



Synthèse atelier A6 – J. 28 janvier 2010

RH et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité

Au cours de cet atelier, l'Uniopss présente les résultats concrets d'une recherche action, soutenue par CHORUM, le Crédit Coopératif et la DGAS : des outils RH sous forme de fiches sont sur le site et à la disposition des adhérents.

Comme l'indique **Christine Auberger, Présidente de l'Uniopss Ile-de-France et de la commission Emploi-RH de l'Uniopss**, l'objectif est toujours de d'améliorer le lien entre ressources humaines et projet associatif, d'affirmer les spécificités de la GRH dans nos associations, de plus en plus soumises à la concurrence d'autres secteurs.

Romain Guerry, Conseiller technique Uniopss, rappelle que le secteur associatif sanitaire et social compte 925 000 emplois en 2007, 122 700 bénévoles équivalent temps plein. C'est en outre l'un des rares secteurs créateurs d'emplois. Mais lui aussi est appelé à se moderniser.

Jean Afchain, Chargé de mission Uniopss, met en garde sur les risques des associations de perdre leur identité. Exposées aux risques de rationalisation et de « chalandisation » sur le seul modèle de l'entreprise à but lucratif, vont-elles abandonner leur vocation politique de production de solidarités et de relations sociales ? Attention aussi à un modèle administratif qui réduirait la GRH à un rôle purement technique sans réflexion sur les rapports sociaux qu'elle induit. Le salarié se conduit avec l'usager comme son employeur se conduit avec lui-même. Réfléchir au sens de leur travail conduit les associations de solidarité à réfléchir aux liens qui relient leurs différents acteurs au-delà du seul code du travail, à s'interroger sur des rapports sociaux où l'usager ne se trouve pas isolé et entouré de « sachants » le privant de sa dimension d'acteur citoyen et de personne. La dimension RH ne peut donc se réduire à une conception en termes de « ressources » humaines, de gestion économique et de techniques, dimensions certes indispensables. Chaque association de solidarité est interrogée sur sa conception, son organisation et son animation des relations entre les différents acteurs, parties prenantes de son action.

Anne Postic, Directrice de l'Uniopss Pays de Loire, constate que la crise a remis en cause la confiance aveugle dans le marché, les intérêts particuliers se construisant au détriment de l'intérêt général. Elle replante des défis liés à nos valeurs : au-delà de la seule relation patrons-salariés, nos manières d'entreprendre

sont appelées à mieux montrer les liens de solidarité et de réciprocité entre acteurs. Comment mieux assumer les responsabilités sociétales d'employeurs face au stress et aux emplois précaires ? Comment mieux acquérir les compétences liées à ses responsabilités, que l'on soit salarié, administrateur, bénévole de terrain ? Face à la logique de compétition, il est possible de développer une logique de l'alliance, respectant les libertés et identités de ses différents partenaires et s'appuyant sur elles pour construire des projets communs : les débats le confirment. Cela concerne les personnes mais aussi les acteurs institutionnels : ainsi comment les mouvements et partenaires sociaux développent-ils leurs complémentarités ? Le débat a fortement pointé cette dimension. C'est une démarche qui se construit sans occulter les difficultés quotidiennes et conflits mais qui suppose d'afficher ses convictions dans la façon de les dépasser en développant alliances et coopérations. Cela suppose aussi de trouver une autre appellation que gestion des ressources humaines. Relever ces défis interroge les associations sur leur projet RH au sein de leur projet associatif, sur la nécessité de rendre cette dimension plus visible, plus claire dans leur anticipation de l'avenir.

Isabelle Colly-Favré, Directrice de l'Uriopss Haute Normandie, a pointé l'importance de s'approprier les outils RH en les adaptant à nos réalités. Au-delà de simples outils techniques, ils peuvent être le support de démarches pour construire cette approche interactive selon nos convictions. Pour cela, ils supposent d'être régulièrement revisités en fonction des changements de contexte et de personnes pour correspondre à une réalité vivante et être cohérents entre eux, selon aussi une dimension prospective. Ils offrent alors des repères aux associations de solidarité pour construire notamment GPEC et partenariats institutionnels.

Il est rappelé que les Uriopss ont développé différentes actions pour accompagner les adhérents dans leur gestion des ressources humaines ; les échanges avec les associations du secteur et les différents partenaires seront nécessaires au-delà du Congrès pour affirmer les spécificités associatives.