



Restitution  
des premières Rencontres  
richesses humaines  
associatives  
2 & 3 décembre 2014

*Boîte à outils ressources de l'accompagnement RH*  
*Les idées forces issues de l'atelier*

Ateliers prospectifs du 02/12/2014 (11h15-12h45) et du 02/12/2014 (14h15-15h45)

**Présentation des enjeux de l'accompagnement RH**

Enjeux identifiés par les participants :

- La complexification de la gestion de la fonction employeur et l'importance d'être bien accompagné.
- Le besoin réel des acteurs d'être mieux outillés sur la thématique, quelle que soit leur position (chargé.e de mission DLA, prestataire ou dirigeant d'association).

Pour plus d'information sur les enjeux RH de l'accompagnement associatif, les acteurs et ressources sur la thématique RH utiles à mobiliser et des retours d'expériences d'accompagnements DLA sur des problématiques RH consultez le dossier thématique *fonction employeur et ressources humaines* publié par le CRDLA Environnement et l'Avisé téléchargeable sur leurs sites Internet respectifs.

**Atelier sur la grille d'indicateur RH à investiguer dans le cadre du diagnostic DLA partagé**

Suggestions des participants pour la conception de la grille de diagnostic RH :

- Concevoir un outillage adapté en fonction de la taille de la structure
- Veiller à bien distinguer les questions de 1<sup>er</sup> niveau et de 2<sup>nd</sup> niveau (d'approfondissement)
- Aiguiller le DLA dans son diagnostic en fonction du « stade » dans lequel se trouve la structure. Dans les structures à plus forte maturité RH (ex : présence d'une personne en charge des RH), on peut évoquer les questions de « gestion et développement des compétences » peuvent être abordées. Dans les autres, le diagnostic focalisera davantage sur la bonne application du droit du travail et des aspects règlementaires.
- Dans la partie « GPEC » lorsque des questions de recrutement ou de diversification d'activités impliquant des évolutions de compétences se posent, il peut être opportun d'interroger la structure sur sa connaissance des compétences déjà présentes (les stratégies d'évolution des compétences des collaborateurs en interne sont souvent plus intéressantes et moins coûteuses que les stratégies de recrutement externes).

Présentation d'une proposition d'une grille de diagnostic RH en 3 parties :

- 1° Etre employeur
- 2° Gestion et développement des compétences
- 3° Environnement de travail

A partir des supports de présentation fournis, les participants ont ainsi pu :

- **Devant chaque élément RH à analyser, indiquer par une pastille de couleur si l'élément leur paraissait incontournable à analyser ou non (chaque croix correspond à une pastille dans les tableaux de restitution)**
- **Pour chaque indicateur RH, indiquer les bonnes pratiques et points de vigilance identifiés (cf tableaux)**



## ETRE EMPLOYEUR

Pratiques RH	Éléments à analyser	Indicateurs quantitatifs, qualitatifs et/ou questions directives	Bonnes pratiques	Points de vigilance
Application du droit du travail	Droit du travail			
	Convention collective nationale (CCN) ou accord d'entreprise <b>X</b>	-A quelle CCN la structure est-elle rattachée ? -Est-elle en cohérence avec l'activité de la structure ? -Est-elle obligatoire ? -Est-elle appliquée ? -L'information sur la CCN est-elle communiquée aux salariés ? -La CCN est-elle accessible au sein de la structure ?	-Disposer d'une fiche synthétique sur le droit du travail (droits et devoirs de l'employeur) -Utilisation du guide de l'employeur de l'URSSAF (les dirigeants associatifs. ne se considèrent pas toujours comme employeurs)	-Nécessité d'outiller les nouveaux employeurs (ex : information/sensibilisation aux droits et devoirs de l'employeur par l'URSSAF ?) -Faire référence au code du travail -Evaluer les compétences internes en droit du travail
	Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) <b>X</b>	-La structure cotise-t-elle ? -Le cas échéant, à quel OPCA cotise t-elle? (vérifier la cohérence entre les obligations éventuelles pour la structure de cotiser à un OPCA en particulier et sa cotisation effective) -A t-elle des contacts avec l'OPCA ?	- avoir des contacts régulier avec son OPCA	-Les fonds des OPCA pour la formation sont mobilisables uniquement pour les salariés. Pour les dirigeants bénévoles, il est nécessaire de se rapprocher du FDVA. -Systématiser le fait de demander les thèmes et le nombre d'heures de formations effectuées par les salariés -Evaluation à moyen terme de l'impact de la formation pour la structure
Effectif total <b>X X</b>	-Nombre de postes -Nombre d'équivalent temps plein (ETP) -Répartition personnel permanent / en insertion	- Répartition des ETP par type de poste	- Nombre de permanents/nombre de postes en insertion -Bénévolat valorisé en ETP (notamment pour les bénévoles fortement impliqués)	
CDI/CDD <b>X X</b>	-Nombre de contrats à durée indéterminé (CDI)		-Vigilance quant à l'utilisation excessive/abusives des CDD	

Politique emploi		-Nombre de contrats à durée déterminée (CDD) -Part des CDD par rapport au total des CDI		(Ex : 1 CDI pour 20 CDD, cela peut révéler un dysfonctionnement)
	Les stagiaires et volontaires en service civique (VSC) <b>X</b>	-Nombre moyen de stagiaires/VSC par an -Missions confiées aux stagiaires/VSC -Part des stagiaires/SCV dans l'effectif total		-Quelle est la politique et posture de la structure en ce qui concerne le recrutement de stagiaires (volonté de proposer une formation effective de jeunes diplômés ou tentation de recourir à une « main d'œuvre bon marché » ?)
	Hommes / femmes <b>X</b>	-Nombre d'hommes -Nombre de femmes -Répartition des hommes et des femmes aux postes à responsabilité	-Croiser cette information avec le type de poste	
	Pyramide des âges, ancienneté des salariés <b>X X</b>	-Forme de la pyramide des âges (équipe plutôt jeune ? D'âge intermédiaire ? Vieillissante ?) -Nombre d'années d'ancienneté par salarié -Ancienneté moyenne au sein de la structure		-Dans le cas d'une prévision de départs à la retraite à moyen terme, nécessité pour la structure de prévoir une provision pour les indemnités de fin de carrière de ses salariés concernés (IFC)
Politique emploi	Emplois aidés <b>X X</b>	-Nombre d'emplois aidés -Dates d'échéance des aides à l'emploi -Part des emplois aidés sur l'emploi total de la structure -Types d'aides à l'emploi/formes d'emplois aidés -Postes/fonctions concernés par les aides à l'emploi -Un tutorat a-t-il été mis en place pour accompagner la personne en emploi aidé ?	-Le tuteur est-il un tuteur identifié au sein de la structure ou un tuteur mis à disposition par la mission locale ?	-Dans le cas d'un nombre d'emplois aidés trop important il y a un risque de déstabilisation économique de la structure et de non pérennisation des postes à l'issue de la fin des aides -Les salariés en emplois aidés nécessitent une formation (condition pour l'octroi de certaines aides) -Quelles relations de la structure a-t-elle la avec mission locale, Pôle emploi, Cap emploi ?

	Combien représente la masse salariale ? <b>X</b>	Poids de la masse salariale dans le budget global		-Lorsque la masse salariale dépasse 80% du budget global, il y a de réels risques pour la structure en terme de trésorerie.
	Structure ayant absorbé ou ayant été absorbée par une autre	La structure a t-elle fusionné avec une autre structure ?		
	Personnes handicapées			
<b>Projet associatif et gouvernance</b>	Licenciement <b>X</b>	-La structure a t-elle été amenée à licencier par le passé ? -Le cas échéant, quel a été le motif de licenciement (économique, personnel, faute...)?		
	Projet associatif <b>X</b>	Comment et par qui le projet associatif est il élaboré ?		

## GESTION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Pratiques RH	Éléments à analyser (quantitatif et qualitatifs)	Indicateurs quantitatifs, qualitatifs et/ou questions directives	Bonnes pratiques	Points de vigilance
Politique GRH globale	Stratégie et politique RH <b>X</b>	Existe t-il une stratégie ou une politique RH définie et structurée ?	-Implication du conseil d'administration (CA) dans la définition de la politique RH -Formalisation et intégration de la politique RH dans la stratégie	-Confusion des rôles entre CA et directeur dans la gestion des ressources humaines (nécessité de bien clarifier les rôles de chacun : le CA est impliqué dans définition de la politique RH et de ses orientations, la gestion quotidienne et le management opérationnel des équipes incombe au directeur)
	Outils RH <b>X X</b>	-Existe t-il des outils RH (fiches de postes, organigrammes...) ? -Sont-ils connus de tous, mis en œuvre/utilisés ?		-En fonction de la taille de la structure, les questionnements sont différents (davantage d'exigence vis à vis des grandes structures en terme de structuration RH)
Recrutement	Processus de recrutement <b>X X</b>	Comment les salariés sont-ils recrutés au sien de la structure?	-Existence d'une procédure de recrutement adaptée -Existence de définitions de postes -Le profil de candidat recherché est réaliste et adapté aux besoins de la structure (pas de « mouton à 5 pattes ») -Existence d'un guide d'entretien -Se faire accompagner (en particulier pour poste technique ou un poste de dirigeant) -Existence d'un référentiel métiers/compétences	
	Capacité de recrutement	Nombre de candidatures reçues/nombre de postes à pourvoir par an		
	Besoins en compétences <b>X</b>	Quelles sont les compétences élémentaires (savoirs, savoir-faire, savoir-être) requises chez tous les candidats et pour		

		tout type de poste ?		
<b>Intégration</b>	Nouveaux arrivants <b>X</b>	-Un parcours d'intégration est-il proposé aux nouveaux arrivants? -Quels documents sont remis au nouvel arrivant ?	Existence d'un parcours d'intégration formalisé et d'outils pour accompagner les nouveaux arrivants et favoriser leur intégration au sein de la structure (guide d'accueil, procédure d'accueil, liste des tâches à apprendre, tutorat /parrainage, entretien de fin de parcours d'intégration, entretien de fin de période d'essai...)	
<b>Entretien annuel professionnel</b>	Pratique de l'entretien professionnel <b>X</b>	-Est-il mis en place ? -A quelle fréquence ? -Concerne t-il tous les salariés ? -Qui le conduit ?	-Un outil simple à mettre en œuvre une fois par an -Une disponibilité totale du responsable et du salarié pendant l'entretien -Un lancement officiel de la mise en œuvre de l'entretien au sein de la structure (ex : présentation et échanges en réunion d'équipe)	-Nécessité de présenter, d'expliquer les principes et objectifs de cet entretien particulier en amont de sa mise en œuvre et d'échanger avec les salariés autour de cette pratique pour lever les éventuelles réticences
	Conditions de mise en place de l'entretien annuel professionnel	-Comment a t-il été mis en place ? -Qui a été à l'initiative de sa mise en place ?		
<b>Formation professionnelle</b>	Plan de formation <b>X X</b>	La structure a t-elle un plan de formation formalisé ? (adaptation des compétences...)	-Le plan de formation doit être construit en cohérence avec le projet associatif, les entretiens individuels, la démarche GPEC mise en œuvre (le cas échéant) -La construction du plan de formation est réalisée à partir des besoins en compétences et des perspectives d'évolution de l'association	
	Formation des salariés	-Nombre de jours de formation moyen par an par salariés -Pourcentage de salariés partant en formation chaque année -Nombre de salariés qui ne partent jamais en formation		

	et motif -Nombre de salariés en difficulté dans leur poste et motif. Un accompagnement leur est-il proposé ? -Nombre de demandes de formation individuelle par an par salarié (compte personnel de formation, ex DIF, VAE ou autre) -Taux de départ en formation par rapport au nombre de demandes de salariés		
Evolution professionnelle	-Existe t-il des possibilités d'évolution au sein de la structure ? -Nombre d'évolutions professionnelles dans les 3 ans passés -Nombre de salariés ayant de l'ancienneté mais n'ayant jamais évolué et motif		
Recueil des besoins de formation	Comment le recueil des besoins en formation est-il réalisé au sein de la structure ?		
<b>Organisation et décision</b>	Outils internes de répartitions tâches et responsabilité <b>X</b>	-La structure est-elle dotée de fiches de postes ? -La structure est-elle dotée d'un organigramme ?	-Nécessité de disposer d'outils de formalisation des rôles et responsabilités pour les salariés et les bénévoles
	Fonctions supports	Nombre de fonctions supports	
	Encadrement intermédiaire	Taux d'encadrement, dont encadrement intermédiaire	

	Mutualisation des compétences	La structure a t-elle mutualisé une ou plusieurs fonctions/compétences ?		
	Processus et cadres décisionnels <b>X</b>	Les processus et cadres décisionnels sont-ils définis et formalisés ? Comment ?		
	Procédures internes et règles	Les procédures internes sont-elles écrites, accessibles et communiquées aux salariés ?		
	Relation bénévoles / salariés	-Quelle est la place des bénévoles dans l'association, et notamment vis à vis des salariés ? -Comment s'articulent les équipes salariées et bénévoles ? Quelle est la complémentarité de leur rôle ?		
<b>Bénévoles/ salariés</b>	Articulation dirigeants bénévoles et salariés <b>X X</b>	Répartition des responsabilités entre dirigeant bénévole et dirigeant salarié	-Clarification des rôles et fonctions des bénévoles -Des occasions de travail entre les bénévoles et la direction de la structure -Identification de bénévoles référents sur des projets de la structure, pour travailler en collaboration avec les salariés dans un cadre clair et formalisé	
	Missions des bénévoles	-La structure a t-elle identifié et formaliser les missions/fonctions à proposer aux bénévoles ? -La structure a t-elle identifié et formalisé les profils et les compétences recherchés chez les bénévoles ?		

<b>Prospective GPEC/GTEC</b>	GPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La structure a t-elle identifiées les mutations/apparitions/disparitions possible de ses des activités en lien avec l'évolution de son contexte (évolutions économiques, règlementaires...) à court-moyen termes ? Les a t-elle anticipé ?</li> <li>-Nombre de salariés et types de postes concernés par ces évolutions</li> <li>-La structure a t-elle mis en place une démarche de GPEC ?</li> </ul>		
	GTEC	La structure est-elle impliquée dans un groupe de réflexion prospective à l'échelle locale (bassin d'emploi) ?		
<b>Gestion des départs et transmission des compétences</b>	Renouvellement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de départs en retraite prévus dans les 3 à 5 ans (lien avec la pyramide des âges)</li> <li>-Un système de tutorat est-il mis en place pour assurer la transmission des compétences ?</li> </ul>		

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Pratiques RH	Éléments à analyser (quantitatif et qualitatifs)	Indicateurs quantitatifs, qualitatifs et/ou questions directives	Bonnes pratiques	Points de vigilance
Management <b>X</b>	Style de management <b>X</b>	Quel style de management est pratiqué au sein de la structure ?	-Adaptation du style de management en fonction des situations, des besoins et capacités des salariés... -Des réunions entre salariés et bénévoles sont régulièrement effectuées	-Mode de communication du dirigeant -Existence d'outils de circulation de l'information en interne -Vigilance quant à l'utilisation d'un outil de reporting qui ait du sens et qui ne soit pas réduit à un moyen de contrôle du travail fait par les salariés -Déni de la direction quant au mal être au travail de ses salariés (surcharge de travail chronique et conditions de travail défavorables pouvant engendrer des conflits, une détérioration du climat social, des burn-out de salariés...) -Problèmes de management, de coordination, d'animation d'équipe
	Outils de gestion et d'animation de l'équipe <b>X</b>	Quels outils d'animation d'équipe ont-ils été mis en place au sein de la structure ?	-Des réunions d'équipe régulières, pour entretenir la dynamique et la cohésion -Existence de comptes-rendus de réunions, un suivi des actions/projets mis en œuvre, une grille de suivi des décisions ou actions à mener	- Quelle utilisation des outils ?
	Organisation géographique de l'équipe <b>X</b>	L'équipe est-elle répartie sur un ou plusieurs sites ?		
Temps de travail <b>X X</b>	Temps de travail hebdomadaire	Nombre d'heures de travail hebdomadaires de référence ?	-Existence d'un système de reporting des heures effectuées -Application des dispositions indiquées dans les textes de référence (CCN/Accord d'entreprise/droit du travail)	
	Heures supplémentaires	Les salariés sont-ils amenés à effectuer des heures supplémentaires	-Existence d'un système de récupération des heures supplémentaires	-Respect du cadre donné à la gestion de l'emploi dans la structure (CCN, accords d'entreprise, contrats de travail)

	X	<p>ou spécifiques ?</p> <p>-Existe t-il un système de récupération et/ou d'indemnisation de ces heures supplémentaires ou spécifiques ?</p>		<p>-Vigilance quant aux nombres d'heures supplémentaires effectuées par les salariés</p> <p>-L'investigation de ces indicateurs va au-delà du contrôle strict de la bonne application des obligations légales et n'a pas pour objet de porter un jugement sur la bonne gestion du dirigeant (adaptation des questions pour rester dans la logique d'un diagnostic objectif de la situation et d'un dialogue constructif avec le dirigeant pour trouver des pistes d'actions adaptées)</p>
Politique salariale	Rémunération X	<p>-Existe t-il une grille de rémunération ?</p> <p>-Comment la rémunération est-elle composée (part fixe, part variable, primes, avantages...)?</p> <p>-Existe t-il des augmentations de la rémunération ? A quelle fréquence ?</p> <p>-Quelle est la nature de ces augmentations (individuelles/collectives) ?</p> <p>-Sur quels critères et comment ces augmentations de la rémunération sont-elles réalisées (ancienneté, performance, en lien avec l'entretien annuel professionnel...)?</p>	-Se référer à la convention collective (le cas échéant)	
Conditions de travail,	Satisfaction au travail	<p>-La satisfaction au travail et la perception de l'emploi est-elle mesurée par la structure ?</p> <p>-Le cas échéant, quelle</p>		

environnement de travail		sont les résultats de l'enquête de satisfaction ?		
	Accidents du travail	Nombre d'accidents du travail par an		
	Moyens matériels		-Des locaux et du matériel disponibles et adaptés	-Obsolescence du matériel
Climat social <b>X</b>	Absentéisme	Nombre de jours moyen d'absence par salarié sur 1 an		
	Turn-over <b>X</b>	-Taux de turn-over global -Taux de turn-over au cours de la période d'essai ou dans l'année suivant l'embauche	-Analyser ces taux de turn-over par tranches d'âge -Analyser le turn-over par métiers/fonctions	
Dialogue social	-Elections professionnelles et -Délégués du personnel (DP) <b>X</b>	-Les élections - professionnelles ont-elles été mises en place ? -Comment se sont-elles déroulées et qu'en a été le résultat ? -Des délégués du personnel ont-ils été élus au sein de la structure? -Quelles sont leurs revendications principales et régulières ? -Quel est leur degré de maîtrise du droit du travail ? -Utilisent-ils les dispositifs dont ils peuvent bénéficier (formation, heures de délégation...) ? -Combien y a-t-il de réunions par an ? (obligatoires et extraordinaires)		