



NOUVEAUX PROJETS, NOUVEAUX MÉTIERS : COMMENT ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS ET FAVORISER LE CHANGEMENT ?

Atelier 1 : Prévoir l'adaptation des emplois et des compétences, un enjeu pour l'évolution de nos projets ?



36ème Édition des Rencontres Nationales du RNMA

23, 24 et 25 mai à Quimper

Le Réseau national des Maisons des Associations

Le Réseau national des Maisons des associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Ses missions sont :

- L'aide au développement des structures
- Les synergies entre les Maisons des associations avec le réseau
- Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur [le site du réseau](#).

Les rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques des membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

Les rencontres du RNMA connaissent un fort succès avec, d'année en année, un nombre croissant de participants. En 2012, c'est près de 100 personnes qui se sont retrouvées pour partager et échanger à Quimper.

La thématique des rencontres

De l'évolution des Projets à l'évolution des Métiers au sein des Maisons des Associations

Dans un contexte d'évolutions rapides du secteur associatif, les Maisons des Associations doivent constamment s'adapter pour répondre aux enjeux nouveaux. S'appuyant sur leurs fonctions historiques (gestion de salles, prestations techniques, conseils...), elles ont su diversifier leur action vers l'animation de réseaux, la formation, l'observation, etc... Mais, le projet associatif, les actions menées et l'organisation humaine, intimement liés dans la gestion d'une Maison, en ont été fortement impactés. La polyvalence devient une nécessité pour assumer l'ensemble des fonctions dévolues aux maisons d'associations. C'est pourquoi, avec leurs spécificités, les maisons d'associations doivent s'efforcer de construire ensemble des outils adaptés à leurs besoins, notamment en termes de formation.

Avertissement

La transcription de ces échanges a été effectuée à partir d'un enregistrement audio. Veuillez nous excuser si certains propos sont attribués à tort. N'hésitez pas à nous en avvertir pour que nous fassions les modifications nécessaires.

Atelier 1 : Prévoir l'adaptation des emplois et des compétences, un enjeu pour l'évolution de nos projets ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une méthode à adopter dans nos Maisons pour dynamiser nos projets ? Quelles sont les pratiques de nos Maisons, quels sont les besoins ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre dans les réseaux associatifs ? Travailler en réseau sur la GPEC : un enjeu pour le RNMA et ses membres ?

L'atelier

Animation :

- **Agnès Coiffard, formatrice**
- **Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper**

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Pour commencer l'atelier, la Maison des associations de Roubaix nous proposera une définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Puis il y aura des échanges sur les pratiques des Maisons, en réfléchissant à des projections collectives. Enfin nous formulerons nos attentes vis-à-vis du RNMA.

Avant de commencer, nous souhaiterions que chacun indique son nom, sa ville et sa fonction.

- Karine Vaillant, Chargée de mission DLA à l'Espace associatif de Quimper
- Agnès Coiffard, Formatrice et consultante, plus particulièrement accompagnatrice d'associations en lien avec le DLA du Finistère ; basée dans le Cantal ; travail en France sur ce qui est fédératif, avec des institutionnels, des associations, des collectivités territoriales, des organisations agricoles et rurales (d'où les interventions dans le Finistère) ; proposition de méthodes participatives aux structures afin qu'elles se concertent et construisent des projets, qu'elles fassent de l'animation dans le respect des personnes (formation aux ressources humaines et aux relations interpersonnelles) ; travail pour les rencontres : construction des ateliers et accompagnement lors de cet atelier sur le thème du changement dans les organisations en faisant le lien entre des témoignages, et si nécessaire en apportant des éclairages afin de capitaliser les apports, dans le respect de la dynamique du réseau dont le but est d'apporter des connaissances et de les structurer
- Sauria Redjimi, Directrice de la Maison des associations de Roubaix depuis 1 an ; ancienne consultante DLA
- Marc Lebois, S3A à Hérouville-Saint-Clair ; informatique et formation pour la Maison des associations
- Anne Lepelet, Stagiaire pour une évaluation d'impact du DLA à l'espace associatif
- Joseph Ellouk, S3A à Hérouville-Saint-Clair ; infographiste et formateur à la communication pour les associations
- David Osmont, Responsable de la Maison des associations de Caen
- Alexandra Tarel, Chargée de développement à l'Union des associations de Saint-Étienne et de la Loire (UASEL)
- Stéphanie Delgutte, Directrice de la Maison des associations de Niort
- Pascal Mariamal, Directeur de la Maison des associations du Port à la Réunion
- Clémence Lisik, Chargée d'appui à la vie associative à la Maison des associations de Lille
- Jean-Dominique Giacometti, Directeur de la Maison de la vie associative du Pays d'Aix
- Sylvain Rigaud, Chargé de mission projets pour le RNMA
- Renaud Drouy, Directeur de la Maison de la vie associative (AGLCA) de Bourg-en-Bresse
- Anne Gérard, Responsable de la Maison des associations de Lorient

Agnès Coiffard, formatrice

En synthétisant avec Delphine Le Doze ce qui a été abordé lors de la réflexion menée au sein du RNMA, les thèmes suivants sont apparus :

- définir des métiers,
- faire évoluer les emplois,
- faire évoluer et structurer des compétences,
- définir et faire évoluer des postes, et à quel moment,
- outils et difficultés pour recruter en contexte d'évolution, notamment lorsqu'il faut innover,
- comment intégrer des nouveaux (problématique anciens/nouveaux),
- les appuis du RNMA sur la GPEC ; est-ce un enjeu pour la dynamique du réseau ?

Lors de la production en 3 équipes, il faudra partir d'exemples, recenser ce qui se fait, identifier les questions à travailler et les façons de les aborder, connaître les besoins du réseau. Ce travail débouchera sur une restitution synthétique et claire, afin que les conclusions soient accessibles à ceux qui n'ont pas participé à la réflexion.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

La GPEC est un terme utilisé dans les ressources humaines (RH), terme dans lequel il est possible de mettre beaucoup de choses car la compétence est innée ou acquise. Des dirigeants, des cadres, des chargés de mission doivent avoir une notion de ce qu'est la GPEC. Pour vous, qu'est-ce que la GPEC, et si elle existe dans vos structures, comment est-elle mise en place ?

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

En considérant le développement de la structure et de son projet, il s'agit de **mettre en cohérence des projets individuels de formation des salariés avec le projet global de développement**, développement qui ne s'assimile pas forcément à de la croissance.

Nous venons de le vivre en passant de 8 à 4 salariés. La démarche mise en œuvre au sein de notre Maison a permis de positionner chaque salarié par rapport à son projet décisionnel, par rapport à ce qui allait se passer dans notre structure, en fonction de la crise existant depuis plusieurs années. La moitié de l'effectif a pu étudier ce qu'elle allait faire en sortant de l'association, pour poursuivre un parcours professionnel qui ne sera plus relié à la Maison des associations.

Au quotidien, la GPEC correspond à un questionnement sur ses compétences afin de faire évoluer son projet professionnel au sein d'une structure, et la structure dans sa globalité.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

La GPEC a été résumée : **savoir adapter les moyens humains en fonction d'une situation et d'une organisation.**

Jean-Dominique Giacometti, Directeur de la Maison de la vie associative du Pays d'Aix

Il s'agit aussi de préparer un plan social.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Pas forcément, c'est « adapter en fonction de », ce peut être un plan social ou un développement. Il s'agit d'analyser les compétences internes et de les redistribuer. Pour la Maison de la Réunion, la GPEC consistait à voir comment avec un effectif réduit, il serait possible de rétablir la situation afin de continuer à répondre aux projets de la structure. La GPEC dépend toujours du projet, des orientations, des plans d'action ; sans eux il est impossible de faire une GPEC.

La première étape d'une GPEC est de définir les actions, les orientations et le projet associatif puisqu'il faut connaître les besoins en acteurs et en compétences. GPEC signifie également organisation des ressources humaines ; c'est réellement une politique de ressources humaines.

	<i>Individus</i>	<i>Organisation</i>	<i>Outils</i>
<i>Existant</i>			

A faire			
---------	--	--	--

La première chose est de différencier l'existant de ce qui est à faire pour mettre en place un plan d'action : où en sommes-nous, que devons-nous faire, quelles sont nos orientations, quels sont nos besoins en savoirs ?

Il faut définir ce qui est nécessaire pour l'organisation, que ce soit une association ou une entreprise, identifier les besoins humains.

La logistique intervient pour les besoins matériels et la GPEC pour les besoins humains.

Agnès Coiffard, formatrice

La notion de pyramide des âges intervient également.

Jean-Dominique Giacometti, Directeur de la Maison de la vie associative du Pays d'Aix

La notion de coût salarial est aussi à prendre en compte.

Agnès Coiffard, formatrice

Le parcours décisionnel intervient, mais il faut que l'organisation connaisse son besoin de renouvellement (départs à la retraite), qu'elle sache quels outils mettre en place pour assurer la transmission aux nouveaux salariés.

Les entrées budgétaires peuvent également intervenir : une fois des besoins pointés, il faut définir comment y répondre en tenant compte des contraintes. Il peut s'agir de jouer le rôle « d'accompagnateur à l'entrée dans la vie active » (ex. : emploi de stagiaires, définition du travail demandé).

Une difficulté fréquente est de ne pas mener un **raisonnement global**. Le plus souvent il y a une entrée « fiche de poste », et une commission de recrutement est mise en place (si des bénévoles sont associés, il faut les former à ce que sont un recrutement, un entretien, l'analyse d'un parcours professionnel). Or il faut vraiment analyser les compétences en fonction du projet associatif et pas seulement bien mener un recrutement en analysant les compétences et en préparant un plan de formation.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Nous sommes à la limite des 9 salariés. Je n'ai pas l'impression de faire de la GPEC : la seule GPEC que je fasse est de provisionner des indemnités de fin de carrière. 3 ou 4 salariés prendront leur retraite dans les 3 à 8 ans à venir ; ce qui représente 22 000 € de charges sur 5 ans. Chaque année il faut donc prévoir 1 % sur un budget de 500 000 €, ce qui peut paraître peu, mais avoir 5 fois de suite un déficit de 5 000 €, a de fortes chances de mettre à mal une structure associative.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Il serait intéressant de savoir ce que vous allez mettre en place pour prévoir les remplacements.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Nos salariés sont très adaptables, très dévoués et multifonctions, en particulier la personne chargée de ressources humaines. En 2005, nous sommes passés de 24 à 12, puis à 10 salariés : désormais la comptable travaille à mi-temps sur le tiers de confiance Urssaf, et la personne chargée des ressources humaines conseille les associations sur le droit du travail et la convention collective de l'animation, elle gère également l'entretien des bâtiments. La personne qui avait en charge l'espace informatique s'occupe dorénavant du site Internet et de la PAO.

Agnès Coiffard, formatrice

« Adaptables » et « dévoués » font écho au partage qui existe dans un projet associatif. Les salariés seront d'autant plus dévoués et motivés que **la compréhension du projet et l'implication dans la vie de la structure** seront importantes. En amont, la compréhension du contexte joue aussi un rôle. Le président et la direction ne doivent être les seuls à veiller ; il est nécessaire d'avoir un état d'esprit global. Dans la GPEC, cette mobilisation des acteurs est présente, elle repose entre autres sur la compréhension par les salariés

de leur environnement. En fonction de l'évolution, le côté dévoué et adaptable va se traduire plus ou moins fortement si les personnes sont déjà « associées » dans l'analyse du contexte.

Il existe toujours des dispositifs opérationnels dans la GPEC. On entre par des entrées compétences, comme dans les cas cités. Les entrées peuvent être des bilans de compétences.

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

Notre base a été l'entretien annuel (qui n'est pas toujours annuel). L'entretien qui s'est déroulé il y a 3 ans nous a permis de mettre la machine en place. Je n'utiliserai pas les qualificatifs de « dévoués » et « adaptables », car dans notre contexte associatif, il est plus exact de parler de « **militants** », ce qui est une valeur ajoutée très importante. Il faut le savoir quand on décide de travailler dans une association. L'abnégation déborde du travail, de strictes compétences liées au contrat de travail, etc. C'est un atout que nous possédons, mais il peut être un piège pour les salariés.

Agnès Coiffard, formatrice

Vous parlez de militants, mais même en entreprise l'implication intervient. Plus un individu est impliqué dans un processus qui lui permet de comprendre, d'analyser et de se positionner, donc de construire son parcours professionnel dans l'entreprise ou en dehors, plus le processus sera dynamique, le but étant d'être « gagnant/gagnant ».

Ceci signifie qu'il faut impliquer autant les employeurs que les salariés, ce qui explique l'importance de la notion de projet d'orientation. Si les orientations ne sont pas définies, il est inutile de multiplier des outils. Il est très déstabilisant pour des salariés de passer dans la moulinette des entretiens : s'ils pensent être manipulés, ou avoir la certitude que tout est déjà décidé, c'est que le projet n'a pas été bien défini.

Liste des démarches et d'outils de la GPEC en partant d'un problème précis

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

En tant que consultante, j'accompagnais environ 700 associations, des dirigeants associatifs (j'avais des outils que j'adaptais aux structures) et j'ai été sollicitée pour prendre la direction de la Maison des associations de Roubaix. Je me suis rendu compte qu'être consultante n'a rien à voir avec être directrice. J'ai dû adapter les conseils que je donnais auparavant à une structure en pleine mutation dont le personnel était très fragilisé.

En arrivant, il faut comprendre le système, faire une **cartographie des processus existants** (processus achat, processus comptabilité, soit le fonctionnement des services) et de leurs interférences, des transversalités entre les services.

Cet état des lieux de l'existant réalisé, il faut **étudier le projet associatif**, savoir où il doit mener. Mais les orientations n'étaient pas très claires, car le conseil d'administration était aussi en mouvement, il fallait donc asseoir cet aspect des choses. Il faut donc accompagner les administrateurs pour qu'ils définissent les orientations, les modes de travail ensemble, etc. Le conseil d'administration étant l'employeur, c'est à la direction de faire le lien avec les salariés, il faut donc avoir clairement défini le projet associatif, le plan stratégique, le plan d'orientation. Comme sans cela il est impossible de mettre en place la GPEC, nous avons eu une période de flottement de 6 mois. Nous avons fait appel à un DLA, pour travailler avec les administrateurs pendant que je travaillais avec les salariés.

Une fois les orientations définies, les plans d'action discutés au cours d'échanges, il est possible de commencer à élaborer une cartographie des processus menant à une réorganisation. J'avais fait les **évaluations** pour une dizaine de personnes ; à la place des évaluations annuelles, je préfère faire des profils, des référentiels de compétences, ce que chacun sait faire et ce qu'il aimerait faire, il faut tenir compte de l'individu.

Ces entretiens effectués, il était possible de faire des **grilles de référentiels** et nous nous sommes appuyés sur un outil qui est obligatoire : la **convention collective** de l'animation. Cette convention collective n'est pas du tout adaptée à nos métiers, mais la GPEC oblige à se rattacher à des textes légaux. Je me suis donc retrouvée face à une convention collective inadaptée, des personnes qui savent faire un certain nombre de tâches, qui n'aiment pas les faire, et qui aimeraient faire autre chose, et il faut que tout cela s'adapte et de plus il faut le prévoir pour 3 ans.

À faire :

1. **Référentiels de compétences** pour chaque action ou chaque métier à mettre en place ;
2. **Rédaction des fiches de postes** en respectant les thèmes obligatoires ;
3. **Explication de leurs fiches de postes aux salariés** ; il est possible de négocier et de modifier une fiche de poste (par exemple, une lettre de mission peut affiner certains points).

Les **outils** sont l'entretien et la fiche de poste, il faut ensuite situer le salarié par rapport à ses collègues, en se mettant dans la transversalité afin de répondre à l'état des lieux général de l'organisation. Il faut mettre en place un autre outil, l'organigramme, même si nous sommes de plus en plus dans un management participatif, une hiérarchie et des prises de décision sont à respecter. Cet organigramme doit être validé par l'ensemble de l'équipe, surtout si l'on travaille en participatif.

Tous ces outils permettent de stabiliser, de redonner confiance, d'accompagner. En se basant sur le référentiel de compétences, le plan de formation est mis en place (quelles sont les compétences, quels sont les souhaits et comment les réaliser). L'accompagnement peut se faire par le directeur ou une autre personne.

Tout étant en place, il faut travailler et assurer un **suivi récurrent du salarié** (échanges, réunions d'équipe et animation de ces réunions).

Une fois abordés les dispositifs à court terme, la **stabilisation** étant effective, il fut possible d'aborder le travail à long terme. Les orientations stratégiques sont en principe définies pour 3 ans minimum. À mon arrivée, il y avait 3 départs à la retraite à gérer, en particulier le départ de la comptable. Elle n'est toujours pas remplacée, mon prédécesseur ne s'en étant pas préoccupé en amont. Trois candidats se sont présentés, mais le poste n'est pas lisible en lui-même alors qu'il est important ; j'attends que le poste soit précisément défini pour recruter, il faudra alors prévoir un plan d'intégration. C'est encore un outil qui se met en place sans que nous nous en rendions compte : tout le monde fait de la GPEC.

Agnès Coiffard, formatrice

Pour compléter et en écho avec ce qui vient d'être dit, il va falloir décrire par écrit les métiers, les référentiels de compétences, les profils de postes.

Référentiel-métier

Selon la taille des équipes, s'il existe un « pôle animation » il est intéressant de le faire travailler sur ce qu'est un référentiel-métier. Il est obligatoirement en lien avec le projet associatif ; par exemple dans un service de documentation, soit un local existe pour l'accueil du public soit le service de documentation n'est pas lié à un lieu. Cette démarche implique de réfléchir à la définition du cœur de métier ; les fondamentaux étant repérés, il est possible de se donner la liberté de définir sa mise en œuvre.

Cartographies-métiers

Tout le monde étant touché, des idées se diffusent, vous avez parlé de la nécessité que les agents d'accueil créent des liens avec les associations, cela doit figurer dans les fiches de poste. Il faut penser à définir les passerelles entre une fiche de poste attachée à une personne et celles d'autres personnes.

Élaboration d'un support d'entretiens annuels de progrès et mise en place de la démarche

Il y a souvent un gros travail sur les fiches de postes, mais le lien avec le projet associatif manque généralement, par crainte d'aborder des notions d'objectifs. Il est possible d'avoir une adaptation dans le milieu associatif, car si le salarié est sûr de bien comprendre la traduction du projet associatif pour une année donnée, il sera rassuré : j'ai un horizon de 3 à 5 ans, je vais coopérer en sachant comment m'y prendre pour que dans ce délai un service soit mis en place, une action réalisée, un travail rationalisé, etc.

Il ne faut pas oublier les fiches de postes dans un tiroir, il faut savoir créer un outil qui fasse le lien entre le projet de l'association et le poste : ce sont des outils supports d'entretiens annuels de progrès. Ils indiquent ce qui a été dit, les modes d'action, comment mieux caler les choses ; la fréquence des entretiens peut être plus courte que l'année, surtout lors de périodes d'évolution.

Plan de formation

Cet outil émergera de lui-même et comme des envies peuvent correspondre à des orientations, il faudra s'adapter pour définir le plan de formation.

Le développement de la polyvalence est une question serpent de mer : faut-il spécialiser ou faut-il rendre polyvalents ? Cette question revient en boucle.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

La polyvalence peut être une bonne chose pour la richesse, mais sa gestion peut être très difficile. Il faut mettre en place une organisation très forte, ce qui risque de mettre en difficulté le salarié. Nous avons fait un test en créant un poste mutualisé qui travaille pour 4 Maisons (MRES, Lille, Roubaix et Tourcoing). Il n'y a qu'un employeur, le travail mutualisé ayant trait à l'observatoire, nos moyens sont facilités. Nous n'avons pas l'aspect marchand comme en entreprise, dans le monde associatif il est donc possible de partager des postes si la proximité géographique existe. Nous faisons un autre test sur le poste de comptable. Cette évolution se met en place, il ne faut pas craindre de l'utiliser.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Le faites-vous dans le cadre d'un groupement d'employeurs ?

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Pas encore, pour le moment il s'agit de conventions de mise à disposition.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Pourquoi ne pas faire 2 contrats de travail ?

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Cela ferait un surcroît de travail pour la gestion du poste. Avec cette organisation, nous n'avons à faire qu'une facturation pour un prestataire de service.

Pour le poste concernant l'observatoire, nous sommes l'employeur, mais les 4 Maisons cherchent ensemble le financement nécessaire.

Agnès Coiffard, formatrice

À ce stade, nous nous trouvons à une articulation avec des dispositifs existants pour développer compétences et qualifications (VAE, CIF, DIF, bilan de compétences).

Il faut également utiliser des outils pour faciliter **l'intégration**. Ce peut être une « mallette d'accueil » destinée aux nouveaux salariés et nouveaux administrateurs ; cette « mallette » peut inclure la visite des locaux. Avoir défini son contenu permet ne pas avoir à réfléchir à chaque embauche ou à chaque nouvelle élection. Avoir cet outil rassure tout le monde, l'accueil des arrivants en est amélioré car tout est formalisé ; si la visite des locaux en fait partie, les salariés en place ne trouveront pas anormal de recevoir un nouveau venu.

Trois étapes principales se succèdent.

1. L'analyse de la situation et l'identification des problématiques

C'est l'étape la plus importante, une situation ciblée des besoins qui inclut l'analyse de l'environnement et ne définit pas seulement des orientations.

Il s'agit de savoir s'il est possible de partager une vision commune par rapport au public, par rapport aux demandes, etc.

Plus les dynamiques sont instituées, plus apparaîtront régulièrement des temps de voyages, d'études, qui sont les signes d'une organisation en bonne santé, puisqu'elle est en position permanente de s'ouvrir, d'analyser son environnement ; il ne s'agit pas seulement de convivialité, mais bien d'étudier le fonctionnement d'autres structures, d'être dans une dynamique permettant de pouvoir construire la situation cible.

L'environnement étant analysé collectivement, dans l'équipe des administrateurs et celle des salariés, il est possible de définir des orientations et des stratégies ; il faut que les personnes comprennent pour être prêtes à faire quelque chose en se concertant.

Il s'agit de faire un point sur une situation à un moment donné, sur les ressources et de mesurer les écarts : j'essaie de comprendre ce qui se passe dans mon environnement, je fixe des objectifs, je prends le temps d'analyser le fonctionnement et de mesurer les écarts entre l'existant et le souhaité.

2. L'élaboration du plan d'action

C'est un ajustement du type « ressources humaines » mais en ayant un plan d'ensemble, en connaissant

son but et ses ressources.

Lors de cette étape, il est possible d'inventer des dispositifs (groupement d'employeurs ou mutualisations d'un emploi).

Nous allons apprendre beaucoup de choses, car nous avons besoin des outils.

À ce moment-là, il est souvent pertinent de s'informer, d'aller chercher des exemples. Le faire avant risque de donner envie d'appliquer des recettes en oubliant le projet associatif.

Les éléments-clés qui risqueraient de faire décider du projet seraient par exemple les opportunités de financement, ce qui est dangereux car il s'agirait de bricolage de GPEC.

3. La mise en œuvre et le suivi des actions

Il est important de penser à l'implication, d'organiser des groupes de travail pour la construction et l'élaboration, et d'y associer fortement les salariés.

Plus les salariés seront associés à la définition de processus (achats), plus la mise en œuvre sera facile.

Il faut différencier « groupe de travail » de « comité de pilotage ». Le groupe de travail a la liberté de proposer (ce qui permet aux participants d'évoluer dans leur compétence), le rôle du comité de pilotage est de valider, il permet de revenir au projet associatif, il doit être piloté par les décideurs. Dans une situation cible, il faut analyser l'environnement, définir la stratégie, car on se situe à l'articulation entre la définition du projet et les besoins et ce que cela implique en ressources humaines.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Nous n'avons pas une GPEC aussi clairement visible que celle qui vient d'être présentée ; mais nous mettons en place des fiches de postes, des plans de formation, la gestion prévisionnelle des retraites. Nous sommes polyvalents ce qui signifie que nous savons tout faire, mais aussi que nous ne savons rien faire. Je n'ai pas l'intention de faire de la gestion des ressources humaines, car ce n'est pas mon domaine en tant que directeur, je n'en ai pas les compétences. À la différence d'entreprises qui ont atteint un certain nombre de salariés, nous n'avons pas de directeur des ressources humaines alors que nous sommes 26 salariés. Ce qui nous a été présenté concernant la gestion des emplois et des compétences est formidable, enthousiasmant, mais je fais une fois des entretiens d'évaluation et ensuite j'oublie de poursuivre, car il ne nous est pas possible de tout faire. Il est dommage que je sois un mauvais directeur en ce domaine, mais je n'oublie pas les réalités de terrain. Je travaille avec les moyens que je peux avoir, **avec mes moyens, mais je ne peux pas aller au-delà**. J'ai suivi des formations pour mener des entretiens d'évaluation, je trouve cela intéressant, mais j'exprime mon désarroi car je ne peux pas les mettre en œuvre.

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

Ce n'est pas au directeur de faire ce travail, mais à un responsable des ressources humaines. Nous avons eu l'opportunité de bénéficier d'un **stagiaire** sur la préparation d'un Master en gestion des ressources humaines. Tout l'outillage nous a été amené.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Pour mettre en place la nouvelle organisation, j'ai créé des outils ce qui m'a pris beaucoup de temps, puis j'ai trouvé une **personne ayant des compétences** pour la mise en place des référentiels afin de m'épauler. En gestion des ressources humaines, je n'ai gardé que l'évaluation annuelle et l'organisation des réunions d'équipe. Le reste est délégué et je demande simplement un compte rendu hebdomadaire.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Comment faites-vous des **réunions d'équipe** ? Pour ce qui me concerne, l'ensemble des salariés n'est jamais présent simultanément car la Maison ouvre pendant 70 heures ; ou alors je fais toujours des réunions d'équipe avec les mêmes, ceux qui ont une haute implication, une haute technicité.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

La Maison est fermée le lundi matin et tous les salariés doivent être présents à la réunion d'équipe. À un moment, il faut limiter l'amplitude d'ouverture, car on atteint la limite de financement et la limite de disponibilité des salariés.

Tous les 3 ou 4 mois, nous organisons un séminaire à l'extérieur de la Maison et nous demandons à un

administrateur de venir tenir la permanence au cours de cette journée.

Ce temps d'échange est fondamental, car chacun est pris dans ses tâches. Nous prévoyons les temps de rencontre par semestre, ils sont maintenus quoiqu'il arrive. Il est à la charge de la personne absente de s'informer par le biais d'un compte rendu.

Agnès Coiffard, formatrice

Au sein de 3 équipes, nous allons recenser les problèmes concrets auxquels vous devez faire face et qui impliqueraient une évolution des compétences. Sous-jacente à la formulation d'une question, se trouve l'envie d'aborder un sujet ; il est donc plus intéressant de formuler une question que de poser un constat d'échec.

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Il faut également hiérarchiser les questions, savoir quels sont les domaines les plus souvent abordés dans les groupes. À cette fin, vous disposez de cartons de deux couleurs : sur les cartons verts, vous devez rédiger les questions très importantes pour l'ensemble des participants du groupe ; les cartons jaunes sont dédiés aux questions secondaires ou partagées par un petit nombre de participants du groupe (par exemple ce qui relève d'une spécificité d'une Maison). Cela permettra d'avoir une lecture aisée des questions fondamentales.

Agnès Coiffard, formatrice

Prenez quelques minutes pour que chacun formule ses questions, ensuite vous échangez en les recensant.

Réflexion en petits groupes d'une demi-heure

Restitution des 3 groupes

Questions générales :

Comment basculer de la GEC à la GPEC ?

Nous gérons des emplois au coup par coup, mais ne sommes pas en mesure de faire une gestion prévisionnelle.

Agnès Coiffard, formatrice

À un moment ou à un autre, vous avez utilisé les outils décrits, mais il vous est difficile d'anticiper. La question pourrait être :

- **comment sortir de la réalité du terrain et se donner un temps de réflexion permettant d'anticiper ?**
- **ou, dans une GPEC, comment prendre en compte l'évolution et la pérennisation des missions et des emplois ?**

Nous n'avons pas de visibilité à moyen terme sur le devenir d'un poste.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

A posteriori, nous pouvons **rationaliser l'évolution de notre structure**, en voici un exemple. Le Conseil général a baissé ses subventions liées aux formations, ce qui a entraîné pour nous l'externalisation de ces tâches. Forts de cette expérience nous allons continuer... ce qui justifiera notre décision ; les associations feront de la formation pour la Maison de la vie associative lors de « journées info conseil », et ceci dans nos locaux puisqu'un bureau s'est libéré du fait de la suppression de notre service qui comprenait 2 personnes.

Nous avons créé un « plateau d'ingénierie associative ». France Bénévolat en fait partie, ainsi que le Coorace (fédération IAE) qui a des compétences sur la rédaction des clauses sociales dans les marchés publics. Nous leur indiquons, par exemple, que 4 associations sont intéressées par une formation donnée, payée par Uniformation, et le fait de nous accorder 4 places leur donnera droit à une location de la salle à 32 € au lieu de 1 000 € pour une location à l'extérieur de la Maison.

Ce plateau d'ingénierie associative, transforme la Maison de la vie associative puisque des associations « classiques » sont remplacées par des associations faisant de l'ingénierie, et par des têtes de réseaux pour renforcer nos capacités. Mais tout cela est de la rationalisation a posteriori, puisque l'origine est la baisse des subventions du Conseil général.

Agnès Coiffard, formatrice

La question est donc de savoir comment **avoir davantage de visibilité** sur l'évolution. Faire attention à l'analyse d'un contexte lui-même évolutif.

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Il s'agit de savoir comment s'adapter à une situation donnée, en tenant compte du projet de la Maison.

Agnès Coiffard, formatrice

Cette question a 2 niveaux : comment tenir compte en permanence du contexte et de son évolution, comment l'analyser suffisamment tôt pour pouvoir orienter des actions. Sachant que le contexte inclut les financements, puisqu'il inclut tous les acteurs extérieurs à la Maison. La formulation pourrait être : comment se donner le temps pour se projeter et comment réduire les risques ?

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Il faut également prendre en compte l'évolution du projet, puisque dans l'exemple proposé l'évolution du contexte entraîne l'évolution du projet, ce qui se répercute sur les emplois.

Agnès Coiffard, formatrice

Il s'agit de déterminer la stratégie à mettre en place, il n'y a pas que la « **schizophrénie du directeur** », mais les administrateurs doivent aussi jouer un rôle pour être en connexion et en bonne écoute du contexte. En effet, rien n'est pire qu'une structure qui a des problèmes avec de nombreux acteurs et qui n'étant plus à même d'anticiper va devoir s'adapter par la force des choses.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Directeur = cheville ouvrière ou fusible entre le conseil d'administration et l'équipe salariée : comment un directeur peut-il gérer son équipe salariée avec ses enjeux et ses évolutions, en prenant en compte le fait que le conseil d'administration a la fonction d'employeur ?

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Derrière cette question, y a-t-il : comment le directeur impulse la mise en place d'une GPEC ?

Clémence Lisik, Chargée d'appui à la vie associative, MDA de Lille

Nous avons eu un échange sur le projet associatif porté par le conseil d'administration, mais c'est au directeur de le faire partager à l'équipe salariale. Des conflits peuvent naître si le projet associatif n'est pas bien expliqué ou mal partagé ; directeurs et conseils d'administration ont intérêt à avoir une parole collective portée face aux salariés.

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

La question est aussi de voir comment chaque année valider collectivement les grandes lignes du projet, puis le décliner par étapes.

Agnès Coiffard, formatrice

Pour ne pas toujours faire la course, il faut se poser des balises indiquant les étapes-clés et les outils-clés.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

La schizophrénie sur laquelle je proposais de lutter était plus mesquine que cela. En tant que directeur, faire des entretiens annuels me pèse beaucoup, mais en même temps je n'ai pas envie qu'un administrateur les mène, car je ne souhaite pas que cela m'échappe, que je n'ai pas envie de prendre du temps pour que l'administrateur me fasse le retour d'un entretien ; de plus l'administrateur peut orienter le salarié dans une direction autre que celle que je connais comme étant celle que le salarié souhaite prendre.

Agnès Coiffard, formatrice

Vous craignez qu'il y ait décalage ou dérive ?

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

Quel est le **rythme de vos réunions de bureau et de conseils d'administration** ?

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Ces réunions ne sont pas assez nombreuses à mon goût et le conseil d'administration finit par se focaliser sur des questions financières.

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

Ce sont les réunions de bureau et de conseils d'administration qui permettent aux administrateurs de rester au fait de ce qui se passe dans la Maison. Si le bureau se réunit tous les 2 mois, cela fait un petit noyau bien informé, ce qui lui permet de gérer véritablement la structure. Le directeur n'est qu'un outil, un moyen dans le fonctionnement. Une délégation doit se faire à l'échelle des salariés, mais une autre délégation doit se faire vis-à-vis des administrateurs ; les directeurs ne sont pas les employeurs mais bien des salariés parmi d'autres. Pour les salariés nous avons d'un côté un représentant du personnel et un délégué syndical, et de l'autre côté le directeur qui est la voie des dirigeants de l'association. Ce n'est pas évident à gérer, mais un dialogue permanent facilite grandement les choses à condition que chacun joue le jeu.

Agnès Coiffard, formatrice

Vous semblez lier cette question à l'évolution des compétences peut-être car il faut parfois tout remettre en route. Lorsque des entretiens d'évaluation sont mis en place, les salariés peuvent penser qu'il s'agit d'un contrôle, ce qui met les Maisons en ébullition. Il y a bien des étapes au cours desquelles « comment déléguer » et « à qui déléguer » sont des questions peu évidentes, si l'équipe n'est pas prête dans son ensemble. Si la fréquence établie pour les réunions est respectée, lorsque les salariés connaissent les outils et qu'ils ont **échangé avec les dirigeants avant l'entretien d'évaluation** cela permet d'éviter les échecs. Si cela se fait en amont, il est possible de parler de délégation, il faut passer par le partage sur des questions aussi sensibles que l'évolution des compétences. C'est un outil de reconnaissance très important pour les salariés ; or vous avez peu d'outils à votre disposition. Dans « motivation » la petite lumière rouge « salaire » s'allume très rapidement, alors que la reconnaissance et la valorisation de la compétence interviennent également. Ceci est important pour les dirigeants et pour les salariés qui n'ont pas forcément envie d'avoir un entretien d'évaluation avec un administrateur qui n'est pas prêt, qui ne sait pas se servir de cet outil (l'entretien d'évaluation).

Il faut donc rendre tout son intérêt à l'entretien d'évaluation qui ne doit pas être vécu comme un contrôle ; dans certains cas il est intitulé « entretien d'évolution », ce qui est plus positif.

Il faut utiliser les temps collectifs, des séminaires sont parfois intitulés « bilans et perspectives », car ils font un point sur l'évolution du projet associatif, la façon dont il a été mis en place et comment il est ressenti dans l'équipe salariée ; cet ensemble permet de proposer des voies pour l'avenir. Ceci est possible lorsque le projet associatif est assez solide et travaillé : les allers-retours entre salariés et administrateurs doivent être incessants.

Comment faire face à un conflit d'intérêts entre le projet du salarié et le projet de la structure ?

À quel moment impliquer les salariés dans la GPEC ?

Agnès Coiffard, formatrice

Le projet du salarié peut orienter celui de la structure. La question est-elle de savoir comment anticiper, ou comment gérer, ou comment éviter ce conflit ?

Stéphanie Delgutte, Directrice, MDA de Niort

Il s'agirait de définir la limite entre le projet du salarié et le projet de la structure.

Il faut tenir compte du projet de l'association, mais aussi de celui du salarié, à quel moment il peut y avoir effet négatif sur la GPEC, et à quel moment cela devient négatif pour le salarié.

Agnès Coiffard, formatrice

Il s'agit donc de savoir comment éviter le conflit, et garder un équilibre.

Il est possible qu'un salarié construise son projet personnel à l'intérieur du projet collectif.

Pascal Mariamal, directeur, MDA du Port

Le projet personnel du salarié peut tout aussi bien se dérouler à l'extérieur de la structure. La reconversion

peut se dérouler grâce aux outils en notre possession, il faut savoir les utiliser.

Agnès Coiffard, formatrice

Vous savez tous qu'il existe des situations de confort : quelqu'un qui maîtrise bien son métier, son réseau devient autonome ; son projet personnel peut être de quitter la structure, alors que cette structure ne souhaitera pas perdre cette ressource.

La question du **militantisme** peut-être reliée à la précédente, car ce peut être une force pour la structure, mais aussi une faiblesse pour le salarié comme pour le projet de la structure. Si le conseil d'administration (ou la direction) utilise le militantisme du salarié pour lui faire réaliser certains travaux, se pose alors la question de l'adaptation du poste. Certains salariés militent tellement, qu'ils travaillent en soirée, le week-end, ce qui peut entraîner des conflits au sein d'une équipe entre salariés militants et salariés non militants.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

L'évolution d'un projet est liée au contexte, à l'environnement, à des contraintes extérieures. La dimension militante d'un salarié peut avoir un aspect négatif sur cette évolution si elle n'est pas prévue dans le projet. De plus, ce salarié pourrait avoir des difficultés à faire évoluer ses missions car il ne serait pas en accord avec l'évolution du projet collectif.

Agnès Coiffard, formatrice

Nous en revenons à la question de savoir comment éviter le conflit d'intérêts.

Dans une structure qui n'a pas les outils précédemment recensés de la GPEC, **comment mettre en mouvement les salariés, les administrateurs, le projet collectif sur cette problématique ?**

Agnès Coiffard, formatrice

Autrement dit : comment faire pour que tous les éléments de l'équipe soient partenaires et que l'ensemble de la structure se mette en mouvement et non pas qu'une personne soit le moteur ?

Où trouver le temps pour la mise en place de la GPEC ?

Agnès Coiffard, formatrice

Cette question rejoint celle concernant les moyens de sortir du travail quotidien.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Je peux témoigner que la mise en place de la GPEC demande du temps, des efforts ; mais ensuite ce processus fait gagner énormément de temps. Il est intéressant de mutualiser des outils, de les adapter ; par contre, leur appropriation est difficile. Cette étape franchie, il est possible de sortir du travail de base de résolution de petits conflits internes qui nous empêchent d'avancer.

Agnès Coiffard, formatrice

Il ne s'agit moins de gagner du temps, que d'enrichir les actions, de leur donner du sens. Ceci permet aux personnes de trouver une place qui leur convient mieux, de les rendre plus solides dans les équipes, qu'il s'agisse de bénévoles ou de salariés.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Je reviens à la schizophrénie du directeur : **à qui déléguer, comment déléguer ?** Quand j'ai pris mes fonctions, on ne savait plus qui dirigeait la Maison : le bureau, le conseil d'administration ou le directeur. Pour clarifier les choses, en tant que directrice, j'ai travaillé d'une part avec les administrateurs et d'autre part avec les salariés. Nous sommes toujours devant un mur, mais il va se fonder lorsque les bases seront construites, et alors les échanges seront simples car chacun connaîtra sa place. Une délégation claire et définie facilite grandement l'action du directeur.

Agnès Coiffard, formatrice

Ceci évite la cacophonie, la mise en place de jeux d'acteurs, la complexification des relations. La mise à plat

de l'existant permet de faire évoluer bénévoles et salariés, et d'établir de nouvelles connexions. Il est possible d'établir des connexions en responsabilisant des bénévoles sur un dossier, ce qui leur permet d'être en contact plus régulier avec des salariés et cette délégation dégage du temps pour le directeur. Lorsqu'un directeur rappelle qu'il a un mandat vis-à-vis des salariés, cela peut faire grincer des dents, mais cela rassure bénévoles et salariés car il est très désagréable de ne pas avoir de responsables identifiés.

Questions spécifiques des structures.

Clémence Lisik, Chargée d'appui à la vie associative, MDA de Lille

Dans une Maison municipale, la GPEC est en lien avec le service des ressources humaines de la Ville. La municipalité de Lille compte 3 500 agents, et 4 500 agents avec les communes associées. Les plans de formations et les mutations existent en dehors de la Maison.

La Maison des associations de Lille se trouve dans une situation particulière, puisque le directeur a quitté son poste le 1^{er} décembre et que j'assure l'intérim de la direction. La situation est très floue en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et le projet de la Maison.

La Maison des associations est totalement dissociée de la MRES qui est cependant une association financée en grande partie par la Ville et hébergée dans des locaux municipaux.

Agnès Coiffard, formatrice

La Maison des associations de Lille est une entité faisant partie d'un ensemble.

Anne Gérard, responsable, MDA de Lorient

La question est proche de la précédente : **comment réussir l'adéquation entre politique de ressources humaines d'une collectivité et réalisation du projet d'une Maison des associations ?**

La Maison des associations de Lorient est municipale depuis 2006. Elle fut créée dans un contexte d'urgence, et maintenant les difficultés concernant le projet et les services émergent, car nous avons une délégation de services.

Concernant les compétences, je dois anticiper un départ en retraite, un vrai travail de prospective a été fait, mais maintenant comment caler cette fiche de poste et une fiche de poste « traditionnelle » ? La Maison va sans doute se voir attribuer une personne particulièrement performante pour ce qui touche à l'accueil, la bureautique et l'informatique, mais elle ne connaîtra pas le cœur de sa mission au sein de la Maison. Les formations existent, mais comme les services municipaux sont une grosse machine, celle sur la vie associative ne doit être qu'annuelle.

Agnès Coiffard, formatrice

Nous en revenons à la notion de « comment faire vivre un projet spécifique » au sein d'une grosse entité. Nous en revenons également à la dynamique des élus : sont-ils réellement capables de travailler en équipe, de donner une impulsion au projet ?

Attentes vis-à-vis du RNMA

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Comment pouvez-vous être accompagnés au sein du RNMA ?

Quels pourraient être le rôle et les actions du réseau ?

Aujourd'hui, quelles sont vos attentes : des groupes de réflexions, des commissions, des formations ?

Agnès Coiffard, formatrice

Il s'agit d'imaginer ce qui pourrait vous être utile.

Identification de personnes ressources et mises à disposition au sein du RNMA

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Nous connaissons les capacités de certains d'entre nous. Il se trouve que la personne qui s'occupe des ressources humaines à Pays d'Aix associations a une longue expérience et maîtrise bien la convention collective de l'animation. Or il arrive que certaines Maisons soient soumises à la convention collective des centres sociaux : si des associations membres de ces Maisons posent des questions sur la convention collective de l'animation, il nous serait possible d'y répondre directement, ou de servir de relais vers le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA, syndicat national concerné par la convention collective de l'animation).

Agnès Coiffard, formatrice

S'agirait-il de faire un recensement, de réaliser un annuaire ? Ou faudrait-il confier une responsabilité à ces personnes ?

Renaud Drouy, directeur, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Si j'ai bien compris, la proposition est la suivante : une Maison n'étant pas soumise à la convention collective de l'animation, mais ayant besoin d'avoir des informations sur son contenu, passerait par l'intermédiaire d'une Maison susceptible de contacter directement le service juridique du CNEA. Prendre des voies détournées pour accéder à une réponse me dérange. Ma position est plus politique, elle est de dire qu'il faut rencontrer le CNEA (ce qui a été fait par le RNMA en janvier 2012) pour qu'il permette à l'ensemble des Maisons des associations adhérant au RNMA d'accéder à son service juridique, qu'elles soient ou non adhérentes à ce conseil.

Agnès Coiffard, formatrice

Je pensais à ressources = compétences ; mais cette proposition peut être retenue comme exemple, en tant que positionnement du réseau.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Il y a d'autres exemples sur des dossiers concrets, sur l'outillage, sur la mise en dynamique de certains territoires sur certaines questions. Il me semble que **l'annuaire des compétences** est une action déjà réfléchie au sein du RNMA. Au-delà des mutualisations qui peuvent être faites dans le réseau, la relation entre Maisons et la capacité d'autogénérer des savoirs en commun sans passer par le réseau reste une piste intéressante, même s'il y a besoin de capitaliser.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Ceci dit, nous sommes souvent confrontés à des questions qui sont posées à tous au travers du réseau et c'est un très bon système. Ce sont des appels à connaissances qui sont envoyés au RNMA, puis diffusés aux membres du réseau.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

La liste de discussion fonctionne très bien au sein du DLA, elle ne semble pas assez active au sein du RNMA.

Agnès Coiffard, formatrice

Nous retenons :

- que si un annuaire des compétences existe au sein du RNMA, il faut qu'il précise les compétences en ressources humaines ;
- qu'il faudrait renforcer la liste de discussion, afin qu'elle vive de façon autonome, sans passer par Carole Orchamp ; la première étape étant de sensibiliser l'ensemble des membres à son existence.

Outils collaboratifs

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Concernant les outils collaboratifs, le RNMA vient de rencontrer un prestataire. D'ici fin 2012, une sorte de

« réseau social interne » sera mis en place, sachant qu'il participera également à la création de liens avec d'autres réseaux. Ces outils seront entre autres, des listes de diffusion et des forums.

Anne Gérard, responsable, MDA de Lorient

Il serait intéressant de créer une base de données et une boîte à outils.

Agnès Coiffard, formatrice

Si vous créez quelque chose de collaboratif, il y aura sans doute des ressources existantes à chercher.

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Il s'agit alors de mutualisation d'outils existants.

Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations

Il est vrai que nous possédons une assez grande technicité, ce qui veut dire que lorsque nous allons décrire notre façon de faire, comme nous l'avons vu hier pour la simple location de salles, cela sera extrêmement complexe. Il faudra définir une méthodologie et la respecter.

Anne Gérard, responsable, MDA de Lorient

Mettre nos outils à la disposition de tous va nous obliger à écrire noir sur blanc la méthodologie, ce qui devrait nous aider à mettre en évidence des dysfonctionnements.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Il est question de 2 choses, d'outils et de ce qui se rapprocherait d'un guide méthodologique de mise en place de services.

Anne Gérard, responsable, MDA de Lorient

Nous attendons les deux.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Le recensement et la diffusion des bonnes pratiques peuvent être une première étape.

Agnès Coiffard, formatrice

Vos questions semblent déboucher sur une demande au RNMA, notamment en ce qui concerne le prévisionnel, les moyens de dégager du temps. L'existence d'un outil collaboratif permettant de poser ces questions et d'obtenir des réponses peut être suffisante, mais d'autres idées peuvent être formulées.

Vous avez également abordé des problèmes de délégation, du rôle d'articulation du directeur entre salariés et bénévoles, des conflits d'intérêts entre projets de salariés et projets de structure (comment garder l'équilibre), de gestion du volet militant des salariés (pour qu'il ne devienne pas une faiblesse), de l'évolution et de la pérennisation des missions et des emplois (manque de lisibilité de l'évolution du contexte).

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Le « reporting » a été évoqué dans un autre atelier : mieux se connaître, mieux savoir ce qui se fait dans chaque Maison, en ce qui concerne le projet mais également sur des données quantitatives (savoir combien pèse le RNMA afin qu'il puisse se situer dans ses orientations et par rapport à son environnement dans le but d'agir sur certains partenaires). Qu'en pensez-vous, comment voyez-vous les choses, avez-vous des idées sur la méthode à adopter ?

Agnès Coiffard, formatrice

Cette demande formulée dans le cadre de la GPEC devient : identifier les outils existants chez les uns et chez les autres dans le domaine de l'emploi.

Les discussions ont montré que vous faisiez souvent référence au nombre de salariés des structures. Vous avez également abordé la question des emplois aidés qui peut déboucher sur celle des types d'emplois (temps plein ou temps partiel).

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

La création d'un questionnaire qui serait envoyé avec la demande de renouvellement d'adhésion a été abordée. Cela permettrait à chacun de compiler ses données de l'année sous forme d'un bilan d'activité. Le RNMA consoliderait ainsi la base de données nationale.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Il serait possible de créer un masque général qui soit complété par chaque structure, un organigramme de fonction, une cartographie. Le fait qu'une Maison soit ou non municipale modifiera l'organisation et petit à petit, il faudrait décliner chaque procédure mise en place.

Agnès Coiffard, formatrice

La situation de l'emploi des Maisons pourrait être abordée sous cette forme.

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Les données seraient ainsi capitalisées à partir d'une trame suffisamment générale pour être commune.

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Les grandes fonctions sont connues.

Sauria Redjimi, directrice, MDA de Roubaix

Il faudrait une adaptation pour qu'elles soient plus lisibles. Des Maisons des associations nouvellement créées pourraient bénéficier d'un kit qui les aiderait à se construire plus rapidement. Il serait également intéressant de mettre en évidence les différences entre Maisons municipales et Maisons associatives afin de pouvoir répondre aux structures en formation qui se demandent quel statut choisir.

Agnès Coiffard, formatrice

Quand on parle de réseau, il faut également se mettre du côté salarié, aborder sa mobilité au sein du réseau. Les postes sont très attachés à un lieu, mais un salarié devrait pouvoir identifier une évolution de son poste au sein du RNMA, en changeant de secteur géographique.

Karine Vaillant, chargée de mission DLA, Espace associatif de Quimper

Les outils TSF (transfert de savoir) peuvent aussi être utilisés ; or ce sujet n'a pas été abordé. Il serait possible de bénéficier de l'expertise d'un directeur ; il viendrait passer du temps dans une Maison pour échanger des expériences, le financement étant pris en charge (le coût de 4 journées avoisinant 640 €).

Sylvain Rigaud, chargé de mission RNMA

Ces outils ne me sont pas connus.

Agnès Coiffard, formatrice

Actuellement, quand des emplois se créent vous pouvez faire appel à d'autres Maisons, mais de manière intuitive. Une mutualisation organisée aiderait à améliorer les compétences, car construire une passerelle améliorerait votre crédibilité en tant qu'employeur. Dans votre structure, vous pouvez accueillir quelqu'un qui ait une expérience plus intéressante s'il voit des perspectives « réseau ».

La restitution

Rapporteur : Sylvain Rigaud

En premier lieu, Sauria Redjimi a présenté la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) initiée à la Maison des associations de Roubaix.

Définition de la GPEC : adéquation entre un projet individuel (projet du salarié) et un projet collectif (projet de la structure) ; le projet de la structure devant rester le centre de la démarche. Cette démarche de GPEC permet d'adapter l'organisation d'une structure à l'évolution de son contexte, par exemple à une modification

du nombre de salariés.

La notion du **militantisme** a été abordée car elle est prégnante dans le monde associatif. Cette dimension doit permettre à un individu de mieux intégrer le projet de la structure pour laquelle il travaille, de mieux se situer par rapport à l'organisation, et de donner du dynamisme dans le cadre d'une GPEC.

Des **outils** ont été listés :

- entretien annuel,
- cartographie des processus,
- fiches de postes,
- organigrammes,
- référentiel de compétences,
- outils de formation (VAE, CIF, DIF),
- bilan de compétences,
- temps quotidiens de coordination permettant de travailler ces questions.

La **mise en place d'une GPEC** passe par 3 étapes :

1. analyse de la situation cible avec identification des problématiques et analyse de la situation actuelle afin de mesurer les écarts entre ce qui est attendu et l'existant ;
2. élaboration du plan d'action ; à partir de la mesure des écarts, définition des ajustements et identification des outils permettant de réduire ces écarts ;
3. mise en œuvre et suivi des actions en insistant sur l'implication des salariés dans la démarche ; mise en place de groupes de travail destinés à développer la méthodologie et d'un comité de pilotage responsable de la validation de la démarche et de son suivi.

Les **difficultés générales** recensées pour la mise en place d'une démarche GPEC sont par ordre d'importance :

- le temps disponible ; comment sortir de la réalité du terrain ;
- la nécessité d'avoir un responsable de la mise en œuvre de cette démarche ;
- les conflits d'intérêts entre les évolutions d'un projet et les évolutions personnelles attendues par les salariés, le militantisme des salariés étant parfois un frein ;
- la position délicate du directeur qui est la cheville ouvrière entre conseil d'administration et salariés (le terme « schizophrénie » a même été prononcé).

Les **difficultés spécifiques** concernent principalement les Maisons municipales qui ne gèrent pas directement leurs ressources humaines : comment mettre en œuvre un projet sans en maîtriser totalement les moyens ?

Les **propositions** permettant de travailler au sein du RNMA sur le thème de la démarche GPEC sont :

- annuaire des compétences,
- mutualisation des outils existants par mise à disposition sur une plate-forme commune (organigrammes, fiches de postes),
- référentiel des fonctions,
- transfert de savoir-faire dans le RNMA et avec d'autres réseaux.

Conclusion et actions

Au delà de la définition et des outils, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche de long terme. Bien que chronophage dans la phase de mise en place, elle peut s'avérer très efficace une fois rodée, à condition qu'elle s'intègre au projet de la Maison.

Pour le réseau, il serait intéressant d'appuyer ses membres sur la mise en place de démarche de GPEC au sein de leur structure mais également, de penser une GPEC au sein du RNMA. Pour ce faire, la première étape est de produire un référentiel des fonctions et compétences pour, par la suite, faciliter la mobilité dans

le réseau. En parallèle, la mutualisation des outils RH existants favoriserait une culture commune en matière de ressources humaines.

Ont contribué à la réalisation de ce document :

Photographies : Philippe Le Gleut, Ploemeur, Guillaume Hardy, Quimper

Transcription des interventions :

Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr
Jocelyne PACCOU, Dunkerque
Alain DETOLLE, Faux la Montagne
Renaud DROUY, Bourg-en-Bresse

Coordination, écriture et mise en page : Sylvain RIGAUD et Carole ORCHAMPT, RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville-Saint-Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - www.maisonsdesassociations.fr

