

LA FICHE DE FONCTION

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 | 6 |
| 1.2 Objectifs classiques de base de la fiche de fonction | 7 |
| 1.3 Repérage de thèmes formalisés | 7 |
| 1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques | 8 |
| 1.5 Repérage de méthodes d'élaboration | 9 |
| 1.6 Approche des conséquences juridiques | 9 |
| 1.7 Evolutions du sens du management dans les entreprises | 9 |

2- USAGE SPECIFIQUE DE LA FICHE DE FONCTION DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

| | page |
|--|------|
| 2.1 Rappel historique et spécificités | 10 |
| 2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés | 12 |
| 2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs | 12 |
| 2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques | 13 |
| 2.5 Repérage de méthodes d'élaboration | 14 |
| 2.6 Points de vigilance juridique | 15 |
| 2.7 Evolutions du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité | 15 |

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

17



RESUME

Dans le cadre de leur gestion des ressources humaines, de nombreuses entreprises définissent les référentiels de missions et de compétences de leurs emplois-types selon leur mode d'organisation dans des fiches de fonction.

Elles disposent ainsi d'une cartographie de leurs emplois-types leur permettant de se situer en fonction de leurs projets économiques et sociaux dans la négociation sociale comme en matière de gestion prévisionnelle de leurs emplois et compétences, de stratégie RH et de qualité de leur action.

Cette démarche peut s'inspirer de la classification de leur convention collective ainsi que des référentiels professionnels des diplômés. Cela permet de mieux accompagner la mobilité professionnelle à l'interne comme les démarches de VAE et de formations de développement.

Selon leur mode d'élaboration, les fiches de fonction peuvent être un important vecteur de communication interne et de construction collective des complémentarités, à partir d'une meilleure reconnaissance des différences comme des aspects communs identifiés à partir de la réalité opérationnelle du travail.

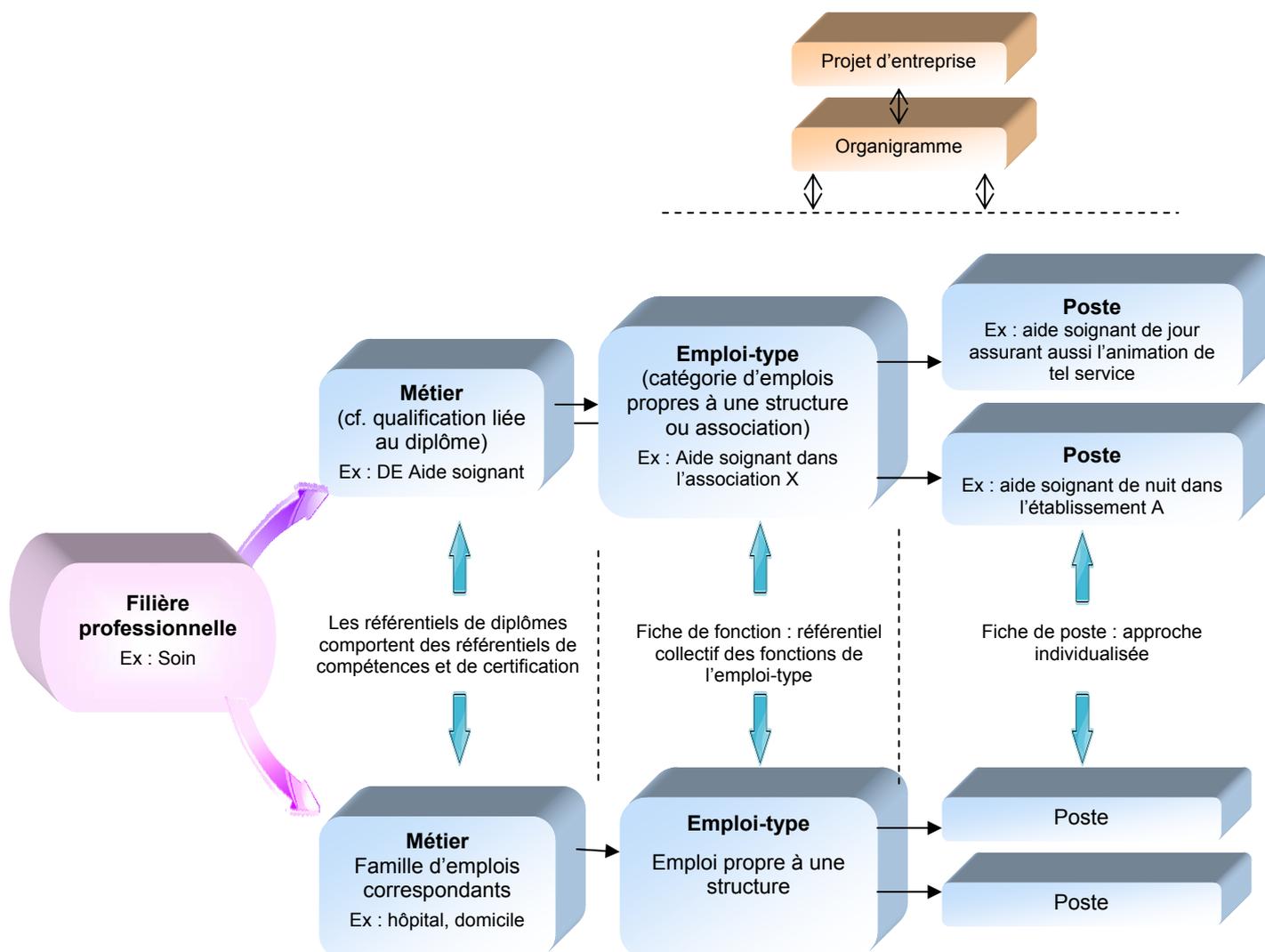
Outil de transparence sur les fonctions et les tâches afférentes aux différentes catégories de salariés, la fiche de fonction a conduit certaines associations à s'inspirer de ses méthodes pour repérer et positionner les fonctions et compétences d'autres acteurs comme les bénévoles ou les usagers dans l'organisation de l'action et du travail : c'est alors sur le registre de l'échange et non de la subordination. Au-delà de leurs textes fondateurs les amenant à identifier les rôles que jouent usagers et bénévoles, d'autres textes peuvent définir les complémentarités avec les salariés. Ils permettent d'identifier diverses catégories de compétences, divers niveaux d'engagement pour chaque type d'acteurs : par exemple, les chartes du bénévolat, la définition des rôles des usagers dans le conseil de vie sociale. Ils peuvent offrir des supports à la reconnaissance de compétences comme au passage d'un statut à l'autre, par exemple de bénévole d'activité ponctuelle à administrateur, d'usager à bénévole.

La vision globale des différentes fonctions permet de créer des repères partagés, de mieux piloter les relations et apports humains, ainsi que les progressions.

Outil de rationalisation et de transparence dans des rapports sociaux qui peuvent être tendus, la fiche de fonction est un investissement économique et social qui interroge gouvernance et dirigeants.

INTRODUCTION

Les fiches de fonction des salariés renvoient aux référentiels des emplois-types d'une entreprise. En effet les situations de travail peuvent être appréhendées à différents niveaux dans l'emploi et dans l'activité hors emploi :



Une fonction désigne un rôle caractéristique d'un élément, d'un organe dans un ensemble ; ce que doit accomplir une personne pour jouer son rôle", selon le Robert¹.

A l'instar de certains auteurs, nous avons adopté le parti pris de désigner par fiche de fonction la description correspondant à des emplois-types ou pour les bénévoles, à des missions-types dans l'organisation.

Une filière professionnelle regroupe les emplois de différents niveaux partageant une même finalité professionnelle.

Exemple filière éducative : éducateur spécialisé, éducateur technique spécialisé, éducateur de jeunes enfants au niveau 3, moniteur éducateur au niveau 4, aide médico-psychologique au niveau 5.

Filière du soins, filière éducative, filière de l'animation, filière administrative....

¹ Le Robert, dictionnaire de la langue française, 1990.

Un emploi est une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement d'un salaire. Il s'agit d'un terme générique décrivant le mode d'occupation des individus².

Une famille d'emplois, c'est un ensemble d'emplois/métiers dont la technicité et les finalités sont proches.

Une famille d'emplois présente une proximité d'emplois en référence à une qualification professionnelle certifiée ou bien au projet d'activité du fait des compétences mobilisées. Cela permet de mieux identifier de nouvelles formes d'emplois ayant vocation à construire leur reconnaissance professionnelle. Cela permet de développer des mobilités professionnelles horizontales.

Le métier, c'est l'ensemble de toutes les activités concourant à un but commun et regroupées selon les compétences communes qu'elles présentent.

Dans notre société actuelle, il faut distinguer plus nettement la polysémie du terme « métier » :

- Selon une approche individuelle, le métier correspond alors à un ensemble d'emplois, liés entre eux par une même finalité, référés à une même technicité, présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il est certifié par diplôme, historiquement souvent en formation initiale, mais pouvant être acquis en cours de parcours professionnel. Le diplôme comporte désormais un référentiel professionnel décrivant les finalités du métier, ses fonctions et compétences, un référentiel de certification et souvent (mais pas toujours, exemple dans l'animation) un référentiel de formation.

Exemples : métier d'aide soignant validé par le Diplôme d'Etat d'aide soignant pouvant aussi être acquis par la VAE.

Le métier dans l'entreprise renvoie à la fiche de fonction ou référentiel d'emploi-type. Il peut être occupé par des faisant-fonction, en attendant qu'ils obtiennent la certification correspondante. Il peut correspondre à l'émergence de nouveaux emplois.

- Selon une approche plus collective, le métier de l'entreprise désigne la compétence globale de l'entreprise et son inscription dans un secteur d'activités économiques et sociales (notamment pour les associations de solidarité).

Les entreprises sont appelées à conjuguer leur responsabilité économique mais aussi sociale en tant qu'employeurs dans les domaines relatifs à l'organisation du travail, leur management RH et la sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie. Elles sont appelées à concilier plusieurs logiques. Notre société est marquée par la valeur du diplôme pour signer l'identité professionnelle individuelle, que ce soit pour l'accès à l'emploi, la reconnaissance conventionnelle, sociale et professionnelle, le diplôme facilitant la mobilité professionnelle. Le référentiel métier certifié par des diplômes porte sur une approche généraliste, souvent plus large que le référentiel emploi-type d'une entreprise, qui cadre la conception de ce métier selon les besoins de l'entreprise et sa culture. Par contre, une entreprise peut être amenée à développer des compétences plus spécialisées du fait de son projet et de son organisation, conduisant ainsi à un enrichissement de compétences. L'approche compétences, de son côté, s'inscrit dans une dynamique de formation tout au long de la vie et d'adaptation de l'organisation du travail pour mieux répondre aux évolutions de la production et des projets. Elle peut conduire à une mobilité de métier verticale comme horizontale.

² **Les Ressources Humaines**, WEISS Dimitri –Edition d'Organisation -1999- 795 pages

La fiche de fonction

Pour les individus comme pour l'entreprise, il faut donc pouvoir mieux se situer dans les parcours professionnels, concilier les approches métier définies par le diplôme avec celles définies dans l'emploi.

L'emploi-type regroupe l'ensemble des activités finalisées qu'une catégorie de personnes exerce dans le but d'obtenir les résultats attendus faisant appel à des compétences cernables, dans un contexte professionnel déterminé, propres à une structure.

↳ **Le référentiel emploi-type dans l'entreprise correspond à ce qui est établi dans la fiche de fonction.** La fiche de fonction a donc vocation à identifier le référentiel d'activités et de compétences d'une catégorie d'emplois à mêmes finalités et de même niveau.

Les fiches de fonction permettent d'offrir une vue d'ensemble des différents emplois-types qui cohabitent au sein d'une même organisation et de se référer aux métiers correspondants dans le cadre de l'organisation du travail comme de la stratégie de l'entreprise en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Elles sont un atout important pour mieux se situer en termes de sécurisation des parcours professionnels, notamment du fait de la VAE.

Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, missions effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée : il peut comporter des variantes par rapport aux emplois-types, du fait de la gestion des talents et aspirations individuels dans le cadre de l'organisation du travail et des emplois.

Ces différents concepts amènent à appréhender l'exercice des missions d'un point de vue collectif et individuel.

Les personnes ont besoin de se situer dans une dynamique professionnelle qui fasse sens pour elles.

Pour évoluer, toute structure a besoin de mutualiser les compétences individuelles mais aussi collectives. Elle doit veiller à pérenniser, adapter et développer les connaissances et compétences existantes. De ce fait, il est nécessaire qu'elle puisse effectuer un recensement de ces dernières pour mieux agir sur la qualité de son action. Il lui faut aussi réguler les tensions collectives entre aspirations professionnelles individuelles ou entre métiers en proposant des repères communs.

Nous nous efforcerons dans cette partie de mener une réflexion sur la fiche de fonction comme outil marquant l'identité professionnelle individuelle mais aussi des choix collectifs de l'entreprise et de son organisation.

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

1.1 Rappel historique

Dans l'historique de la qualification professionnelle, il apparaît important d'évoquer les tensions existantes entre les logiques de formation auparavant en vigueur et les logiques de compétences dans le cadre de l'emploi. Désormais la rénovation des référentiels de diplômes prend en compte une logique de compétences notamment pour favoriser la Validation des Acquis de l'Expérience et mieux articuler logiques de l'emploi et de la formation tout au long de la vie, dans un objectif de développement à la fois économique et social. En effet, la loi de Modernisation Sociale de 2002³ réforme le dispositif de validation des acquis. Elle étend l'acquisition des diplômes par des voies autres que la formation professionnelle et substitue "la Validation des Acquis de l'Expérience" (VAE) à la "Validation des Acquis Professionnels" (VAP) : elle permet la reconnaissance officielle de l'expérience pour l'accès à tous les diplômes et titres à finalité professionnelle.

Mais ce n'est pas pour autant qu'il y aura exacte superposition entre le référentiel de diplôme et la fiche de fonction dans l'entreprise.

C'est le débat entre la qualification reconnue à partir des diplômes ou la qualification reconnue à partir de la capacité à tenir certaines fonctions, en ayant les compétences.

Un référentiel de diplôme a vocation à lister les différentes missions et tâches et à attester des compétences requises pour toute une palette d'emplois, selon donc des registres plus vastes que l'emploi occupé dans une entreprise précise. C'est d'autant plus le cas pour les diplômes cultivant expressément la polyvalence et l'approche généraliste.

De son côté, la fonction est une donnée organisationnelle et correspond à un rôle dans un système de travail. Les classifications conventionnelles donnent des indications sur les types d'emplois, catégorisés selon leur filière de métiers, leur niveau de complexité et de rémunération.

En **entreprise**, la fiche de fonction a vocation à identifier le référentiel d'activités et de compétences d'une catégorie d'emplois à mêmes finalités et de même niveau, ce qui implique d'en identifier les tâches correspondantes de façon transversale dans l'organisation d'une structure. Sur cette base, des compétences peuvent être identifiées, correspondant à des ensembles de savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels, par exemple aide-soignante à domicile dans une association avec un projet particulier. Si l'approche compétences s'appuie sur la capacité de mobiliser en situation les ressources nécessaires pour résoudre une situation complexe, les tentatives de formalisation permettent de donner des repères communs de professionnalisation. Les fiches de fonction sont souvent réalisées dans des entreprises d'une certaine importance où le management RH est plus professionnalisé.

La fiche de fonction est donc liée au métier de l'entreprise et à son organisation, avec aussi des considérations économiques. Ce référentiel est un repère qui sera adapté aux besoins de l'entreprise. La fiche de fonction permet d'identifier des « référentiels emplois-types dans l'entreprise », en lien avec les classifications des conventions collectives et les critères de négociation salariale.

³ La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 n°2002-73

1.2 Objectifs classiques de base de la fiche de fonction

Définitions

Un emploi-type est un ensemble de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et qui nécessitent donc un ensemble de compétences identiques ou très voisines (définition Cereq⁴). Les fiches de fonction (d'emploi-type) désignent un ensemble de postes présentant des proximités suffisantes au regard des activités et compétences attendues et pouvant ainsi être appréhendés de façon collective. C'est un des éléments de base pour identifier les compétences professionnelles et penser l'articulation des moyens d'adaptation des ressources humaines. Cela est souvent utilisé pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La fiche de fonction est un outil de définition des profils de poste au sein d'une entreprise, qui constitue la base à partir de laquelle pourront être élaborées les fiches de postes individuelles. Cet outil définit une trame générale, qu'il s'agira de compléter par des informations relatives au contexte : situation fonctionnelle, géographique, spécifiés éventuelles...

La fiche de fonction détaille alors les missions, activités d'un groupe de professionnels, décrit le socle commun à plusieurs postes.

- Donner à l'organisation des bases solides, clarifier le fonctionnement collectif : tels sont les principaux enjeux et objectifs de l'élaboration des fiches de fonction qui engage un processus de réflexion collective.

1.3 Repérage de thèmes formalisés dans la fiche de fonction

Le contenu d'une fiche de fonction peut se présenter de la façon suivante :

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1 - Intitulé de l'emploi type | |
| 2 - Le champ d'intervention | ↷ En référence à l'organigramme |
| 3- Les fonctions | ↷ Telles que définies par rapport à l'emploi effectif |
| 4 - Les activités | ↷ Correspondant à chaque fonction |
| 5 - Les champs de compétences | ↷ En référence au diplôme concerné le plus proche et au niveau de classification dans les conventions collectives. <i>Exemple</i> : éducateur, assistante sociale, AMP, aide à domicile catégorie B de la convention collective... |

Pour les parties 3 / 4 / 5 il est essentiel de mener une réflexion sur le « tronc » commun des différents postes relevant de cet emploi-type.

⁴ Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques :

Quels liens avec d'autres outils RH, d'organisation, la qualité, la stratégie, et la communication de l'entreprise.

La réflexion sur les fiches de fonction permet une approche collective de la gestion des emplois : leur lisibilité, leur évolution.

C'est un outil de gestion des ressources humaines qui s'inscrit comme un des premiers outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Leur rédaction facilite et permet :

☞ *Une meilleure définition des emplois afin d'optimiser l'organisation du travail.*

En effet, son élaboration doit s'appuyer sur une analyse des postes de l'organisation : recensement et analyse des postes, analyse des profils, définition d'emploi-type (ou repère) et classification (hiérarchisation) des postes.

☞ *La mise en place d'une gestion des emplois optimisant :*

- La rédaction des fiches de poste.
- L'organisation du travail.
- Le recrutement, l'intégration. En amont, cet outil est un support au recrutement et à l'intégration des collaborateurs, car il permet de bien cibler les profils recherchés et les missions qui seront à effectuer.
- L'évolution professionnelle des personnes et de l'entreprise. La fiche de fonction est la base pour la cartographie des emplois, et participe à la politique de mobilité, par une meilleure identification des passerelles entre les emplois. Dans un cas de mobilité professionnelle entre emplois, cela peut faire intervenir le plan de formation pour une adaptation au nouveau poste de travail.
- La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en fonction de son projet économique et social.
- L'appréciation des fonctions où faire appel à l'extérieur selon les projets de partenariat, de coopération ou de sous-traitance.
- Les bases de la négociation sociale.

☞ *La réalisation d'une "cartographie" des compétences communes à l'emploi-type et d'autre part des compétences collectives nécessaires à la "bonne tenue" de l'emploi (tronc commun qui sera décliné de façon plus précise par poste dans les fiches de poste) explicitant :*

- La définition des compétences collectives, nécessaires à l'atteinte d'objectifs.
- La hiérarchisation des activités essentielles d'un service, d'une unité.
- Les modalités de contrôle de l'atteinte des objectifs collectifs qui ont été définis.

Cet outil est étroitement lié au référentiel de compétences et à la cartographie des emplois d'une organisation, et concourt à une gestion des carrières transparente (facilite la politique de mobilité), et est un outil indispensable à une politique de recrutement efficiente.

- ✎ *Un approfondissement de la dimension « management ressources humaines »* : l'évaluation interne amène toutes les entreprises à s'interroger sur leur mode de fonctionnement et d'organisation. La réflexion sur les fonctions est rattachée au mode de management et dépend du style de direction de la hiérarchie et de la façon dont l'encadrement assume son rôle.
- ✎ *Un approfondissement de la dimension économique* par rapport à la gestion : la réflexion collective à travers les fiches de fonction, puis individuelle avec la mise en place des fiches de poste, soulèvent la question de la rationalisation.

1.5 Repérage de méthodes d'élaboration

(Les différents modes d'élaboration sont similaires à ceux présentés dans l'outil fiche de poste)

Différentes possibilités :

- ✎ La mise en place d'un groupe mixte de travail constitué de représentants de chaque emploi-type (fonction). Chacun échange sur la fonction qui le concerne. Cette méthodologie implique alors les salariés.
- ✎ La mise en place d'un groupe de travail par fonction. Selon la taille de l'entreprise cette méthode sera plus utilisée et efficace.
- ✎ La rédaction par la direction ou le responsable direct. Cette méthode limite les échanges et les salariés peuvent alors ne pas s'approprier par la suite cet outil.

1.6 Approche des conséquences juridiques

La fiche de fonction est un outil de gestion des ressources humaines, et n'a pas de caractère obligatoire au regard de la loi. Elle permet une approche collective et pourra se décliner pour chaque salarié à travers une fiche de poste (approche individuelle) dont la valeur juridique dépendra de la nature de son articulation avec le contrat de travail, selon que la fiche de poste est intégrée ou non au contrat de travail. (cf. 1.6 de l'outil fiche de poste).

1.7 Evolution du sens du management dans les entreprises

Disposer d'un répertoire des définitions de fonctions pour l'ensemble des professionnels représente un outil de communication interne important pour un management plus performant.

En effet, cette réflexion collective permet aux salariés de mieux comprendre de quelle façon leur activité s'intègre dans l'organisation d'un service, de l'entreprise.

Et aussi, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la fiche de fonction est un outil permettant d'identifier les évolutions des métiers, et d'anticiper ces changements par la mise en place d'ajustements des métiers et des personnes.

2 - USAGE SPECIFIQUE DE LA FICHE DE FONCTION POUR LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

Le management RH dans les associations, comme dans les entreprises à but lucratif, relève du droit commun (par exemple le droit du travail) et de sa déclinaison à travers les conventions collectives notamment, et des usages communs. Quelque soit le secteur d'activité, il existe une réglementation professionnelle particulière due aux spécificités des fonctions.

Cependant, la diversité des acteurs intervenant dans les associations ainsi que les valeurs défendues - qui induisent leur mode d'entreprendre - les incite à développer leurs spécificités par rapport aux outils de gestion RH.

Seuls les salariés se situent dans un contrat de subordination dans le cadre du droit du travail, mais d'autres acteurs (bénévoles dirigeants et de terrain, volontaires, stagiaires, usagers...) peuvent aussi être amenés à fournir une contribution dans le cadre d'activités qu'ils exercent et d'une relation sociale d'une autre nature que l'emploi. Cependant avoir une vision claire des fonctions exercées par ces différentes catégories d'acteurs dans la production de l'activité paraît particulièrement important. En effet, cela permet de clarifier les relations pouvant exister entre eux comme pour l'organisation du travail effectif, selon ce qui peut être attendu de chacun, compte-tenu de :

- son statut,
- la compétence politique liée au statut (par exemple administrateurs) et au projet de l'association (par exemple impliquer les habitants d'un territoire dans une démarche de solidarité et de développement de tous),
- ses compétences professionnelles,
- des ressources et talents qu'il souhaite développer.

Certaines associations se sont donc inspirées de l'outil fiche de fonction pour formaliser des outils qui s'en rapprochent, pour mieux donner à voir comment elles conçoivent « leur métier d'association de solidarité », la fédération française des centres sociaux se référant par exemple à la notion de « travail associé ».

2.1 Rappel historique et spécificités

L'histoire de notre secteur d'activité est marquée par la montée en charge de la professionnalisation de son activité, dans une recherche permanente de qualité. Certains métiers sont réglementés avec une tradition d'autonomie d'exercice. Cependant, est apparue la nécessité de professionnaliser l'encadrement et la dirigeance *qu'est-ce que la dirigeance ?* pour assurer une meilleure coordination et animation collective par rapport au projet : d'où l'importance de la fiche de fonction pour que chacun soit mieux reconnu dans son métier, dans le cadre de l'association et de la mise en œuvre de son projet, et qu'il reconnaisse mieux les autres. D'autre part, la pression économique s'exerçant dans notre secteur ainsi que les difficultés de recrutement de professionnels qualifiés, peut conduire à la tentation de faire appel à des qualifications de moindre niveau : il importe de pouvoir différencier les rôles, selon des repères partagés collectivement.

De plus, notre contexte est aujourd'hui marqué par des courants de mutualisation, de coopération et de restructuration qui rendent plus nécessaires que jamais de connaître « à froid » les métiers de son association afin de mener au mieux ces changements.

Les associations en tant qu'entreprises de l'économie sociale sont à leur tour amenées à s'interroger sur l'outil « fiche de fonction » par rapport à leur conception puis leur organisation de l'activité collective : non seulement elles ont un rôle d'employeur mais, selon l'ambition associative portée par l'Uniopss, elles ont aussi un rôle de promotion des personnes de statuts et de rôle différents.

Les associations, par leurs projets associatifs, mobilisent différentes catégories d'acteurs (bénévoles, salariés, volontaires, usagers...), ce qui peut faire émerger des tensions entre eux. Elles sont donc amenées à coordonner l'activité d'acteurs différents : non seulement elles ont à organiser la gestion de salariés relevant de métiers multiples à l'interne, des partenariats et contrats commerciaux de sous-traitance, mais elles revendiquent aussi de mobiliser des bénévoles pour leur gouvernance comme sur le terrain. Enfin l'un de leurs enjeux majeurs est d'associer les usagers dans une dimension de co-construction de l'action. Ces derniers devant être réellement considérés comme acteurs citoyens pouvant exercer des droits et des responsabilités et puissent développer leurs potentialités en ce sens (empowerment). La dimension relations humaines a là tout son rôle à jouer mais aussi la conception de l'organisation au regard de la diversité des acteurs.

Il est alors important de formaliser pour l'organisation de l'action, des repères, des fonctions des uns et des autres : repères pour tous. Il est primordial que les associations clarifient la place et le rôle de chaque acteur : comment les acteurs se situent-ils les uns par rapports aux autres ? Cela a une importance pour l'animation globale du projet et sa réalisation effective, la progression dans la compétence collective et la qualité des services rendus aux usagers et à la société dans son ensemble.

Le mode d'élaboration qui sera retenu est essentiel. Nous évoquerons au point 2.5 la pertinence d'une réflexion collective, d'une démarche participative afin que chacun voie préservée son identité spécifique et respecte celle des autres.

Dans une dynamique de mouvement, l'engagement des acteurs dans une action à portée collective peut les conduire à glisser de statut :

- › d'habitant vers bénévole de terrain puis administrateur ;
- › d'usager vers représentant des usagers puis administrateur ;
- › d'usager vers réalisation bénévole d'activité puis administrateur ;
- › d'usager vers salarié, notamment via les contrats aidés ;
- › de bénévole vers salarié ;
- › de salarié vers représentant des salariés ;
- › de salarié vers membre du conseil d'administration.

Une visibilité des fonctions selon les rôles et statuts des catégories d'acteurs associés à la définition du projet, à sa réalisation et à l'organisation du travail, revêt donc des enjeux importants pour les diverses parties prenantes et leurs relations entre elles.

2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés

Une fonction est définie en référence aux autres, et cela doit s'articuler par rapport aux finalités des projets déterminés. Nous pouvons alors nous poser la question suivante : comment chaque acteur s'inscrit-il dans la co-construction ?

Selon les acteurs et les associations, selon la nature de leurs projets respectifs, nous pouvons trouver des outils divers de répartition des fonctions. Jouent la façon dont les associations veulent impliquer plus particulièrement chaque catégorie d'acteurs dans la réalisation de son projet, mais aussi le style de management et de gouvernance pour rendre le projet effectif.



Quelques illustrations

☞ Les fonctions de président, secrétaire général et trésorier ainsi que les fonctions confiées aux autres administrateurs sont souvent définies dans les statuts et le règlement intérieur de l'association ainsi que dans les décisions de son assemblée générale et de son Conseil d'administration.

☞ Les associations d'usagers ou de leurs parents, qui peuvent avoir un rôle d'employeur, ont développé des outils particuliers pour positionner les fonctions exercées par les professionnels salariés, et celles exercées par les autres catégories d'acteurs à partir de divers supports.

☞ Il en est de même des ONG ou associations se situant dans une dimension d'empowerment des usagers et de lutte contre leur exclusion et leur disqualification (cf associations d'éducation populaires, associations caritatives).

☞ Certaines associations préconisent une logique de développement territorial autour de la mobilisation de ses habitants. A l'ADM_R, une méthode d'intervention a été mise en place basée sur l'implication forte de trois acteurs : la personne aidée, le bénévole et le salarié.

Cette méthode appelée « triangle d'or » permet clairement d'identifier la place de chacun. Selon l'ADM_R « cette relation d'échange favorise, dans le respect de chacun, la création de lien social. Bénévoles et salariés assurent une action complémentaire auprès des personnes qu'ils servent ».

L'ADM_R clarifie et étaye les fonctions des bénévoles, en dehors des missions statutaires, via un document intitulé « charte des bénévoles » et formalise la répartition des fonctions entre salariés et bénévoles avec un outil dont le contenu reprend celui de la fiche de fonction en l'adaptant. Il en est de même de nombreuses associations d'éducation populaire.

2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs

Certains textes mettent en vis-à-vis les fonctions qui relèvent des salariés et celles qui sont dévolues aux bénévoles, selon un positionnement différent puisque les bénévoles ne sont pas dans un lien de subordination mais d'engagement bénévole selon un contrat moral.

Leurs fonctions sont donc appréhendées selon une démarche globale, selon des « postures » différentes.

Dans de nombreuses associations, les modalités de collaboration des bénévoles font l'objet d'un contrat ou d'une convention de bénévolat qui fixera les droits et obligations des bénévoles. L'association France Bénévolat recommande l'utilisation du terme « convention », plutôt que celui de « contrat » dont le sens est plus fort et peut induire des confusions sur la nature du lien avec l'association, le contrat passé avec les bénévoles restant moral.

La fiche de fonction

Si la formalisation de ce type de document n'est pas obligatoire, il permet de clarifier l'objet et les conditions d'intervention du bénévole et de limiter les risques de requalification de la collaboration bénévole en relation salariée⁵. Il convient alors d'être prudent dans la rédaction.

France Bénévolat⁶ a mis au point deux documents types qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations et permettre ainsi le développement de bonnes pratiques. Ces documents doivent évidemment être adaptés à chaque situation :

- Charte du bénévolat (règles du jeu collectives),
- Convention d'engagements réciproques (règles du jeu individuelles) (cf. outil « fiche de poste »)

2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques :

La fiche de fonction ou les outils équivalents permettent de repérer l'expérience à travers l'activité et les compétences développées.

En ce qui concerne les méthodes d'utilisation et les pratiques auprès des salariés, nous pouvons nous référer au 1.4 de cette fiche.

Aujourd'hui, le bénévolat peut s'inscrire dans un parcours professionnel - c'est ce que permet la loi de modernisation sociale en ce qui concerne la VAE, c'est aussi la constatation de France Bénévolat, association ayant fortement impulsé la création du Passeport Bénévole⁷. L'expérience bénévole peut être reconnue, notamment par l'ANPE (désormais dénommée Pôle Emploi), les entreprises et les organismes de formation. Le Passeport Bénévole permet donc de valoriser les compétences bénévoles en attestant de l'expérience bénévole acquise, et peut être utilisé comme pièce justificative complétant un dossier de VAE.

Nous pouvons nous référer à la GPEC, à l'accompagnement des parcours de formation tout au long de la vie : entretien professionnel, VAE, prévention de l'usure au travail.

La fiche de fonction - tout comme la fiche de poste (cf.2.4 de l'outil "fiche de poste"), permet de sous-tendre la politique des relations humaines.

Au regard de l'emploi :

- › progression et valorisation professionnelle ;
- › engagement dans l'égalité des chances et la lutte contre les exclusions à travers l'emploi ;
- › gestion des âges ;
- › sécurisation des parcours professionnels et mobilités ;
- › autonomie et développement personnel ;
- › démarche créative dans le respect des valeurs sociales et sociétales de l'entreprise ;
- › inscription dans des démarches de management participatif ;
- › démarches qualité et droits des usagers ;
- › entreprise apprenante ;
- › éthique et déontologie.

⁵ Guide pratique de l'employeur associatif - Editions Uniopss

⁶ www.francebenevolat.org

⁷ www.passeport-benevole.org

Il bénéficie de l'appui de l'ANPE, du Ministère de l'Education Nationale, du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports et de l'AFPA

Au regard de la responsabilité collective :

- sécurité et prévention des risques (dont la maltraitance)
- orientations politiques de l'association en matière de GRH et GPEC ;
- évaluation interne de son action ;
- éducation populaire ;
- développement économique et social du territoire.

Si toute entreprise est interrogée par cette double dimension, les associations de solidarité le sont d'autant plus du fait de leur caractère non lucratif mais aussi de leur rôle politique.

2.5 Repérage de méthodes d'élaboration par rapport à la diversité des acteurs

Afin que les acteurs s'approprient l'outil, il est conseillé d'utiliser une démarche participative en impliquant à la fois l'encadrement de proximité et les acteurs concernés. Cette concertation rendra l'outil plus performant.

Nous pouvons nous référer au 1.5.

Quelle que soit la méthode choisie, il sera nécessaire de :

- ✎ Lister l'ensemble des postes et activités existant dans l'association et les regrouper par fonction, selon les différentes catégories d'acteurs.
- ✎ Réaliser une recherche documentaire à partir des conventions collectives, des contrats de travail, du répertoire opérationnel des métiers et des emplois, des différents référentiels existants....
- ✎ Différencier les activités confiées aux salariés, bénévoles, volontaires, usagers.
- ✎ Recenser et lister l'ensemble des activités relevant de l'emploi-type – tronc commun des postes.
- ✎ Trier et classer ces activités en les regroupant ou en les détaillant si besoin.
- ✎ Trouver les thèmes communs sous lesquels les activités peuvent être classées, regroupées. Ventiler le contenu selon les critères liés au projet associatif, au management et à la régulation des acteurs entre eux.
- ✎ Impliquer les représentants du personnel dans la démarche.
- ✎ Faire valider les fiches de fonctions par la direction.
- ✎ Impliquer le CA dans la démarche (notamment dans la validation).
- ✎ Dès lors que les fiches de fonction sont validées, les communiquer aux salariés mais aussi informer les autres acteurs. Il est envisageable de réunir des représentants de chaque emploi-type constituant le groupe mixte.

A noter par rapport à l'élaboration des outils RH : les générations se succèdent, avec des aspirations différentes, les projets évoluent en même temps que la société et le contexte économique et social. Il paraît important que dans une démarche participative, pour ne pas tomber dans une culture de la procédure se vidant de sens pour ses acteurs, la réflexion sur les fiches de fonction puisse être revue régulièrement, comme d'ailleurs sont revus périodiquement les référentiels de diplôme. Cette révision périodique peut aussi s'intégrer dans la démarche de GPEC.

La fiche de fonction

2.6 Point de vigilance juridique

Lorsqu'une personne contribue à l'activité d'une association, elle le fait dans un cadre organisé, et participe ainsi à son développement. Les glissements de rôles et de statuts peuvent générer des ambiguïtés. Les exemples ne manquent pas où certains « bénévoles » ou volontaires ou usagers ont saisi les instances judiciaires afin de se voir reconnaître la qualité de salarié avec tout ce que cela implique (un salaire minimum, une couverture sociale, la protection du droit du travail, etc.).

Afin de prévenir le risque de requalification du bénévolat en salariat, il conviendra alors de prendre un certain nombre de précautions.

La relation est susceptible d'être requalifiée en salariat par les contrôleurs du travail ou de l'Urssaf dès lors que les éléments suivants existent :

- ✎ la perception d'une rémunération excédant le strict remboursement de frais professionnels et l'exercice de l'activité « bénévole » ;
- ✎ dans des conditions révélatrices de l'existence d'un lien de subordination. Plusieurs critères vont permettre de reconnaître ou non l'existence de l'état de subordination :
 - intervention dans un service organisé,
 - exécution des directives de l'employeur,
 - nature des moyens fournis par l'association (cf. rémunération déguisée),
 - contrôle et sanction de la mission.

Il est donc nécessaire d'organiser l'intervention des bénévoles et autres acteurs en la distinguant très nettement du travail des salariés.

Dans de nombreuses associations, les modalités de collaboration des bénévoles font l'objet d'une convention de bénévolat. Si la formalisation de ce type de convention n'est pas obligatoire, l'identification de fonctions clairement différenciées de celles des salariés permet de clarifier l'objet et les conditions d'intervention des bénévoles et de limiter les risques de requalification de la collaboration bénévole en relation salariée⁸.

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

Les associations de solidarité ont connu un nécessaire mouvement de professionnalisation permettant de construire la pérennité et la qualité de leur action. Le dialogue social en est un instrument privilégié. Cette démarche de progrès est aussi sans cesse à parfaire à partir du métier des associations de solidarité : elles mettent en mouvement autour de leur projet les salariés mais aussi d'autres catégories d'acteurs, dont les usagers, comme l'a souligné la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, des bénévoles, parfois des volontaires. Il paraît donc important de mieux rendre visible la façon dont ces différents acteurs s'impliquent dans l'élaboration et la réalisation du projet actualisé de l'association, notamment dans le cadre de l'organisation du travail : la fiche de fonction et les instruments similaires offrent à cet égard des potentialités importantes à la

⁸ Guide pratique de l'employeur associatif - Editions Uniopss

La fiche de fonction

dirigeance et à la gouvernance des associations pour travailler la cohérence entre valeurs et projet affiché et leur mise en œuvre.

3 - QUESTIONS OBLIGATOIRES ET DEBATS

La personne est au cœur de l'action des associations, que ce soit le salarié, l'utilisateur, le bénévole, ...et ce qui est essentiel, ce sont les liens, l'interaction, de l'ensemble de des acteurs parties - prenantes.

Les modes de collaboration sont différents en fonction de l'association, il n'y a donc pas, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, d'organisation type. Chaque association a son propre mode de gouvernance et d'organisation en fonction de son projet qui s'inscrit dans une action collective.

L'intérêt des fiches de fonction est d'offrir des repères professionnels identitaires aux professionnels concernés par rapport à leur travail, comme à la communauté des autres acteurs, en l'occurrence, les autres professionnels mais aussi les bénévoles, usagers, volontaires, stagiaires...

Au-delà de l'aspect technique de l'organisation de l'action, se pose alors la question du rapport entre les acteurs de statuts différents que mobilise l'association, et donc des rapports sociaux qui les sous-tendent.

Il est essentiel, dans un contexte changeant et complexe :

- de promouvoir la cohérence entre les valeurs et les pratiques. Cela (ré)interroge le sens de l'action mais aussi de sa communication (interne et externe).
- d'affirmer l'identité des ressources humaines, qui doit être au service du projet et non pas être simplement un volet technique. Nous pouvons nous poser la question suivante : quelle est la valeur ajoutée d'une politique de gestion des ressources humaines - qui ne peut pas s'appuyer sur une politique de rémunération (à cause d'une marge de manœuvre limitée) ?

Concernant la fiche de fonction, il est donc essentiel de s'interroger :

- Quelle va être l'utilisation de cet outil ou des documents comparables ?
- Comment va-t-il vivre ?
- Comment le management se réinterroge-t-il sur l'outil qu'il a mis en place pour le réinscrire dans une dynamique de projet partagé mais aussi de requestionnement de l'organisation et de ses acteurs, selon les objectifs poursuivis, les finalités et valeurs de l'association ?
- Le mode d'utilisation de la fiche de fonction réinterroge aussi l'approche des relations humaines, les modes de communication et d'animation selon l'ambition associative de transformation sociale qu'une association veut véhiculer.

Chaque association devra alors se questionner plus largement sur l'organisation des rapports sociaux pour une adéquation entre les valeurs qu'elle affiche et leur opérationnalité dans l'action. En cela, la gouvernance d'une association a à choisir le mode de management RH correspondant.

Brève bibliographie

- **Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences** – DONNADIEU Gérard, DENIMAL Philippe, GENTIL Bruno– Editions Liaisons – 1994 – 200 pages.
- **La révolution des métiers** – PIOTET, Françoise – Editions les Presses Universitaires de France, collection Le lien social – 2002 – 362 pages.
- **Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention** – AFCHAIN Jean – Editions Dunod – 2^{ème} édition 2001 – 267 pages.
- **Les ressources humaines** – WEISS Dimitri – Editions d'Organisations – 1999 – 795 pages.
- **La professionnalisation, acquérir et transmettre les compétences** – CONJARD, Patrick (dir.) et DEVIN, Bernard (dir.) – Editions Réseau ANACT – 2007 – 159 pages.
- **L'ambition associative – Guide pour interroger nos pratiques** – Editions Uniopss – Décembre 2003 – Tome I, 406 pages et Tome II, 100 pages.
- **Guide de l'employeur associatif** – Editions Uniopss. www.guide-employeur.fr
- **Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles – Ses enjeux, ses bonnes pratiques** THIERRY Dominique (dir.) Vice président de France Bénévolat – Février 2005.
- **La France bénévole** – MALET Jacques (dir.) - Quatrième édition – mars 2007 – 63 pages.
- **Site France Bénévolat** : www.francebenevolat.org
- **Recommandations ANESM** : www.anesm@sante.gouv.fr
- **Référentiels de diplômes sanitaires et sociaux** : www.uniopss.asso.fr

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 questionnements 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 Séverine Salafia, Uriopss Pays de la Loire,
dans le cadre du GRHAF (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);