



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

Atelier 2 : Comment favoriser l'évolution individuelle des personnes en l'articulant avec l'évolution du projet collectif ?



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 2 : Comment favoriser l'évolution individuelle des personnes en l'articulant avec l'évolution du projet collectif ?

Comment motiver pour maintenir la dynamique du projet ? Comment encourager et accompagner l'évolution des compétences ? Comment faire émerger une dynamique entre les membres de l'équipe ? Comment permettre un contexte favorable aux initiatives et à la créativité ? Quels outils sont mis en œuvre dans nos Maisons ? Quelles mutualisations au sein du réseau, en matière de suivi RH ?

L'atelier

Animation :

- **Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper**
- **Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper**

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

L'optique de l'atelier est de d'échanger sur « comment favoriser l'évolution individuelle des personnes par l'information, par l'adaptation mais aussi pour l'adaptation des personnes ? Comment aboutir à la réorganisation des structures, des équipes et l'articuler à l'évolution du projet collectif ? ». Il s'agit de discuter l'interconnexion qui existe entre les compétences, les postes et le projet global de structure. La question de cet atelier est donc « est ce une nécessité pour réussir le développement d'une dynamique d'équipe et de projets ? ». Pour pouvoir y répondre, nous allons essayer de répondre en prenant quelques exemples. L'idée est de collecter vos pratiques, vos besoins, vos attentes, vos réalisations dans le cadre de la mise en place de projet, vos difficultés, etc. Nous souhaitons également recenser les idées que vous pouvez avoir quant au soutien que le réseau peut apporter. J'entends par réseau, le RNMA mais également d'autres réseaux locaux de structures associatives ou de villes avec lesquels vous travaillez régulièrement.

Nous allons travailler par la méthode des *post-it* que nous allons coller sur le tableau, puis au fur à mesure de l'atelier, organiser par thématique. Ensuite, nous essayerons d'approfondir chaque thématique ensemble, en partageant nos expériences. On ne prétend pas, en deux heures, résoudre tous les problèmes mais identifier des thématiques qu'il va falloir creuser, des idées, des méthodologies, etc. On peut envisager que le réseau développe ensuite une journée spécifique sur une thématique donnée, en fonction des besoins exprimés aujourd'hui, ou trouve d'autres méthodes de transmission d'informations et surtout de mutualisation des expériences.

Travail par groupes de 4 à 5 personnes, pendant une vingtaine de minutes. Réflexion sur les pratiques, les outils pour cadrer, motiver et animer votre équipe, et communiquer sur votre projet. Recensement des aspects positifs, négatifs et des manques.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Dans le groupe, nous avons noté qu'il n'y avait **pas de dynamique individuelle sans dynamique d'équipe**.

Les **réunion métiers** sont très efficaces pour former et répondre à la problématique, partagée entre Maisons associatives et municipales, du manque de formation adaptée. Cela permet de remotiver le personnel et lui permettre d'exposer ses difficultés au cours de ces réunions.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

On peut prendre l'exemple du secrétariat. Il s'agit de réunir des personnels de plusieurs Maisons différentes pour qu'ils échangent sur leur métier, leurs difficultés. Ce qui permet d'intégrer de nouveaux talents et d'interpeller les anciens sur leurs pratiques qui pourraient ne plus être adaptées. Ces réunions peuvent se

tenir à un niveau régional.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

A Quimper, ces réunions métiers sur l'accompagnement se tiennent tous les quinze jours, à quatre, avec des expertises très pointues. Ainsi, les gestionnaires de paie se retrouvent avec les conseillers et on leur transmet le fonctionnement associatif lors des réunions métiers-accompagnement. Ces personnes sensibilisent aussi avec l'animation réseau qu'elles n'intègrent pas tout de suite mais elles savent qu'elles sont un point important dans l'animation réseau. Ce travail se fait à l'interne de la structure à cinq : deux gestionnaires de paie, une personne qui est sur le conseil employeur essentiellement, Guillaume Hardy qui est sur tous types de conseils, accompagnement de projets et recherche de financement et Karine Vaillant sur le DLA. Ils font le lien entre le DLA et les gestionnaires de paie qui sont en contact avec les employeurs, qui identifient des difficultés de fonctionnement. L'idée est d'établir des relais, de faire comprendre aux gestionnaires de paie ce que c'est qu'une association, car certains ne connaissaient pas la vie associative et se trouvaient vraiment en difficulté ne serait-ce que dans le relationnel avec les associations.

Il y a aussi les **réunions d'équipe** sur lesquelles on peut innover.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Lors des réunions d'équipe, on fait un tour de table où les 7 personnes s'expriment, toujours dans le même ordre, sur les sujets qui le concernent mais pas seulement lui et son chef, mais au moins trois personnes de l'équipe, sur des sujets collectifs. Il exprime le sujet, il propose un début de solution et l'équipe complète pour aboutir à une solution. Dans ces réunions, on établit toujours un relevé de décisions où pour chaque sujet, on détermine « qui et quand » – tant que l'on n'a pas abouti à ce résultat, on ne passe pas au sujet suivant. Le relevé de décisions se construit au fur et à mesure et est projeté. C'est un travail collaboratif.

Cette expérience crée une dynamique de groupe qui est absolument remarquable si bien qu'à un point qu'un moment donné le groupe s'auto-gère complètement. Le rôle du directeur est donc de recadrer, de canaliser les énergies, la créativité des uns et des autres. On crée vraiment un esprit d'équipe avec des individus qui se révèlent au fil des semaines, car ils prennent confiance et ont ainsi un temps d'expression individuel. Ce n'est pas un temps d'expression qui est une réponse par rapport à une demande d'un responsable. C'est leur temps à eux sur des sujets dont ils veulent parler.

Agathe Minne, directrice adjointe de la MVA de Dunkerque

Donc l'ordre du jour est établi à l'avance ?

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Il n'y a pas d'ordre du jour pré-établi. Chacun s'exprime librement en fonction du sujet qu'il souhaite aborder.

Daniel Jézouin, administrateur de l'Espace Associatif de Quimper

A quelle fréquence ?

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Ces réunions ont lieu toutes les semaines, pendant deux heures. N'étant pas présent hier, les salariés ont fait la réunion sans moi, et j'ai le compte-rendu aujourd'hui. On le fait depuis quatre ans sous cette forme là. Chacun vient avec deux sujets minimum, et toujours la moitié d'une solution, c'est la règle et nous avons presque trop de sujets. Il doit venir en ayant déjà réfléchi à son sujet. Il ne s'agit pas de se débarrasser de ses difficultés vers les autres membres de l'équipe.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

A l'Espace associatif, nous sommes proches de ce fonctionnement. Nos réunions durent 1h15, avec toute l'équipe. En cas d'absence, les salariés ont un compte-rendu. Je ne fais pas d'ordre du jour, je fais des propositions qui sont discutées, ce qui me permet de faire passer des changements en douceur. Les changements ne se mettent pas en place immédiatement, parfois, je refais une proposition et j'ajuste. Souvent, les membres de l'équipe ont des idées qui sont très pertinentes. Les membres de l'équipe remontent eux aussi leurs besoins, leurs difficultés et échangent avec leurs collègues. Certains participent un peu moins, donc l'idée de venir avec des propositions est intéressante.

Au départ, l'équipe était un petit peu réfractaire car on avait connu de gros changements. Ces réunions d'équipe ont permis, petit à petit, de créer du lien. On le voit dans les entretiens individuels, les salariés

commencent à avoir un intérêt pour le projet et pour les autres services. Par exemple, les services de production ne s'intéressaient absolument pas à l'animation réseau, ce qui, maintenant, commence à changer. Donc, la communication est très importante.

Nous sommes 17 personnes dans l'équipe et les réunions fonctionnent bien, même si parfois, elles manquent un peu de dynamisme. Le fait de demander à chacun de venir avec une idée serait profitable.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Le rôle du manager n'est plus pareil, tu orientes, tu recadres. Le fait que le directeur termine l'échange, lui permet ré-aborder certains sujets s'il le juge nécessaire.

Un autre point important, c'est que chaque personne se donne ses propres délais. Ce qui fait qu'elle s'engage et ainsi, si la personne revient en disant « je ne l'ai pas fait » ou « il faut reporter », en général elle ne reporte que d'une semaine. Le management est plus apaisé, car les salariés sont acteurs, on n'est pas dans une logique descendante.

Évelyne Silly, administratrice de Pays d'Aix Associations

On peut aussi **travailler en créativité**, en impliquant un groupe qui n'a rien à voir avec la thématique à réfléchir sur une problématique liée à cette thématique. Souvent quand on est expert dans un domaine on se met des blocages, mais un néophyte va chercher à régler la solution le plus simplement possible, en faisant preuve de créativité. Il sort toujours des idées folles, qui souvent sont censurées par les experts. Il est donc intéressant de mélanger les publics, les problématiques ; par exemple, faire travailler quelqu'un de l'animation sur une problématique liée à la gestion des paies. Cela permet d'impliquer les personnes dans un travail qui ne les concerne, a priori, pas du tout, et que chacun se sente concerné par les problèmes de chacun. Quand on est trop dans son domaine, il y a un risque de cloisonnement et une perte de dynamique.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Nous nous sommes plutôt concentré sur des difficultés entre les salariés sous statut de fonctionnaire et sous statut privé. Comment éviter blocages pour créer une dynamique de groupe. On a parlé de « culture d'entreprise », terme qui peut fâcher, que nous avons atténué en parlant de valeurs partagées, de notions d'équipe.

José Hoareau, directeur, Saint-Nazaire Associations

A Saint-Nazaire, nous avons mis en place des **séminaires** qui regroupent des salariés et des élus du conseil d'administration. Nous travaillons en ateliers, sur des thèmes précis ou sur des projets qu'on veut mettre en place, en mélangeant les équipes élues et salariées ; par exemple, sur le 40^{ème} anniversaire de la Maison cette année, les salariés travaillent avec les élus pour la préparation de cet anniversaire. Ce sont des moments propices à l'échange et à ressouder l'équipe, des moments de convivialité.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

A l'espace associatif aussi, nous avons des **soirées repas partagées** qui sont des moments de convivialité et souder les équipes bénévoles et salariées. Le travail bénévoles/salariés se fait aussi au niveau des commissions qui travaillent sur les projets portés par la Maisons. C'est un travail de co-construction du projet entre les salariés et l'équipe du CA. C'est beaucoup plus facile, car l'objectif est partagé, il est commun.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Pour les salariés qui n'étaient pas embauchés lors de la construction du projet puisqu'il est pluri-annuel, nous leur transmettons en expliquant globalement en trois axes. Puis lors des entretiens annuels, il y a toujours un retour sur le projet et leur part de participation. Nous collectons aussi les idées qu'ils peuvent avoir et les perspectives qu'ils se donnent dans leur fonction en lien avec le développement du projet. Ce qui permet d'associer toute l'équipe au projet de Maison.

Il s'agit donc de mixer réunions d'équipe, séminaires et rester à l'écoute.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Le projet doit être travaillé régulièrement pour faire toujours le point : se situer, mesurer les difficultés, etc. Il doit être possible si nécessaire, à un moment donné, d'abandonner le projet car on n'en a pas les moyens à la fois opérationnels, techniques, humains ou financiers. On y revient tout le temps, il y a un système de rotation sur le projet, notamment sur le projet construit sur 3 ou 4 ans.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Concernant la créativité, il est possible de laisser au salarié, s'il est imaginatif, la possibilité de modeler son poste, de faire des apports sur le projet, des suggestions et de l'encourager au maximum, même au risque d'un échec.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Pour permettre à quelqu'un d'être créatif, il faut toujours lui accorder la confiance et surtout accepter les erreurs. Il faut, bien sur, indiquer à la personne qu'il y eu une erreur et lui expliquer qu'elle ne doit plus faire cette erreur là, mais qu'elle peut continuer à en faire d'autres. Parfois, nous laissons des salariés prendre des initiatives, en autonomie et puis, nous avons le réflexe de dire « c'est n'importe quoi, tu aurais dû faire autrement ». Ce type d'entretien est très destructeur de créativité car la personne se ferme et il n'y a plus moyen d'en sortir quoi que ce soit. Il faut surtout encourager, même dans l'erreur, à continuer et bien rappeler que nous, en tant que manager, aurions également remarquer l'erreur qui allait se produire.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Les **entretiens annuels** permettent aussi de découvrir des compétences qui ne sont pas utilisées dans le poste. On peut soumettre au salarié de développer cette compétence dont la structure a besoin pour le projet. Il s'agit donc de lui trouver une nouvelle dynamique pour son poste et de lui donner plus de polyvalence. La polyvalence est atout, par contre, le jour où le salarié part, la difficulté est de le remplacer.

En entrant dans la GPEC, il faut bien estimer le temps que le salarié va rester dans la structure pour pouvoir mener à bien, tout ou partie, de ce projet. Il faut donc anticiper mais c'est intéressant pour la motivation des salariés.

Évelyne Silly, administratrice de Pays d'Aix Associations

Comment faire émerger des talents et les identifier ?

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Lors des entretiens, dans la discussion et lorsqu'on recrute. Par exemple, lors du récent recrutement de notre comptable nous avons repéré une double compétence, à la fois comptable et informatique. Cette deuxième compétence est mise au service du projet dans le sens où, elle sort la salariée de son poste purement comptable. Elle a modernisé les outils de gestion comptable.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Dans l'organigramme, on double ainsi la compétence informatique. Outre l'informaticien, cette salariée, qui était informaticienne de métier, comprend aussi l'organisation informatique de la Maison et pallier à l'absence de l'informaticien. En plus, sa double compétence enrichit les procédures comptables et lui permet d'avoir aussi une autre façon de penser le métier de comptable.

Dans le recrutement, il faut être courageux. Il existe la période d'essai pour tester la personne et même si c'est un peu étonnant, qu'on casse les schémas classiques, qu'on innove, il peut être intéressant de prendre de nouveaux profils.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Dans notre Maison, salariées et bénévoles participent aux recrutements. Il faut voir tous les aspects, le côté technique, le côté comportemental qui est très important et relationnel avec la directrice.

Claire Dupont, chargée de mission à Saint-Nazaire-Associations

Concernant la créativité et laisser le salarié modeler son poste, certains salariés ne veulent pas évoluer car ils sentent très bien tel qu'ils sont dans leur poste. Et pour certains qui souhaiteraient développer de nouvelles compétences, financièrement c'est pas possible.

Est-ce que, dans ces situation, notre rôle est d'accompagner l'évolution personnelle et donc l'évolution de compétences professionnelles, pour l'amener à un ailleurs en dehors de la maison ? C'est parfois dangereux de laisser penser au salarié qu'il peut créer son poste car derrière, la structure n'en a pas toujours les moyens.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Il sera autonome avec un cadre défini.

Évelyne Silly, administratrice de Pays d'Aix Associations

Nous n'avons pas de poste de directeur, pas de cadre, cela crée de grandes dissensions. Nous avons un excellent directeur mais il n'a pas de fiche de poste et de ce fait, n'importe quel administrateur peut remettre en doute ce qu'il a fait. On perd beaucoup de temps et d'énergie à gérer des conflits entre administrateurs. La fiche de poste est indispensable.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

Il y a besoin d'outils RH et de management notamment, les entretiens, les fiches de postes et le plan de formation.

Anne-Julie Grimm, chargée de mission Maison des associations de Strasbourg

Nous avons un outil très pratique, il s'agit d'un **organigramme** avec la répartition des tâches. C'est un outil très terre-à-terre qui montre ce qu'on fait en ce moment. L'organigramme évolue donc d'un mois à l'autre. Mais il n'a pas de vocation juridique.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Au cours de l'enquête, nous avons reçu pas mal de **fiches de poste**, le rôle du réseau peut être de collecter ces fiches de postes et de pouvoir les partager pour qu'une structure qui n'en a pas, puisse les mettre en place assez rapidement, avec une bonne base de travail. Et pour ceux qui en ont, cela permet de faire évoluer.

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Au fil de l'enquête que nous avons réalisée en vue des rencontres, nous nous sommes aperçus que toutes les structures n'avaient pas de fiches de poste et que sur certaines structures, les fiches de poste sont extrêmement succinctes. On y retrouve les grandes fonctions mais pas du tout de déclinaisons en termes de compétences, de savoir faire, savoirs et de savoir être.

Par rapport à toutes les villes avec lesquels nous sommes en contact, c'est un champ de questionnement qui est majoritaire. Environ 80 % des demandes qui émanent de structures en émergence (Maisons en construction ou dont le projet n'est pas encore défini) sont liées au mode de fonctionnement de la Maison : quels sont les profils de poste, les fiches de mission, les formations ?

Il faudra peut être faire un état des lieux des formations initiales parce qu'au delà de la formation continue, du développement de compétences, de l'adaptation sur des postes de travail, il y a en amont à bien connaître les formations qui donnent accès à nos métiers. Pour le recrutement, cela a son importance.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Le réseau pourrait-il monter des formations pour les directeurs et administrateurs sur les outils de management ? Par exemple, la fiche de poste : à quoi ça sert ? comment ça se construit ? Ou sur les outils : Où va-t-on les chercher ? les organigrammes et comment les faire évoluer ?

Le réseau peut-il soutenir les maisons sur ces aspects ?

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Il y a eu un premier travail autour de la gestion prévisionnel des emplois et des compétences ainsi qu'autour de la constitution d'un référentiel des métiers propres aux maisons. Cette démarche avait été initiée en 2008 avec une formation sur la mise en place d'une GPEC et la définition des fonctions au sein des maisons.

Par rapport à l'enquête en cours, nous allons affiner le questionnaire pour qu'il corresponde mieux aux Maisons notamment municipales. Cela va nous constituer un bon terreau pour d'une part, capitaliser les outils et d'autre part, voir ce qui existe comme profils et mieux cerner les évolutions des métiers. A partir de ce constat, nous pourrions être force de propositions en termes de formations à proposer aux membres.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Y a-t-il des besoins spécifiques dans le groupe en matière de **formations**, d'outils ?

Voix féminine

Nous aurions besoin de mettre en place des formations comptables pour les associations.

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Mettre des formations en direct pour les associations n'est pas du ressort du réseau et il existe une multitude de pratiques déjà existantes dans différentes Maisons. Nous pouvons dans ce type de cas, lancer un appel à contribution auprès des membres du réseau qui pourront vous transmettre des contenus de formation et échanger sur la manière de mettre en place ces formations.

La fonction du réseau est d'être là en point d'appui, en centre de ressources pour nos membres. Le réseau a pour vocation de mutualiser, capitaliser pour nos membres qui sont des structures de ressources à la vie associative.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Existe-t-il des grilles élaborées pour les entretiens annuels ? Avez-vous des besoins par rapport à cela ?

Philippe Le Gleut, responsable de la maison des associations de Ploemeur

La grille existe et il est possible de l'adapter aux postes et aux métiers.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Notre grille d'entretien doit permettre de faire le point sur l'organisation du salarié, son adhésion au projet de la structure, les difficultés rencontrées, les propositions de formation à faire.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Il faut extraire la **demande d'augmentation de salaire** de l'entretien annuel. Sinon, l'entretien risque de se centrer sur cette question et de ne pas évoquer pas le fonds, les réussites, les objectifs remplis, les objectifs futurs. Ou alors, il faut renvoyer cette question en fin d'entretien. Mais, dans notre structure, j'ai indiqué aux salariés qu'ils pouvaient faire ce type de demande de revalorisation à tout moment.

Jean-Philippe Vanzeveren, directeur, MDA de Tourcoing

Je suis d'accord qu'il faut dissocier les choses. Ceci dit, si la question n'est pas traitée, cela pollue l'entretien car il s'agit de l'aspiration des salariés à évoluer.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Selon une statistique bien connue, une augmentation est oubliée au bout de trois mois. On doit surtout travailler sur deux aspects : le sens donné au travail du salarié et le sentiment d'appartenance à la structure et au projet. Ce sont les deux choses qui permettent au collaborateur d'évoluer, bien plus que le salaire, même c'est important.

Quelqu'un qui a des qualités reconnues et des aptitudes et qui ne se sent pas reconnu, risque de poser des problèmes. Il sera amené à évoluer vers un autre poste ou une autre structure, car on ne peut pas non plus garder quelqu'un s'il est surdimensionné par rapport aux besoins de son poste. Mais le sens de la mission et le sentiment d'appartenance priment selon moi sur le salaire.

Claire Dupont, chargée de mission à Saint-Nazaire Associations

Si l'augmentation de rémunération est liée à une évolution des missions, et que cette cohérence est comprise par le salarié, il ne va pas demander une augmentation tous les ans.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Lors de l'entretien annuel, on revoit aussi la fiche de poste et on la réajuste. Puis, on constate que le salarié a passé un cran et il est donc compliqué de décorrélérer la demande d'augmentation de l'entretien.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Si la demande arrive pendant l'entretien, il ne faut pas l'écarter. Mais, à mon avis, il faut expliquer au salarié que le but de l'entretien annuel n'est de faire une demande d'augmentation. Et si le salarié se voit confier de nouvelles missions, il est normal d'ajuster sa rémunération en fonction. Mais, c'est la conséquence de l'évolution du cadre.

Claire Dupont, chargée de mission à Saint-Nazaire Associations

Est-ce que le manager doit être initiative de la proposition d'augmentation de rémunération ?

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

Dans un monde parfait, ce devrait être le cas.

Patrick Perrin, administrateur de Saint-Nazaire Associations

Il y a plusieurs systèmes. Dans la fonction publique, les salariés sont tributaires de grilles salariales. Il y a le système associatif que nous connaissons. Pour ma part, je viens du privé et les augmentations sont déconnectées de l'entretien annuel. Souvent les augmentations particulières (en dehors des augmentations négociées par les organisations syndicales) venaient du chef de service. Ce qui n'empêchait d'aller demander, même si la négociation n'était pas facile. Ce système peut s'appliquer à nos Maisons.

Daniel Jézouin, administrateur, Espace associatif de Quimper

En lien avec la fiche de poste, il y a un outil intéressant à mobiliser : **le bilan de compétences**. A un moment T, on mesure toutes les compétences d'un salarié. Cela peut servir au projet. Cela permet d'évaluer, non pas ce qui a été effectué dans l'année passé, mais d'avoir une antériorité de ce qu'ils ont fait dans leur vie professionnelle et des compétences qu'ils ont développées. Ces compétences peuvent être mises au service du projet et également, offrir une certaine reconnaissance et satisfaction au salarié.

Il peut être fait à la demande du salarié comme de l'employeur. Cela permet d'avoir une vision externe, ce qui fait que la parole est plus libre que si le bilan était mené par l'employeur. Il peut être pris en charge sur le plan de formation.

Marie-Pierre Bérut, directrice adjointe, AGLCA de Bourg-en-Bresse

L'entretien individuel s'inscrit dans une démarche de gestion des personnes. Selon certaines études, beaucoup de salariés considèrent que cet entretien ne sert à rien car celui qui le mène n'est pas formé ou que cet entretien n'a aucune conséquence réelle. L'entretien annuel doit mener à des actions concrètes comme une formation, une évolution de rémunération, une promotion, etc.

Sur la rémunération, l'important n'est pas forcément sur le montant du salaire en lui-même, mais le rapport rétribution/contribution, c'est-à-dire ce que j'apporte à l'association par rapport ce que j'en obtiens ; en la matière, chacun fait son ratio. Cela permet, lors de l'entretien annuel, d'individualiser les rémunérations, et notamment de prendre en compte la performance.

Après bien sûr on se retrouve avec des contraintes : budgétaires, au niveau de la formation. Nous sommes dans de petites structures et nous cotisons peu. Notre volume de formation est assez restreint, il est difficile de répondre à toutes les demandes de formation et il faut faire des choix compliqués.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

En matière de politique salariale, c'est pareil. Les choix sont très durs et on ne peut pas contenter tout le monde. En général, les Maisons utilisent la grille de la convention collective de l'animation. Mais avez vous **d'autres avantages** ?

Échange collectif :

Avantages : la mutuelle, des tickets restos, des chèques cadeaux et des chèques vacances plafonné à 140 € par salarié et par événement ou par an.

Marie-Pierre Bérut, directrice adjointe, AGLCA de Bourg-en-Bresse

Avez-vous mis en place des **accords d'intéressement** ?

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

C'est compliqué à mettre en place dans une association.

Pierre-Gérard Willemetz, administrateur, MDA de Tourcoing

L'intéressement est lié à une performance économique qui n'est pas forcément le bon indicateur. Cette performance économique n'a qu'un but de faire perdurer le projet associatif. Nous devrions lié l'intéressement à la performance du projet associatif, à la capacité à répondre à la mission qui nous a été

confiée. Il peut y avoir un aspect économique, mais pour moi, c'est une conséquence. Mais, bien sur, les aspects économiques sont plus faciles à mesurer.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Avant de conclure, je voulais évoquer le **reporting temps**. Faut-il garder ce type d'outil pour évaluer l'activité par mission ? Certains sont contre, il existe d'autres outils adaptés. Tout d'abord, le reporting est chronophage pour les salariés. A Quimper, on évalue le temps passé à partir de l'agenda partagé. Cela nous permet d'avoir une analyse globale en fin d'année. Ce n'est pas très précis, mais cela donne une bonne idée.

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Hérouville-Saint-Clair a développé un outil de reporting qui permet de faire une analyse fine du temps passé par activité, de bénéficier d'un bilan mensuel ou annuel par action, par territoire et par bénéficiaire. Je saisis directement mes informations sur cet outil qui est en ligne. L'échelle temps minimum est le quart d'heure.

Jean-Philippe Vanzeveren, directeur, MDA de Tourcoing

Ce suivi du temps est important car il joue aussi sur nos financements. Notre modèle économique nous oblige à faire financer deux fois la même action. Or, ces outils risquent de faciliter le travail de contrôle. Alors, je souhaite être transparent mais notre modèle économique ne nous le permet pas.

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Ces outils ne peuvent pas être donné brut à nos partenaires, il faut nécessairement les re-travailler.

Restitution

Rapport : Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Nous avons d'abord travaillé ensemble, puis en 3 sous-groupes de 4 ou 5 personnes. Les groupes devaient recenser les pratiques internes et les outils utilisés pour cadrer et animer l'équipe, ainsi que les bonnes pratiques et les manques.

Nous sommes partis de questionnements, cela nous semblait plus simple, plus pragmatique et plus productif.

Comment motiver pour maintenir la dynamique

Constats

Le fait qu'il n'y a **pas de dynamique individuelle sans dynamique collective** est très largement partagé.

Il existe des incontournables, notamment parmi les outils.

- Fiches de postes très clairement rédigées avec adjonction de lettres de mission et organigrammes
- Organigramme technique de l'équipe de salariés ou des techniciens de la collectivité
- Organigramme des dirigeants élus

Bonnes pratiques

Il est indispensable de **remettre le projet associatif** à un salarié nouvellement embauché : il peut ainsi prendre connaissance de la culture commune, ce qui devrait lui donner envie de mieux comprendre le fonctionnement associatif.

Question d'un administrateur de Quimper

Pourquoi remettre le projet associatif au nouvel embauché par la comptabilité et non par la direction ?

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

Rien de tel n'a été dit, il a simplement été noté qu'en ce qui concerne les pratiques, c'est-à-dire ce que font les gens dans leur Maison, l'Espace associatif de Quimper remet le projet de la structure à tout nouveau

salarié, en même temps que son attestation préalable à l'embauche. Cette bonne pratique n'existe pas dans toutes les Maisons.

Delphine Le Doze, directrice, Espace associatif de Quimper

Les administrateurs parlent du projet associatif lors du recrutement, car nous avons pointé le fait que les recrutements devaient être réalisés par les administrateurs et les salariés.

Outils

« **Réunions métiers** » pour motiver le personnel et transmettre la connaissance des champs non couverts par la formation (ex. : formation sur le fonctionnement associatif)

Réunions d'équipe hebdomadaires (ex. : réunion durant 2 heures, sans ordre du jour, avec tour de table des salariés, le directeur concluant)

Débats sur des problématiques partagées entre au moins 3 personnes de l'équipe, chaque salarié expose 3 problématiques, propose la moitié d'une solution concernant l'une de ces 3 problématiques, et indique des délais de réalisation ; le relevé de décisions est rédigé collectivement

Réunions téléphoniques

Idée un peu folle

Intéressement financier à la performance associative et non économique

Comment permettre un contexte favorable aux initiatives et à la créativité

Bonnes pratiques

Mélanger les problématiques et les experts : faire intervenir une personne n'ayant aucune connaissance dans les finances sur des problématiques financières ; les modalités de réflexion de cette personne seront moins cloisonnées, ce qui permettra d'ouvrir des champs d'exploration intéressants.

Outils

Usage et utilité des **outils de « reporting »**, outils d'évaluation du temps passé par salarié sur ses missions ; cet outil est intéressant, pour autant il faut être très vigilant sur une distorsion possible entre temps effectif passé sur une mission et temps conventionné, notamment dans le cadre de financement avec partenaires publics et privés ; une collectivité ou un partenaire privé peuvent accorder un financement sur une mission à hauteur de 30 % du temps de travail, et sur le plan opérationnel et quotidien n'allouer à cette mission que 10 ou 15 % de ce temps de travail

Grégory Autier, directeur, Hérouville-Saint-Clair

Avoir des outils de décompte du temps trop précis nous empêche de tricher vis-à-vis de nos financeurs ; ce peut être pertinent lorsque ce décompte montre que le temps réellement passé est plus important que le temps financé, ce qui est un argument de négociation.

Philippe Le Gleut, directeur, MDA de Ploemeur

La conclusion du groupe était que ces outils de reporting sont à utiliser avec précaution, ils doivent être interprétés et jamais exploités en tant que données brutes.

Alain Détole, représentant de la MIAM de Faux La Montagne

Le « reporting » est un relevé d'activité sur des fiches horaires.

Carole Orchamp, déléguée nationale du RNMA

L'échelle de temps peut-être la demi-journée, l'heure, le quart d'heure ou la minute.

Comment faire émerger une dynamique ?

Bonnes pratiques

Développer la culture associative pour que les **valeurs** soient réellement partagées au sein de l'équipe de salariés et avec les dirigeants salariés et bénévoles.

Il n'y a pas de dynamique individuelle sans dynamique collective, l'équipe regroupant tous les publics.

Impliquer les élus et les techniciens au recrutement, ce ne doit pas être uniquement l'affaire d'un dirigeant salarié ou d'un cadre A.

Outils

Dans la phase d'évolution du projet, son portage et sa construction doivent être partagés entre équipe salariée et équipe militante.

Séminaire annuel entre élus et techniciens sur les projets en cours, les évolutions et les changements au sein de la structure (Saint-Nazaire).

Soirées repas (Quimper et Strasbourg).

Comment encourager et accompagner l'évolution des compétences

Bonnes pratiques

Toute évolution individuelle est incluse dans un groupe.

Outils

Entretien annuel

Il faut vérifier qu'il existe des grilles types d'entretien pour les collectivités.

La grille utilisée à Ploemeur est intéressante car elle contient un point sur les compétences-métiers, notamment dans le service « vie associative ».

L'utilité d'un entretien annuel alors que les rencontres sont souvent au moins quotidiennes est de vérifier la mission du salarié et l'adéquation de cette mission avec le projet d'évolution de la structure.

Il est nécessaire d'avoir un support d'entretien.

Il ne faut pas corréler l'évolution salariale au moment de l'entretien annuel, car c'est souvent un sujet de discordance qui crée une insatisfaction (d'après les témoignages, dans le développement des compétences et l'adaptation aux postes de travail, le financement apparaît comme un frein).

Formations en tant que leviers : ce sont des résultantes de l'entretien annuel.

Bilan de compétences : leviers sous employés qui sont de surcroît à l'initiative du salarié, mais ils peuvent être à l'initiative de l'employeur.

Conclusion

Le premier état des lieux d'une enquête a été dressé au début de ces rencontres. Vous avez également été sollicités sur la **collecte des outils**, notamment en ce qui concerne les ressources humaines. Ce travail va être poursuivi afin qu'un inventaire nous permette d'avoir une photographie assez réaliste et pratique de ce qu'utilisent les Maisons associatives et municipales, d'évaluer les écarts au sein du réseau, et de mutualiser les outils en les mettant à disposition de nos membres et des structures avec lesquelles nous sommes en contact et qui nous posent beaucoup de questions sur les compétences nécessaires au bon fonctionnement d'une Maison des associations.

Il existe des outils et beaucoup de pratiques, la marge de progression est importante, mais en tout état de cause il est indispensable d'avoir une politique salariale cohérente.

Nous n'avons pas eu d'idées folles, mais nous avons mis en évidence **un frein qui est le budget**. Le financement est lié au développement des compétences, soit par le biais de la revalorisation salariale, soit

par celui de la réalisation de formations (dont les budgets sont souvent bien cadrés et les structures ont souvent plus de formations à proposer qu'elles ne disposent de budgets).

Conclusion et actions

L'adaptation des compétences aux évolutions du projet demande une compétence de management allié à l'utilisation d'outils RH tels que les fiches de postes, l'organigramme, l'entretien annuel d'évaluation, les réunions d'équipe, l'outil de suivi du temps, la formation, le bilan de compétences, etc. Cette dynamique doit être en cohérence avec le projet associatif de la Maison.

Pour le réseau, il faut faire un travail de collecte et de diffusion des outils existants au sein des Maisons, ainsi que des actions de formation sur le management et l'utilisation de ces outils. Des réunions d'échange sur ces outils pourraient également être mises en place à l'échelon régional pour favoriser le partage entre les membres du réseau sur ces questions.

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

