L'ENTRETIEN ANNUEL

CETTE FICHE N'A PAS VOCATION A PROPOSER UNE METHODE TYPE. ELLE S'INSCRIT DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE SUR LES SPECIFICITES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE EN MATIERE DE RH ET DE RAPPORTS SOCIAUX.

SOMMAIRE

RESUME
INTRODUCTION

1- RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

	page
1.1 Rappel **historique**	4
1.2 **Objectifs classiques** de base de l'entretien annuel	4
1.3 Repérage de **thèmes formalisés**	5
1.4 Repérage de **méthodes d'utilisation** et pratiques	5
1.5 Repérage de **méthodes d'élaboration**	5
1.6 Approche des conséquences **juridiques**	6
1.7 Evolutions du **sens du management** dans les entreprises	8

2- USAGE SPECIFIQUE DE L'ENTRETIEN ANNUEL DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

	page
2.1 Rappel **historique et spécificités**	9
2.2 **Objectifs spécifiques** pour des acteurs diversifiés	11
2.3 Repérage de **thèmes spécifiques** correspondant aux différents acteurs	13
2.4 **Méthodes d'utilisation** et pratiques spécifiques	15
2.5 Repérage **de méthodes d'élaboration**	16
2.6 Points de vigilance **juridique**	16
2.7 Evolutions du **sens du management** et de la **gouvernance des associations de solidarité**	17

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES 18

RESUME

La pénurie des personnels qualifiés, l'évolution des mentalités, la mondialisation et financiarisation de l'économie ont conduit les entreprises à s'engager dans une démarche qualité et, dans ce cadre, à mettre en place des outils d'évaluation de leurs collaborateurs. C'est dans ce contexte recherche de la performance qu'est apparu l'*entretien annuel d'évaluation* – distinct de l'entretien professionnel légal institué par la loi de 2004 -, outil de gestion des ressources humaines dont l'objectif est de définir et de piloter les performances individuelles et collectives des salariés. Dispositif positionné au service de la compétence, l'entretien annuel est devenu un véritable instrument d'impulsion et d'accompagnement du changement.

Aujourd'hui, les aléas et incertitudes que connaissent les entreprises touchent également les associations de solidarité ; entrant à leur tour dans l'ère de la concurrence, gouvernance et dirigeants du secteur sont progressivement amenés à repenser et adapter leur GRH et commencent à emprunter aux entreprises leurs outils, notamment l'entretien annuel – perçu et identifié comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.

Pour les associations de solidarité, le rapport au résultat est différent de celui des entreprises. Ainsi l'entretien annuel est avant tout un espace d'échange et de réflexion privilégié entre le collaborateur et son responsable de travail gouverné par l'amélioration de la qualité. Ainsi, en dépit des variations dans les méthodes d'élaboration et d'utilisation de l'outil, il ressort qu'habituellement, celui-ci comporte deux volets : le premier consiste à faire le bilan de l'année écoulée, le second vise à définir les objectifs et les plans d'action prévus pour l'année à venir. Enfin la mise en place des entretiens annuels interagit avec les processus d'évaluation collective voulue par la loi 2002-2 (promotion de l'autonomie et de la qualité de vie, effectivité des droits, protection et prévention des risques, professionnalisation de l'accompagnement).

Reste aux associations à concevoir et adapter cet outil en prenant en compte les spécificités de leur secteur, en particulier les interactions entre les différents acteurs et leurs attentes. Les mutations économiques qu'il connaît – tant du point de vue de la demande des usagers que des contraintes institutionnelles – doivent impérativement être coordonnées avec son rôle, ses valeurs et ses acteurs. L'outil entretien annuel ne saurait être importé « tel quel » du secteur marchand et ne pourra s'inscrire dans une démarche de progrès que s'il ne fait l'objet d'un processus d'appropriation interactif avec les politiques associatives.

INTRODUCTION

Rappelons en préalable que la gestion des ressources humaines se conçoit dans le cadre de valeurs structurantes qui fondent l'originalité et la raison d'être des associations : la primauté de la personne, la non-lucrativité des actions, l'expression et la mise en œuvre des solidarités, la dynamisation du tissu social et la fonction de veille et d'innovation sociale.

La dimension stratégique des ressources humaines est renforcée par le contexte et les enjeux actuels : la dimension économique devenue plus importante que jamais pour chaque association de solidarité dans un contexte politique de mise en concurrence. Dans le même temps, l'affirmation de son identité à but non lucratif et de solidarité repose aussi la question de la qualité de l'action menée et de l'adaptation de sa professionnalisation dans le respect de ses valeurs.
Les associations sont sorties d'une période relativement stable et prévisible que ce soit sur le plan des organisations internes ou des financements liés au développement de l'Etat providence. Aujourd'hui les aléas et les incertitudes que connaissent les entreprises touchent également les associations du secteur social, médico-social et sanitaire à but non lucratif.

Définition de l'entretien annuel
Dans ce contexte et dans la diversité associative, des axes communs se dégagent. L'entretien individuel annuel en est un, il est perçu et identifié comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines.
La terminologie concernant les entretiens est très variée- en excluant ici les entretiens de type sanction - il peut être question d'entretien de progrès, d'entretien d'évaluation, d'entretien d'objectif, d'entretien de délégation, entretien d'appréciation, etc. Ces divers noms distinguent la finalité de ces entretiens, ils expliquent aussi sans doute la difficulté à se situer dans une relation de subordination.

On retiendra que l'entretien annuel permet un échange construit et une réflexion approfondie entre l'intéressé et son responsable sur son travail, ses résultats et son évolution dans son poste ou dans la structure. L'un des principes essentiels de l'évaluation annuelle est que l'on évalue les personnes sur ce qu'elles font. Ainsi, l'entretien est destiné à permettre au collaborateur de faire un diagnostic et de prendre conscience de façon aussi juste que possible de ses forces et de ses faiblesses :

- les réussites et les qualités individuelles doivent être mises en évidence de façon à capitaliser sur elles et développer la confiance de l'intéressé pour une plus grande efficacité ;
- les difficultés rencontrées doivent être analysées de façon à développer et mettre en œuvre les aides de toutes natures qui conviennent et à ajuster les objectifs futurs.

L'entretien annuel permet de réduire la subjectivité qui est attachée à toute appréciation et à accroître l'équité lors des décisions d'évolution, notamment de rémunération. Dans ce cadre ainsi défini, l'appréciation s'appuie sur des faits objectifs, à partir d'un contrat clair et défini en commun et où le processus est identique pour tous.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur et les objectifs liés à son activité. En effet la définition du poste sert de référence à l'évaluation des compétences du collaborateur. Il permet également d'aborder la question des besoins en formation du collaborateur, de son évolution au sein du service, de la structure ou même du réseau dans son ensemble. Enfin, la mise en place des entretiens annuels interagit avec les processus d'évaluation collective voulue par la loi 2002-2. En effet ces entretiens participent, notamment, à la structuration de la démarche évaluative des activités et de la qualité des prestations aux besoins et aux attentes des personnes accueillies.

1. RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE L'ENTRETIEN ANNUEL EN ENTREPRISE

1.1 Rappel historique

Dans l'entreprise, l'entretien annuel s'est développé avec la culture de la performance économique et de la recherche de l'excellence dans la recherche de profits lucratifs. Cela a conduit à porter une attention particulière à la gestion des ressources humaines et notamment à l'entretien annuel d'évaluation, devenu un des outils traditionnels. Pour apprécier la performance et la contribution de la performance individuelle à la performance collective diverses méthodes ont été élaborées en lien avec les différentes écoles de management. Avec le développement de l'informatique, des logiciels ont été conçus pour aider à la définition et à l'établissement quantifié de l'évaluation du travail des salariés. Ainsi ont été créées des grilles et autres barèmes de réussite par rapport aux missions et activités à exercer, avec une éventuelle pondération : selon les priorités retenues, voire selon les moyens employés pour atteindre les objectifs définis. Le fondement de cette pratique se situe dans le pouvoir d'organisation et de décision de l'employeur.

Les thèmes abordés lors de l'entretien annuel recoupent partiellement ceux de l'entretien professionnel tel que définit dans l'accord national interprofessionnel du 20/9/2003 et les accords des branches professionnelles s'y référant.
Toutes les entreprises n'effectuent pas des entretiens annuels formalisés, cela dépend encore beaucoup de l'effectif des entreprises et de l'attention qu'elles portent à une gestion des ressources humaines mieux formalisée.

1.2 Objectifs classiques de base de l'entretien annuel

Les objectifs de cet outil sont simples à énoncer : il s'agit de définir et piloter les performances individuelles et collectives. Par ailleurs c'est la première étape de tout programme de développement des carrières, d'identification des potentiels et d'établissement des plans de successions.

En effet l'entretien annuel doit pouvoir servir à :

- organiser le travail
- motiver les salariés
- analyser les points forts et faibles et juger les corrections à apporter pour améliorer la performance économique et opérationnelle (moyens matériels et immatériels mis à disposition, formation, …)
- identifier les besoins en formation
- fournir une information pour décider d'une mobilité (promotion, mutation, séparation)
- aider à la décision pour une augmentation de salaire (si une politique salariale prévoit une corrélation entre rémunération et performance)
- favoriser la communication entre le responsable hiérarchique et le(s) collaborateur(s)

1.3 Repérage de thèmes formalisés

L'entretien annuel comporte habituellement deux volets.

- Le premier volet a pour objet de faire le bilan de l'année écoulée :
- actualiser éventuellement le cadre de référence (poste, environnement, événements survenus pendant l'année…),
- porter une appréciation sur la prestation réalisée, en insistant sur les réussites (compétences mises en œuvre),
- définir des axes de progrès en identifiant les compétences qu'il faut développer et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir,
- enregistrer les attentes et les souhaits d'évolution de l'intéressé.

- Le second volet a pour objet d'élaborer un contrat d'objectifs et les plans d'actions correspondants pour l'année à venir :
- fixer des objectifs liés aux missions permanentes du poste, qui sont les missions essentielles et constantes. Des objectifs permanents peuvent être ajoutés ou supprimés en fonction de l'évolution du contenu du poste,
- fixer des objectifs ponctuels : ce sont des objectifs dont la réalisation s'inscrit dans une durée limitée et dont le déroulement est à déterminer dans le temps.

1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques :

Les principales méthodes utilisées visent à identifier les points forts et les points faibles dans l'exécution des missions confiées, à identifier les points devant donner lieu à formation, à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de la période passée, à apprécier une courbe d'apprentissage dans la tenue d'un poste, ou encore une implication dans le travail.

Ainsi une série d'éléments identifiés comme pertinents par la fiche de poste sont passés en revue en utilisant une grille d'analyse, par exemple : sens de la planification, de l'organisation, du contrôle, leadership, esprit de décision, motivation, communication, esprit d'initiative etc. ….

Enfin la rédaction d'une synthèse et des commentaires de l'entretien par le salarié et le responsable ayant fait passer l'entretien permet de formaliser et d'assurer le suivi individuel dans la durée.

1.5 Repérage de méthode d'élaboration

Il existe plusieurs méthodes possibles, chacune différente présente des avantages et des inconvénients en fonction de l'objectif poursuivi.

Méthodes axées sur des caractéristiques personnelles

1. **Rédaction libre** : la méthode est simple, utile pour déclencher des actions de formation mais ne permet pas de comparaison et donc de sélection ; ne donne pas l'occasion d'un échange entre les deux personnes.

2. **Choix forcé et échelle de notation** : le recours à un formulaire permet des comparaisons entre personnes au sein d'une même catégorie; mais la qualité du résultat est très liée au soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à les évaluer par rapport à une norme admise par l'ensemble des personnes concernées.

Méthodes axées sur l'observation des comportements

1. **Analyse des faits significatifs** : l'évaluateur note le comportement des collaborateurs dans les situations critiques, ces comportements pouvant expliquer les succès ou échecs. Cette observation permet la formulation d'un jugement basé sur des faits et d'identifier un potentiel chez un salarié. Toutefois cela ne permet pas d'établir des comparaisons.

2. **Méthode d'évaluation des résultats** : elle est de plus en plus utilisée mais suppose l'existence d'objectifs fixés et connus.

Méthodes d'évaluation à 360°:

Elles visent à donner au collaborateur un ensemble de « feedbacks » des perceptions de son entourage professionnel (et pas uniquement de son responsable) sur ses compétences managériales afin de l'inciter à s'améliorer. Les résultats sont traités par un cabinet extérieur, puis un consultant ou un cadre ressources humaines spécialement formé les présente à l'intéressé. Le coût financier élevé conduit à utiliser cette méthode principalement pour les fonctions de direction les plus complexes.

1.6 Approche des conséquences juridiques

En matière d'entretien annuel il n'y a pas d'obligation légale, toutefois le constat que toutes les grandes organisations privées ou publiques ont mis en place ce processus montre que d'autres éléments peuvent rendent l'entretien annuel « quasi obligatoire ».
En effet l'entretien annuel est l'occasion de recueillir l'information nécessaire pour optimiser l'adéquation des besoins et des ressources en compétences. Ainsi la tenue de tels entretiens est tout simplement liée à l'existence d'un lien de subordination entre le salarié et le représentant de l'employeur. La Cour de cassation a clairement affirmé en 2002 que l'employeur est en droit d'évaluer les salariés et l'a rappelé récemment dans un arrêt du 28 novembre 2007.

Par ailleurs ce dispositif – par les informations recueillies – permet aussi à l'employeur de répondre à des obligations en termes d'adaptation des salariés à leur poste de travail (C.trav., art L 6321-1) et de prévention des risques professionnels (C.trav., art. L 4121-1)

Les obligations incombant à l'employeur en la matière ne portent donc pas sur l'existence d'un tel outil mais sur les méthodes utilisées. En effet, le code du Travail encadre strictement les dispositifs d'évaluation.

Ainsi, le comité d'entreprise doit être informé et consulté, préalablement à la décision de mise en place des entretiens d'évaluation car non seulement ils constituent une technique permettant un contrôle de l'activité des salariés (C. trav, art. L 2323-32 al 3), mais aussi en raison de l'impact de cet outil sur les conditions de travail et de rémunération (C. trav, art. L 2323-27).
En outre, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) doit – au titre de sa mission de contribution à la protection de la santé physique et mentale et l'amélioration des conditions de travail (C. trav, art. L 4612-1) – également être consulté, la Cour de cassation considérant que *« les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail »*.
Il convient de préciser que le défaut de consultation de ces instances représentatives du personnel constitue un trouble manifestement illicite justifiant la suspension du dispositif.

Par ailleurs, les méthodes et les techniques utilisées pour évaluer les compétences des salariés ou recueillir des informations les concernant doivent être préalablement portées à la connaissance des intéressés. Et ces dispositifs d'évaluation – dont les résultats commandent généralement des décisions salariales prises à leur égard – doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents (C. trav, art. L 1121-1, L 1222-2 à L 1222-4).
Si le salarié a droit de consulter les résultats de son évaluation, et même d'en obtenir une copie, ces résultats doivent rester confidentiels à l'égard des tiers (C. trav, art. L 1222-3).

En cas de *traitement informatisé des données personnelles* (le simple enregistrement de données à l'aide d'un procédé automatisé entre dans le champ de cette définition), une déclaration **préalable** doit être opérée (procédure simplifiée) auprès de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

De plus, autour des entretiens d'évaluation se développe un contentieux prud'homal important (discrimination dans l'évolution de carrière, « à travail égal, salaire égal »). La jurisprudence reste ouverte sur la question de l'opposabilité juridique des synthèses de l'entretien ainsi que sur celle de la portée juridique de la signature des deux parties (salarié et employeur).

Plus que jamais les employeurs doivent connaître les arcanes de consultation des différentes instances représentatives du personnel pour ne pas risquer des contentieux dommageables pour leur image et leur climat social

	Information/consultation des instances représentatives du personnel		Information individuelle sur les méthodes et techniques mises en œuvre	Déclaration préalable auprès de la CNIL
	Comité d'entreprise	CHSCT		Obligatoire si traitement automatisé de données personnelles
Entretien sans évaluation	**oui**	**Non**	**Non**	
Entretien avec évaluation	**oui**	**oui**	**Oui**	

1.7 Evolution du sens du management dans les entreprises

La pénurie de personnels qualifiés (départ à la retraite des classes d'âges nées après le 2nd conflit mondial), l'évolution des mentalités (rapport à l'autorité, recherche de valeurs, etc.) la mondialisation et financiarisation de l'économie amènent les entreprises à rechercher davantage l'adhésion des salariés. Par ailleurs l'individualisation des rémunérations, la recherche de la performance collective, mais aussi le renversement de l'initiative du départ en formation (DIF) conduisent à une modification des processus de management. L'entretien annuel devient ainsi un outil d'impulsion et d'accompagnement du changement.

2 – USAGE SPECIFIQUE DE L'ENTRETIEN ANNUEL POUR LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

2.1 Rappel historique et spécificités

Dans un projet de solidarité qui réunit des personnes engagées et dans le mouvement de professionnalisation porté activement par les acteurs associatifs, le secteur s'est doté de conventions collectives mais il n'a pas ressenti – pendant longtemps - l'importance d'avoir une politique formalisée de gestion des ressources humaines.

Les profondes évolutions des politiques publiques autour du droit des usagers, du droit à compensation, du droit au logement, du droit à la santé, de l'insertion sociale et professionnelle, conduisent les associations à transformer la nature des activités pour les réinscrire beaucoup plus dans le territoire selon une approche qui suppose un projet et une organisation plus complexe.

Ce secteur professionnel est sous pression de la dimension économique avec l'ouverture de ce secteur à l'entreprise à but lucratif, le plaçant de facto dans une logique de concurrence due aux facteurs suivants:

- Evolutions réglementaires et législatives constantes (depuis les lois dites « Aubry » sur les 35 heures)
- Ouverture à la concurrence du secteur lucratif et aussi l'émergence de la concurrence entre acteurs associatifs suivant une logique d'entreprise
- Déplacements des attentes des bénéficiaires
    - ➔ Développement d'une approche consumériste
    - ➔ Accompagnement dans la personnalisation de trajectoires individuelles
- Modifications des modes de régulation : CPOM, GCSMS et aussi des procédures de sélection (marché public et appel d'offre)

Ce secteur connaît de fortes opportunités de développement du fait

- des évolutions des tendances démographiques (vieillissement de la population, départs en retraite massifs, …)
- du développement des services à la personne (avec des difficultés pour concilier équilibre économique et qualification professionnelle)
- de l'apparition de nouvelles qualifications : qualiticiens, permanents de nuit dans les CHRS, médiateurs, maîtresses de maison, …
- des métiers et des activités porteurs de sens et d'engagement - souvent réinterrogés par la pression économique - et l'organisation qui en découle.

Cela implique une profonde mutation du secteur qui s'affirme à travers :

- une restructuration du secteur : début des regroupements / fusions d'établissements
- une évaluation interne et externe des établissements et services : passer de la simple qualité de gestionnaire à la bientraitance de l'usager, la bonne gestion et le développement de bonnes pratiques professionnelles
- une inscription renforcée dans un territoire local
- un retour aux fondamentaux avec un projet d'association différent du secteur marchand
- des difficultés grandissantes de recrutement et de fidélisation qui amènent à reconsidérer les modes d'organisation du travail, les conditions d'emploi (valorisation, logement, transport, …)

La recherche de qualité de l'action auprès des usagers - et avec eux - ; ainsi que les impératifs de sécurité et de responsabilité conduisent les associations de solidarité à porter une attention particulière aux compétences des intervenants, quelque soit leur statut, et aux modes de professionnalisation des activités. En effet, pour leur projet, les associations mobilisent l'engagement et l'activité d'acteurs très divers issus de la société civile, tels que bénévoles et volontaires, comme aussi des salariés souvent eux-mêmes très engagés.

Repenser et adapter les ressources humaines en prenant en compte la demande des usagers et les besoins institutionnels est devenu un enjeu vital. Cette modification du contexte peut être considérée comme stimulante mais peut induire des limites au regard des valeurs de notre secteur. Ces évolutions nous incitent à une réactivité et à une adaptation permanente, tout en étant très attentifs à la mesure de la qualité des prestations rendues et cela engage donc les associations à interroger et à affiner leur projet. Elles ont à la fois un rôle de production de services et de production de liens sociaux au niveau d'un territoire. Ainsi les associations sont amenées à repenser la nature des liens sociaux pour mieux les réguler ; de la sorte elles affirment leur participation à l'existence du dialogue civil.

Enfin souvenons-nous que dans la forme associative, les facteurs de contradictions, voire de conflits, sont multiples. Parvenir à organiser ces tensions est source de dynamisme. Nous pouvons ici rappeler les « cinq paradoxes » qui font vivre les associations de solidarité (cf. « Faire Société » François Bloch Lainé) :

- des salariés qui doivent être, à un titre ou un autre, des militants,
- des bénévoles qui doivent être qualifiés,
- des organisations gérées comme des entreprises sans avoir le profit pour objectif,
- une mission d'intérêt général et d'utilité sociale qui ne doit pas entamer le caractère privé de l'association,
- une participation souhaitable des destinataires des services à leur conduite et à leur mise en forme.

Ainsi les ressources humaines salariées, bénévoles, volontaires constituent - avec les usagers - le point d'appui du développement du projet associatif par les engagements et les compétences mis en action et en interaction.

Dans ce contexte, chaque association définit sa politique associative. Les associations prenant en compte leur histoire, leurs valeurs, le contexte dans lequel elles évoluent, sont amenées à préciser leur projet associatif. La réalisation de ce projet repose sur l'adhésion partagée des différents acteurs. Dans ce sens, la gestion des ressources humaines constitue une priorité associative se traduisant par la maturation et la formalisation d'une politique de ressources humaines adaptée aux objectifs recherchés et aux types de personnes concernées.

Pour certains acteurs du projet associatif, administrateur, bénévole de terrain, salarié (cf. les 11 parties prenantes identifiées lors des travaux sur le *Guide de l'Ambition Associative - UNIOPSS*), la discussion sur les objectifs, leur réalisation, le développement des compétences est particulièrement pertinente, mais elle prendra des formes différentes.

La gestion des ressources humaines doit créer les conditions d'échanges authentiques entre les différents acteurs quant à l'exécution du contrat de travail ou de l'engagement bénévole ou volontaire, et de la contribution de tous au projet (salariés, bénévoles, volontaires, usagers).

L'entretien annuel mené selon des règles précises et connues favorise l'implication de chacun dans le développement du projet associatif. Précisons immédiatement qu'il n'est pas question d'adopter le même dispositif pour les salariés et pour les bénévoles ou les volontaires. En effet, le mode d'échange retenu ne peut pas conduire, en ce qui concerne les bénévoles et les volontaires, au sentiment de l'existence d'un lien de

subordination. Il sera donc judicieux de distinguer les acteurs par le choix de la dénomination des dispositifs, dispositifs qu'il conviendra toutefois d'articuler.

2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés

Selon le projet de chaque association, ses objectifs, sa taille et les caractéristiques des fonctions occupées, différents types d'entretien peuvent être instaurés. Nous retiendrons quatre appellations. Elles illustrent quatre aspects différents de l'entretien annuel concernant le contenu et les objectifs, et peuvent se compléter utilement :

- l'entretien de progrès
- l'entretien d'évaluation des compétences
- l'entretien d'objectifs
- l'entretien centré sur la formation (cf. également la fiche « entretien professionnel »)

La professionnalisation que connaissent les associations demande aux salariés mais aussi aux bénévoles, un niveau significatif de performance et d'atteinte des objectifs, d'implication et d'efficience à évaluer en interne comme à faire valoir dans l'évaluation externe. L'entretien annuel vise à faire le bilan de l'année écoulée et à fixer les objectifs de l'année à venir en définissant des plans d'action. Dans le cadre de ces entretiens, il est également traité des questions de formation et de projet de développement professionnel (voire personnel).

Les outils et leurs méthodes sont amenés à être évalués en relation avec le projet associatif et modifiés, afin de prendre en compte l'évolution des activités et de l'organisation en relation avec le projet de l'association, la construction de compétences collectives et, bien sûr, l'articulation entre des acteurs de statuts différents, dont les apports des personnes accueillies.

Le management RH et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consistent à adapter, dans le temps et avec une vision prospective, les ressources humaines aux besoins requis pour la réalisation du projet.

Les associations doivent être attentives à l'évolution professionnelle des salariés en développant leurs compétences professionnelles (individuelles et collectives) et en mettant en place des modes de management participatifs favorisant la co-construction. Selon une dimension d'économie sociale, il leur revient aussi de valoriser les compétences professionnelles des autres acteurs, qui s'apprécient d'ailleurs davantage en termes d'efficience que de performance, dans la mesure où n'existe pas de lien de subordination.

Plusieurs compétences – spécifiques mais pas nécessairement exclusives – sont reconnues au monde associatif :

- innover pour répondre à des attentes et/ou besoins implicitement formulés,
- fonctionner de façon collective,
- animer en l'absence de liens de subordination, ce qui implique un mode d'animation participatif et de recherche de consensus,
- savoir agir dans des organisations à la fois complexes et floues

Ainsi pour les bénévoles, les objectifs poursuivis peuvent être de :

- les associer à la vie et l'évolution du projet associatif (sens de l'engagement et attractivité),
- les fidéliser,
- développer le sentiment d'appartenance,
- dissiper les malentendus qui dégénèrent,
- renforcer les liens entre les acteurs,
- reconnaître la « production » réalisée.
- donner envie aux bénévoles, par une bonne information, de prendre des responsabilités dont ils ne connaissent pas l'existence ou l'intérêt.

Cela suppose qu'un ensemble d'actions soit mené :

- l'analyse prospective quantitative et qualitative des besoins en ressources humaines (en distinguant pour les bénévoles : les bénévoles de terrain et bénévoles-administrateurs) en fonction de la stratégie de développement de l'association ;
- l'évaluation des compétences des salariés, y compris des personnes en contrats aidés ;
- l'identification, l'utilisation et la reconnaissance des compétences des bénévoles au cours d'échanges individuels portant sur l'action menée individuellement et collectivement ;
- le suivi des volontaires et des stagiaires ;
- la reconnaissance de l'implication des usagers, et de leurs apports, dans l'organisation collective ;
- la mise en adéquation des compétences et des besoins, selon des plans d'action formalisés ;

Soit une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences associatives.

Cela passe par :

- l'établissement de fiches de poste, de référentiels d'emploi type (ou fiche de fonction) et de contrats d'engagements réciproques (cf. travaux de France Bénévolat, Charte du Bénévolat),
- l'élaboration des délégations et mandats accordées (cf. organigramme, document unique de délégation cf.CASF art.D312-176-5, et dans le cas d'un siège le document unique cf. CASF art.R314-88),
- la mise en œuvre de formations adaptées,
- l'organisation de processus de mobilité, d'évolutions des missions confiées,
- l'organisation de la fidélisation,
- la politique de recrutement,
- l'optimisation des moyens (cf. efficience),
- l'évaluation interne des différents projets,
- des réunions dédiées (comité d'entreprise, conseil de la vie sociale, conseil des bénévoles de terrain, conseil d'administration).

Ces outils « entretien annuel » s'articulent avec les outils suivants :

- en amont avec la fiche de poste, le référentiel d'emploi type (ou fiche de fonction) et - pour les postes de direction - le document unique de délégation,
- en aval avec l'entretien professionnel ou bilan d'étape professionnelle,
- mais aussi avec les politiques d'emploi et de formation professionnelle continue, ainsi qu'avec des obligations de qualité (cf. accréditation et l'évaluation au sens de la loi 2002-2.)

2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs

Un principe : à chaque association ses orientations et ses principes : il ne peut y avoir de modélisation !

L'acteur «salarié »

L'entretien annuel concerne :

- l'engagement professionnel des salariés, leurs motivations, leur adhésion au projet et leur implication dans sa réalisation,
- l'encadrement, porteur de cette politique,
- la professionnalisation et l'évolution des compétences mobilisées au service du projet,
- la structuration de l'organisation du travail au service du projet, chacun disposant préalablement d'un descriptif d'emploi et d'un champ de délégation défini.

L'état d'avancée dans le secteur des associations de solidarité est assez hétérogène. Certaines associations ayant depuis longtemps mis en place des entretiens annuels. D'autres peinent à partager l'intérêt d'un tel dispositif. Sans doute cela est-il lié à la taille mais aussi au secteur d'activité (protection de l'enfance, personnes âgées, santé, etc. …) des associations.

Mais c'est aussi l'occasion d'un moment d'échange privilégié entre le salarié et sa hiérarchie pour prendre de la distance par rapport à son travail ; rendre les salariés plus acteurs ; reconnaître leur compétence à innover dans les manières de faire ; proposer des pistes d'amélioration via la formation.

Evaluer les compétences est réalisé en rapport avec un emploi ; car chaque emploi requiert des compétences spécifiques. Il faut donc connaître les emplois (cf. fiches « fiche de fonctions type» et « fiche de poste »). Chaque employeur peut constituer son propre référentiel de compétences. En ayant cette connaissance des compétences requises pour exercer un emploi, il est possible d'évaluer les compétences du collaborateur. Le processus d'évaluation peut être conduit dans le cadre d'un **entretien annuel** entre le collaborateur et son responsable direct, comme il pourrait être réalisé par un prestataire de service…

Evaluation**,** un mot qui peut créer le débat, la suspicion… Dans l'entretien annuel, il importe donc de rechercher l'objectivité de l'évaluation. L'objectivité se trouve dans la qualité de l'échange entre le collaborateur et son responsable direct. C'est un échange construit, structuré qui doit permettre de mettre en rapport, activité par activité, la compétence requise avec la compétence constatée, reconnue par le collaborateur. Cette évaluation partagée est formalisée. Ce sont ces évaluations consolidées qui permettent de conduire une démarche de gestion et de développement des compétences.

Ainsi, l'évolution de la compétence d'un salarié peut être rémunérée. Il est possible de comparer, de date à date, les compétences acquises et de les valoriser. Si dans le contexte conventionnel actuel cette possibilité est réduite, hormis l'avancement dans l'échelon, dès lors que la politique de rémunération dispose d'une certaine latitude, rémunérer l'évolution de compétence du salarié dans sa traduction opérationnelle peut être un vecteur dynamique et juste. Telle pourrait être la démarche de certaines associations. D'autres pourraient choisir un mode de valorisation plus collectif, sous forme par exemple d'un accord d'intéressement.

Il convient d'observer la réticence de certains salariés qui vivent l'entretien annuel comme une limite, voire une remise en cause, de leur professionnalisme et surtout comme un contrôle. Il est important de prendre en

considération cette crainte que ce « contrôle » devienne une mise en compétition qui nuise à l'esprit d'équipe et au travail pluridisciplinaire. Des associations insistent alors sur le lien entre l'évaluation individuelle et l'évaluation du projet de service. Enfin la création d'espaces de débats sur les outils et sur leur éthique permet de les adapter à chaque organisation , que chacun puisse se les approprier, voire les fasse évoluer dans la durée.

Classiquement ces entretiens d'évaluation sont formalisés en vue d'une exploitation et un suivi en matière de plan de formation, en matière de mutation et de plan de carrière. Ceci n'est limitatif de l'exploitation qui peut en être faite.

L'acteur « bénévole »

Qu'il soit administrateur ou bénévole de terrain, le bénévole est créateur de lien social. Dans la Charte du Bénévolat bâtie et proposée par France Bénévolat, l'article 3 intitulé « les droits des bénévoles » prévoit dans son 3eme point que l'association s'engage *« à organiser des points fixes réguliers sur les difficultés rencontrées, les centres d'intérêts et les compétences développées et, si souhaité, à les aider dans les démarches de validation des acquis de l'expérience ».*

- Pour les administrateurs : l'accent pourrait être mis sur la dimension politique de la responsabilité et la distinction avec le rôle des directions salariées.

- Pour le bénévole de terrain : l'accent pourrait être mis sur leur rôle dans le tissu social, l'acceptation de l'apport de leurs compétences, et leurs modes de reconnaissance.

Le plus souvent, ce type de « points fixes réguliers » se déroule, non dans un échange bilatéral mais de façon collective lors de réunions entre bénévoles animées par une personne référent.

Ainsi le Pacte associatif des petits frères des Pauvres pour mettre en œuvre la relation d'accompagnement fraternel prévoit d'une part que *« Le bénévole s'engage à : respecter la charte de l'association dans le cadre de sa mission et remplir les engagements librement consentis, travailler en équipe, accepter de se former pour mieux remplir les fonctions qui lui sont confiées, observer avec discernement les règles de confidentialité »* ; d'autre part *que « l'association s'engage à : recruter et orienter les bénévoles en fonction de leurs désirs et de leurs compétences, définir les rôles de chacun et coordonner les actions, apporter les soutiens nécessaires et proposer les formations adaptées, valoriser l'expérience de tous et favoriser les échanges, organiser l'évaluation régulière des actions et les adapter à l'évolution des besoins »*

Enfin, l'utilisation du Passeport bénévole permet de s'engager dans la durée, dans une démarche de progrès.

La maturation et l'appropriation d'une démarche de gestion prévisionnelle de gestion des emplois et des compétences associatives doit être le fait des associations employeurs mais aussi de chaque partie prenante concernée … chacun devant y trouver un intérêt, le salarié comme l'employeur, le bénévole comme l'usager.
Pour tous, l'entretien annuel sous ses différentes appellations permet d'entrer dans une démarche de progrès, voire peut permettre d'évoluer vers un autre statut (usager vers bénévole ; bénévole de terrain vers administrateur ; …)

2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques

Chaque type d'entretien entraîne des méthodes d'utilisation et des pratiques spécifiques, selon leur raison d'être :

L'entretien de progrès : raison d'être

- Créer un espace de dialogue,
- Redéfinir la mission, les activités à réaliser et les attentes de l'association,
- Passer en revue les éléments marquants de l'année,
- Relever les sources de difficultés et rechercher des solutions,
- Pouvoir réajuster,
- Donner des informations sur la perception de la contribution,
- Ecouter les aspirations d'évolution dans l'action,
- Mesurer la motivation et l'engagement,
- Envisager les évolutions de la mission, des responsabilités.

L'entretien d'évaluation des compétences : raison d'être

- Connaître et reconnaître les compétences,
- Mesurer l'évolution des compétences,
- Mesurer les écarts entre compétences acquises par la personne et compétences requises pour l'action,
- Définir les besoins en formation,
- Mieux utiliser les compétences de chacun,
- Relever des éléments utiles à la prise de décision concernant l'évolution de la rémunération du salarié,
- Construire des processus de carrière en articulation avec les entretiens professionnels, par exemple en validation des acquis de l'expérience.

L'entretien d'objectif : raison d'être

- Faire le point sur le niveau d'atteinte des objectifs,
- Recueillir les éléments nécessaires au calcul de la prime d'objectifs s'il y a lieu,
- Comprendre les écarts constatés,
- Fixer les objectifs pour l'année à venir,
- Améliorer la prestation,
- Rationaliser l'organisation de travail,
- Sécuriser les relations interpersonnelles au travail,
- Répondre au projet associatif et d'établissement.

L'entretien centré sur la formation

cf. fiche « entretien professionnel ».

Parmi les principaux facteurs de réussite communs à tous les entretiens, on peut citer :

- La connaissance de la culture associative et son partage,
- La connaissance du projet d'association et des différents niveaux de projets,
- Une déontologie de l'entretien et de ses conséquences pour les interlocuteurs,
- La connaissance partagée par les participants, du contenu et de l'objectif de l'entretien,
- Le rappel du cadre en début d'entretien,
- La préparation de l'entretien par les 2 interlocuteurs,
- Le choix d'un lieu propice,

- Une durée adaptée, comprise entre ½ heure et trois heures en fonction du contenu,
- Une entière disponibilité durant ce laps de temps,
- Une attitude positive, ouverte et constructive adoptée de part et d'autre,
- Une écoute attentive,
- L'utilisation d'un langage clair, concret, précis et franc,
- L'entretien est réalisé pour chaque *salarié* quelque soit son niveau de responsabilité,
- Le traitement en profondeur des questions abordées,
- La recherche d'un accord, la contractualisation et le respect de celui-ci,
- La rédaction d'une synthèse,
- La formation des personnes devant conduire les entretiens (formation à la finalité de l'entretien et formation à la technique de conduite de l'entretien),
- ET … prévoir que cela prend du temps dans les agendas !

2.5 Repérage de méthodes d'élaboration

En fonction des publics, l'entretien a de bonnes raisons d'être différent. Ainsi pour le salarié le cadre est défini par le lien de subordination, alors que pour le bénévole le cadre est celui de l'engagement. Cela a une influence sur la méthode d'élaboration et sur la communication. Néanmoins quelque soit la situation, l'entretien produit un savoir partagé, il est utile de revenir régulièrement à cette base co-construite.

La méthode d'élaboration associative repose sur trois principes : une volonté politique, l'existence de fiches de poste ou équivalent pour bénévoles et une démarche participative.

Parmi les acteurs impliqués - chacun à sa place - il convient d'associer : le conseil d'Administration, des administrateurs, la « direction », les « encadrants », les représentants des usagers, les instances représentatives du personnel. Tout cela implique un mode de travail transversal avec un comité de pilotage.
Cela implique de fait une communication régulière et la recherche d'un consensus. En effet ici se retrouve la question de fond : comment construire de l'intérêt collectif et de l'intérêt individuel articulés ensemble ?

2.6 Points de vigilance juridique

Le risque existe de requalification, par le juge, d'une relation bénévole en une relation de travail salarié (avec ses conséquences en termes d'application de la législation du travail et de la législation de la sécurité sociale). La jurisprudence est complexe mais deux principes ressortent :

- le fait qu'une personne ne soit pas rémunérée n'est pas un obstacle à la requalification, en revanche l'existence d'une forme de rémunération peut être un indice de l'existence d'un contrat de travail.
- l'existence ou non d'un lien de subordination entre les parties (directives données, contrôle de leur exécution, sanction en cas de manquement) est déterminante pour l'appréciation du juge (l'entretien annuel jouant dans le sens du salariat).

Attention aussi aux évolutions d'activité et de réglementations et leurs conséquences en termes de responsabilité professionnelle et de responsabilité civile et pénale de l'association.

2.7 Evolution du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité

Le processus « entretien annuel» est en interaction avec les politiques associatives :

- Projet associatif, y compris la participation au dialogue civil par exemple
- Projet d'établissement et services prenant en pleine considération la place et les droits des usagers,
- Qualité / évaluation interne et externe / accréditation,
- Contrat social de l'association (y compris des aspects d'insertion et de promotion sociale, y compris la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que la validation des acquis de l'expérience),
- Relations sociales entre acteurs de statuts différents et impact sur le climat social.

Le processus « entretien annuel» est lié aux politiques des ressources humaines associatives :

- la politique de formation, y compris la validation des acquis de l'expérience,
- la politique de communication interne,
- les conditions de travail et la prévention des risques professionnels,
- la politique de non discrimination (égalité homme-femme, …),
- la politique de recrutement,
- la politique organisationnelle
  - la fiche de poste,
  - le référentiel emploi-type (ou fiche de fonction)
  - le document unique de délégations,
  - les délégations, les mandats,
  - les circuits de circulation et de traitement des informations,
- la politique de rémunération (quand elle existe),
- la politique de mobilité et de progressions professionnelles et dans les responsabilités.

L'entretien est porteur de sens : c'est-à-dire que le responsable est attentif à proportionner son évaluation à ce qu'il est en mesure de proposer en termes de valorisation (salaire, prime, formation, validation de l'expérience, délégations, évolution de carrière, évolution dans les missions), il est également attentif à rendre son interlocuteur partie prenante de la culture de l'association et à solliciter ses suggestions.

Cinq points d'impact des entretiens annuels sur la gouvernance des associations peuvent d'ores et déjà être cités :

- Faire évoluer l'exercice de la fonction «chef de service»,
- Distinguer les faits, les opinons et les sentiments,
- Responsabiliser plutôt que culpabiliser,
- Ouvrir un champ supplémentaire de négociation sociale au sein des associations,
- Développer le bénévolat de compétences.

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

Les réflexions sur l'entretien annuel font apparaître l'importance :

- de la diversité associative,
- de préciser la déontologie de l'entretien et son éthique par rapport à l'approche associative et à la diversité de ses acteurs (métiers et statuts)
- de l'articulation avec la démarche d'évaluation et d'accréditation des établissements et services
- de la dimension économique de l'association
- des liens à établir avec les instances représentatives du personnel sur des bases constructives.

Elles pointent :

- les difficultés historiques du secteur
  - à définir des objectifs ;
  - à mettre en relation des missions, des compétences ;
  - et à définir le niveau d'autonomie de chaque acteur,
- l'interaction avec des acteurs multiples,
- la question de la légitimité de la personne qui mène ces entretiens,
- les démarches participatives sont chronophages mais favorisent l'appropriation par les acteurs.

Des aspects clés de la réussite sont liés aux conditions suivantes :

- prévoir la communication (répéter, relancer, convaincre, et répéter encore) sur les dispositifs,
- prévoir l'évolution des dispositifs dès l'origine et son articulation bénévoles-salariés,
- adapter la périodicité en fonction de l'activité générale (court terme, long terme). Le rythme annuel permettrait d'assurer une continuité dans les objectifs fixés et non une adaptation ponctuelle des actions prioritaires du moment,
- faire le lien avec une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences associatives.
- assurer le suivi et les effets des entretiens,
- former ceux qui mènent les entretiens, et le choix des thèmes abordés dans la formation,
- faire le lien avec l'attractivité des associations (critère de différenciation).

Les questions posées par la mise en place d'un tel outil se posent en termes d'enjeux et de débats à ouvrir.

Les enjeux et les limites de l'outil entretien annuel :

- Création d'un espace d'échanges autour des missions de la personne et du projet (service, d'établissement, associatif).
- Réduction de la subjectivité pour prendre des décisions d'évolutions (rémunération, responsabilité, métier, formation)
- Faire évoluer l'organisation
- Faire face à l'évolution des prises en charge dues aux évolutions des besoins des personnes accueillies
- Pour répondre à la stratégie associative par la mesure de la participation de chacun aux objectifs généraux

Les limites identifiées qui sont communes aux entretiens annuels et aux entretiens professionnels :

- confondre et/ou associer des mots ;
- mesurer la contribution de l'acteur nécessite d'être capable de réfléchir en termes de résultat. (ce qui est contesté dans certains métiers, en particulier dans le secteur éducatif…) ;
- comment travailler le suivi dans la durée … quelle pérennisation des outils pour un dialogue continu ?

Débats à ouvrir :

- Cet outil de gestion des ressources humaines a comme effet de codifier le lien interpersonnel, de quelles façons notre identité associative peut-elle s'en saisir pour proposer une vision de production d'un résultat qui ne soit pas uniquement une vision économique ?
- En quoi cet outil de gestion des ressources humaines produit-il les processus de coopération nécessaires à l'élaboration et au développement de la demande sociale ?
- Comment cet outil de gestion des ressources humaines à consonance individuelle peut-il développer des réflexions collectives et une collaboration entre les acteurs ?
- Comment cet outil à consonance plutôt professionnelle peut-il servir et contribuer au projet associatif ?
- Comment associer les usagers ?
- ….

BIBLIOGRAPHIE

- **Faire société, les associations au cœur du social -** BLOCH- LAINE François -– Ed Syros, 1993
- **Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention - AFCHAIN Jean-— Dunod – mai 2001**
- **Gérer les ressources humaines en action sociale CHARLEUX Pierre (sous la direction de)– ESF – août 2007**
- **Le management des compétences en action sociale et médico-sociale BECHLER Pierre –– Dunod - octobre 2005**
- **Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales - GACOIN Daniel— Dunod, 2004**
- **Fonctions RH : Politiques métiers et outils ressources humaines - THEVENET Maurice), DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne – Education - 2007**
- **Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performances – MARTORY Bernard, CROZET Daniel – Dunod 2002**
- **Ressources Humaines - WEISS Dimitri- Editions d'Organisation**
- **Ressources Humaines (Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001) - KREBS Geneviève - (ex : La logique transversale des compétences, les outils d'évaluation, l'adhésion du personnel)**
- **Guide technique d'évaluation : Performances, compétences, connaissances- BILLET Claude - DUNOD**
- **25 questions sur l'entretien professionnel - FERNANDEZ Alain Frédéric - Editions DUNOD**
- **Mettre en place les entretiens professionnels - KORENBLIT Patrick– ESF, 2004**
- **L'évaluation du Personnel - LEVY LEBOYER Claude –— Ed. d'Organisation, 1996**
- **L'entretien d'évaluation -TEBOUL (Jacques)– Dunod – 2005**
- **Recommandations de bonnes pratiques professionnelles - ANESM (téléchargeables gratuitement sur le site : http://www.anesm.sante.gouv.fr/). En particulier** :
  - **Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées**
  - **Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance**
  - **Les attentes de la personne et le projet personnalisé**
  - **Expression et participation des usagers dans les secteurs relevant de l'inclusion sociale**

Cette fiche s'inscrit dans le cadre de la recherche action formation de l'Uniopss : « Ressources humaines et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité : comment mieux utiliser les outils RH ? ».

Dans le contexte actuel, la recherche sur l'axe Ressources humaines est devenue incontournable pour accompagner le changement et l'affirmation du « métier » des associations de solidarité comme pour interroger leurs spécificités en tant qu'acteurs institutionnels.

Pour mieux mettre en relation les valeurs des associations et leur mise en œuvre opérationnelle, ce projet de recherche veut faire apparaître trois niveaux de questionnement méthodologiques autour de 7 outils RH (fiche de poste, fiche de fonction, entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, recrutement et intégration, formation pratique in situ, document unique de délégation).

La recherche veut :

- identifier autour de chaque outil des spécificités associatives sur le registre RH mais aussi des rapports sociaux, au carrefour d'acteurs parties prenantes de statuts très différents, salariés, administrateurs, bénévoles de terrain, volontaires, co-construction avec les usagers, etc., autour d'une démarche de projet de solidarité et en référence aux valeurs d'une ambition associative .

- interroger le niveau opérationnel et technique de ces outils selon un éclairage pluridisciplinaire; identifier comment d'autres outils à destination des acteurs autres que salariés répondent à des fonctions proches.

- resituer ces outils en termes de management RH et de gouvernance, pour une construction de compétences collectives aussi bien qu'individuelles, quel que soit le statut des acteurs impliqués et selon une vision prospective. Cela passe notamment par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la formation tout au long de la vie.

Les administrations, les entreprises font évoluer les outils qu'elles utilisent à travers la négociation collective comme du fait de leur politique. Des entreprises réfléchissent sur leur responsabilité sociétale.
Cette recherche vise à revisiter l'héritage des entreprises à but lucratif ou de l'administration qui ont fortement marqué les conceptions du management RH, à partir de l'observation de spécificités associatives devenues plus manifestes sur ce registre.

L'approche retenue interroge la cohérence entre la démarche de mouvement associatif, l'organisation et la mise en œuvre de son action à partir de ces outils RH : elle est sans exclusive et ne prône pas un modèle unique. Elle cherche à identifier des points de tension et de bonnes pratiques autour des 7 outils retenus pour s'inscrire dans une démarche de progrès.

Cette recherche veut s'appuyer sur les réflexions et les pratiques d'adhérents de l'Uniopss et d'Uriopss volontaires impliquées dans le GRHAF (Groupe ressources humaines associatives et formations).

Ce projet se situe dans le prolongement d'un travail au long court soutenu par la DIIESES. Il a bénéficié du soutien de la DGAS ainsi que du partenariat du Crédit Coopératif et de Chorum, ce dernier se situant dans une perspective d'extension aux autres domaines de l'économie sociale.

Cette fiche a été réalisée par Sabine Esnault, Uriopss Ile de France,
dans le cadre du Groupe Ressources humaines associatives et formation de l'Uniopss,
sous la coordination d'Hélène Dolgorouky, pôle Emploi-RH
et la responsabilité de Christine Chognot, adjointe au directeur de l'Uniopss.

Le GRHAF est composé des membres suivants :

Julie Aigret et Clotilde Guillon (Uriopss Auvergne-Limousin) ; Nathalie Perret-Launay et Véronique Dorval (Uriopss Bretagne) ; Isabelle Colly-Favré (Uriopss Haute Normandie) ; Sabine Esnault (Uriopss Ile de France) ; Laëtitia Courtin (Uriopss Languedoc) ; Sylvie Mathieu et Bérengère Henry (Uriopss Lorraine) ; Valérie Delaet (Uriopss Nord Pas de Calais) ; Anne-Marie Poyet (Uriopss PACAC) ; Anne Postic et Séverine Salafia (Uriopss Pays de la Loire) ; Séverine Dupont (Uriopss Picardie) ; Christine Chognot, Hélène Dolgorouky, Jean Afchain, Romain Guerry, Annick Chuffart (Uniopss).