

DOSSIER THÉMATIQUE

Fonction employeur & Ressources humaines



JANVIER 2015

- Note d'analyse sur les enjeux de l'accompagnement RH associatif
- Panorama d'acteurs et de ressources utiles
- Retours d'expériences

INTRODUCTION

À destination des acteurs de l'accompagnement associatif et des dirigeants et responsables associatifs salariés ou bénévoles, ce dossier a pour objectif de renforcer les connaissances sur les enjeux de la gestion des ressources humaines (RH) dans le secteur associatif et de donner des repères favorisant la mise en place d'outils et de politiques RH dans le secteur.

Plus spécifiquement, ce dossier vise à outiller les chargé-e-s de mission du Dispositif local d'accompagnement (DLA) dans leur pratique d'accompagnement des associations sur la dimension des ressources humaines. Il pourra notamment être utilisé lors de la phase de diagnostic partagé et d'élaboration du plan d'accompagnement. Un meilleur repérage des acteurs pourra faciliter l'orientation de l'association par le DLA vers ces acteurs.

Ce dossier comprend trois parties :

1. NOTE D'ANALYSE SUR LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT RH ASSOCIATIF
 - Éléments de contexte
 - Être employeur (maîtrise des bases de la fonction employeur et du droit du travail)
 - Gestion et développement des compétences (recrutement, intégration, développement professionnel, formalisation des rôles et organisation, articulation salarié-e-s/bénévoles, mutualisation des compétences, départs en retraite, GPEC, GTEC...)
 - Environnement de travail (gestion de conflit, gestion de l'intergénérationnel, conditions de travail et de rémunération, dialogue social...)
2. UN PANORAMA DES ACTEURS ET DES RESSOURCES RH REGROUPANT
 - Cartographie des acteurs clés
 - Zoom sur d'autres acteurs ressources
 - Les fiches acteurs
3. DEUX RETOURS D'EXPERIENCES D'ACCOMPAGNEMENT DLA
 - Accompagnement à la réorganisation interne d'associations de services à la personne
 - Un accompagnement DLA mené en partenariat avec un OPCA (Unifaf)

La thématique « Fonction employeur / ressources humaines » a été identifiée comme l'une des thématiques d'intervention prioritaires par les pilotes nationaux (DGEFP, Caisse des Dépôts, Mouvement Associatif) dans le cadre du Projet stratégique DLA et réaffirmée comme telle en Comité stratégique DLA. Ce dossier thématique a été réalisé dans le cadre du groupe de travail sur les ressources humaines co-piloté par l'Avise et le Centre de ressources DLA Environnement (CRDLA Environnement), qui a initié un programme GPEC en 2011 pour le secteur associatif environnemental et qui a été reconnu à ce titre chef de file sur la thématique RH par les pilotes nationaux du dispositif. Le CRDLA Environnement est composé des réseaux associatifs suivants : FNE, CLER-réseau pour la transition énergétique, REN, TEE et UNCPIE, cette dernière en est la structure porteuse. Il représente 70 % des associations employeuses ayant l'environnement comme objet principal. Ce groupe de travail fait suite au séminaire RH co-organisé par l'Avise et le CRDLA Environnement en novembre 2013 à destination des chargé-e-s de mission DLA.

1. NOTE D'ANALYSE SUR LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT RH ASSOCIATIF

L'accompagnement des associations par les chargé-e-s de mission DLA, en particulier sur la problématique RH/GPEC, va bien au-delà d'un simple outillage RH « socle ». Il peut en effet aider les associations, au travers de différents angles et enjeux, à appréhender leurs besoins et à réfléchir à leur évolution dans la durée, au regard du projet associatif et stratégique qu'elles conduisent. La gestion des ressources humaines associatives va donc bien plus loin que la stricte application du droit du travail, même si elle est sous-jacente à chacune des pratiques RH. Les RH sont bien, avec le modèle économique de l'association, l'un des leviers de la conduite du projet associatif, qui doivent être en adéquation avec l'ambition et les orientations stratégiques.

En tant que principales ressources des associations, les ressources humaines sont un des éléments fondamentaux pour comprendre le modèle de fonctionnement et les besoins financiers des associations. Le modèle économique varie en effet selon différents paramètres parmi lesquels, l'implication plus ou moins importante des bénévoles et/ou volontaires et le fait que l'association soit ou non employeuse (la masse salariale pouvant représenter dans la majorité des cas entre 60 et 80 % du budget associatif selon une étude conduite par le RAMEAU¹).

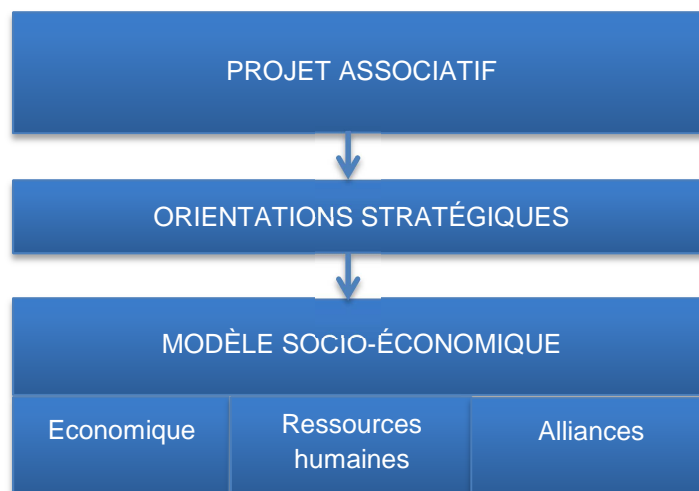


Schéma adapté des travaux conduits par Le RAMEAU sur le modèle socio-économique des associations qui ont donné lieu à une production sur la typologie des modèles socio-économiques associatifs réalisée avec la contribution de plusieurs acteurs de l'ESS et publiée par le Mouvement Associatif² en Janvier 2014.

L'approche systémique proposée dans l'accompagnement DLA est particulièrement adaptée pour aider les dirigeants associatifs à développer ce réflexe d'appréhension globale de la gestion des structures dans une logique de pérennisation au long terme.

¹ www.lerameau.fr

² www.lemouvementassociatif.org

Les problématiques emplois susceptibles d'être rencontrées par les dirigeants associatifs ont été regroupées en 3 grandes catégories : Etre employeur - Gestion et développement des compétences - Environnement de travail. Bien que certaines problématiques puissent se retrouver dans 2 ou 3 catégories, le choix a été fait de les placer dans leur catégorie prédominante. La première catégorie « Etre employeur » est une catégorie « chapeau », ce qui explique sa petite taille par rapport aux deux autres. Il a en effet semblé utile au groupe de travail de faire en premier lieu un focus sur les constats essentiels sur la fonction employeur et droit du travail, mais les obligations légales qui incombent aux dirigeants associatifs en matière

d'emploi sont sous-jacentes à toutes les problématiques emplois exposées dans la note d'analyse.

Par ailleurs, la présente note indique les principaux constats que l'on peut dégager dans le secteur associatif relatifs à chaque problématique emploi, les risques possibles liés à ces constats et les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre. Elle ne se veut pas pour autant alarmiste et n'a pas non plus la prétention d'être exhaustive. Les chargé-e-s de mission DLA sont susceptibles de rencontrer sur le terrain des structures qui ne présentent aucun de ces constats, seulement quelques-uns ou plusieurs d'entre eux.

Éléments de contexte sur l'évolution de l'emploi associatif

Entre 2000 et 2010, une période de croissance rapide d'emploi, mais relativement précaire.

Depuis 2011, une tendance à la baisse sinon à la stabilisation du nombre d'emplois du fait des grandes évolutions générales de contexte et de l'évolution des modèles de ressources associatives

La présence de professionnel-le-s salarié-e-s qualifié-e-s et compétent-e-s au sein des associations, agissant en articulation avec des équipes bénévoles. Mais peu de professionnel-le-s des ressources humaines en interne.

Une complexité croissante du contexte dans lequel les associations agissent, des mutations profondes

→ **La nécessité pour les associations de structurer et anticiper davantage la gestion de leurs ressources humaines pour :**

- Conduire plus efficacement leur projet associatif et stratégique
- Répondre aux défis sociétaux et aux attentes citoyennes
- Assurer leur pérennité

→ **La nécessité pour les associations de répondre à de nouveaux enjeux RH** pour maintenir et gérer leurs emplois salariés, tout en conservant leurs spécificités associatives

→ **L'utilité de l'accompagnement DLA** (incluant l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation : DLA, réseaux, OPCA, syndicats employeurs, Pôle emploi...) pour appui à l'appropriation des enjeux et à la mise en œuvre de démarches RH (mise en place d'outils et politiques RH adaptés à leurs spécificités)

1. ÊTRE EMPLOYEUR

La maîtrise des bases de la fonction employeur et du droit du travail

Les principaux constats

- Une absence régulière de connaissance des règles élémentaires du droit du travail
- Un manque de clarté sur qui porte la fonction employeur dans les structures ? (dirigeants bénévoles, dirigeants salariés ?)
- Un manque de prise de conscience des dirigeants vis à vis de leurs responsabilités en tant qu'employeur

Les risques possibles

- Des conditions d'emploi et de travail défavorables aux salarié-e-s pouvant engendrer risques psychosociaux, climat social néfaste, conflits internes...
- Des contentieux entre employeurs et salarié-e-s peuvent dans ce cas être générés
- Des conséquences sur la pérennité financière et juridique et du développement des associations



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Formation des dirigeants associatifs** (salariés et bénévoles) à la maîtrise des bases de la fonction employeur :

- Les obligations légales en matière d'embauche et de gestion de l'emploi salarié (administration du personnel, contrats de travail, droit à la formation professionnelle, entretien professionnel obligatoire, seuils d'effectifs, minimum légal en matière de rémunération, élections professionnelles, affichages obligatoires...).
- Les principaux documents qui font référence en matière de droit du travail (Code du travail, Convention collective appliquée...).
- Les principaux acteurs (Inspection du travail, Direccte...) et points d'appui pour les petites associations (ex : Point d'appui à la vie associative (PAVA), Centre de ressources d'information des bénévoles (CRIB), Maison des associations (MDA)).

2. GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

SALARIÉ-E-S

Le recrutement des salarié-e-s

Les principaux constats

- Les dirigeants associatifs ne sont pas, pour la grande majorité d'entre eux, des professionnels du recrutement ou de la gestion des ressources humaines
- Des recrutements qui se font parfois au gré des dispositifs d'aide à l'emploi (conditionnant le profil des candidat-e-s à rechercher) et non en fonction des besoins en compétences réels des structures
- Des recrutements « au feeling », pouvant être sources d'erreur
- Un contexte économique qui fait que les associations ont peu de visibilité à long terme sur leurs financements et ayant pour conséquences :
 - o Une diminution du nombre d'embauches dans le secteur depuis 2011
 - o Des recrutements souvent effectués dans l'urgence

À NOTER

Selon de récentes études, en France, un recrutement sur deux se solderait par un échec et le coût de ces erreurs de recrutement pourrait varier entre 20 000 et 250 000 euros selon le type de poste.

Les risques possibles

- Des erreurs de recrutement qui peuvent coûter cher aux associations

COÛTS DIRECTS

- o Perte de source de revenus et de « productivité »
- o Salaire annuel du-de la salarié-e ainsi que les charges sociales qui lui sont liées
- o Défis manqués par ce-tte collaborateur-trice et son comportement parfois inadapté (retards répétés, arrêts maladie non justifiés et abusifs...)
- o Coûts d'intégration et de formation du-de la salarié-e aux spécificités du métier, de la structure et de son contexte
- o Coûts liés au recrutement de ce-tte salarié-e mais également au recrutement et à l'intégration d'un-e nouveau-velle salarié-e pour le-la remplacer
- o Coûts juridiques éventuels (notamment dans le cadre d'un licenciement in fine du-de la salarié-e incompétent-e)

COÛTS INDIRECTS

- o L'impact sur la qualité de la relation avec les partenaires et bénéficiaires et par conséquent l'altération de la crédibilité et de l'image de la structure
- o La perte de partenariats et d'opportunités de projets ou la baisse de sollicitations de la structure ou de la conclusion de nouveaux partenariats pour la mise en œuvre de nouveaux projets ou démarches.
- o Le travail à refaire ou à sous-traiter, les délais dépassés
- o La gestion inefficace des ressources
- o L'impact sur le climat social au sein de la structure



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Formation et outillage des dirigeants** à la mise en place d'un processus de recrutement structuré, objectif et relativement fiable pour réussir les recrutements et/ou limiter les échecs (guide de recrutement, fiches de poste/offres d'emploi, formation aux techniques d'entretien de recrutement, mise en place d'outils de recrutement par mise en situation...).

✓ **Information sur les politiques publiques** et les dispositifs d'aide à l'emploi territoriaux pour monter le plan de financement d'un nouveau poste (cette information, bien que prise en compte dans le processus de recrutement, ne doit pas le conditionner ou l'orienter de manière définitive).

Intégration des salarié-e-s

Les principaux constats

- Un manque de temps pour proposer un véritable parcours d'intégration, de formation et de suivi aux nouveaux-velles embauché-e-s qui doivent être en capacité de se rendre rapidement autonomes et opérationnel-le-s
- Le rôle facilitateur des associations dans l'accès à l'emploi et l'insertion sur le marché du travail (central dans certains secteurs) qui attire de nombreux-ses candidat-e-s : les emplois qu'elles proposent sont souvent office de premiers emplois « tremplins » permettant aux salarié-e-s de se former, de se forger une expérience professionnelle pour pouvoir ensuite prétendre à des emplois dans des structures offrant des conditions de travail et de rémunération plus intéressantes

Les risques possibles

- La négligence de l'étape d'accueil et du processus d'intégration au long terme, préjudiciable pour la bonne adaptation des nouveaux-velles embauché-e-s à leur poste mais aussi à l'équipe, à la culture, aux valeurs et au fonctionnement de l'association
- La mise en échec des nouveaux-velles embauché-e-s et la démotivation des salarié-e-s en présence
- De nombreux départs de nouveaux-velles embauché-e-s pendant la période d'essai ou dans les 3 ans qui suivent l'embauche mais aussi d'ancien-ne-s salarié-e-s (avec toutes les conséquences que peuvent engendrer un fort taux de turn-over)



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en œuvre au sein des associations de conditions d'accueil optimales des nouveaux-velles embauché-e-s** (parcours d'intégration, tutorat/parrainage, livret d'accueil et d'intégration, entretien de fin de période d'essai/fin de CDD...) et d'un parcours d'accompagnement dans leur développement professionnel dans la durée (entretien annuel professionnel, formation, perspectives d'évolution...), pour favoriser la bonne intégration des salarié-e-s, maintenir leur motivation et les fidéliser durablement.

Le développement professionnel des salarié-e-s

L'entretien annuel professionnel et la formation professionnelle

Les principaux constats

- Une difficulté de mise en œuvre de la formation dans les structures associatives (de petite et moyenne tailles notamment), bien que fortement encouragée (financement insuffisant, manque de temps, difficulté à remplacer les personnels absents car faibles effectifs...).
- Des pratiques d'entretiens annuels professionnels non mis en place dans toutes les structures ou non systématisés.

Les risques possibles

- Un manquement aux obligations légales
- Des compétences professionnelles non mises à jour voire des lacunes non identifiées et non comblées (préjudiciable pour les salarié-e-s comme pour les structures)
- Des départs de salarié-e-s (la formation et la possibilité d'avoir un parcours de développement professionnel sont une source de motivation)

FOCUS

La réforme de la formation professionnelle 2014

- Obligation de l'employeur de former son personnel (et non plus simplement de payer).
- Entretien professionnel obligatoire tous les deux ans pour tou-te-s les salarié-e-s.
- Nouveau dispositif de formation : le Compte personnel de formation (CPF, ex-DIF).



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en place d'autres formes de développement des compétences des salarié-e-s**, complémentaires à la formation mais mieux adaptées aux budgets des associations et à leur mode de fonctionnement (participation à des groupes de travail, séances d'échanges de pratiques ou co-développement, séminaires ou colloques...).

✓ **Renforcement des échanges avec les OPCA** pour trouver des solutions de financement des formations adaptées et rester informé sur les modalités d'accès à ces financements qui changent régulièrement.

L'évolution professionnelle

Les principaux constats

- Des structures associatives de petite taille
- Une difficulté à donner des perspectives d'évolution professionnelle à ses salarié-e-s

Les risques possibles

- Une difficulté à fidéliser durablement les salarié-e-s, qui, parfois démotivé-e-s par des perspectives d'évolution limitées, vont chercher des opportunités en dehors de la structure voire même en dehors du secteur associatif (entreprises privées, collectivités territoriales, autres organismes publics...)



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Développer les opportunités de mobilité professionnelle et/ou géographique en s'appuyant sur les réseaux associatifs** auxquels les associations peuvent adhérer localement, régionalement ou nationalement.
- ✓ **Travailler sur d'autres formes d'évolution professionnelle** que la promotion (évolution des missions/activités, de l'organisation du travail (des latitudes d'initiatives et marge d'autonomie) ou des conditions de travail (matérielles, horaires...) pour continuer à motiver.
- ✓ **Accompagner les salarié-e-s dans la mise en œuvre de leur projet professionnel**, abordé dans le cadre de l'entretien professionnel (projet professionnel envisagé à l'interne comme à l'externe).

La formalisation des rôles et la mise en place d'une organisation interne souple

Les principaux constats

- L'évolution rapide du nombre d'emplois salariés, impulsée notamment par les dispositifs d'aides à l'emploi (Nouveaux services - emplois jeunes) de 2000 à 2010
- Des crises de croissance internes au sein d'associations qui sont parfois passées de 2-3 salarié-e-s à plus d'une dizaine en moins d'une année
- La tendance au développement des coopérations et partenariats, non plus seulement pour obtenir des financements sur fonctionnement ou sur projet mais bien pour conduire l'action associative

Les risques possibles

- Une confusion des rôles au sein de l'équipe interne mais aussi vis à vis des partenaires et bénéficiaires
- Des doublons dans les missions
- Des conflits internes



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Formalisation des rôles de chacun-e et organisation des fonctions dans les structures** (fiches de postes, fiches missions bénévoles, organigrammes...) pour clarifier les contours des responsabilités de chacun-e en interne, augmenter l'efficacité, et en externe pouvoir présenter clairement aux partenaires existants ou potentiels, les activités et l'organisation de la structure.
- ✓ **Mise en place d'organisations du travail souples**, favorisant le développement de projets complexes multi-acteurs et multi-partenariaux :
 - Gestion d'équipe en mode projet (délégation, identification de chefs de projets, mise en place d'équipe projet et d'outils de gestion de projet...).
 - Adaptation de la gestion des ressources humaines (recrutement de nouveaux profils, formation aux nouvelles compétences, entretien annuel avec plusieurs évaluateurs-trices, évolution et mobilité professionnelle, mise à jour de l'organigramme...).

Le renouvellement des bénévoles

Les principaux constats

- Des évolutions conjuguées des associations et de la société ayant engendré des modifications profondes du rapport au bénévolat :
 - o Une diminution du nombre de bénévoles actifs réguliers au sein des associations
 - o Un vieillissement des bénévoles et des difficultés de renouvellement
 - o Une sur-sollicitation des bénévoles présents et actifs, les empêchant de s'investir davantage
 - o Une évolution profonde des formes d'engagement et des profils de bénévoles

Les risques possibles

- La perte de la spécificité associative qui repose sur le bénévolat auquel s'adjoint le salariat de plus en plus souvent sans réelle articulation et complémentarité entre eux.
- La diminution de la légitimité des associations à s'exprimer et à agir, dans l'intérêt général, au nom des citoyen-ne-s



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en œuvre, au sein des associations, de nouvelles modalités de gouvernance et des moyens nécessaires pour attirer de nouveaux-velles bénévoles** dans le conseil d'administration et dans l'action quotidienne, en tenant compte de leurs nouvelles formes d'engagement, de leurs nouveaux profils et de leurs nouveaux besoins (enquêtes sur les nouveaux besoins et nouveaux profils, rédaction de fiches missions bénévoles, mise en place de communauté bénévoles sur les réseaux sociaux, définition d'une fonction « animation de la vie associative » prise en charge par un poste dédié ou répartie entre les membres de l'équipe salariée et bénévole...)

Intégration et fidélisation des bénévoles

Les principaux constats

- Une volonté d'intégrer de nouveaux bénévoles
- Une absence de missions concrètes à proposer et/ou de processus d'accompagnement des bénévoles dans l'évolution de leur engagement et leur prise de responsabilités
- Des bénévoles (notamment des administrateurs) davantage considérés comme de potentiels ressources humaines complémentaires que comme de potentiels porteurs de projet associatif, en capacité de rassembler autour de valeurs, d'animer un projet et d'élaborer une stratégie d'action

Les risques possibles

- La diminution du nombre de bénévoles actifs-ives dans la mise en œuvre des projets et actions des structures
- Des postes vacants au sein des instances dirigeantes (conseil d'administration notamment)
- Des administrateurs mal préparés à leurs fonctions et responsabilités



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en œuvre au sein des associations de moyens et de compétences en interne** (poste à temps plein ou fonction répartie sur plusieurs postes) pour animer la vie associative (définition de missions bénévoles attractives, proposition de parcours d'intégration, parcours d'évolution dans les postes bénévoles de l'association, organisation de temps festifs et conviviaux...).

Le développement des « compétences bénévoles »

Les bénévoles s'engagent avec une véritable envie de donner de leur temps pour une cause à laquelle ils croient et c'est leur première motivation. Ils savent bien également, qu'ils peuvent tirer de ces expériences associatives un réel épanouissement personnel mais aussi le développement de nombreuses compétences transversales³ (notamment des savoirs être ou savoir-faire transverses tels que : innovation, créativité, travail en équipe, animation de projets et d'équipes, optimisation des moyens et maîtrise de l'efficacité, adaptabilité, pratique du débat, engagement dans des responsabilités...), que l'entreprise classique est parfois moins propice à développer et qu'ils pourront réinvestir dans l'ensemble de leur vie personnelle et professionnelle et valoriser en particulier dans le monde du travail.

La montée en compétences des bénévoles au service de la structure

Les principaux constats

- Une absence de démarches d'identification des compétences bénévoles nécessaires (postes d'administrateurs notamment).
- Une absence d'outils de valorisation du travail et des compétences bénévoles.

Les risques possibles

- La méconnaissance des compétences détenues par les bénévoles et mobilisables par la structure.
- Des départs de bénévoles actifs-ives « démotivé-e-s ».



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en œuvre de démarches d'identification et de valorisation des compétences bénévoles** nécessaires et/ou utiles pour la structure et détenues par les bénévoles actifs-ives membres (passeport bénévole, VAE bénévole, référentiel de compétences bénévoles...).

✓ **Mise en œuvre de formation pour les bénévoles** (ex : dispositif de financement FDVA - Fonds pour le développement de la vie associative...).

Le parcours des bénévoles au service de leur propre projet professionnel

Les principaux constats

- Une évolution des formes d'engagement des bénévoles, de leurs profils et de leurs besoins.
- Une part des bénévoles d'aujourd'hui recherche, en contrepartie de son engagement associatif, un moyen de développer des compétences et de pouvoir les valoriser dans son parcours professionnel.

³ Plus d'informations sur www.pro-bono.fr (site géré par Pro-Bono Lab)

Les risques possibles

- Des départs de bénévoles actifs-ives « démotivé-e-s ».
- Une carence en forces bénévoles actives engagées dans l'action associative et les instances politiques.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Identifier les nouveaux profils et besoins des bénévoles** susceptibles de s'engager dans la structure.
- ✓ **Proposer de réelles missions bénévoles** valorisantes au regard de leurs nouveaux besoins et attentes.
- ✓ **Proposer un parcours d'évolution et d'accompagnement** dans leur prise de responsabilités.

Le renforcement de l'articulation bénévoles/salarié-e-s

Les principaux constats

- Une spécificité associative par nature mais qu'il est nécessaire d'organiser et d'animer en interne pour prévenir et/ou limiter les conflits potentiels.
- Des frontières parfois floues entre missions salariées et bénévoles.

Les risques possibles

- Des conflits internes entre équipes bénévole et salariée.
- Sortir du cadre légal en matière de droit du travail (frontières poreuses entre travail salarié et engagement bénévole).



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Définir précisément les missions et rôles de chacun**, les processus et cadres décisionnels et veiller à ce que les missions bénévoles et salariées non seulement ne se chevauchent pas, mais s'enrichissent mutuellement pour « produire de l'utilité sociale ».
- ✓ **Mise en place d'une organisation et d'un fonctionnement internes favorisant cette articulation** (invitation des salarié-e-s au CA pour la définition des orientations stratégiques de l'association, création de binômes salarié/bénévole sur les projets et l'action concrète...).

La mutualisation des emplois et des compétences

Les principaux constats

- Un contexte de crise économique et de transformations sociétales très fortes : contraction des budgets des associations liée à la baisse des financements publics (qui représentaient jusqu'alors 50% de leur budget) versus hausse des activités associatives pour répondre aux attentes citoyennes et aux besoins sociétaux croissants.

Les risques possibles

- La difficulté pour les associations de se doter des compétences pointues et ressources humaines nécessaires à la conduite de leur action.
- Des besoins en compétences manquantes et/ou une surcharge des personnels présents.

À NOTER

- **La rationalisation des coûts** ne doit cependant pas être l'unique motivation de la mutualisation, ce qui pourrait conduire à un échec.
- **Les recrutements propres à chaque association est privilégié pour l'emploi spécifique à l'activité.**



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mise en œuvre de démarche de mutualisation des emplois et compétences** selon différentes modalités :

- La création ou l'adhésion à un groupement d'employeurs pour la structuration de fonctions supports émergentes indispensables à l'avenir, mais dont les coûts sont difficilement supportables par une petite structure associative (ex : ressources humaines, juridique, communication, analyse de gestion, informatique...).
- La mise à disposition ou le détachement temporaire de salarié-e-s ou bénévoles permettant d'accompagner d'autres associations dans le développement de compétences spécifiques ou de projets complexes dans une logique de coopération.

La gestion du temps et la planification des ressources

Les principaux constats

- Un contexte de baisse des financements publics et de ré-invention pour partie des modèles économiques associatifs.
- Une baisse du nombre de salarié-e-s pour certaines structures, mais un maintien du plan de charges pour faire face aux besoins sociétaux.

Les risques possibles

- La perte d'efficacité et d'efficience.
- Une difficulté à mettre en œuvre les projets, notamment dans les délais impartis.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Se doter d'outils de gestion des temps et de planification** permettant de croiser des éléments économiques avec la répartition des tâches pour optimiser à la fois la gestion du temps, la gestion financière et la gestion des ressources humaines et des compétences.

Les départs en retraite, le renouvellement des bénévoles et la transmission des compétences et des projets

Les principaux constats

- De nombreux départs de salarié-e-s et bénévoles sont attendus (notamment dans les fonctions de membres du conseil d'administration et de présidence).

Les risques possibles

- Des besoins en compétences manquantes au sein de l'équipe salariée (notamment poste de direction) et de l'équipe bénévole (en particulier au sein des instances décisionnaires).
- Un manque de continuité dans la mise en œuvre des projets lorsque les partenariats sont liés aux personnes et non à la structure.

À NOTER

Plus de 600 000 salarié-e-s, soit plus d'un quart des effectifs du secteur associatif, devraient partir en retraite à l'horizon 2020. Ces prévisions des départs concernent essentiellement le secteur sanitaire et social.

Source : Etude « Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégie des entreprises pour y faire face », Observatoire national de l'ESS du CNCRES. 2011

À NOTER

L'enjeu de transmission des compétences et des projets peut également concerner les structures dans lesquelles il y a un fort taux de turn-over sur des postes salariés, qui nuit au travail d'accompagnement réalisé par les DLA.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ Mettre en œuvre des démarches d'anticipation des départs en retraite.

Trois enjeux prioritaires sont identifiés :

- Identifier les échéances, les besoins et la stratégie à déployer (remplacement, mutualisation, évolution des profils...)
- Remplacer les départs, notamment par le recrutement extérieur ou la montée en compétences des équipes internes ou encore la mutualisation de compétences...
- Organiser la transmission des savoirs, des compétences, des projets (par la formation, le tutorat, le tuilage...) mais aussi des valeurs (par le renforcement de l'articulation bénévoles/salarié-e-s, la formalisation de cadres

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et l'anticipation des besoins RH

Les principaux constats

- Les structures associatives, initialement peu outillées en matière de GRH, s'engagent progressivement dans la mise en œuvre de démarches d'amélioration de leur GRH ou de mise en œuvre de GPEC, le cas échéant.
- Certains secteurs associatifs se sont dotés depuis plusieurs années de programmes de GPEC via leurs réseaux (notamment les secteurs social-médico-social et environnement).

Les risques possibles

- Des compétences manquantes car des besoins RH non anticipés.
- Des recrutements effectués dans l'urgence (avec les risques d'erreurs induits).
- Des plans de formation non adaptés aux besoins réels de montée en compétences
- Des évolutions professionnelles non préparées avec un risque d'échec des salarié-e-s promu-e-s.

FOCUS

La GPEC est une démarche d'anticipation des besoins en RH à 3-5 ans, visant à réduire les écarts avec les ressources disponibles au sein de la structure, au regard de ses orientations stratégiques, à travers la mise en place de politiques, d'actions et d'outils concrets (fiches de postes, entretiens annuels professionnels, recrutement, formation...).

Pour plus d'information, consulter les publications GPEC réalisées par le CRDLAE en 2011 et 2012 sur www.crdlaenvironnement.org



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mettre en œuvre une GPEC** permet, après s'être doté au préalable d'outils et de politiques de gestion des ressources humaines (fiches de poste, entretien annuel professionnel...), d'entrer dans une étape de mise en dynamique de ces différentes pratiques RH :

- La veille sur les évolutions du monde environnant (politiques publiques, nouveaux besoins ou attentes des bénéficiaires, évolutions réglementaires, nouvelles pratiques, nouveaux outils, nouvelles méthodologies...).
- La mise à jour régulière du projet associatif et des orientations stratégiques, pouvant impacter les métiers et compétences de l'association à moyen terme.
- La mise en évidence des tendances d'évolution des métiers et compétences nécessaires, des nouveaux besoins de l'association pour développer ses projets à moyen-long terme.
- L'anticipation des recrutements nécessaires (organigrammes prévisionnels, nouveaux profils de postes...), des besoins de formation (organisation du plan de formation de la structure sur plusieurs mois/années, en lien avec les besoins de formation des salarié-e-s exprimés lors de l'entretien annuel professionnel...) et de mobilité professionnelle (identification des souhaits d'évolution à moyen terme et des potentiels des salarié-e-s lors de l'entretien annuel d'évaluation des compétences, mise en place de parcours d'évolution pour préparer les nouvelles prises de responsabilités...).

La gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC)

Les principaux constats

- Un manque d'anticipation en termes de gestion prévisionnelle des besoins RH au sein des structures associatives et difficultés pour les petites et moyennes structures d'apporter des perspectives d'évolution à leurs salarié-e-s.
- Des associations travaillant dans une logique d'ancrage territorial et de coopération avec l'ensemble des acteurs territoriaux en ce qui concerne la mise en œuvre de leur projet associatif mais pas dans le cadre de leur politique de gestion des ressources humaines.
- Des politiques de gestion des RH non existantes ou très localisées et cloisonnées (à l'échelle de la structure associative ou de son réseau associatif, régional ou national).
- Les DLA sont peu à peu sollicités sur l'accompagnement de démarches GTEC qui se mettent progressivement en place.

FOCUS

La **GTEC** est une démarche d'anticipation des besoins en compétences des organisations territoriales impliquant l'ensemble des parties prenantes et notamment la triade pôle institutionnel - pôle des entreprises du secteur marchand - pôle associatif, dont la finalité est de favoriser le développement territorial.

La GTEC n'est pas la simple transposition de la méthode GPEC d'entreprise au niveau du territoire, elle nécessite d'appréhender le développement de l'activité sur un bassin d'emploi.

Pour plus d'information, consulter le guide GTEC de Sol et Civilisation.

Les risques possibles

- Des départs de salarié-e-s et les conséquences engendrées par un fort taux de turn-over (coût de recrutement, coût d'intégration et de formation des nouveaux arrivants...).
- Des politiques de GRH déconnectées des réalités territoriales en matière d'activités et d'emplois et qui favorisent le départ des actifs vers d'autres régions.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mettre en œuvre et animer une démarche de GTEC** impliquant l'ensemble des parties prenantes du territoire permettant :

- de co-construire une stratégie territoriale d'emploi cohérente avec l'ensemble des acteurs territoriaux favorisant l'attraction et le maintien des actifs sur le bassin d'emploi.
- d'imaginer les scénarii d'évolution possibles des activités (démarche prospective) et donc d'anticiper les besoins en compétences futures à l'échelle des organisations et plus globalement du territoire.
- de proposer à ses salarié-e-s des perspectives d'intégration pérennes sur le territoire, d'évolution et de mobilité professionnelle (les opportunités de construire un parcours professionnel étant plus importantes à l'échelle d'un territoire que d'une TPE/PME ou Petite et moyenne association), de formation professionnelle, etc. favorisant leur fidélisation et le maintien de leur employabilité.
- de favoriser l'inter-connaissance entre les acteurs territoriaux et de renforcer les logiques partenariales pouvant également servir les projets (ex : co-construction et co-pilotage de projet commun, territorial et intersectoriel, partenariat associations/entreprises, partenariat associations/pouvoirs publics...).

3. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La gestion des conflits

Les principaux constats

- Les DLA sont de plus en plus sollicités pour faire de la médiation au sein des structures, afin de régler des conflits souvent sous-jacents aux problématiques initialement avancées par les dirigeants qui les sollicitent.
- Un contexte de crise et de mutations économiques importantes : manque de ressources (humaines, financières, matérielles) au sein des associations pour faire face aux demandes sociétales croissantes.
- Des conditions de travail dans le secteur associatif moins favorables que dans le secteur privé marchand ou le secteur public (bas niveau de salaires, absence de définition précise des contours des missions, règles de fonctionnement non respectées, droit du travail méconnu et pas toujours appliqué...).
- L'apparition de tensions et de conflits dans les structures associatives (entre bénévoles et salarié-e-s, entre dirigeant-e-s et salarié-e-s...).

Les risques possibles

- Une dégradation du climat social parfois jusqu'à un point de « non-retour ».
- Des contentieux possibles dans certains cas (Conseil de prud'hommes).
- La remise en question de la pérennité des structures.

À NOTER

Les conflits sous-jacents peuvent limiter voire annuler l'impact des accompagnements DLA.

Le-la chargé-e DLA n'a pas vocation à assurer un travail de médiation sur le long terme nécessitant la résolution de conflits fortement ancrés et la remise à plat de nombreux paramètres.

En cas de besoin, il doit orienter vers les prestataires spécialisés, notamment les professionnels de la médiation dont certains sont spécialisés dans l'ESS.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Engager/orienter vers des démarches de médiation réalisées par des consultants spécialisés**, au-delà des démarches préalables de formalisation des rôles, d'amélioration de la GRH et du management et d'amélioration des conditions de travail des salarié-e-s dans les structures.

La gestion de l'intergénérationnel et des divergences d'engagement

Les principaux constats

- L'apparition successive de nouvelles générations avec leurs caractéristiques spécifiques, leurs nouvelles attentes, leurs visions différentes du travail, de la hiérarchie et du management ou encore de l'importance de l'épanouissement personnel...
- Des méthodes de management parfois non adaptées (ex : méthode de gestion calquée sur le modèle des entreprises du secteur marchand) ou archaïque (ex : management paternaliste).
- Un décalage dans les modèles d'engagement (militance versus nouvelle forme d'engagement, approche plus individuelle et consumériste) entre jeunes et ancien-e-s salarié-es ou entre nouveaux-bénévoles et anciens-nes salarié-es ou bénévoles...

Les risques possibles

- La cohabitation des différentes générations (et notamment leur décalage de visions) génère quelques incompréhensions voire quelques tensions dans les associations.

FOCUS

Les différentes générations*

- **Boomers** : née entre 1945 et 1964, caractérisée par le vécu d'une période de plein emploi, une vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière, le respect de l'autorité et de la structure hiérarchique, le « job à vie », le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- **Génération X** : née entre 1965 et 1980 caractérisée notamment par la remise en cause des valeurs traditionnelles, des institutions et de la hiérarchie, le fait d'avoir dû faire ses preuves au début de son expérience professionnelle, à l'origine des processus et règles actuellement en vigueur dans les organisations.
- **Génération Y** : née dans les années 80, également appelée génération hyper-connectée ou génération « why ? », caractérisée notamment par l'individualisation, l'impatience, l'interconnexion, l'inventivité mais aussi la quête du sens et du plaisir dans le travail et le besoin d'un équilibre vie privée/vie professionnelle.
- **Génération Z** : née dans le début des années 2000, proche de la génération Y dans ses attentes, elle est caractérisée non plus par la contestation mais par la négociation.

*D'après l'approche sociologique de l'intergénération et du management intergénérationnel. Il s'agit ici uniquement de tendances pouvant être communément repérées chez des personnes appartenant à une même génération.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Réinterroger les modes de management.** Valoriser notamment un management participatif mieux adapté à la culture du secteur associatif (inclure les collaborateurs-trices dans les réflexions et les prises de décisions, dépasser le modèle pyramidal de la hiérarchie, privilégier le mode projet...).
- ✓ **Comprendre ce qui anime et mobilise chacun-e** et prendre appui sur ce qui fait leurs atouts pour leur proposer des cadres de travail adaptés, conciliant à la fois les intérêts de la structure et leurs besoins spécifiques.
- ✓ **Replacer, dans toutes les occasions possibles, le sens de l'action associative** (ex : mise à jour régulière du projet associatif, implication des salarié-e-s dans la définition des orientations stratégiques, implication des bénévoles dans l'action, présentation du projet associatif lors des entretiens de recrutement et rappel lors des entretiens annuels professionnels, référence aux valeurs associatives dans les fiches de poste...).

Les conditions de travail et de rémunération

Les principaux constats

- Des salarié-e-s souvent très qualifié-e-s et motivé-e-s par leur engagement au service d'une cause socialement utile.
- Des conditions de travail parfois précaires proposées aux salarié-e-s du secteur associatif, souvent liées à l'incertitude et à la restriction des financements publics (absence de conformité aux règles élémentaires du droit du travail, horaires contraignants, faible niveau de rémunération et absence d'augmentation de salaire, statut d'emploi précaire, charge de travail importante et sous-effectif chronique, relations de collaboration tendues entre bénévoles/salarié-e-s et volontaires...).

Les risques possibles

- La détérioration du climat social.
- Une démotivation et des départs de salarié-e-s (augmentation du taux de turn-over).
- La difficulté à fidéliser les salarié-e-s durablement.



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

- ✓ **Recherche de solutions innovantes**, adaptées aux contraintes des associations pour favoriser le bien-être de leurs salarié-e-s et notamment une meilleure cohérence entre les emplois proposés, les responsabilités confiées, les qualifications demandées aux salarié-e-s et leur rémunération effective...

Le développement et la structuration du dialogue social

Les principaux constats

- Des structures associatives souvent de petite voire très petite taille (seuil d'effectif trop faible pour une présence d'instances représentatives du personnel) et/ou la méconnaissance des obligations légales relatives à l'organisation des élections professionnelles, en fonction des seuils d'effectifs.
- Des instances représentatives du personnel peu présentes (présence de délégués du personnel dans les structures mais impossibilité de connaître leur nombre, leur profil, leur posture et le contenu de leurs revendications, et leur action n'a qu'une portée locale).

- La difficulté à identifier des syndicats salariés structurés, susceptibles de prendre part aux débats en matière d'emploi et de formation et notamment aux projets GPEC qui se mettent progressivement en place dans les différents secteurs associatifs.

Les risques possibles

- Une structuration des syndicats de salariés et du dialogue social, en parallèle ou en opposition aux politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre.
- Des contentieux possibles (conseil de prud'hommes).
- La remise en question de la pérennité des structures.

FOCUS

Les syndicats de salarié-e-s

On note depuis peu une volonté de structuration de syndicats salarié-e-s spécifiques au secteur associatif, garants des droits élémentaires des salarié-e-s, qui doit contribuer, dans la logique d'un dialogue social constructif, à une professionnalisation, une salarisation et une articulation bénévoles/salariés-e-s pérennes et sereines au sein du secteur.

C'est notamment le cas du syndicat ASSO (Action pour les salarié-e-s du secteur associatif), affilié Solidaires, créé en 2010 par un groupe de salariés du secteur associatif.

Plus d'informations sur www.syndicat-asso.fr



Les outils ou démarches utiles à mettre en œuvre

✓ **Mettre en œuvre des démarches d'accompagnement à la structuration**, l'organisation et l'animation du dialogue social dans une perspective de co-construction avec les représentants des salarié-e-s pour garantir la prise en compte et la satisfaction des besoins et attentes des salarié-e-s du secteur et la pérennité des associations et des projets qu'elles développent.

Pour traiter de ces problématiques emplois-compétences dans le cadre de leurs accompagnements, les chargé-e-s de mission DLA peuvent utilement prendre appui sur des acteurs spécialisés et un certain nombre de ressources produites, respectivement répertoriés ci-après dans le panorama des acteurs et la rubrique « ressources utiles ».

Des retours d'expériences sur des accompagnements RH réalisés par des DLA, présentés en fin de dossier, viennent enrichir ces apports avec des repères méthodologiques, des points de vigilance et facteurs clefs de réussite.

Références bibliographiques

Sources internes au dispositif DLA

- Projet GPEC CRDLA environnement (constats/besoins RH identifiés dans le cadre du projet GPEC, fiche prospective directeur du CRDLAE, guide du recrutement, guide entretien annuel professionnel et travaux sur l'organisation et le mode projet) du réseau des CPIE, consultable sur www.crdaenvironnement.org

Travaux

- Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques, CPCA, Janvier 2014
Consultable sur www.avise.org et www.lemouvementassociatif.org
- Le paysage associatif français, Viviane Tchernonog, Juris Editions, 2013
- Formation : Des dirigeants associatifs bien armés, Juris associations n°456, avril 2012
- Les enjeux de la gouvernance associative, Jean-Pierre Worms, Juris associations n°447, novembre 2011
- Engagement : regards croisés sur des pratiques innovantes (éclairage international), Cycle de petits déjeuners, La Fonda, 2013
- Nouvelles formes d'action et d'organisation associative, La Fonda, 2009
- Référentiel de compétences bénévoles « Bénévolat : reconnaître les compétences, portefeuille de compétences » produit en 2009 par un groupe de travail sur la valorisation du bénévolat téléchargeable sur www.pro-bono.fr (site géré par Pro-Bono Lab)
- Référentiel de compétences bénévoles « Bénévolat : reconnaître les compétences, portefeuille
- Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégie des entreprises pour y faire face, Observatoire national de l'ESS, CNCRES, 2011
- Intégrer et manager la génération Y, Julien Pouget, 2013, Vuibert
- Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ?, Nadine Richez-Battesti, 2010
- De l'embauche à la démission ou les écueils du travail associatif dans les associations locales de solidarité internationale, Matthieu Gateau, 2010
- Solidarités : les dessous du travail, Joël Ambroisine, janvier 2014
- La GTEC, Gestion territoriale des emplois et des compétences, une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences, Sol et Civilisation, décembre 2010

Lois

- Loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale du 5 Mars 2014, consultable sur www.legifrance.gouv.fr
- Loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, consultable sur www.legifrance.gouv.fr

2. PANORAMA DES ACTEURS ET RESSOURCES CLES

Ce panorama d'acteurs et de ressources clés rassemble :

- **Une cartographie** proposant de situer en un coup d'œil les acteurs clés, en fonction de la nature de leur offre de services et des principales thématiques d'accompagnement des employeurs
- **Des fiches acteurs** permettant de disposer d'une information précise sur la nature et l'étendue de l'offre de services de chacun
- **Une sélection de ressources** pour aller plus loin.

Pour élaborer ce panorama en lien avec la thématique ressources humaines/ fonction employeur/ GPEC, le choix a été fait de répertorier :

→ **Des acteurs ayant une offre de service centrale sur la thématique**

Certains acteurs développant des ressources sur la thématique mais n'ayant pas dans leur cœur de métier ou pour thématique centrale ne sont pas répertoriés ci-dessous (ex : La Fonda). Ils pourront néanmoins apparaître au travers des ressources qu'ils auront produites (cf. références bibliographiques et sélection des ressources utiles).

→ **Des acteurs intersectoriels et présents sur l'ensemble du territoire**

Ne sont donc pas recensés les acteurs RH spécifiques à un territoire (ex : Club asso en Ile de France), ainsi que ceux rattachés à un secteur d'activité spécifique (ex : Coorace)



Enrichissement sectoriel et territorial du panorama

Ce panorama a vocation à être enrichi aux niveaux sectoriel et territorial. C'est la raison pour laquelle il sera disponible à la demande en version word, avec mise à disposition des fichiers sources qui ont permis la réalisation de la cartographie. Les DLA régionaux et départementaux ainsi que les Centres de ressources DLA sectoriels pourront notamment l'enrichir et le compléter à partir de leur propre répertoire.

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS CLÉS

Cette cartographie des 21 acteurs clés recensés a été réalisée en fonction de la nature de leur offre de services et des principales thématiques d'accompagnement des employeurs.

Les trois grandes thématiques d'accompagnement RH identifiées

- **Être employeur** : obligations légales, notamment en termes de droit social, et organisation interne et processus RH à mettre en place pour maîtriser l'emploi
- **Gestion et développement des compétences** : recrutement, formation, intégration, évaluation, évolution professionnelle, organisation, GPEC...
- **Environnement de travail** : conditions de travail et climat social

Il est possible qu'un acteur puisse relever de 2 voire 3 thématiques à la fois. Dans ce cas, le choix a été fait de le rattacher à la thématique la plus importante de son offre de services.

Les cinq catégories d'offre de service répertoriées

- **Information** : Mise à disposition de supports didactiques ; réunions d'information collectives
- **Outillage** : Mise à disposition de logiciels, de grilles d'analyse, d'équipement, soit en direct, soit en ligne ; outils de compréhension de son activité (jeux, questionnaires), outils de gestion (gestion de paie, logiciels de bureautique ...)
- **Appui ponctuel** : Accueil et recommandation ; Orientation, Information plus personnalisée en rapport avec la problématique de l'employeur.
- **Appui approfondi** : Le plus souvent sous forme de prestation de service
- **Formation** : Prestation individuelle et personnalisée, montée en compétences des salariés ; formations collectives

Cartographie des acteurs clés sur la thématique RH



	Être employeur	Gestion et développement des compétences	Environnement de travail
INFORMATION	Sécurité sociale CRIB Direccte Groupe de Protection Sociale Maison des associations PAVA Syndicats employeurs Urssaf	AGEFIPH CRDLA France bénévolat Maison de l'emploi Mission locale OPCA Pôle emploi Têtes de réseaux	ANACT ARACT Inspection du travail Médecine du travail Syndicats de salarié-e-s
OUTILLAGE	CRIB Groupe de Protection Sociale Maison des associations Syndicats employeurs Urssaf	APEC CRDLA OPCA Pôle emploi Têtes de réseaux	ANACT ARACT Syndicats de salarié-e-s
APPUI PONCTUEL	Sécurité sociale CRIB Maison des associations PAVA Syndicats employeurs	AGEFIPH APEC CRDLA France bénévolat Maison de l'emploi Mission locale OPCA Pôle emploi Têtes de réseaux	ANACT ARACT Conseil de prud'hommes Inspection du travail Médecine du travail
APPUI APPRO-FONDI	Groupe de Protection Sociale	AGEFIPH APEC OPCA Têtes de réseaux	ANACT ARACT Médiation
FORMATION	Sécurité sociale CRIB Maison des associations	AGEFIPH APEC CRDLA France bénévolat Maison de l'emploi Mission locale OPCA Têtes de réseaux	ANACT ARACT Médiation

ZOOM SUR QUATRE AUTRES ACTEURS CLES DE L'EMPLOI ET DES RH

Voici quatre structures qui proposent des plateformes d'information en ligne sur les questions des ressources humaines, du droit du travail et de l'emploi. Ces structures ne proposent en revanche pas de lieu d'accueil. C'est la raison pour laquelle elles ne figurent pas dans les cartographies précédentes.



CARIF-OREF - Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation

Les CARIF-OREF sont à la croisée des politiques État, Région et partenaires sociaux et au service des professionnels de l'accueil, information, orientation, de l'emploi et de la formation et des publics sur les territoires.

[Consultez les espaces ressources](#) ouverts aux professionnels, par région



Centre Info

Site de ressources, d'analyse et d'information sur la formation professionnelle, l'orientation et l'apprentissage, Centre Info est une association sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.

Retrouvez ses guides, boîtes à outils et services sur mesure sur la [page dédiée aux entreprises](#).



Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie sociale (CIDES)

CIDES est le Centre de ressources en ligne et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'économie sociale et solidaire de la mutuelle Chorum

www.chorum-cides.fr



Ressources Solidaires

Ressources Solidaires est un portail de recrutement et de sensibilisation à l'économie sociale et solidaire au niveau national.

Il a pour objectif de promouvoir et faciliter l'emploi dans l'économie sociale et solidaire.

www.ressources-solidaires.org/

LES FICHES ACTEURS

Chaque fiche acteur propose, outre une carte d'identité de l'acteur concerné, des informations précises et synthétiques sur la nature et l'étendue de son offre de service classée selon les cinq catégories identifiées pour réaliser la cartographie (Information / Outillage / Appui ponctuel / Appui approfondi / Formation).

Il est possible qu'un acteur puisse relever de 2 voire 3 thématiques à la fois. Dans ce cas, le choix a été fait de le rattacher à la thématique la plus importante de son offre de services.

Liste des acteurs classés selon les trois grandes thématiques d'accompagnement RH.

Être employeur	Groupe de protection sociale	p.25
	Sécurité sociale	p.26
	CRIB	p.27
	Diréccte	p.28
	Maison des associations	p.29
	PAVA	p.30
	Syndicats d'employeurs	p.31
	Urssaf	p.34
Gestion et développement des compétences	AGEFIPH	p.35
	APEC	p.36
	CRDLA	p.37
	France Bénévolat	p.38
	Maison de l'emploi	p.39
	Mission locale	p.40
	OPCA	p.41
	Pôle emploi	p.43
Têtes de réseaux associatifs	p.44	
Environnement de travail	ANACT-ARACT	p.45
	Conseil de prudhommes	p.46
	Inspection du travail	p.47
	Médecine du travail	p.48
	Médiateur	p.49
	Syndicats de salarié-e-s	p.50

Être employeur

- ✓ Information
- ✓ Outillage
- Appui ponctuel
- ✓ Appui approfondi
- Formation

Groupe de protection sociale

Un groupe de protection sociale (GPS) est un ensemble d'organismes, créé, piloté et contrôlé par les partenaires sociaux. Ces groupes mettent en œuvre des régimes obligatoires de retraite complémentaire, AGIRC et ARRCO, ainsi que des couvertures de protection sociale complémentaire dans le cadre de contrats collectifs d'entreprise ou dans le cadre de contrats individuels⁴. On compte [16 groupes de protection sociale en France](#).

NATURE DU SERVICE

Selon le secteur d'activité, le groupe de protection sociale sera automatiquement désigné dans le cadre d'une Convention Collective Nationale. Si tel n'est pas le cas, l'entreprise peut choisir entre 2 groupes de protection sociale désignés dans son département par l'Arrco (non cadres) et l'Agirc (cadres).

Dans le secteur de l'économie sociale, le GPS Malakoff Médéric est le plus présent avec une offre dédiée aux entreprises de l'économie sociale. Il s'applique obligatoirement dans les secteurs de la santé (but non lucratif), de l'hébergement social et médico-social, de l'action sociale sans hébergement et de l'activité des organisations associatives (en partie). Chorum est la mutuelle du groupe Malakoff Médéric.

En supplément de l'obligation de prévoyance, Malakoff-Médéric a développé des [services pour anticiper les risques de santé au travail](#), tels que les programmes « Prévenir l'absentéisme » ou « Préserver le capital santé et le bien-être ». Certains services sont également réservés aux adhérents de la [Mutuelle Chorum](#).

Chorum-CIDES

Pour aller plus loin dans la relation de proximité avec ses adhérent-e-s, Chorum a créé CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie sociale, son centre de ressources et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'ESS.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Être adhérent

Contact

[Accéder à la liste des Groupes de protection sociale](#)
[Accéder au portail des entreprises Agirc ; Arrco](#)
[Accéder au répertoire professionnel Agirc ; Arrco](#)



Voir également les fiches

Médecine du travail
 ANACT-ARACT

⁴ Pour un exemple simplifié de l'organisation d'un Groupe de Protection Sociale (GPS), voir : www.ctip.asso.fr/institutions/ip-sociale/les-institutions-de-prevoyance-dans-les-groupes-de-protection-sociale

Être employeur

- ✓ Information Appui approfondi
- Outillage ✓ Formation
- ✓ Appui ponctuel

L'assurance maladie et retraite de la sécurité sociale

Les Carsat, la CRAMIF (pour l'Île de France) et les 4 CGSS (pour les DOM) sont des organismes de droit privé exerçant une mission de service public, placées sous la tutelle de la CNAV (Caisse nationale de l'assurance vieillesse) et de la CNAMTS (Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs Salariés).

Elles apportent appui et conseil aux entreprises sur les moyens techniques, organisationnels et humains à mettre en œuvre pour conduire leurs actions de prévention, avec sous certaines conditions des aides financières. Elles peuvent également aider à la mise en place de formations adaptées aux besoins

NATURE DU SERVICE

Carsat, CRAMIF et CGSS peuvent aider les entreprises à :

Évaluer les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles (AT-MP) dans un but de prévention, via notamment l'organisation de stages de formation ;

Apporter un soutien logistique (aide à la conception des locaux) et financier (contrats de prévention et aides financières simplifiées) aux actions d'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail, une offre de services gratuite et complète d'information et de conseil retraite à l'attention des chefs d'entreprise et des directions des ressources humaines

L'assurance maladie – risques professionnels

Elle a pour but de réduire et maîtriser les risques pour préserver la santé et la sécurité au travail

INRS

L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, expert de [l'Assurance maladie – risques professionnels](#), apporte information, assistance, conseil, formation en prévention auprès des entreprises.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Prise en charge des services dans le cadre de la cotisation patronale

Contact

Consulter la liste des Carsat en région : www.travailler-mieux.gouv.fr/Liste-des-Caisses-regionales-d.html
Site de l'INRS : www.inrs.fr



Voir également les fiches

ANACT - ARACT
Médecine du travail
Inspection du travail

Être employeur

- ✓ Information
 - ✓ Outillage
 - ✓ Appui ponctuel
- Appui approfondi
- ✓ Formation

**CRIB****Centre de ressources et d'information des bénévoles**

Les associations labellisées CRIB ont vocation à fournir informations, ressources et conseils aux bénévoles pour les questions portant sur l'administration, la vie statutaire, la gestion comptable et la gestion de l'emploi. Le label CRIB est attribué à des associations par le Ministère de la Jeunesse et des Sport en contrepartie du respect d'un cahier des charges.

NATURE DU SERVICE**Missions communes à chaque CRIB**

Primo-information et orientation des bénévoles

Conseil aux bénévoles dans les domaines concernant la vie quotidienne de l'association (gestion, statuts, engagement bénévole)

Formation de base et continue des bénévoles, en matières juridiques, fiscales, comptables et financières, au niveau régional par les services de l'Etat, les collectivités territoriales et les réseaux associatifs

Soutien aux projets menés par les bénévoles (engagement volontaire, financements publics et privés, autorisations administratives...).

Missions secondaires

Soutien aux bénévoles pour leur permettre d'adapter le mode de fonctionnement de leur association

Accompagnements individualisés des porteurs de projets innovants

Conseil aux bénévoles qui assument des fonctions d'employeurs.

Appui à la gestion de l'emploi

Aide à l'élaboration de contrats, recherches concernant les déclarations URSSAF, sécurité sociale, conseil sur les dispositifs d'aide à l'emploi et les formations professionnelles afférentes...

Conseil juridique

Réalisation d'études sur les problématiques de responsabilité des associations et des dirigeant-e-s bénévoles, l'administration des associations et le fonctionnement de ses organes internes (Assemblées générales, Conseil d'administration, commissions etc.), l'élaboration et le changement de statuts et de règlement intérieur...

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Initialement dédiés au secteur sportif, les CRIB s'adressent aujourd'hui à l'ensemble du champ associatif et existent dans chaque département (ou presque).

Ils ont un rôle d'accueil généraliste et gratuit.

Mais néanmoins certaines prestations de formation et d'accompagnement sont payantes.

Contact

Cartographie des CRIB

www.associations.gouv.fr/10-toutes-les-ressources-pres-de-chez.html

**Voir également les fiches**

Maison des associations

PAVA

Être employeur

- ✓ Information
 - Outillage
 - Appui ponctuel
- Appui approfondi
 - Formation



Direccte

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Interlocuteur unique pour les employeurs, la Direccte rassemble à la fois des compétences de contrôle, d'animation et de conseil les concernant. La Direccte est notamment en charge de l'animation des acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, missions locales, maisons de l'emploi).

NATURE DU SERVICE

À travers le contrôle de l'application des règles en droit du travail, au moyen des services d'inspection du travail, la Direccte veille au respect des dispositions du code du travail.

La Direccte est un service régional : elle inclut à la fois un siège et des services ancrés dans les départements, les Unités Territoriales de la Direccte (UT).

Au siège, chaque pôle a la compétence pour l'ensemble du territoire régional de l'animation des politiques publiques dans son domaine.

Ces trois pôles sont :

- **Le pôle T (Politique du travail)**
Pour l'essentiel, il anime l'activité de l'inspection du travail mise en œuvre dans les UT.
- **Le pôle 3E (Entreprises, Emploi, Économie)**
Il impulse la politique emploi et développement économique mise en œuvre principalement dans les UT, et contrôle la formation professionnelle.

- **Le pôle C (Concurrence, Consommation, Métrologie, Répression des fraudes)**
Il a compétence en matière de concurrence, produits viticoles et métrologie légale, et anime les Directions départementales interministérielles concernées par les sujets de consommation et répression des fraudes.

Les Unités territoriales

Ces unités à périmètre départemental sont dirigées par un responsable d'unité territoriale. Leurs fonctions essentielles s'organisent autour du respect de la réglementation du travail (inspection du travail), de l'animation des politiques d'emploi (services emploi), du développement de l'activité économique.

L'unité territoriale est par exemple compétente pour renseigner les entreprises sur la convention collective dont elles dépendent.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit

Contact

Portail des Direccte / Direccte :
<http://direccte.gouv.fr/>



Voir également les fiches
Inspection du travail

Être employeur

- ✓ Information
- ✓ Outillage
- ✓ Appui ponctuel

- Appui approfondi
- ✓ Formation

Maison des associations

Les Maisons des associations (MDA) sont des lieux de conseil et de formation pour les associations dans tous les aspects de la vie de leur structure : création, développement, difficultés rencontrées. Elles mettent à leur disposition les moyens et ressources (information, documentation, accompagnement de projets...) nécessaires à leur consolidation et développement. Elles sont gérées selon les territoires par une association ou un service municipal

NATURE DU SERVICE

Les MDA ont pour mission le développement des associations locales à travers :

- la création de lieux d'échanges et de rencontres pour les associations
- l'accompagnement des acteurs associatifs
- la mise à disposition de ressources

Lieux d'échanges et de rencontres

Les MDA contribuent à mettre les associations en relation et à valoriser leurs actions auprès du public. Elles soutiennent l'émergence de projets inter-associatifs.

Appui aux projets et à la fonction employeur

Conseil, formation et mise à disposition d'outils et de services, contribuent au soutien des responsables associatifs dans leur développement

Appui logistique

Les MDA mettent à disposition des associations des services pour leur faciliter le quotidien : salles de réunion, domiciliation du siège social, boîte aux lettres, bureaux de travail équipés, matériel informatique (accès Internet, imprimantes), de reprographie, matériel scénique, services PAO, vidéo etc...

Si les MDA présentent une offre de base commune, chacune peut élargir ses services au choix. Il est ainsi bien nécessaire de consulter celle de son ressort territorial

Le Réseau national des Maisons des associations (RNMA) vise à accroître l'efficacité de l'action des MDA et les appuyer dans le rôle d'outillage et d'accompagnement.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit pour toute association. Certaines prestations complémentaires (ex : formation) sont payantes.

Contact

Les coordonnées des MDA sont disponibles auprès des services Vie associatives des communes ainsi que, pour celles adhérentes au réseau RNMA, sur l'outil de recherche du RNMA :

www.maisonsdesassociations.fr/liste-des-maisons-des-associations



Voir également les fiches

CRIB
PAVA

Être employeur

- ✓ Information Appui approfondi
- Outillage Formation
- ✓ Appui ponctuel

PAVA**Point d'appui à la vie associative**

Le Point d'appui à la vie associative (PAVA) est un label attribué à des structures publiques ou privées fédérées par la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP). Le PAVA favorise les échanges entre les associations de leur territoire d'implantation. Ces points d'appui sont généralement implantés dans des zones rurales, des quartiers classés « politique de la ville », des villes moyennes, etc. Certains ont un rayon d'action local, d'autres départemental.

NATURE DU SERVICE

Le PAVA s'adresse à la fois aux associations déjà constituées et aux porteurs de projets associatifs. C'est une structure d'information et de conseil gratuit de premier niveau dans les domaines de la vie quotidienne de l'association (gestion, statuts, engagement bénévole, montage de projets etc.).

Orientation vers d'autres organismes,
administration, réseaux associatifs, CRIB
territorialement compétent, autres PAVA, DLA

Relais d'information sur l'offre de formation

Quatre missions sont assurées par un PAVA

Accueil et primo-information**Information en montage de projets**

Appui méthodologique, obligations, recherche de financements

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit

Contact

Les coordonnées des PAVA sont accessibles sur :
www.associations.gouv.fr/



Voir également les fiches
CRIB
Maison des associations

Être employeur

- ✓ Information Appui approfondi
- ✓ Outillage Formation
- ✓ Appui ponctuel

Syndicats et organisations d'employeurs

Les organisations patronales sont des syndicats d'employeurs qui défendent les intérêts de leurs membres. Elles font partie des partenaires sociaux. Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), l'UPA (Union professionnelle artisanale), l'UNAPL (Union nationale des professions libérales), la CGPME (Confédération générale des PME) la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) ainsi que l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) font partie des organisations les plus importantes.

Elles interviennent dans les domaines du droit du travail, expriment leur avis sur des choix de société et de politique économique, et participent aux négociations salariales.

NATURE DU SERVICE

Les syndicats d'employeurs (ou syndicats patronaux) sont des organisations qui fédèrent et représentent les employeurs au niveau d'une branche professionnelle ou d'un secteur d'activités. Leur structuration repose sur une volonté conjointe des entreprises de défendre leurs intérêts, sur la base d'une adhésion volontaire.

De manière générale, le syndicat d'employeurs a pour mission de conseiller, d'accompagner les employeurs dans l'application du droit du travail et des dispositions conventionnelles.

Pour bien comprendre le paysage des syndicats et organisations d'employeurs, il est important de repérer que différents niveaux d'organisation existent, avec des rôles qui leur sont propres :

Confédérations nationales

Elles fédèrent au niveau national les entreprises et unions territoriales d'une même branche professionnelle ou secteur d'activité

Unions/confédérations interprofessionnelles

Elles fédèrent les syndicats d'employeurs au niveau : interbranche, interprofessionnel - regroupant plusieurs activités (ex : UDES)

Quatre missions principales sont assurées par le syndicat d'employeurs

Représenter et défendre

Il représente et défend les intérêts de ses adhérents auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux lors des négociations collectives

Conseiller et informer

Il apporte conseil, assistance et appui aux employeurs sur la législation et la réglementation (convention collective, contrats de travail, temps de travail, rupture, formation professionnelle...)

Rencontrer et échanger

Il facilite et organise des espaces de discussion et d'échanges entre les employeurs

Étudier et prospecter

Il conduit des études et enquêtes prospectives sur différents thèmes et élabore des fiches thématiques sur des sujets d'actualité.

Certains syndicats d'employeur proposent d'assister leurs adhérents dans la gestion administrative du personnel (élaboration de la paie, édition de bulletins de paie, gestion des déclarations sociales et fiscales...).

Ces missions se traduisent notamment par le fait de :

- siéger aux conseils des prud'hommes
- négocier des accords collectifs
- siéger au sein d'organismes paritaires

En France

Les trois principales organisations patronales représentatives au niveau interprofessionnel sont:

Le **MEDEF**, premier représentant interprofessionnel des entreprises auprès des pouvoirs publics

La **CGPME** représente les petites et moyennes entreprises, à travers 4 Unions de branche (Commerce, Industrie, Services, Artisanat)

L'**UPA**, est l'organisation interprofessionnelle représentative de l'artisanat. Elle fédère 3 confédérations de l'artisanat (Bâtiment, Métiers et services, Alimentation de détail).

Dans l'économie sociale

Les syndicats employeurs se sont regroupés pour porter les intérêts communs au monde associatif, coopératif et mutualiste.

100 000 employeurs, sur 200 000 au total (pour 1.7 millions de salariés) sont aujourd'hui fédérés par 3 organisations professionnelles :

Le **GEMA, Groupements des Entreprises Mutuelles d'Assurances**, syndicat professionnel des mutuelles d'assurances, représente 45 mutuelles d'assurances et 33 000 salarié-e-s.

L'**UNIFED**, Union des Fédérations et Syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (FEHAP, FEGAPEI, SYNEAS, Croix-Rouge, CNLCC), représente 20 500 associations et 500 000 salariés.

L'**UDES**, Union des Employeurs de l'économie sociale et solidaire, est l'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire.

Actuellement non reconnus comme « représentatifs » par la loi, les employeurs de l'économie sociale ne participent pas aux négociations patronales nationales (contrairement aux syndicats employeurs du secteur privé lucratif: MEDEF, CGPME et UPA).

Zoom sur l'UDES

Anciennement « USGERES », fondée en 1994 pour gérer les fonds de la formation professionnelle et répondre aux besoins de qualification des entreprises de l'économie sociale, l'union a depuis élargi ses missions. C'est lors de son assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2013 que l'USGERES devient l'UDES.

L'objectif de cette évolution statutaire est de créer une union d'employeur de l'économie sociale et solidaire plus large afin d'accueillir d'autres syndicats employeurs de l'ESS et ainsi, représenter l'ensemble du champ multiprofessionnel de l'économie sociale et solidaire.

L'UDES représente 70 000 entreprises et 1 million de salarié-e-s. Elle regroupe 27 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 14 branches et secteurs professionnels et rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire.

Elle a pour missions de :

- Fédérer et représenter les employeurs de l'ESS
- Exprimer les positions de ses membres
- Négocier et signer des accords collectifs au niveau multiprofessionnel de l'ESS

Projet Sofocle - ES

L'UDES s'est associée au CNCRES, à la Macif et à Chorum pour développer un dispositif transversal d'accompagnement à la fonction employeur dans l'économie sociale et solidaire : le projet SOFOCLE – ES (Soutenir, Former, Coordonner la formation des Employeurs dans l'Economie Sociale).

Il s'agit d'organiser et de coordonner une offre de formation concertée, spécifiquement dédiée à la fonction employeur dans l'économie sociale et solidaire.

Label diversité

L'UDES a créé pour ses adhérents un groupe d'accompagnement au label diversité. Ce label, décerné par l'Afnor, permet à une organisation de démontrer son engagement permanent et réel auprès de ses partenaires, clients ou collaborateurs, en faveur de l'égalité des chances et des préventions des discriminations dans le cadre de sa gestion des ressources humaines.

Portail de l'emploi dans l'ESS et bourse de l'emploi

L'accord du 15 janvier 2011 sur les parcours d'évolution professionnelle dans l'économie sociale prévoit la mise en place d'une bourse de l'emploi pour les branches et secteurs professionnels représentés par l'UDES. C'est dans ce cadre que le portail de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire a été développé.

Le portail de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire est une plateforme mutualisée d'offres d'emplois qui propose également aux internautes un certain nombre d'informations sur l'économie sociale et solidaire et ses débouchés.

www.emploi-ess.fr/

Des outils et guides

L'UDES a développé un certain nombre d'outils sur des sujets tels que la prévention des risques professionnels, la lutte contre les discriminations, le développement de l'emploi ou encore le dialogue social.

Disponible sur : www.udes.fr/outils-guides

Acteur du dialogue social, l'UDES négocie et signe des accords dans le champ multiprofessionnel de l'économie sociale et solidaire

Les branches et secteurs professionnels fédérés au sein de l'UDES

- Acteurs du lien social et familial
- Aide, accompagnement, soins et services à domicile
- Animation*
- Ateliers et chantiers d'insertion
- Entreprises de la coopération de production adhérentes à la CGSCOP
- Foyers de jeunes travailleurs-euses
- Logement social – PACT
- Missions locales et PAIO
- Mutuelles de santé
- Radiodiffusion
- Régies de quartier
- Secteur sanitaire, social et médico-social
- Sport
- Tourisme social et familial

*Dont le syndicat de référence est le CNEA :

www.cnea-syn.org

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

L'adhésion d'une structure à un syndicat d'employeurs est volontaire et se fait généralement au regard de l'activité principale de la structure.

Contact

Visiter les sites Internet des syndicats pré-cités



Voir également les fiches

Syndicat salarié-e-s

Conseil de prud'hommes

Être employeur

✓ Information

✓ Outillage

Appui ponctuel

Appui approfondi

Formation

**Urssaf****Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales**

Le réseau des Urssaf a pour principale mission de collecter les cotisations et contributions sociales. Dans le cadre de ces missions, les Urssaf ont développé des services pour simplifier les déclarations et la gestion salariale des associations employeuses.

NATURE DU SERVICE**Information depuis l'onglet Associations du site de l'Urssaf**

- Législation : par statut (président/bénévole/salarié) et par secteur d'activité
- Dossiers réglementaires : déclarations, cotisations, exonérations
- Barèmes
- Documentation : Actualité, guides, formulaires

Panorama des exonérations et des aides à l'emploi :

www.urssaf.fr/images/ref_2531-GuideEXO_Web.pdf

Services en ligne

Chèque emploi associatif (CEA) : il permet de remplir toutes les formalités liées à l'embauche et à la gestion des salariés.

www.cea.urssaf.fr/ceawebinfo/cms/index.html

Centre de Formalités des Entreprises (CFE) :

lorsque l'association dispose de ses numéros SIREN et SIRET, deux services sont mis à sa disposition pour faciliter les formalités liées aux bulletins de salaires

Impact emploi : logiciel permettant aux associations d'établir le bulletin de salaire et de fournir l'ensemble des déclarations sociales et fiscales de manière simplifiée

Outil d'aide au calcul de la réduction

Fillon : www.declaration.urssaf.fr/calcul/

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Chèque Emploi Associatif : gratuit, à destination des associations employant au plus 9 équivalent temps plein (ETP).

Impact emploi : payant, tarif variable en fonction du tiers de confiance (cotisation annuelle, coût supplémentaire par salarié et/ou par document).

Contact

Trouver son Urssaf en ligne :

www.urssaf.fr/general/les_urssaf/votre_urssaf/index.phtml



Voir également la fiche

Maison des associations

Gestion des compétences

- ✓ Information
- ✓ Appui approfondi
- Outillage
- ✓ Formation
- ✓ Appui ponctuel

**AGEFIPH**

Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

L'Agefiph est un organisme paritaire favorisant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé. L'Agefiph collecte les contributions financières des entreprises d'au moins 20 salariés qui s'acquittent par ce moyen, en tout ou partie, de leur obligation d'employer des travailleurs-ses handicapé-e-s.

NATURE DU SERVICE

L'Agefiph peut intervenir sous forme de prestations, d'aides financières ou à travers des services annexes (Cap emploi, Sameth -Service d'appui au maintien dans l'emploi, Alther). Cette offre est structurée autour des trois grands pôles suivants :

Recrutement et intégration

Cap emploi conseille et accompagne les entreprises pour faciliter le recrutement et l'intégration des personnes handicapées. L'Agefiph attribue également des aides financières pour faciliter le recrutement. Pour toutes les informations pratiques, consultez la page «Comment solliciter les aides de l'Agefiph».

Maintenir dans l'emploi

Sameth conseille et accompagne les entreprises pour faciliter le maintien dans l'emploi de salariés devenus handicapés ou dont le handicap s'aggrave. L'Agefiph attribue également des aides financières et organise des formations.

Mettre en place une politique d'emploi

L'Agefiph accompagne les entreprises dans la définition et la mise en œuvre d'une politique d'emploi handicap. Alther conseille et accompagne les entreprises nouvellement assujetties à l'obligation d'emploi.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Le service Cap emploi est gratuit pour les employeurs publics et privés car totalement financé par l'Agefiph, le FIPHFP et Pôle Emploi.

Contact

Pour trouver un correspondant Cap emploi, Sameth, Alther ou Agefiph, consultez l'annuaire en ligne. www.agefiph.fr/Annuaire



Voir également les fiches
ANACT - ARACT
Médecine du travail

Gestion des compétences

- Information
- ✓ Outillage
- ✓ Appui ponctuel
- ✓ Appui approfondi
- ✓ Formation



APEC

Association pour l'emploi des cadres

L'Apec accompagne et conseille les cadres pour anticiper et préparer leur évolution, ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur pour préparer la recherche de leur premier emploi. Elle propose aux entreprises des services pour optimiser leurs recrutements, développer la mobilité et les compétences internes.

NATURE DU SERVICE

Les services de l'Apec s'organisent autour de quatre grandes thématiques

1. Les essentiels

Sont proposés notamment des matinales et ateliers pratiques RH

2. Recruter des talents

Offres d'emplois, stages, CV
Conseils en recrutement
Evénements

3. Optimiser les dispositifs RH

Obligations et dispositifs légaux
Pour les PME/PMI d'au moins 50 salariés :
Objectif égalité hommes/femmes ; Objectif inter-génération
Conseils en RH : Services RH ; Rendez-vous Pro ; Ateliers pratiques RH ; L'enjeu professionnel

4. Fidéliser les compétences

Développer les compétences
Accompagner les cadres

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Entreprises et associations, tous secteurs et effectifs confondus, ayant au moins un cadre dans leur effectif. Ces services sont gratuits car tous les cadres et les entreprises du secteur privé versent une cotisation par le biais de l'Agirc.

Contact

Site de l'Apec :
www.apec.fr/Accueil/ApecIndexAccueil.jsp



Voir également les fiches
Pôle emploi

Gestion des compétences

- ✓ Information
 - ✓ Outillage
 - ✓ Appui ponctuel
- Appui approfondi
 - ✓ Formation



CRDLA

Centre de ressources DLA

Pour compléter leur compétence généraliste, les DLA départementaux et régionaux ont à leur disposition l'expertise sectorielle et thématique des cinq centres de ressources DLA existants (CRDLA), organisés au niveau national : culture, environnement, sport, du social/médico-social/santé, Insertion par l'activité économique (IAE) et l'un d'entre eux intervient sur une thématique transversale, le financement. La thématique emploi et RH est une thématique transversale traitée par l'ensemble des CRDLA.

NATURE DU SERVICE

Appui conseil et ressources

Les CRDLA apportent outils, méthodes et ressources pour les DLA départementaux et régionaux, en particulier sur les problématiques emploi et RH.

Une sélection des ressources produites par les CRDLA sur la thématique RH est proposée dans la partie ci-après « Sélection de ressources utiles ». L'ensemble des ressources et outils produits par les CRDLA sont par ailleurs disponibles sur leurs sites Internet et sur Enée Ressources.

Favoriser les liens avec les réseaux

Les CRDLA ont également pour rôle d'appuyer et de développer les collaborations entre le DLA et les acteurs de l'accompagnement, en particulier les têtes de réseau, nombreux à traiter les questions d'emploi et de RH.

Veille et capitalisation

Les CRDLA conçoivent des enquêtes, études et observations, chacun sur leurs secteur et thématiques respectifs, où l'enjeu emploi est étudié en priorité.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit

Contact

Retrouvez l'ensemble des coordonnées des CRDLA et leur site Internet sur www.avise.org/dla



Voir également les fiches

CRIB
Maison des associations
Têtes de réseau
PAVA

Gestion des compétences

- ✓ Information Appui approfondi
- Outillage ✓ Formation
- ✓ Appui ponctuel



France Bénévolat

Reconnue d'utilité publique, l'association France Bénévolat a pour objectif de promouvoir et développer le rôle et la place du bénévolat dans la société. Elle offre un appui de proximité avec ses 80 centres départementaux et 250 points d'accueil.

NATURE DU SERVICE

Appui aux associations pour les aider à trouver les profils de bénévoles

Le site francebenevolat.org permet la diffusion de milliers d'annonces de missions bénévoles partout en France. Les futurs bénévoles peuvent consulter librement ces annonces et y répondre en ligne.

Accompagnement des associations pour bien accueillir, animer et valoriser leurs bénévoles

Le Passeport Bénévole (www.passeport-benevole.org/index.php) est un support concret créé par France Bénévolat pour aider les dirigeant-e-s d'association à animer et valoriser les bénévoles. En adoptant le Passeport Bénévole dès l'intégration des nouveaux bénévoles, le-la responsable d'association est amené à réfléchir en amont à l'organisation des missions : aux résultats attendus par rapport à l'action de l'association, aux compétences nécessaires à la réalisation des missions, aux motivations des bénévoles...

Formations à la Gestion des Ressources Humaines bénévoles

On distingue trois formations possibles :

- Sensibilisation à la GRH bénévole
- Cycle de formation-action à la GRH bénévole
- Formation-action sur l'accueil et l'intégration des jeunes dans une association

[Pour plus d'information sur l'offre de formation de France Bénévolat](#)

Ateliers inter-associatifs

Chaque année en septembre, un grand atelier de GRH Bénévole est organisé à Paris. Cet atelier inter-associatif est l'occasion d'approfondir un thème comme par exemple : l'intégration des jeunes dans les associations ou encore les bonnes pratiques de formation des bénévoles.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit pour certains services, payants pour d'autres (formations notamment).

Contact

Consulter l'annuaire des centres France Bénévolat en France sur :
www.francebenevolat.org/permanences



Voir également les fiches

CRIB
PAVA

Gestion des compétences

- ✓ Information
- ✓ Appui ponctuel
- Appui approfondi
- ✓ Formation
- Outillage

Maison de l'emploi

Les Maisons de l'emploi (MDE) sont sous la responsabilité des collectivités territoriales. Y sont réunis les membres du service public de l'emploi (Directe, Pôle emploi) ainsi que d'autres organismes : AFPA (Association nationale pour la formation des adultes), Missions locales d'insertion (MLI), Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO), Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), Centres d'information et d'orientation (CIO) etc. Des entreprises, des associations et mouvements sociaux ou organismes d'appui à la création d'entreprise sont également associés.

NATURE DU SERVICE

Les maisons de l'emploi doivent obligatoirement s'engager sur quatre axes de travail :

Axe 1 : développer une stratégie territoriale partagée (du diagnostic au plan d'actions)

Axe 2 : participer à l'anticipation des mutations économiques

Axe 3 : contribuer au développement de l'emploi local

Axe 4 : réduire les obstacles culturels ou sociaux dans l'accès à l'emploi

Outillage RH

Dans le cadre de l'axe 2, les MDE peuvent être amenées à porter des plateformes RH, des centres de ressources formation ou des bases de données de l'emploi sur le territoire.

Certaines organisent des modules de formation RH et créent des outils d'échange de pratiques.

La Directe est notamment en charge de l'animation des acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, Maisons de l'emploi).

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Généralement gratuit

Contact

Consulter l'annuaire des MDE sur le site du réseau national des MDE, Alliance Villes Emploi : www.ville-emploi.asso.fr/annuaire/annuaire-des-maisons-de-lemploi/



Voir également les fiches

Mission locale
Pôle emploi

Gestion des compétences

- ✓ Information Appui approfondi
- Outillage ✓ Formation
- ✓ Appui ponctuel

Mission locale

La mission locale est un espace d'intervention au sein duquel chaque jeune accueilli bénéficie d'un suivi personnalisé pour définir son objectif professionnel et les étapes de sa réalisation. Les structures d'accueil doivent apporter des réponses aux questions **d'emploi**, de **formation** mais aussi sur le **logement** ou la **santé**.

NATURE DU SERVICE

Aide au recrutement

La mission locale a un rôle d'intermédiaire entre l'employeur et le jeune. Grâce à l'analyse des besoins de l'entreprise, elle peut proposer des candidats et construire une réponse individualisée aux besoins de l'entreprise ou de l'association employeuse (type de contrat, aides mobilisables, formation...).

Au niveau national, l'Union Nationale des Missions Locales (UNML), association loi 1901 créée en 2003, a une double fonction : représenter le réseau national et être le syndicat d'employeurs de la branche des Missions locales, des Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) et d'autres organismes d'insertion.

Accompagnement dans l'emploi

La mission locale suit le jeune jusque dans la phase d'intégration sur son poste de travail. Elle réalise des bilans réguliers avec le jeune dans l'entreprise et peut avoir un rôle de médiation si nécessaire.

La Dirrecte est notamment en charge de l'animation des acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, Maisons de l'emploi).

Valorisation des entreprises locales

Dans le cadre de ses missions d'information des jeunes et des professionnels sur les métiers exercés (visites, stages découverte des métiers, etc.), la mission locale valorise les entreprises

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit

Contact

Consulter l'annuaire des Missions locales sur : www.unml.info/les-missions-locales/annuaire/



Voir également les fiches

Maison de l'emploi
Pôle emploi

Gestion des compétences

- ✓ Information
- ✓ Outillage
- ✓ Appui ponctuel
- ✓ Appui approfondi
- ✓ Formation

OPCA

Organisme paritaire collecteur agréé

Agréés par l'Etat, les OPCA ont une gouvernance paritaire, c'est-à-dire qu'ils sont gérés par des organisations syndicales de salariés et des organisations d'employeurs. Ils collectent les fonds de la formation professionnelle continue versés par les entreprises, gèrent ces fonds, conseillent les entreprises et salariés dans la mise en œuvre de projets de formation et prennent en charge les frais relatifs à ces projets.

NATURE DU SERVICE

En plus de leurs missions de collecte et de financement des formations, les OPCA sont chargés de :

- Contribuer au développement de la formation professionnelle continue
- Informer, sensibiliser et accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle
- Participer à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels au regard de la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les objectifs définis par les accords de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Pour savoir de quel OPCA dépend l'association, se référer à sa convention collective ou s'adresser à la Direccte :

www.droit-de-la-formation.fr/IMG/pdf/Trouver_son_Opca.pdf

Les OPCA de branche

Dans la plupart des branches professionnelles, les partenaires sociaux ont signé un accord paritaire portant création d'un OPCA chargé de mutualiser une partie des fonds de la formation des entreprises relevant de ces secteurs (automobile, agriculture...). Ce sont des OPCA dits "de branche". L'OPCA de branche professionnelle est agréée au niveau national. Selon le code de Nomenclature d'Activités Française (NAF) et la Convention Collective de l'entreprise, cette dernière peut adhérer à tel ou tel OPCA.

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, on retrouve souvent les OPCA suivantes :

- UNIFORMATION, acteur de la formation professionnelle de l'économie sociale : www.uniformation.fr
- UNIFAF, Fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, social et médico-social privée à but non lucratif : www.unifaf.fr.

Les OPCA interprofessionnels et interbranches

Il existe deux réseaux d'OPCA interprofessionnels (et interbranches) :

- Agefos-PME, dont l'agrément est national,
- OPCALIA

Dans le cadre de la mission d'appui et conseil aux entreprises, chaque OPCA est libre de développer l'offre sous la forme qu'il souhaite pour ses adhérents, avec au fond peu de grandes divergences. La connaissance plus fine d'un secteur d'activité est néanmoins un atout.

Les documents disponibles en ligne sur les sites des OPCA, ouverts à tous, comportent d'importantes informations sur les différents dispositifs de formation ou la méthode pour mettre un plan de formation.

Réforme de la formation professionnelle

Avec la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, effectivement depuis le 1^{er} janvier 2015, les OPCA deviennent les collecteurs uniques des contributions des employeurs pour la formation professionnelle continue. Ils sont chargés notamment de vérifier la qualité des formations dispensées.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Cotisation (obligatoire pour tout employeur) à l'OPCA

Contacts

Quelques OPCA du secteur

Unifformation : www.unifformation.fr

Unifaf : www.unifaf.fr



Voir également les fiches

APEC

Gestion des compétences

- ✓ Information Appui approfondi
- ✓ Outillage Formation
- ✓ Appui ponctuel



Pôle emploi

Pôle emploi est un Etablissement public à caractère administratif (EPA), chargé de l'emploi en France. Chaque région administrative est dotée d'une direction régionale. Dans chaque région, le directeur régional de Pôle emploi signe avec le Préfet une convention visant à programmer les interventions de Pôle emploi au regard de la situation locale de l'emploi et du marché du travail, à préciser les conditions de sa participation et de l'évaluation de son action ainsi qu'à définir les conditions de sa coopération avec les maisons de l'emploi, les missions locales et les partenaires locaux.

NATURE DU SERVICE

Des conseillers accueillent les employeurs pour les aider à définir leurs besoins en recrutement.

Ils jouent un rôle primordial, au cœur du dispositif. Grâce à leur connaissance du marché local de l'emploi et en posant un diagnostic partagé avec l'employeur, ils évaluent le niveau de service adapté aux besoins en recrutement de chaque entreprise. Les services qu'ils sont en mesure de proposer s'articulent autour des services socles, pour toutes les offres d'emploi, et de services renforcés permettant d'accompagner plus fortement le recrutement.

En ligne, deux espaces leurs sont dédiés : un espace recrutement (permettant notamment de consulter les CV en ligne), ainsi qu'un espace employeur.

Espace recrutement

Des informations et conseils sur le recrutement sont disponibles tels que le guide de rédaction des offres, ou comment bien choisir son contrat de travail.

Il est également possible d'en savoir plus sur les aides au recrutement, que ce soient des aides à l'embauche ou à la formation. On y retrouve notamment les démarches à suivre pour mettre en œuvre les contrats de génération ou les contrats d'avenir.

Espace employeur

Des informations sur les obligations des employeurs, de la déclaration de l'embauche, du paiement des cotisations à la rupture du contrat de travail sont également mises à disposition.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Gratuit pour tous les employeurs

Contact

Trouver son agence Pôle emploi grâce à l'annuaire : www.pole-emploi.fr/annuaire/



Voir également les fiches

Maison de l'emploi
Mission locale

Gestion des compétences

- ✓ Information
- ✓ Outillage
- ✓ Appui ponctuel
- ✓ Appui approfondi
- ✓ Formation

Têtes de réseaux associatifs

Les têtes de réseaux associatifs / fédérations sont des acteurs incontournables pour mieux appréhender les spécificités et enjeux sectoriels. La plupart ont développé des services et outils pour répondre aux enjeux des dirigeant-e-s salarié-e-s et bénévoles sur la fonction employeur.

NATURE DU SERVICE

Appui et ressources

Les têtes de réseaux associatifs sont reconnues pour apporter un appui conseil et une expertise à leurs adhérents, notamment sur :

- Les enjeux liés à leur secteur d'activités : décryptage des évolutions (sociales, économiques, environnementales, juridiques, réglementaires...), et proposition d'orientations stratégiques, mise à disposition de ressources...
- La structuration (accompagnement dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue)
- Les conventions collectives

Formation des salarié-e-s et bénévoles

Les têtes de réseaux accompagnent très souvent la montée en compétences et la professionnalisation de leurs adhérents par des formations en direction des dirigeant-es (salarié-e-s ou bénévoles) et des professionnels salarié-e-s. Différents formats de développement des compétences peuvent être ainsi proposés (offre de formation réseau, organisation de rencontres thématiques ou séminaires, constitution de groupes de travail spécifiques...).

Conseils et services sur la fonction employeur

Les adhérents peuvent également se voir proposer des outils pour faciliter la gestion administrative liée à la fonction employeur. Certaines têtes de réseaux associatifs sont reconnus « Tiers de confiance » par l'Urssaf, ce qui leur permet d'être référent sur le service Impact emploi, logiciel de paie spécialisé pour les associations.

Certaines têtes de réseaux disposent également d'un service juridique et/ou de médiation permettant de répondre à toutes questions relatives aux contrats de travail, aux litiges éventuels etc.

Exemples d'accompagnements axés sur les RH

Certaines têtes de réseaux associatifs, comme on l'observe beaucoup dans le secteur de l'environnement et de l'aide à domicile, ont développé pour leurs adhérents des démarches d'accompagnement à la mise en place de GPEC.

Contact

Plusieurs acteurs pourront vous aider à identifier les réseaux associatifs et les têtes de réseaux, notamment les CRDLA, le Mouvement Associatif



Voir également les fiches

CRDLA
CRIB
Maison des associations
PAVA

Environnement de travail

- ✓ Information
- ✓ Outillage
- ✓ Appui ponctuel
- ✓ Appui approfondi
- ✓ Formation

**ANACT- ARACT**

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
 Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail

Le réseau Anact-Aract se compose de l'Anact, établissement sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social et de 26 associations régionales (Aract), structures de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (Anact-Direccte) et les Régions.

NATURE DU SERVICE

Le réseau intervient sur les thèmes suivants :

- Organisation du travail et du temps de travail,
- Environnement physique des travailleurs-ses et adaptation de postes et locaux de travail,
- Participation des salarié-e-s à l'organisation du travail,
- Méthodes d'études et d'appréciation des conditions de travail.

Des Interventions courtes d'une durée à 5 jours destinées aux PME, sont proposées

Accompagnements des entreprises

Par l'apport d'outils et de méthodes pour la conduite de projet, le suivi de groupes de travail (aide à la rédaction de cahiers des charges, évaluation des démarches de changement...) afin d'expérimenter des projets sur une longue durée puis d'évaluer leur impact

Actions collectives

Territoriales, de branches ou interprofessionnelles destinées aux petites et très petites entreprises

Formations

Conçues pour les acteurs de l'entreprise et les intervenant-e-s extérieurs (consultant-e-s, acteurs-rices de la prévention, etc.)

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Certaines prestations sont gratuites, d'autres payantes

Contact

Site de l'Anact :
www.anact.fr/web/reseau-anact/2_reseau

**Voir également les fiches**

Direccte
 Médecine du travail

Environnement de travail

Information

Outillage

✓ Appui ponctuel

Appui approfondi

Formation



Conseil de prud'hommes

Conflits liés aux congés payés, salaires, primes, licenciement individuel, non-respect d'une clause de non-concurrence... Le conseil de prud'hommes règle les litiges individuels qui surviennent entre salarié-e-s ou apprenti-e-s et employeurs, liés au contrat de travail ou d'apprentissage etc. Les litiges collectifs, comme l'exercice du droit de grève, en sont exclus. Les litiges opposant deux salarié-e-s, s'ils sont liés au travail, entrent dans la juridiction des prud'hommes.

NATURE DU SERVICE

Le conseil de prud'hommes est compétent :

- pour reconnaître l'existence ou la validité d'un contrat de travail ;
- pendant l'exécution du contrat (litiges concernant les salaires, primes, congés, discrimination, formation, etc.)
- lors de la rupture du contrat (licenciement, indemnisation, clause de non-concurrence, durée légale du préavis de départ, etc.).

Dans la procédure, on peut distinguer deux grandes phases :

1. La conciliation

Elle vise à trouver un accord entre les deux parties. Elle se déroule devant deux conseillers prud'homaux (l'un salarié, l'autre employeur) qui forment le bureau de conciliation.

Le conseil peut alors ordonner de remettre tout document que l'employeur est légalement tenu de délivrer (certificat de travail, bulletin de paie, attestation Assedic, etc.), si l'existence de l'obligation n'est pas sérieusement contestable, ordonner de verser des provisions sur salaires et accessoires de salaires, même en l'absence du défendeur, etc.

2. Le jugement

Il a lieu en cas d'échec de la conciliation

Le conseil de prud'hommes statue :

- Soit en "premier et dernier ressort" sans possibilité d'appel pour les demandes inférieures ou égales à 4 000 euros ;
 - Soit en premier ressort, à charge d'appel (pour les demandes supérieures à 4 000 euros).
- L'affaire est alors examinée par la chambre sociale de la cour d'appel.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Tout-e salarié-e lié-e avec son employeur par un contrat de travail de droit privé peut introduire un recours aux prud'hommes.

Contact

Annuaire du conseil des prud'hommes sur : www.annuaires.justice.gouv.fr/annuaires-12162/annuaire-des-conseils-de-prudhommes-21779.html

Voir également le site du [Ministère du Travail](#) et des Direccte.



Voir également les fiches

Inspection du travail

Médiation

Environnement de travail

- ✓ Information Appui approfondi
- Outillage Formation
- ✓ Appui ponctuel



Inspection du travail

L'inspection du travail est assurée essentiellement par des inspecteurs et contrôleurs du travail en charge du contrôle des entreprises et du renseignement du public. Ses missions : contrôler, informer, conseiller, concilier, décider.

NATURE DU SERVICE

L'inspecteur du travail (ou contrôleur du travail) peut être consulté pour :

- **Contrôler l'application du droit du travail et en constater les infractions dans tous ses aspects** : santé et sécurité, fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel,...), durée du travail, contrat de travail, travail illégal....
- **Conseiller et informer** les salarié-e-s, les représentant-e-s du personnel et les employeurs sur leurs droits et leurs obligations

Faciliter la conciliation entre les parties lors des conflits collectifs.

À savoir

L'inspecteur du travail ne règle pas les litiges relatifs au contrat de travail, qui revient au Conseil de prud'hommes.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Accès à tous les salarié-e-s.

Contact

L'adresse de l'Inspection du travail compétente et du nom de l'inspecteur doivent être affichés dans l'entreprise.

Contactez la section Inspection du travail à la Direccte : www.direccte.gouv.fr/



Voir également les fiches

Conseil de prud'hommes
Direccte
Médecine du travail

Environnement de travail

- ✓ Information : Appui approfondi
- Outillage : Formation
- ✓ Appui ponctuel



Médecine du travail

La médecine du travail a pour but d'éviter toute altération de la santé des salarié-e-s en raison de leur travail.

NATURE DU SERVICE

Exclusivement préventive, le service de santé au travail concerne notamment :

- l'amélioration des conditions de travail
- l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine
- la protection des salarié-e-s contre l'ensemble des nuisances
- l'hygiène générale de l'établissement
- la mise en place d'actions d'information et de formation

Le médecin du travail pratique la surveillance médicale des salariés (visite d'embauche ou de reprise, visites périodiques...) et établit des avis d'aptitude. Il consacre également au moins 1/3 de son temps à l'analyse des conditions de travail dans les entreprises. Son rôle est actuellement en réforme et pourrait évoluer vers plus d'accompagnement des employeurs.

Risques professionnels

Il est ainsi chargé d'établir et de mettre à jour une fiche d'entreprise, sur laquelle sont consignés notamment les risques professionnels et les effectifs de salarié-e-s exposés, ainsi que son avis sur les dangers existants dans l'entreprise ou les contraintes liées à l'organisation du travail. Cette fiche est transmise à l'employeur, présentée aux délégués du personnel ou au Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ([CHSCT](#)) consultable par les agents des services de prévention des Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail ([Carsat](#)), et tenue à disposition de l'Inspection du travail.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

L'employeur est libre d'adhérer au service médical de son choix.

Contact

S'adresser au 3939 Allô Service Public ou saisir l'inspecteur du travail à la Direccte.
Pour bénéficier des services d'un centre médical partagé (service médical du travail interentreprises), consulter l'annuaire :
www.cisme.org/CISME/annuaire.aspx



Voir également les fiches

ANACT-ARACT
Inspection du travail

Environnement de travail

Information	✓ Appui approfondi
Outillage	✓ Formation
Appui ponctuel	

Professionnels de la médiation

Le médiateur est la personne en charge de mettre en œuvre une médiation entre deux ou plusieurs parties. C'est un mode de résolution des conflits. Dans le contexte professionnel, les entreprises peuvent faire appel à un médiateur qui réunit les parties prenantes du conflit pour l'éclaircir et les amener par elles-mêmes à une solution négociée.

NATURE DU SERVICE

On distingue la médiation conventionnelle (à l'initiative des parties) de la médiation judiciaire (qui intervient à l'issue d'une procédure judiciaire).

Caractéristiques de la médiation

La médiation fait intervenir un tiers impartial qui aide les parties à trouver une solution négociée.

Elle est le résultat d'un choix que font les deux parties d'arriver à un consensus. La volonté des deux parties de s'engager dans la médiation ainsi que leur bonne foi sont des conditions importantes de réussite.

La médiation est confidentielle et le médiateur doit faire preuve d'impartialité (ne doit pas juger et rester neutre).

À la différence d'un-e juge ou d'un-e avocat-e, le médiateur ne peut imposer une solution : ce sont aux parties de la trouver et de la proposer.

Si un accord est trouvé entre les deux parties, un protocole est signé. Sinon, la médiation s'arrête.

Prévention des conflits

La médiation permet à la fois de prévenir et de résoudre les litiges de façon cohérente avec les principes de l'ESS : respect, liberté etc. A l'occasion de changements importants, tels qu'une fusion, un processus de médiation peut fournir un espace permettant d'exprimer ses craintes, redimensionner les attentes, bloquer les rumeurs et construire un nouveau système de collaboration.

Les entreprises peuvent faire appel à des médiateurs externes à l'entreprise, professionnels (cabinet conseil, indépendants) ou bénévoles, ou bien former des salarié-e-s de l'entreprise à la médiation.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Le prix d'une séance de médiation varie entre 350 € et 650 €, selon sa durée et sa forme. En moyenne, une médiation se déroule sur 3 à 5 séances.

Contact

Association nationale des médiateurs (ANM), qui regroupe des médiateurs indépendants et des centres de médiation sur toute la France. Certains sont spécialisés dans l'ESS :

www.anm-mediation.com/trouver-un-mediateur/



Voir également les fiches

Conseil de prud'hommes

Environnement de travail

- ✓ Information Appui approfondi
- ✓ Outillage Formation
- Appui ponctuel

Syndicats de salarié-e-s

Les syndicats de salarié-e-s assurent la défense collective et individuelle des intérêts des salariés, au niveau national ainsi qu'au niveau de l'entreprise.

NATURE DU SERVICE

Les syndicats, par le biais de leurs délégués, jouent un rôle important dans l'entreprise.

Information, outillage et signature d'accords

Les syndicats peuvent ainsi tenir des **permanences** et mettre à disposition des **informations** et des **outils d'aide à la compréhension ou à l'action** relatives aux conditions de travail et aux négociations.

Ils négocient et signent des accords d'entreprise.

Ils sont également amenés à transmettre aux salarié-e-s les informations obtenues lors des réunions des organes paritaires, et à informer les salariés sur leurs droits individuels.

Rôle en cas de conflit

En cas de conflit avec l'employeur, les syndicats peuvent accompagner les salarié-e-s lors d'entretiens, défendre leurs intérêts auprès de l'employeur et les assister lors de litiges pouvant conduire à une procédure judiciaire. Ils peuvent également initier des actions pour défendre les intérêts des salarié-e-s.

Représentativité des syndicats

Au niveau national et interprofessionnel, sont reconnus comme représentatifs les organisations syndicales suivantes : la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFE-CGC et la CFTC.

A cela, s'ajoute la représentativité par branche. La loi du 20 août 2008 a réformé en profondeur les critères de représentativité⁵ des syndicats. L'objectif est de renforcer notamment leur légitimité par la prise en compte dans la détermination de leur représentativité d'une mesure périodique de leur audience aux élections professionnelles.

Gestionnaire d'organismes

A parité avec les organisations patronales, les syndicats gèrent les caisses nationales d'assurance maladie, d'allocations familiales et d'indemnisation des chômeurs et de retraites.

Syndicats de salarié-e-s et ESS

Nombre d'associations employeuses sont dépourvues de représentation du personnel ou de présence syndicale.

CONDITION D'ACCÈS AU SERVICE

Les services développés s'adressent aux adhérents des syndicats, mais le travail du syndicat peut servir à tout-e salarié-e-s de la structure.

Contact

[Liste des organisations syndicales reconnues représentatives](#)



Voir également les fiches

Syndicat d'employeurs
Conseil de prud'hommes

⁵ Représentativité des syndicats, Mode d'emploi, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation et du dialogue social : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Representation_des_syndicats_22_01_09.pdf

SÉLECTION DE RESSOURCES UTILES DES CRDLA



Sur www.crklaenvironnement.org/-Emploi-GPEC- le **CRDLA Environnement** met à disposition l'ensemble des productions issues de la mise en œuvre de son programme GPEC qu'il conduit depuis 2011 au sein de ses cinq réseaux associatifs membres (outils GRH/GPEC, témoignage d'expérience de mise en œuvre de la démarche...).



[L'emploi dans les associations de l'environnement](#). Etude réalisée par le **CRDLA Environnement** en collaboration avec Viviane Tchernonog (CNRS) en 2008, qui apporte des données intéressantes et inédites sur l'emploi dans le secteur associatif environnemental, jeune secteur associatif et dont les caractéristiques de l'emploi étaient encore peu connues.



[Association et emploi aidé, Dirigeant associatif, comment pérenniser votre emploi aidé ?](#), **CRDLA Financement (France Active)** - 2014

Ce guide vise particulièrement les petites et moyennes associations qui souhaitent recourir à des emplois aidés, afin qu'elles puissent se poser les bonnes questions au moment de l'embauche et faciliter à terme la pérennisation des postes aidés



[Spécificités de la gestion des ressources humaines dans l'insertion par l'activité économique](#), **CRDLA IAE (Avisé)** - 2014

Cette fiche technique permet d'appréhender les éléments clés de la gestion des ressources humaines dans une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE).



[L'organisation et la gestion interne des ressources humaines, un outil d'aide à la structuration](#), **CRDLA Sport (CNOSF)** - 2011

Guide traitant à la fois de l'organisation interne de l'association ainsi que de la gestion des ressources humaines.



[Les associations culturelles primo-employeurs ou récidivistes de l'emploi aidé](#), **CRDLA Culture** - 2011

Retour d'expérience sur des accompagnements collectifs portant sur la pérennisation des emplois aidés.



RH et compétence collective : un enjeu pour la viabilité des associations de solidarité – **CRDLA Social** – 2012 - *Disponible sur le site du CRDLA Social*

Cette fiche pratique permet d'appréhender les éléments clés de la gestion des ressources humaines dans les associations de solidarité.

SÉLECTION DE RESSOURCES UTILES

Thématique « Être employeur »



[Accompagner les petites et moyennes associations employeurs](#), **Avise, Chorum, Le Mouvement associatif, Crédit coopératif, RNMA, UDES** – Mars 2011.
Référentiel de pratiques à l'usage des acteurs du soutien, centré sur la question de l'emploi



www.associationmodeemploi.fr
Portail en ligne d'Association mode d'emploi (AME) regroupant actualités, événements et ressources thématiques pour les associations. A consulter notamment, les dossiers spéciaux « [Aides et formalités de l'employeur associatif](#) » et « [Attirer, fidéliser, indemniser les bénévoles](#) ».



[L'emploi des jeunes dans l'économie sociale et solidaire](#), **Observatoire national de l'ESS, CNCRES** – Juin 2013
Ce rapport d'étude propose une analyse de l'emploi des jeunes appliquée aux spécificités de l'ESS.



[Fiches pratiques Droit du travail](#), **Ministère du travail, de l'emploi, de la formation et du dialogue social**
Ces fiches pratiques présentent les outils, dispositifs et problématiques autour de l'emploi.



[Guide juridique et fiscal, Catégorie Ressources humaines](#), **Ministère de la ville, de jeunesse et des sports**
Ce guide regroupe par profil (bénévole, volontaire, salarié, travailleur indépendant) un ensemble de fiches portant sur des dispositions réglementaires dans les associations.



[10 fiches pratiques « ressources humaines »](#), **Chorum-CIDES** – Mars 2013
Ces fiches visent à outiller les responsables de petites et moyennes structures de l'ESS sur leurs obligations législatives en droit du travail, en protection sociale complémentaire etc. [Présentation générale des fiches](#)



[Structurer une offre territoriale d'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses](#), **Avise, Chorum, Le Mouvement associatif, Crédit coopératif, RNMA, UDES** – Novembre 2013

Thématique « Gestion et développement des compétences »



[Guide du bénévolat](#), **Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports**,
Août 2011, mise à jour en 2014
Ce guide décrit les droits des bénévoles et les différents soutiens au bénévolat.



Guide « [Accompagner les groupements d'employeurs associatifs](#) »,
Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, Avise – Mars 2011
Ce guide offre des réponses concrètes pour mieux comprendre ce que sont les groupements d'employeurs associatifs (GEA).



[Les groupements d'employeurs du secteur non-marchand](#), Mutualisation et sécurisation des emplois, Réforme des rythmes scolaires, Les Repères de l'Avise, **Avise**, Septembre 2014.

Thématique « Environnement de travail »



[Qualité du travail et de l'emploi, un atout pour l'Economie Sociale et Solidaire](#),
ARACT Languedoc-Roussillon

Huit fiches thématiques reprenant les définitions, enjeux et repères sur les risques psychosociaux (RPS), les troubles musculo-squelettiques (TMS), l'absentéisme, la GPEC etc.

Pour aller plus loin

Cette sélection de ressources utiles vient en complément des références bibliographiques de la page 16. Les chargé-e-s de mission DLA pourront également compléter cette sélection de ressources par une recherche sur Enée Ressources, bibliothèque du DLA, ainsi que sur les sites des acteurs du panorama.

3. RETOURS D'EXPÉRIENCES

Accompagnement à la réorganisation interne d'associations de services à la personne



Thème de l'accompagnement

Appui au renforcement de l'encadrement intermédiaire du personnel intervenant à domicile

Résumé de l'accompagnement

L'objectif de cet accompagnement DLA est d'appuyer les dirigeants de la Fédération ADMR (Aide à domicile en milieu rural) de la Drôme sur l'évolution de l'encadrement intermédiaire salarié : de quel encadrement salarié les intervenants à domicile ont-ils besoin ? Qui peut assurer ces missions et rôles ? Quels sont les impacts organisationnels d'un renforcement de l'encadrement intermédiaire salarié des interventions d'aide à domicile ?

Nature de l'accompagnement Accompagnement DLA individuel de la Fédération ADMR 26 et de ses membres

Période et durée Novembre 2012 – Janvier 2014

Nombre de jours d'intervention Pour le chargé de mission DLA : 7 jours
Pour le prestataire : 16 jours

Structure(s) bénéficiaire(s), activités et emplois

Structures	Activités	Emplois
Fédération ADMR	Service aux adhérents, développement du réseau	48, dont 28 secrétaires décentralisées, mise à disposition des associations locales (41.4 ETP)
22 associations locales	Aide à domicile, aide à la famille, portage de repas	587 (374 ETP)
Association familiale départementale	Aide à la famille (TISF)	9 (6.4 ETP)
3 SSIAD	Santé	30 (20.7 ETP)
2 multi accueils	Petite enfance	15 (11.1 ETP)
Le Chatelas	Petite unité de vie (maison de retraite)	16 (11.4 ETP)

Environ 380 bénévoles constituent la base associative du réseau.

Partenaire(s) mobilisé(s) UT26 de la Direccte
CNSA - Service PAPH du Conseil général de la Drôme

Budget et plan de financement **16 jours à 1 000 € HT**
- 9 jours pris en charge par le DLA (financement fléché sur la ligne du Conseil Général – PA-PH)
- 7 jours pris en charge par la structure bénéficiaire

Contacts **DLA de la Drôme (26)**
Porté par Initiative 26.07, membre des réseaux France Active et Initiative France
Diane INTARTAGLIA, Responsable DLA Drôme Ardèche
d.intartaglia@initiative2607.fr - Tél. : 04 75 70 66 57

Site de la Fédération ADMR de la Drôme
www.admr.org/federation/federation-admr-de-la-drome/index.html

I. Le contexte et la demande initiale

Les dirigeants fédéraux de la Drôme constatent depuis plusieurs années une évolution des métiers d'aide à domicile, liée notamment à l'augmentation de la nature des prises en charge de bénéficiaires nécessitant des interventions lourdes. Celles-ci ont des effets sur la qualité de vie au travail (usure plus rapide du personnel intervenant ; hausse des arrêts maladie, etc...).

→ La Fédération ADMR sollicite le DLA pour réfléchir à la construction d'une nouvelle fonction d'encadrement intermédiaire des intervenants à domicile, qui permettrait de renforcer la qualité du service aux particuliers et de garantir la qualité des conditions de travail des intervenants.

II. La démarche mise en œuvre par le DLA

LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic partagé DLA a été effectué suite à la réalisation de deux entretiens (les 12/09/2012 et 6/11/2012) avec la Présidente, un administrateur membre du bureau et le Directeur de la Fédération.

Zoom sur le diagnostic et l'analyse organisationnelle et RH menée par le DLA

- Dans la description des activités de la Fédération, une large place est réservée à l'analyse des missions des 3 pôles de la Fédération et des métiers et rôles au sein de chaque pôle. Un lien systématique est fait entre les missions et fonctions dévolues à la Fédération et celles dévolues aux associations locales. *Illustration : les 28 secrétaires décentralisées sont mises à disposition des associations locales et sous la responsabilité des Présidents des associations locales*
- Convention collective de rattachement : branche de l'aide à domicile
- Détail des salariés (en nombre, ETP) des structures du réseau ADMR et de la Fédération
- Personnel de la Fédération : nom/prénom ; Intitulés de poste ; classification par rapport à

la grille de la CC de la Branche de l'Aide à Domicile ; type de contrat (CDI/CDD), montant du salaire brut mensuel

- Description de la répartition des responsabilités en termes de gestion du personnel notamment entre le personnel fédéral et les Président-e-s des associations locales.
- Point sur la fréquence des réunions internes au sein de la Fédération départementale ; identification de la personne qui prend en charge les entretiens annuels de chaque catégorie de personnel
- Description des principales évolutions du personnel fédéral en 2012
- Point sur les Instances représentatives du personnel (IRP)

Documents recueillis auprès de la structure : organigramme, fiches de poste, rapports d'activité

Au regard de la nature de la structure diagnostiquée (Fédération), l'analyse du système de délégations, de responsabilités et de la répartition des missions et rôles est incontournable pour comprendre la nature des liens existants entre la Fédération et les associations locales.

Cette analyse permet de mettre en exergue le système « intégré » du fonctionnement, et d'analyser ses limites (encadrement intermédiaire insuffisant).

Elle permet également de mesurer le rôle et la place des bénévoles, en particulier au niveau des associations locales.

Synthèse du diagnostic partagé et plan d'accompagnement

L'analyse forces/faiblesses de la structure fait ressortir la capacité de développement du réseau sur ces dernières années, la qualité du pilotage économique ainsi que les nombreuses démarches en faveurs de la qualité et des conditions de travail des intervenants.

Le réseau doit néanmoins rester vigilant car malgré la croissance de ces dernières années,

certaines prestations baissent ou n'augmentent pas suffisamment. La professionnalisation et fidélisation du personnel intervenant est également un enjeu essentiel.

Le diagnostic DLA a permis de confirmer deux grands enjeux de consolidation des activités : celui du développement des activités, en cohérence avec la stratégie de la Fédération ; et celui de l'évolution de l'organisation dans l'encadrement salarié.

L'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PRESTATAIRE

Accompagnement à l'évolution de l'encadrement salarié des intervenants à domicile

Étapes	Contenu	Acteurs impliqués
1^{ère} étape juin/juillet/ septembre	État des lieux Qualifier les besoins d'appui des personnels intervenants	Secrétaires techniques, accompagnements de proximité, intervenant-e-s groupes, bénévoles, dirigeants fédéraux
2^{ème} étape octobre/ novembre	Fonctions et mission d'appui aux intervenants : quels besoins ?	Groupes mixtes
3^{ème} étape novembre/ décembre	Organisation et fonctionnement	Fédération, comité de pilotage élargi
4^{ème} étape janvier	Aide à la décision du CA fédéral	

→ Au total, ce sont 70 personnes qui ont participé à l'accompagnement, et l'ensemble des associations concernées a pu être représenté.

III. Bilan de l'accompagnement

Les résultats de l'accompagnement

Le diagnostic DLA a permis d'identifier plusieurs problématiques de la structure et de les prioriser avec les dirigeants.

L'accompagnement a permis de réaliser l'état des lieux complet des besoins d'appui des intervenants à domicile. Le 2^{ème} temps de l'accompagnement a permis de travailler sur la qualification de ces besoins d'appui. Une fois ces besoins d'appui

formalisés en fonctions et métier, l'accompagnement a permis d'inscrire un nouveau rôle d'encadrement intermédiaire, « **le référent métier** », dans l'organisation et le fonctionnement des structures. Le dernier temps d'accompagnement a porté sur l'aide à la décision du Conseil d'administration fédéral.

Le retour de la Fédération

La Fédération a apprécié l'accompagnement réalisé notamment parce que la méthodologie retenue par le cabinet ne reposait pas sur une définition a priori de la fonction de référent RH mais sur un repérage, une analyse et une qualification des besoins d'appui des intervenants à domicile.

Les perspectives pour la suite de l'accompagnement

Le plan d'accompagnement DLA envisageait une phase 2 sur l'appui des dirigeants de la Fédération à la mise en œuvre des nouvelles fonctions d'encadrement intermédiaire, sur la base des résultats de la phase 1.

Un bilan de l'expérimentation menée par 4 associations locales sur 6 mois a été réalisé le 17 novembre 2014. Ce bilan a confirmé la pertinence et l'impact positif de la mise en place de fonctions de référents métiers et notamment :

- Une meilleure adéquation entre les besoins des bénéficiaires et les compétences des salariés
- Des affectations et plannings mieux adaptés
- Une prise en compte des risques professionnels permettant une meilleure acceptation par les personnes aidées des adaptations demandées
- Une réduction du turnover
- Des bénévoles confortés

Un chantier reste à mener sur le renforcement des compétences des référents métier par de la formation et la création d'un guide référent métier. La poursuite du déploiement de ce nouveau métier dans les associations locales sera progressive sur les deux années à venir.

Au vu de ces résultats encourageants, les dirigeants de la Fédération ne confirment pas la nécessité d'un appui à la mise en œuvre.

IV. Retour d'expérience

Facteurs clés de succès

- Une réflexion au sein de la Fédération déjà engagée (mise en place d'un groupe de travail interne, préexistant au DLA, sur l'évolution de l'encadrement intermédiaire)
- Un investissement important de l'association, en temps (groupes de travail) et financièrement (participation financière à l'accompagnement).
- L'ADMR participe à la réflexion nationale engagée par l'UDES et les syndicats sur les conditions d'emplois des aides à domicile, et s'est portée volontaire pour être auditée dans ce cadre par un cabinet
- Le cabinet retenu par le DLA a une expertise forte tant sur les questions organisationnelles, RH, que sur le secteur de l'aide à domicile
- L'accompagnement au changement est facilité par la méthode du consultant, qui implique l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (tous les métiers, les bénévoles opérationnels et dirigeants)

Points de vigilance

- La nécessité de tenir compte d'un cadre économique contraint, limitant les schémas possibles d'évolution organisationnelle

Axes d'amélioration/limites de l'accompagnement

- Processus de concertation mené avec l'ensemble des associations locales, donc dépendant de la volonté et capacité des associations locales à mobiliser des dirigeants bénévoles

Conditions de généralisation

- La problématique liée à une centralisation forte des services au niveau de la Fédération est propre à l'histoire de l'ADMR, et se retrouve d'ailleurs dans d'autres ADMR en France
- L'implication des associations locales affiliées tout au long de l'accompagnement est essentielle à la conduite du changement organisationnel impulsé par la tête de réseau
- Le besoin de stabiliser la fonction d'encadrement et de sécuriser les parcours professionnels des intervenants est une problématique récurrente du secteur de l'aide à domicile

Les principales compétences mises en œuvre ou développées par la chargée de mission DLA dans le cadre de cet accompagnement :

Compétences mises en œuvre

- Identification de problématiques organisationnelles et RH, sur la base des entretiens et de l'analyse d'éléments RH

Compétences développées

- Meilleure appréhension des besoins d'appui des interventions d'aide à domicile et des enjeux de gestion des risques liés à l'exercice de ce métier

Pour aller plus loin

« [Service à la personne : Capitalisation des pratiques professionnelles et des connaissances produites dans le cadre du dispositif d'appui aux activités et services d'utilité sociale](#) », Avise, Avril 2009 (accessible sur Enée Ressources).

Un accompagnement DLA mené en partenariat avec Unifaf



Thème de l'accompagnement

Adapter les compétences des salariés et accompagner un changement de pratiques

Résumé de l'accompagnement

Dans le cadre de la mutation de ses activités, l'association audoise AMPG (Aide matérielle et morale à la population gitane) voit ses missions évoluer. Elle bénéficie alors d'un accompagnement DLA mené en partenariat avec Unifaf. Celui-ci donne lieu à la conception d'une politique RH à moyen terme, traduite dans un plan d'action de développement des compétences.

Nature de l'accompagnement	Accompagnement individuel
Période et durée	Sollicitation début 2013 suite à un 1er accompagnement DLA Accompagnement RH avec UNIFAF, de mars 2013 à octobre 2013
Nombre de jours d'intervention	Pour le chargé de mission DLA : 5 jours Pour le prestataire : 5 jours Pour les partenaires : 1/2 jour pour chacun
Structures bénéficiaires	Association audoise pour l'Aide Matérielle et Morale à la Population Gitane (AMPG) (3 centres sociaux et un siège administratif) 22 salariés, soit 17.9 ETP
Partenaire(s) mobilisé(s)	UNIFAF, Direccte UT11, CG11, CAF
Budget et plan de financement	Coût de l'accompagnement : 5 525.52€ Répartition des financements : 50% pris en charge par le DLA, 50% par Unifaf
Contacts	DLA de l'Aude (11) Porté par Trait d'Union Accompagnement traitunion2@gmail.com – Tél. : 04 68 74 73 30 Site de l'AMPG http://www.ampg-aude.com/

I. Le contexte et la demande initiale

L'AMPG a pour but de contribuer à l'insertion des populations d'origine tsigane dans la société en les accompagnant notamment sur des problématiques telles que le logement, la santé, la scolarité, l'insertion sociale.

L'association est structurée autour de trois centres sociaux agréés par la CAF de l'Aude. En 2012, elle décide de créer un atelier et chantier d'insertion (ACI). Dans ce cadre, elle fait appel au DLA afin de clarifier le projet, de dégager des secteurs d'activités porteurs et d'en déterminer l'organisation.

Cette nouvelle activité bouleverse son organisation interne et les pratiques des salariés. Un besoin d'accompagnement sur les ressources humaines a donc été détecté par la chargée de mission DLA.

II. La démarche mise en œuvre par le DLA

LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

Étapes menant à l'accompagnement RH

MARS 2012 : Diagnostic n°1

L'accompagnement doit aider la structure à trouver une organisation qui lui permette de mettre en place un « pôle insertion ». Cet accompagnement

porte sur les dimensions économiques, juridiques et partenariales du montage.

AVRIL – DÉCEMBRE 2012 : *Accompagnement n°1 : Appui à la réflexion sur le développement d'un volet insertion professionnelle*

Le prestataire, après avoir rencontré les acteurs du territoire et d'autres SIAE, recommande le montage d'une activité de rénovation de meubles en ACI.

NOVEMBRE 2012 : *Entretien conjoint Unifaf-DLA et n°2*

Cet entretien réalisé en présence du chargé de mission DLA, du chargé de mission Unifaf et du directeur de l'AMPG a pour objectif d'identifier les problématiques emploi-formation de l'établissement pour orienter un accompagnement spécifique RH. La synthèse qui en découle provient d'une grille d'analyse propre à Unifaf. Celle-ci fait ici office de diagnostic partagé pour ce second accompagnement portant uniquement sur les RH.

Synthèse des éléments RH du diagnostic

Caractéristiques de l'établissement

On y retrouve les éléments d'organisation RH et de formation de l'association.

Problématique emploi-formation et demande de l'établissement

L'association veut s'inscrire dans une valorisation de son image et de ses compétences.

Dans le contexte d'évolution de son activité et du public accompagné, l'association a besoin de développer les compétences des travailleurs sociaux autour de techniques d'accompagnement à l'insertion professionnelle. L'association souhaite également développer le tutorat et la question du transfert des compétences dans un contexte de pyramide des âges élevée.

L'évolution du cœur traditionnel de l'activité nécessite une bonne connaissance des réseaux existants et un développement de partenariats nouveaux.

Préconisations et commentaires d'Unifaf

L'accompagnement proposé a pour objectif de mettre en place une politique de formation en lien avec les enjeux de l'association et des

problématiques RH rencontrées (vieillesse de la population salariée, déficit de formation pour certains salariés...). Pour cela, il faut au préalable :

- **Identifier les compétences et expertises déjà existantes** et savoir les valoriser auprès de l'ensemble des partenaires (institutionnels, réseau)
- Accompagner l'association dans **l'identification précise des besoins en compétences** au regard des évolutions et des problématiques rencontrées en lien avec le projet d'évolution
- **Identifier des axes de formation** afin d'enclencher une dynamique de changement collectif et d'amener l'association à être force de proposition dans l'évolution de son cœur de métier
- **Anticiper les départs à la retraite** qui devraient être importants au vu de la population salariée vieillissante et développer le tutorat ;

L'INGENIERIE

Le cahier des charges et la mise en concurrence ont été réalisés par le DLA, mais le prestataire devait nécessairement être référencé par Unifaf. Le suivi de la structure et de l'ingénierie s'est fait en binôme entre le DLA et Unifaf.

Le prestataire sélectionné disposait ainsi d'une expertise RH. Il a recouru à des outils d'analyse propres afin d'analyser les sources de changement et leur impact sur l'emploi et les compétences. Il s'agit :

- d'une **grille des facteurs d'évolution et de leurs sources** (économiques, financières, organisationnelles, technologiques, socioculturelles, partenariales, réglementaires) ;
- d'une **grille d'identification des compétences clés**, existantes ou requises ;
- d'une **grille d'identification des niveaux d'objectifs de professionnalisation**.

Le consultant a organisé des temps de travail avec les dirigeants, les cadres dirigeants, la chargée de projet, les responsables de centres et l'ensemble des salariés. Par exemple, une journée entière a été dédiée au travail collectif des salariés. En alternant des temps avec la direction et ceux-ci,

l'accompagnement permet à tous de se saisir du projet et des axes de formation retenus.

Étapes	Objectifs	Livrables
Étape préalable 0.5 jour	Reformuler les problématiques et enjeux de la structure ; Définir le cadre de la mission et les méthodologies mobilisées ; Organiser les temps d'entretiens.	Présentation de la démarche proposée Calendrier de déploiement de l'accompagnement
1. Stratégie associative et ressources humaines 2 jours	Identifier les facteurs de consolidation et les facteurs de développement du projet de l'AMPG ; Identifier leurs impacts sur le projet associatif et sur les ressources humaines.	Structuration du développement associatif Grille des facteurs d'évolution et des impacts
2. Les ressources humaines en action 2 jours	Analyser les ressources humaines existantes : identifier les compétences individuelles et collectives et les expertises présentes dans l'association ; Élaborer une stratégie de consolidation et de développement des ressources humaines.	Grille consolidée des facteurs d'évolution et des impacts Préfiguration d'une stratégie RH
3. Une politique RH pour préparer demain 0.5 jour	Formaliser une politique RH pour accompagner la stratégie de consolidation et de développement de l'AMPG ; Partager les orientations avec les salariés pour ancrer le changement dans la dynamique collective.	Projet de politique RH et formation et plan d'action Support d'animation de la séance avec les salariés

III. Bilan de l'accompagnement

Pour la structure bénéficiaire

- L'AMPG dispose de **nouveaux outils RH** :
 - Un plan de formation pluriannuel réaliste et bien accepté par les salariés
 - De véritables fiches de poste
- Le **projet associatif** s'en trouve consolidé.

- L'AMPG s'est rapprochée d'Unifaf et a pu participer à des **formations collectives** de manière privilégiée : cinq salariés ont pu participer aux actions régionales prioritaires en 2014.

« Est apparu lors de notre premier accompagnement DLA un certain nombre de questionnements, notamment sur nos ressources humaines. Avec l'évolution des publics et des dispositifs de financement, ce sont nos pratiques et modes d'intervention au quotidien qui ont évolué. Des équipes qui travaillaient ensemble en centre se sont retrouvées explosées entre les centres, la maison de l'emploi, le travail à domicile et les interventions en centre-ville. Il y a nécessairement eu des répercussions sur l'organisation du travail.

Nous savions qu'il y avait des changements à opérer et des évolutions à suivre, mais nous avions besoin d'un regard extérieur. Ces évolutions ont été mieux définies avec le DLA, l'accompagnement a conféré plus de clarté pour le personnel. »

Michel Grabié, Directeur de l'AMPG

IV. Retour d'expérience

L'accompagnement dans le cadre du partenariat DLA/Unifaf permet d'allier les avantages des deux expertises : on retrouve la finesse de l'analyse RH par Unifaf, et la souplesse ainsi que l'aspect stratégique de l'accompagnement DLA.

Le partenariat présente d'autres avantages à la fois pour le DLA et pour Unifaf.

Pour le DLA

- Le chargé de mission **monte en compétence** et prend connaissance de l'importance de certains indicateurs et outils RH. Il fait plus facilement le lien entre le projet et les ressources internes. Il approfondit sa connaissance du secteur médico-social.
- Il dispose également d'une **nouvelle source de financement** pour des accompagnements plus long.

Pour Unifaf

- Unifaf atteint des **petites structures médico-sociales** qui viennent plus rarement vers leur OPCA pour solliciter les fonds de formation.
- Unifaf bénéficie de **l'expertise du DLA**, en particulier sa connaissance très fine du territoire et l'analyse globale de la structure accompagnée.

Facteurs clés de réussite

Très bonne entente et articulation avec les chargés de mission Unifaf ;
Flexibilité et communication des chargés de mission car ils ne peuvent pas toujours intervenir en binôme sur place ;
Adoption d'un langage commun vis-à-vis de l'association.

Points de vigilance

Présenter le conventionnement DLA/Unifaf aux pilotes locaux de manière à mettre en avant la complémentarité entre ces deux acteurs.

Limites et axes d'amélioration

Temps de coordination assez conséquent pour le chargé de mission DLA.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

A

- ADMR** : Aide à domicile en milieu rural
- ANM** : Association nationale des médiateurs
- AFPA** : Association nationale pour la formation des adultes
- AGEFIPH** : Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- AGIRC** : Association générale des institutions de retraite des cadres
- ANACT** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- APEC** : Association pour l'emploi des cadres
- ARACT** : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
- ARCCO** : Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés
- AT-MP** : Accident du travail – maladie professionnelle

C

- CARSAT** : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
- CCN** : Convention collective nationale
- CEA** : Chèque emploi associatif
- CFDT** : Confédération française démocratique du travail
- CFE-CGC** : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres
- CFTC** : Confédération française des travailleurs chrétiens
- CGT** : Confédération générale du travail
- CGSCOP** : Confédération générale des Scop
- CGT-FO** : Confédération générale du travail – Force ouvrière
- CHSCT** : Commission d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- CIO** : Centre d'information et d'orientation
- CGPME** : Confédération générale des PME
- CGSS** : Caisse générale de sécurité sociale
- CIDES** : Chorum initiatives pour le développement de l'économie sociale
- CNEA** : Conseil national des employeurs d'avenir
- CNCREs** : Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale
- CPF** : Compte personnel de formation
- CRDLA** : Centre de ressources DLA
- CRIB** : Centre d'information et de ressources des bénévoles
- CNAMTS** : Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés
- CNAV** : Caisse nationale de l'assurance vieillesse

D

DIECCTE : Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DIF : Droit individuel à la formation

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DLA : Dispositif local d'accompagnement

F

FDVA : Fonds pour le développement de la vie associative

FEGAPEI : Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles

FEHAP : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne

G

GEA : Groupement d'employeur associatif

GEMA : Groupement des entreprises mutuelles d'assurances

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GPS : Groupe de protection sociale

GRH : Gestion des ressources humaines

GTEC : Gestion territoriale des emplois et des compétences

I

INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

IRP : Instance représentative du personnel

M

MDA : Maison des associations

MDE : Maison de l'emploi

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

ML : Mission locale

MLI : Mission locale d'insertion

O

OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé

P

- PAVA** : Point d'appui à la vie associative
(Mouvement) PACT : Propagande et action contre les taudis
PAIO : Permanence d'accueil, d'information et d'orientation
PLIE : Plan local pour l'insertion et l'emploi
PMA : Petite et moyenne association
PMAE : Petite et moyenne association employeuse
PME : Petite et moyenne entreprise
PMI : Petite et moyenne industrie

R

- RNMA** : Réseau national des Maisons des associations
RPS : Risques psycho-sociaux

S

- SAMETH** : Service d'appui au maintien dans l'emploi
SYNEAS : Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale

T

- TMS** : Troubles musculo-squelettiques
TPE : Très petite entreprise

U

- UDES** : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
UNML : Union nationale des missions locales
UPA : Union professionnelle artisanale
URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocation familiale

V

- VAE** : Validation des acquis de l'expérience

REMERCIEMENTS

Nous tenons ici à remercier l'ensemble des contributeurs au groupe de travail (chargé-e-s de mission DLA départementaux, régionaux et des CRDLA) ainsi que l'ensemble des personnes sollicitées pour le temps consacré et la qualité de leurs contributions.

Acteurs du DLA

- DLA départementaux : Mélanie Chassin (Somme), Pascale Dubois (Hauts-de-Seine)
- DLA régionaux : Delphine Benassy (Centre), Evelyne Cercley (Bourgogne), Alice Derrien (Basse-Normandie), Stève Duchêne (Alsace), Laurent Fialon (Provence-Alpes-Côte d'Azur), Diane Intartaglia (Drôme-Archèche), Corinne Mayer (Aude), Marc Pereira (Côte-d'Or)
- Centres de ressources DLA : Pierre Mortier (CRLDA Social-médico-social-santé), Réjane Sourisseau (CRDLA Culture)

Bénéficiaires et partenaires du DLA

- Denis Aye, AMDR de la Drôme
- Mediess, Carla Rasera, Anne-Laure Brun Buisson
- Michel Grabié, AMPG
- Unifaf Languedoc-Roussillon : Laurence Chambon, Magali Roussel

Directrices de la publication : Brigitte Giraud (CRDLA Environnement*), Cécile Leclair (Avisé)

Coordination : Jeanne Cornaille, Tiphaine Miloud-Ali

Rédaction : Jeanne Cornaille, Tiphaine Miloud-Ali, Katia Thiriar

Relecture : Anne-Cécile Denis, Brigitte Giraud, Kanitha Kernem-Auclair, Ludovic Serin

Pictogrammes : ©cc by 3.0 Freepik Icons

**Le CRDLA Environnement est composé des réseaux associatifs suivants : FNE, CLER-réseau pour la transition énergétique, REN, TEE et UNCPPIE, cette dernière en est la structure porteuse.*

DOSSIER THÉMATIQUE

Fonction employeur & Ressources humaines



JANVIER 2015

Réalisé dans le cadre d'un groupe de travail co-piloté par l'Avise et le Centre de ressources DLA Environnement, ce dossier thématique est à destination des acteurs de l'accompagnement associatif et des dirigeants et responsables associatifs salariés ou bénévoles. Ce dossier a pour objectif de renforcer les connaissances sur les enjeux de la gestion des ressources humaines (RH) dans le secteur associatif et de donner des repères favorisant la mise en place d'outils et de politiques RH dans le secteur.