

RH et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité

En partenariat avec Chorum et le Crédit coopératif, avec le soutien de la DGAS et de la DIIESSES, l'Uniopss a développé en 2009 une démarche de recherche-action-formation sur le thème RH et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité à partir de l'entrée d'outils RH. Elle a donné lieu à la production de fiches disponibles sur le site de l'Uniopss dans **le dossier thématique « Construire ses outils RH »**. Elles concernent les 7 outils suivants :

- la **fiche de fonction** (fiche n° 53644),
- la **fiche de poste** (fiche n° 53645),
- le **DUD** (fiche n° 53646),
- le **recrutement et l'intégration** (fiche n° 53649),
- l'**entretien annuel** (fiche n°53650),
- l'**entretien professionnel** (fiche n°53651),
- la **formation pratique in situ** (fiche n°53652).

Sommaire des fiches

RESUME

INTRODUCTION

1- RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

1.1 Rappel **historique**

1.2 **Objectifs classiques** de base de l'outil

1.3 Repérage de **thèmes formalisés**

1.4 Repérage de **méthodes d'utilisation** et pratiques

1.5 Repérage de **méthodes d'élaboration**

1.6 Approche des conséquences **juridiques**

1.7 Evolutions du **sens du management** dans les entreprises

2- USAGE SPECIFIQUE DE CET OUTIL POUR LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

2.1 Rappel **historique et spécificités**

2.2 **Objectifs spécifiques** pour des acteurs diversifiés

2.3 Repérage de **thèmes spécifiques** correspondant aux différents acteurs

2.4 **Méthodes d'utilisation** et pratiques spécifiques

2.5 Repérage de **méthodes d'élaboration**

2.6 Points de vigilance **juridique**

2.7 Evolutions du **sens du management** et de la **gouvernance des associations de solidarité**

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

Les enjeux :

Le contexte actuel, avec l'irruption massive de la logique de concurrence et des contraintes économiques, invite plus que jamais les associations de solidarité à s'interroger sur leur identité d'économie sociale et leurs spécificités associatives pour la mieux affirmer et faire partager. Les associations de solidarité partagent certaines valeurs : primauté de la personne, non lucrativité et solidarité, veille et innovation sociale, dynamisation du tissu social. Quelles sont leurs spécificités dans la construction des rapports sociaux entre les différents acteurs appelés à concourir à leur action (administrateurs, salariés, bénévoles de terrain, usagers, parents et environnement...) ? Entreprises pas comme les autres, comment cela signe-t-il leur conception, leur animation et leur organisation de l'emploi, des RH et de leur professionnalisation?

Décliner ces spécificités en matière de ressources et relations humaines les amènent à revisiter leurs fondements pour déterminer en la matière leurs orientations dans le cadre de leur projet associatif et de leurs modes de management. La construction de sens pour la diversité des acteurs concernés implique une cohérence entre les finalités affichées et l'organisation des moyens déployés, selon des repères partagés. Construire des espaces d'échanges et de débats est alors essentiel. En conséquence, il ne saurait y avoir de modèle unique d'organisation des ressources et relations humaines, les finalités influant sur les moyens et les moyens influant sur les finalités.

La conception et la construction d'outils RH comme supports de l'organisation du travail, des emplois et des compétences mais aussi des relations sociales sont autant de modes d'entrée pour les associations de solidarité leur permettant d'interroger leurs spécificités pour les mieux affirmer jusqu'au niveau opérationnel.

La démarche de recherche-action

L'Uniopss a développé en conséquence en 2009 une **démarche de recherche-action-formation** avec les URIOPSS, les adhérents nationaux et ses partenaires. Elle s'est appuyée sur :

- l'expertise des Uriopss réunies dans le GRHAF (groupe ressources humaines associatives et formation) pour la production de fiches revues après le séminaire d'étude, et de leur synthèse ;
- au niveau régional, des enquêtes (en tout 1717 associations ont été contactées, 300 ont répondu) et interviews d'associations par outils ; des interviews d'adhérents nationaux . Cela a confirmé l'implication de nombreux bénévoles comme l'importance des échanges avec les usagers et les habitants.
- un séminaire d'études, les 22 et 23 octobre 2009, notamment ouvert aux associations et adhérents nationaux interviewés, aux Uriopss et aux partenaires.

Le séminaire posait les questions suivantes :

De quelle manière sont organisés les rapports sociaux dans les associations de solidarité en fonction de leurs orientations fondamentales ? Quelle organisation du rôle et de la place des différents acteurs permet une meilleure synergie ? Selon quels modes de formalisation ?

La réflexion s'y est faite à partir d'échanges autour de 7 outils RH selon les projets, démarches et méthodes conduisant à leur formalisation.

Il a fait notamment ressortir les éléments suivants :

- La non lucrativité des associations est porteuse d'atouts mais aussi de désavantages économiques.
- Les spécificités des associations et de leur projet se révèlent des facteurs d'attractivité pour les salariés des associations quand ils les connaissent.
- Les associations de solidarité se différencient des entreprises ordinaires ou de la fonction publique car leur objet premier est de développer des liens sociaux dans la société civile en solidarité avec les personnes en situation de vulnérabilité.
- L'implication d'acteurs très divers (salariés, administrateurs, bénévoles, usagers, environnement, ...), implique une vision des RH associatives inscrite en référence aux axes fondateurs et valeurs de chaque association et permettant à chacun de se situer pour concilier l'individuel et le collectif, où chacun se sente partie-prenante et se voit reconnu.
- Le développement de RH prenant en compte les spécificités associatives ne se résume pas à une seule approche technique individuelle mais elle interroge la construction du collectif. Elle ne concerne pas que l'interne mais implique une ouverture à l'extérieur et au territoire. Le sigle RH ne signifie pas seulement ressources humaines mais aussi richesses humaines, relations humaines...
- La réflexion sur un outil RH conduit en conséquence non seulement à l'appréhender sous son angle technique mais aussi à interroger le projet politique de l'association et son management RH, pour adopter une méthodologie permettant une GRH cohérente, avec des outils RH en articulation les uns avec les autres, intégrant cette dimension des rapports sociaux.
- Formaliser des repères partagés par tous conduit à s'interroger sur la façon de procéder avec les acteurs non salariés. Il est possible de procéder selon une certaine analogie avec les démarches utilisées avec les salariés, tout en s'en différenciant, y compris dans le langage utilisé, la nature de leurs liens à l'association étant différente et ne relevant pas de la subordination. Leur animation est une question à traiter.
- La mobilité des personnes invite à sans cesse à développer une communication et une animation RH comme à périodiquement se ré-interroger sur la politique, l'organisation et les méthodes RH .