	Indemn maxi	Ancienneté	Indemn mini	Indemn maxi
0	Sans objet	1	10	3	10	21	3	16
1	1	2	11	3	10,5	22	3	16,5
2	3	3,5	12	3	11	23	3	17
3	3	4	13	3	11,5	24	3	17,5
4	3	5	14	3	12	25	3	18
5	3	6	15	3	13	26	3	18,5
6	3	7	16	3	13,5	27	3	19
7	3	8	17	3	14	28	3	19,5
8	3	8	18	3	14,5	29	3	20
9	3	9	19	3	15	30 et +	3	20
			20	3	15,5			

**Si salariés  
< 10**



Ancienneté	Indemnité Minimum
0	Sans objet
1	0,5
2	0,5
3	1
4	1
5	1,5
6	1,5
7	2
8	2
9	2,5
10	2,5

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Barème des indemnités pour LSCRS

### **Exceptions au barème des indemnités : le barème indemnitaire n'est pas applicable lorsque le juge constate que le licenciement est entaché de nullité, par exemple :**

- **Violation d'une liberté fondamentale;**
- Faits de harcèlement moral ou sexuel;
- Licenciement discriminatoire (L.1134-4 et 1132-4 du CT);
- Licenciement consécutif à une action en justice en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes ou en matière de dénonciation de crimes et délits;
- Licenciement consécutif à une action relative à l'exercice d'un mandat par un salarié protégé et des protections au titre des articles L.1225-41 (grossesse, parentalité) et L.1226-13 (accident ou maladie d'origine professionnelle).

Dans l'un de ces cas, si le salarié ne demande pas la poursuite de l'exécution de son contrat de travail ou que sa réintégration est impossible, le juge lui octroie une indemnité qui ne peut être inférieure aux salaires des six derniers mois.

- ✓ En cas de non-respect de la priorité de réembauche, le juge accorde au salarié une indemnité qui ne peut être inférieure à un mois de salaire (et non plus deux).
- ✓ Si le licenciement est fondé sur plusieurs griefs, et que l'un d'eux porte atteinte à une liberté ou un droit fondamental du salarié, la nullité du licenciement ne dispense pas le juge d'examiner l'ensemble des griefs énoncés pour évaluer l'indemnité à allouer au salarié dans le respect de 6 mois de salaire dus en cas de nullité de la rupture.
- ✓ Le salarié pourra également obtenir le paiement de son salaire pendant la période couverte par la nullité.
- ✓ Entrée en vigueur de ces dispositions aux licenciements prononcés postérieurement à la publication des ordonnances.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Procédure/Formalisme du licenciement

---

### 2. Indemnité de licenciement

- Le seuil pour percevoir une indemnité de licenciement suite à la rupture d'un contrat de travail à durée indéterminée est abaissé à 8 mois d'ancienneté au lieu de 12 mois actuellement (article L.1234-9 CT modifié).
- Le montant de L'indemnité légale de Licenciement est augmentée par décret du 25 septembre 2017 à :
  - ❑ 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans d'ancienneté
  - ❑ 1/3 de mois de salaire par année d'ancienneté à partir de 10 ans d'ancienneté

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Motivation/Formalisme du licenciement

---

- **Objectif de la réforme** : limiter les sanctions en cas d'erreur de forme, dès lors que le fond est incontestable : Lorsqu'une irrégularité de forme a été commise en cours de procédure de licenciement, notamment si le licenciement d'un salarié intervient en dépit des règles de procédure relatives à l'entretien préalable ou de la procédure conventionnelle de consultation préalable au licenciement, le juge accorde au salarié une indemnité qui ne peut être supérieure à un mois de salaire (Article L1235-2 du code du travail modifié).
- Les motifs énoncés dans la lettre de licenciement peuvent, après la notification, **être précisés par l'employeur, spontanément ou à la demande du salarié, dans des conditions (délais etc.) fixées par décret.**
- A défaut pour le salarié d'avoir demandé à l'employeur des précisions, l'insuffisance de motivation de la lettre de licenciement constitue désormais une simple irrégularité qui ne prive pas, à elle seule, le licenciement de cause réelle et sérieuse et ouvre seulement droit à une indemnité qui ne peut excéder un mois de salaire.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Contestation/Formalisme du licenciement

- **Toute action portant sur la rupture du contrat de travail se prescrit par douze mois (au lieu deux ans) à compter de la notification de la rupture (art. L. 1471-1 modifié).**
- Toute contestation portant sur le licenciement pour motif économique se prescrit par douze mois à compter: (art. L.1235-7).
  - de la dernière réunion du CSE;
  - ou, dans le cadre de l'exercice par le salarié de son droit individuel à contester son licenciement économique, à compter de la notification de celui-ci. Ce délai n'est opposable au salarié que s'il en a été fait mention dans la lettre de licenciement.
- Toute contestation portant sur l'exécution du contrat de travail se prescrit toujours par deux ans à compter du jour où celui qui l'exerce a connu ou aurait dû connaître les faits lui permettant d'exercer son droit (art. L. 1471-1 modifié).
- Ces nouvelles règles de prescription s'appliquent aux prescriptions en cours à la date de publication des ordonnances (cela signifie que les actions non encore prescrites à l'heure actuelle pourront encore être introduites pendant un an à compter de la publication de l'ordonnance. Ce délai ne pouvant toutefois excéder une durée maximale de 2 ans).
- Lorsqu'une instance a été introduite avant la publication de l'ordonnance, l'action est poursuivie et jugée conformément à la loi ancienne, y compris en appel et en cassation.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Licenciement pour inaptitude

### 3. Licenciement pour inaptitude

- **Obligation de reclassement à la charge de l'employeur** (art. L.7226-2 = non professionnel et L.7226-70 = professionnel) : l'employeur propose au salarié inapte un autre emploi approprié à ses capacités
  - Au sein de l'entreprise,
  - Et/ou au sein des entreprises du groupe situées sur le territoire national et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel, le groupe étant entendu au sens de l'article L.2331-1 lorsque le siège social de l'entreprise dominante est situé sur le territoire français et dans le cas contraire, comme constitué par l'ensemble des entreprises implantées sur le territoire français (rajouté uniquement à l'article L.1226-10 pour les AT/MP).
- **En cas de non respect de la procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle, et si l'une des parties refuse la réintégration, [l'indemnité versée au salarié est désormais de 6 mois de salaire (au lieu de 12)].**
- **Contestation des avis du médecin du travail (art. L.4624-7 nouveau soumis à décret)**
  - Le salarié ou l'employeur peut saisir le conseil de prud'hommes en la forme des référés d'une contestation portant sur les avis, propositions, conclusions écrites ou indications émises par le médecin du travail reposant sur des éléments de nature médicale (qui est informé de la contestation, mais n'est pas partie au litige).
  - Le conseil de Prud'hommes peut confier toute mesure d'instruction au médecin-inspecteur du travail territorialement compétent pour l'éclairer sur les questions de fait relevant de sa compétence. **Ce dernier peut en outre s'adjoindre le concours d'un tiers pour l'exécution de sa mission.**
  - A la demande de l'employeur, les éléments médicaux ayant fondé les avis du médecin du travail peuvent être notifiés au médecin que l'employeur mandate à cet effet. Le salarié est informé de cette notification.
  - La décision du conseil se substitue aux avis, propositions, conclusions écrites ou indications contestés.
  - Un arrêté ultérieur fixera le tarif des frais d'instruction qui resteront à la charge de la partie perdante sauf décision motivée de la formation de référé de prévoir une répartition différente.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Licenciement pour motif économique

### 4. **Licenciement pour motif économique**

- Dispositions applicables aux procédures de licenciement économiques engagées après la publication des ordonnances.
- **Pas de modification des seuils PSE.**
- **Redéfinition du périmètre d'appréciation de la cause économique** : les difficultés économiques, les mutations technologiques ou la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise s'apprécient
  - Au niveau de l'entreprise si elle n'appartient pas à un groupe ;
  - Si l'entreprise appartient à un groupe au sens de l'article L.2331-1 : au niveau du secteur d'activité commun à cette entreprise et aux entreprises du groupe auquel elle appartient qui sont « établies sur le territoire national »
  - Pour l'application de ces dispositions, le groupe est entendu au sens de l'article L.2331-J lorsque le siège social de l'entreprise dominante est situé sur le territoire français et dans le cas contraire, comme constitué par l'ensemble des entreprises implantées sur le territoire français.
  - Le secteur d'activité se définit en considération de la nature des produits biens ou services délivrés, la clientèle ciblée et les réseaux et modes de distribution se rapportant à un même marché.
- **Contenu de l'information à transmettre aux représentants du personnel avec la convocation à la première réunion** : l'employeur peut désormais indiquer les conséquences de la réorganisation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Licenciement pour motif économique

- **Consultation du CSE dans le cas d'un licenciement collectif pour motif économique de moins de 10 salariés** : Pour rendre son avis, le CSE dispose d'un délai qui ne peut pas être supérieur à 1 mois à compter de la date de première réunion (nouveau délai). En l'absence d'avis dans ce délai le CSE est réputé avoir été consulté.
- **Contenu du PSE**: si le contenu du PSE est déterminé par un accord collectif, possibilité de consacrer une disposition de l'accord aux conséquences de la réorganisation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.
- **Expertise du CSE (décret)** :
  - Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, possibilité pour le CSE lorsque les licenciements concernent plus de 10 personnes sur une même période de 30 jours lors de la première réunion de l'instance de recourir à une expertise sur les domaines économiques et comptables ainsi que sur les effets potentiels du projet sur les conditions de travail.
  - Le rapport de l'expert est remis au CSE au plus tard quinze jours avant l'expiration du délai de remise de l'avis pour le CSE.
  - A compter de la désignation de l'expert, celui-ci dispose d'un délai de 10 jours pour demander à l'employeur toutes les informations nécessaires à la réalisation de sa mission. L'employeur répond à cette demande dans un délai de 8 jours. La communication de documents supplémentaires respecte les dispositions ci-avant énoncées.
  - Contestation de l'expertise : toute contestation relative à l'expertise est transmise à l'autorité administrative avant la demande de validation ou d'homologation. L'autorité administrative se prononce dans un délai de 5 jours. Un recours est alors possible contre la décision de l'administration devant le tribunal administratif.
  - Transposition des règles actuellement applicables au CE.
- **Ces dispositions spécifiques relatives à la consultation du CSE/ contenu et expertise du CSE ne sont applicables qu'aux entreprises ayant mis en place un CSE.**

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Licenciement pour motif économique

- **Application des critères d'ordre des licenciements dans le cadre des catégories professionnelles en cas de licenciement collectif engagés après la publication de la présente ordonnance :**
  - Le périmètre d'application des critères d'ordre peut être fixé par un accord collectif
  - En l'absence d'un tel accord, le périmètre d'application des critères d'ordre ne peut être inférieur à celui de chaque zone d'emploi dans laquelle sont situés un ou plusieurs établissements de l'entreprise concernés par les suppressions d'emploi (extension de la règle applicable au PSE prévu par décision unilatérale).
  
- **Assouplissement de l'obligation de reclassement :**
  - Les postes de reclassement à proposer doivent être situés en France, dans l'entreprise ou les entreprises du groupe dont l'entreprise fait partie et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel. Le périmètre géographique du reclassement est réduit au territoire national.
  - Comme précédemment, le groupe est entendu au sens de l'article L.2331-1 lorsque le siège social de l'entreprise dominante est situé sur [e territoire français et dans le cas contraire, comme constitué par l'ensemble des entreprises implantées sur [e territoire français.
  - **Pour proposer les offres de reclassement, l'employeur peut :**
    - ✓ Adresser de manière personnalisée les offres à chaque salarié, ou
    - ✓ Diffuser par tout moyen une liste des postes disponibles à l'ensemble des salariés dans des conditions précisées par décret.
  - Suppression de la faculté offerte au salarié de recevoir des offres de postes de reclassement à l'étranger.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Licenciement pour motif économique

- **Facilitation des transferts d'entreprise** : généralisation à toutes les entreprises de la règle selon laquelle « lorsque le PSE comporte, en vue d'éviter la fermeture d'un ou de plusieurs établissements, le transfert d'une ou de plusieurs entités économiques nécessaires à la sauvegarde d'une partie des emplois et lorsque ces entreprises souhaitent accepter une offre de reprise dans les conditions mentionnées à l'article L.1233-57-19, les dispositions de l'article L.1224-1 relatives au transfert des contrats de travail ne s'appliquent que dans la limite du nombre des emplois qui n'ont pas été supprimés à la suite des licenciements, à la date d'effet de ce transfert ».
  - Jusqu'à présent, cette règle ne s'appliquait qu'aux entreprises de plus de 1000 salariés (art. L.1233-61 actuel, dernier alinéa).
- **Cumul des indemnités** : les dommages et intérêt pour défaut de cause réelle et sérieuse sont cumulables avec :
  - L'indemnité prévue en cas de non-respect par l'employeur des procédures de consultation des représentants du personnel ou d'information de l'autorité administrative (L. 1235-12);
  - L'indemnité pour non-respect de la priorité de réembauche (L.1235-13);
  - L'indemnité sanctionnant les procédures de licenciement pour motif économique mises en œuvre dans des entreprises où l'instance représentative du personnel n'a pas été mise en place alors qu'elles y sont assujetties (L.1235-15);
  - Ce cumul est possible uniquement dans la limite des maxima prévus par le barème obligatoire à l'article L.1235-3

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## La rupture conventionnelle collective

---

### 5. Rupture conventionnelle collective

- **Un accord collectif majoritaire conclu selon les dispositions de l'article L.2232-12 portant rupture conventionnelle collective peut définir les modalités encadrant les conditions de la rupture d'un commun accord du contrat de travail qui lie l'employeur et le salarié.**
- Ces ruptures, **exclusives du licenciement ou de la démission**, ne peuvent être imposées par l'une des parties. Les dispositions du contrat relatives au licenciement pour motif économique ne sont pas applicables aux ruptures d'un commun accord en application d'une rupture conventionnelle collective (dernier alinéa de l'article L.1233-3).
- Un accord collectif peut déterminer le contenu d'une rupture conventionnelle collective **excluant tout licenciement** pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés en termes de suppression d'emplois.
- L'administration est informée sans délai de l'ouverture d'une négociation en vue de l'accord précité.
- **Entrée en vigueur**: immédiate, dans l'attente de la mise en place du CSE, les attributions de cette instance dans le cadre du suivi de l'accord portant rupture conventionnelle collective sont exercées par le comité d'entreprise et, le cas échéant, par les délégués du personnel.

# La sécurisation de la rupture du contrat de travail

## Le congé de mobilité

---

### 6. Congé de mobilité

- Dans une entreprise de plus de 300 salariés ou dans une entreprise appartenant à un groupe de plus de 300 salariés, un accord collectif de GPEC peut prévoir les conditions dans lesquelles un congé de mobilité peut être proposé au salarié par l'employeur, qui a pour objet de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail.

# Les conditions de travail

## Les CDD et CTT

### 1. Les CDD et contrats de travail temporaire

- **Il est prévu une adaptation des dispositions en matière de CDD et de contrat de travail temporaire par convention collective ou accord de branche étendu.**
- ✓ La durée : une convention ou un accord collectif de branche étendu fixe la durée totale du contrat de travail à durée déterminée (article L1242-8 CT modifié) ou du contrat de travail temporaire (article Li 251-12 CT modifié). A défaut d'accord, des règles supplétives s'appliquent (dispositions applicables à l'heure actuelle).
- ✓ Le renouvellement du contrat une convention ou un accord de branche étendu prévoit le nombre maximal de renouvellement possible pour un contrat de travail à durée déterminée ou pour un contrat de travail temporaire. A défaut d'accord, des règles supplétives s'appliquent (dispositions applicables à l'heure actuelle).
- ✓ La succession sur un même poste ou pour un même salarié : une convention ou un accord de branche étendu fixe les dispositions applicables pour le calcul du délai de carence. A défaut d'accord, des règles supplétives s'appliquent (dispositions applicables à l'heure actuelle).
  - ✓ NB Ces dispositions ne sont pas applicables aux contrats conclus dans les cas du recrutement d'ingénieurs et de cadres pour une mission déterminée, du recrutement de certaines catégories de personnes sans emploi et lorsque l'employeur s'engage à assurer un complément de formation professionnelle au salarié.
- La méconnaissance de l'obligation de transmission du CDD ou du CU dans un délai de 2 jours ne saurait à elle seule entraîner la requalification en contrat de travail à durée déterminée, l'indemnité pour non respect de cette obligation ne peut excéder un mois de salaire.

# Les conditions de travail

## Le CDI de chantier

### 2. Le CDI de chantier / d'opération (L.1223-8 et L.1223-9 du code du travail)

- **Une convention ou un accord collectif de branche étendu définit les conditions dans lesquelles il est possible de recourir à un contrat conclu pour la durée d'un chantier ou d'une opération.**
- À défaut d'un tel accord, ce contrat peut être conclu dans les secteurs où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier de la profession qui y recourt au 1er janvier 2017.
- Ce contrat est conclu pour une durée indéterminée.
- La convention ou l'accord collectif de branche étendu peut préciser notamment :
  - ✓ La taille des entreprises concernées ;
  - ✓ Les activités concernées ;
  - ✓ Les mesures d'information du salarié sur la nature de son contrat ;
  - ✓ Les contreparties en termes de rémunération et d'indemnité de licenciement accordées aux salariés ;
  - ✓ Les garanties en termes de formation pour les salariés concernés ;
  - ✓ Les modalités de rupture de ce contrat dans l'hypothèse où le chantier ou l'opération pour le lequel ce contrat a été conclu ne peut pas se réaliser ou se termine de manière anticipée.
- La fin du chantier ou la réalisation des tâches contractuelles définies dans le contrat constitue un motif spécifique de rupture du contrat.
- Le licenciement qui intervient pour ce motif repose sur une cause réelle et sérieuse et soumis à la procédure de licenciement pour motif personnel

# Les conditions de travail

## Le travail de nuit

---

### 3. Le travail de nuit (art. L.3122-15 modifié)

- **La convention ou l'accord collectif (de branche ou d'entreprise) qui met en place le travail de nuit est présumé négocié et conclu conformément aux dispositions de l'article L.3122-1 dès lors que les critères suivants sont satisfaits :**
  - Caractère exceptionnel du travail de nuit
  - Prise en compte des impératifs de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs
  - Accord justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale.

# Les conditions de travail

## Le prêt de main-d'œuvre

### 4. Le prêt de main d'oeuvre à but non lucratif dérogatoire (décret à venir)

- ❑ **Un groupe ou une entreprise peut mettre à disposition de manière temporaire ses salariés auprès d'une « jeune, d'une petite ou d'une moyenne entreprise », afin de lui permettre d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun.**
- ❑ Le dispositif est applicable :
  1. Pour les entreprises utilisatrices, aux jeunes entreprises qui ont moins de huit ans d'existence au moment de la mise à disposition et aux petites ou moyennes entreprises d'au maximum 250 salariés ;
  2. Pour les entreprises prêteuses, aux groupes ou entreprises qui ont au moins 5 000 salariés;
- ❑ La convention de mise à disposition précise la finalité du prêt au regard des critères exposés ci-avant.
- ❑ La mise à disposition d'un salarié ne peut pas être effectuée au sein d'un même groupe et l'opération de prêt ne peut pas excéder 2 ans.
- ❑ Les opérations de prêt de main-d'œuvre réalisées dans ce cadre n'ont pas de but lucratif, même lorsque le montant facturé par l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice est inférieur aux salaires versés au salarié, aux charges sociales afférentes et aux frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition temporaire.

# Les conditions de travail

## Le télétravail

### 5. Le recours au télétravail (article L.1222-9 CT modifié)

- **Redéfinition** : le télétravail 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 **dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.**
- L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise:
  1. les conditions de passage et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail
  2. les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail
  3. les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail
  4. la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail
- **Si le recours au télétravail est occasionnel, possibilité de recourir au télétravail par simple accord entre le salarié et l'employeur** : leur accord est formalisé par tout moyen.

# Les conditions de travail

## La pénibilité

- ❑ **L'ordonnance prévoit une modification du champ des entreprises visées par la négociation sur La pénibilité (article L4162-1 I)** : les employeurs employant au moins 50 salariés, ou les entreprises appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés, doivent engager une négociation d'un accord en faveur de la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnelles, dès lors :
  - soit qu'ils emploient une proportion minimale fixée par décret de salariés déclarés exposés (pour rappel, 50% en 2017; 25% en 2018) ;
  - soit lorsque leur sinistralité au titre des accidents du travail et maladie professionnelles est supérieure à un seuil fixé par décret (même si elles n'atteignent pas la proportion minimale susvisée).
- ❑ En l'absence d'accord d'entreprise ou de Groupe, un plan d'action doit être arrêté; l'accord ou Le plan est conclu pour une durée maximale de 3 ans ; une liste des thèmes obligatoires devant être compris dans ces accords est fixée par décret.
- ❑ Les entreprises dont l'effectif comprend au moins 50 salariés et est inférieur à 300 salariés ou appartenant à un groupe au sens de l'article L. 2331-1 dont l'effectif est inférieur à 300 salariés n'ont pas l'obligation de conclure un accord ou un plan d'action si elles sont déjà couvertes par un accord de branche étendu comprenant les thèmes mentionnés au 10 de L'article L. 4162-3 (liste de thèmes obligatoires fixée par décret) (article L4162-1 II).
- ❑ La méconnaissance des obligations entraîne une pénalité, dont le montant est fixé par décret et ne peut excéder 1% des rémunérations ou gains au sens de l'alinéa 1 de L.242-1 du CSS.
- ❑ Les nouvelles dispositions s'appliquent à compter du 1er janvier 2019.

# Les conditions de travail

## La pénibilité

---

- 7. Réforme du compte professionnel de prévention de la pénibilité**
  
- 8. Le compte professionnel de prévention de la pénibilité (C3P) devient le compte professionnel de prévention (C2P) à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2017.**

Rappel : le compte permet au salarié d'accumuler des points, au vu des expositions du salarié déclarées par l'employeur, pour une ou plusieurs des 3 utilisations suivantes :

- partir en formation pour accéder à des postes moins ou pas exposés à ta pénibilité;
- bénéficier d'un temps partiel sans perte de salaire ;
- partir plus tôt à ta retraite en validant des trimestres de majoration de durée d'assurance vieillesse,

# Séquence 4 :

# Du management des générations X et Y en secteur non marchand....

# *Comment les générations Y et Z font évoluer le management ?*



# Quelques éléments pour mieux comprendre...



- Nés entre 1980 et 1995: les « **Millenials** »
- 21% de la population française (*13 millions de personnes*)

## Selon une étude très sérieuse...

- *99% des jeunes de la génération Y (1980>1995) voire Z (après 1995) attendent des organisations qu'elles les paient bien, pour faire des missions cools avec des gens sympas dans un lieu fun.*
- *99% des gens la génération X aiment travailler sur des tâches laborieuses et répétitives, dans le noir d'une cave, au milieu de mines antipersonnel.*



## Quel regard porte une génération sur la suivante ?



*“Ils ont des difficultés à prendre des décisions, préfèrent escalader l’Himalaya plutôt que l’échelle sociale.*

*Ils demandent des distractions, mais leur capacité de concertation est aussi courte que zapper sur une chaîne de télévision”*

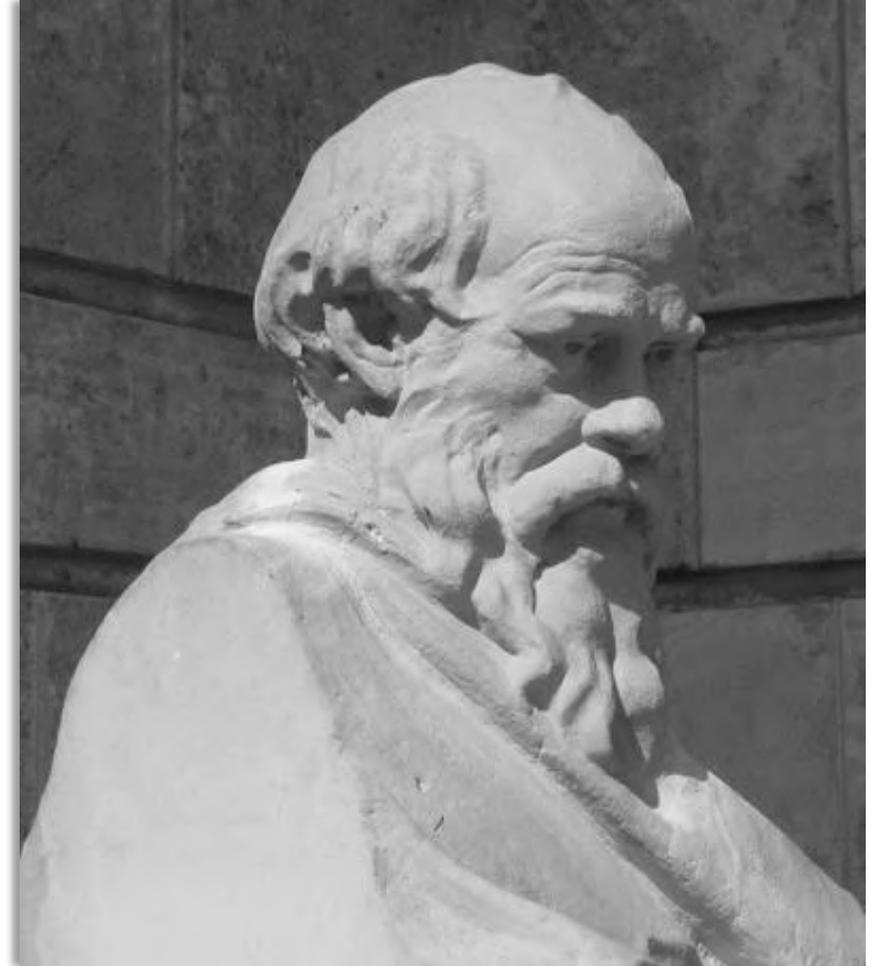
**Time Magazine (1990 à propos de la génération X)**

*“La génération actuelle est devenue la génération « Moi je ».”*

**NY times (1976 à propos des Babyboomers)**

*"Notre jeunesse se moque de l'autorité et n'a aucun respect pour les anciens.*

*Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce, ils répondent à leurs parents, ce sont des tyrans ! »*



**Socrate** (-400 av  
JC)

# Alors on fait comment ?



# Les 5 grandes capacités d'un manager

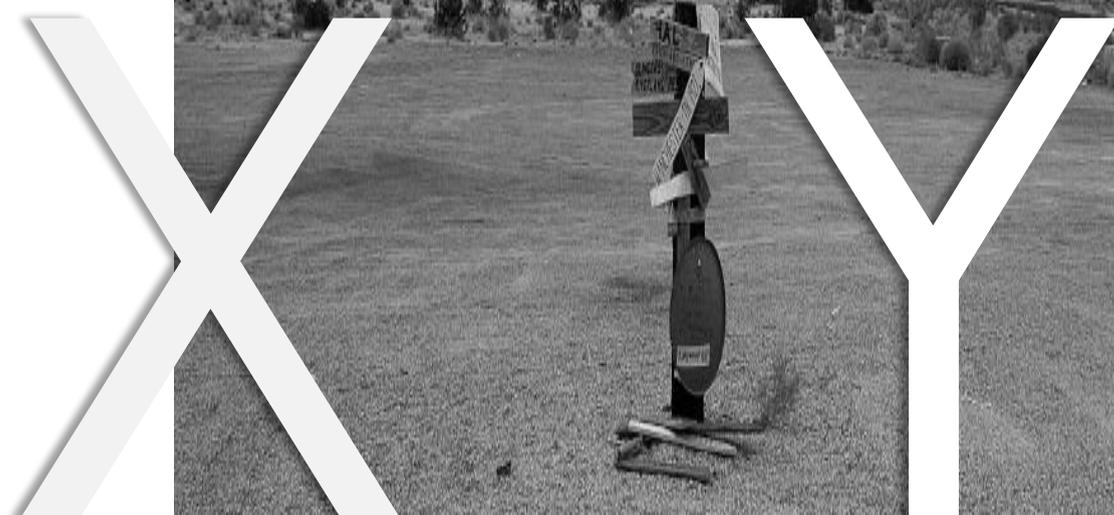




Ce que disent parfois  
les X à propos des Y :

*"Ils veulent tout  
comprendre, il  
faut toujours  
tout justifier !"*

**Donner du sens  
en expliquant  
le "pourquoi"  
des exigences**





Ce que disent parfois  
les X à propos des Y :

*"Ils ne respectent rien,  
tutoient tout le monde,  
n'hésitent pas à court-  
circuiter leur  
management s'ils  
n'obtiennent pas gain  
de cause"*

Expliquer les  
règles en  
insistant sur leur  
sens





Ce que disent parfois  
les X à propos des Y :

*"Ils n'ont pas la valeur  
du travail et ne  
s'impliquent pas"  
« Ils attendent de la  
valorisation"*

Respecter les  
équilibres  
Valoriser les  
progrès et  
les succès





Ce que disent parfois  
les X à propos des Y :

*"Ils arrivent dès le  
premier jour en voulant  
tout changer,  
voudraient faire ce que  
je fais alors que j'ai mis  
20 ans pour en arriver  
là"*

# Les faire participer





Ce que disent parfois  
les X à propos des Y :

*"Ils ne respectent  
aucune règle  
collective, ne sont pas  
à l'heure, se butent  
quand on leur dit qu'ils  
ne peuvent pas venir  
en jean chez les clients"*

**Etre exemplaire  
et équitable sur  
les règles du  
jeu**



# Le « new deal » managérial



***Stimuler par des objectifs à court terme  
Etre concis et direct dans les consignes***



***Laisser s'exprimer une « débrouillardise  
encadrée »  
Impliquer dans la recherche de solutions***

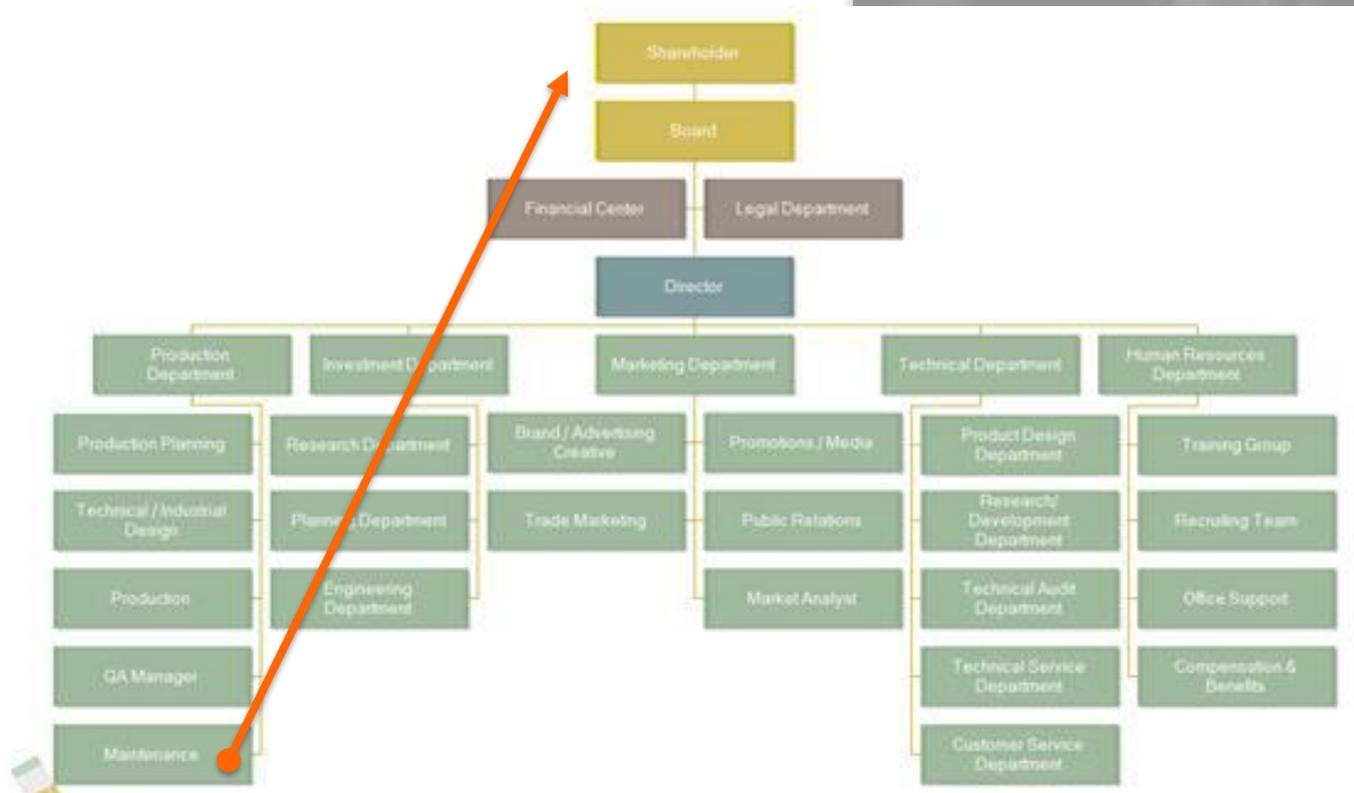


***Proposer des stratégies qui prennent leur sens dans un  
rêve à atteindre  
Raconter l'histoire de l'association autour de valeurs  
réelles et partagées***

# Le « new deal » managérial



*Raconter l'histoire de l'association autour de valeurs réelles et partagées*



**RISQUE** : plus la pyramide hiérarchique est haute, et moins le sens est perçu « en bas »

# Le « new deal » managérial



***Valoriser les réussites, fêter les succès***  
***Favoriser cadre de travail qui leur correspond***  
***Respecter l'équilibre vie privée / vie professionnelle***



***Fonder son autorité sur l'exemplarité***  
***Présenter le respect des règles comme un contrat***  
***Faire preuve d'autorité de manière juste et équitable***



*Faire preuve d'autorité de manière juste et équitable*



**RISQUE : la proximité et l'ambiance détendue des petites structures peut rendre parfois le cadre difficile à tenir**

Manager, Motiver  
« *un métier à part  
entière* »



**Merci !**



# Associés et intervenants ACTICONSEIL



Jean-Christophe  
CARREL

Expert-comptable  
Commissaire aux  
comptes

04 37 45 19 00  
jc.carrel@acticonseil.com

Mohamed  
KHALFAOUI

Expert-comptable  
Commissaire aux  
comptes

04 37 45 19 00  
m.khalfaoui@acticonseil.com

Hervé ELLUL

Expert-comptable  
Commissaire aux  
comptes  
Expert de justice

04 37 45 19 00 –  
h.ellul@acticonseil.com

Christophe GABET

Commissaire aux  
comptes

04 37 45 19 00  
c.gabet@acticonseil.com

Marion ELLUL

Responsable du  
Pôle social - RRH

04 37 45 19 00  
m.ellul@acticonseil.com

Valérie LAURENT

Responsable du  
pôle expertise-  
comptable

04 37 45 19 00  
v.laurent@acticonseil.com



Brigitte  
CLAVAGNIER

Alcy conseil  
112 rue GARIBALDI 69006 LYON  
04 72 84 40 00  
8 rue MAGELAN 75008 PARIS  
[ftilloy@alcyaconseil.com](mailto:ftilloy@alcyaconseil.com)  
[bclavagnier@alcyaconseil.com](mailto:bclavagnier@alcyaconseil.com)



Fanny TILLOY

Nathalie CORONA

Direction service  
associations LYON

04 72 00 53 14  
[Nathalie.corona@socgen.com](mailto:Nathalie.corona@socgen.com)

Marc HAROUNYAN  
Conseiller associatif

04 72 00 53 14  
[Marc.harounyan@socgen.com](mailto:Marc.harounyan@socgen.com)

Jean-Frédéric  
EPINAT

Conseiller associatif

04 72 91 58 20  
[Jeanfrederic.epinat@socgen.com](mailto:Jeanfrederic.epinat@socgen.com)

# CONSULTANTS RH



**PIERRE JOINT  
MANAGEMENT**

CONSEIL  
FORMATION  
COACHING

10, rue de la Ville-l'Évêque  
75008 PARIS

30, rue de Paris - 03000 MOULINS  
06 51 60 38 43  
pierrejointmanagement@gmail.com



Ludovic Poles



**Xtra Formation**

151 rue des Fromentières  
38540 Grenay  
06 31 15 19 07

[www.xtraformation.com](http://www.xtraformation.com)