



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR NON-MARCHAND : L'EXEMPLE DU CVFE

Par Claire Gavroy, directrice du service Education Permanente du CVFE

Après avoir commencé par accorder la priorité à la réalisation de ses missions spécifiques et au financement des emplois qui les conditionnent, le milieu associatif non-marchand, auquel le CVFE appartient, a été rattrapé par la nécessité de prendre en compte la gestion des ressources humaines, à la faveur de plusieurs crises de croissance. Approche historique et descriptive de ce mouvement particulier.

En tant que co-directrice d'une association du secteur non marchand (le Collectif contre les Violences familiales et l'exclusion-CVFE), je peux affirmer par expérience qu'historiquement, la GRH n'a pas été la préoccupation première des gestionnaires, occupés qu'ils étaient par le souci de la réalisation des missions de leur organisation, de rechercher et de stabiliser les moyens financiers de créer et de pérenniser des emplois nécessaires pour mener à bien ces missions¹. Par contre, avec le temps, la préoccupation de la GRH s'est imposée de plus en plus à eux, car l'organisation du travail leur a posé beaucoup de difficultés. C'est en tout cas ce qui s'est passé dans mon association.

¹ Ce texte a fait l'objet, le 30 mars 2012, d'une communication dans le cadre du cours « Gestion des ressources humaines dans le secteur non-marchand » de la professeure Annie Cornet (HEC-ULg).

Comme dans beaucoup d'Asbl d'initiative privée, le travail a précédé l'emploi au CVFE : au départ, il faut être capable de faire valoir une activité pour obtenir reconnaissance et agrément dans le cadre de Décrets. Ensuite, il faut s'ajuster aux contraintes réglementaires. Les ajustements ne sont pas toujours simples.

Cet article va tenter d'expliquer dans quelle mesure ils sont complexes dans le secteur non-marchand et combien ils impactent la GRH.

1. Le volet administratif de la GRH : la gestion des emplois

Du côté de l'emploi, ce qui est typique au secteur non marchand, c'est le faible niveau de financement eu égard à l'ampleur des besoins à couvrir, et donc des activités à développer. Beaucoup d'associations non marchandes font appel à des fonds privés. Mais ce n'est pas le cas du CVFE, qui met son énergie à solliciter les pouvoirs publics dans le but de les amener à prendre leurs responsabilités dans une problématique considérée non pas comme privée mais comme sociétale.

Au début des années 80, dans un contexte où le taux chômage était particulièrement élevé (et en particulier le chômage de personnes peu qualifiées), les pouvoirs publics ont soutenu le secteur non marchand en lui permettant de créer des emplois grâce à des Plans de Résorption du Chômage. Au gré des Ministres de l'emploi successifs, une multiplicité de formules de remise à l'emploi ont vu le jour : CST, TCT, FBI, PTP, APE, Rosetta, Article 60 (pour personnes bénéficiaires de l'aide sociale).

Ces emplois dits « d'insertion » sont à la fois une aubaine et un piège, tant pour les employeurs que pour les personnes employées, dans la mesure où :

- Ils accordent la priorité aux emplois peu qualifiés (inférieur au CESI pour les PTP), peu rémunérés, à durée déterminée
- Ce sont des emplois à caractère rotatif (la personne doit quitter le poste après un, deux ou trois ans, ou le jour de son 26^{ème} anniversaire), donc temporaires.
- Chaque type d'emploi a ses propres critères d'accessibilité (niveau de qualification, durée de chômage) qui sont parfois très contraignants

D'une certaine façon, je trouve que c'est aussi un piège pour la Sécurité Sociale, car la plupart de ces plans de résorption du chômage sont assortis de réductions de cotisations sociales patronales, ce qui crée inévitablement un manque à gagner pour son budget.

Dans le non marchand, ces emplois permettent de renforcer les équipes soit pour assurer les missions de base ou pour mener à bien des projets de développement, mais les profils des postes sont souvent inadaptés aux besoins des fonctions à remplir. A charge pour les employeurs de veiller à la formation de ces personnes en emploi. C'est un investissement important pour les employeurs, usant pour les équipes, frustrant pour les personnes employées car, une fois investies dans un emploi, formées et mieux à même de remplir les

fonctions requises, ces personnes sont sensées aller s'insérer ailleurs sur le marché du travail et doivent quitter le poste pour retrouver un autre emploi. Et le manège continue de tourner...

L'association que je codirige s'est professionnalisée au fil des années. Aujourd'hui, elle emploie une soixantaine de personnes. Cette année, nous organisons donc les premières élections sociales.

Nos missions sont reconnues dans :

- deux Décrets de Wallonie (Maison d'accueil pour adultes en difficultés, Organisme d'Insertion Socio Professionnelle).
- Un Décret de la Communauté française (Service d'Education Permanente).

Ces secteurs relèvent de deux Commissions Paritaires différentes (319 et 329).

Nous avons à gérer un nombre important de statuts différents. Cette situation nous amène à opérer des harmonisations constantes, au gré des avancées dans l'une ou l'autre CP (ex : les accords du non marchand).

Dans un souci d'équité, notre politique salariale tend à harmoniser les statuts propres à chaque commission paritaire et aux emplois d'insertion en appliquant à tous les règles de la CP la plus favorable. (exemples : sursalaires pour heures pénibles, financés en CP 319 mais non financés à la même hauteur en CP 329). Dans cette perspective d'équité, tenir compte de toutes les contraintes et les harmoniser, rend la gestion administrative de la GRH complexe et laborieuse. Par ailleurs, ce but n'est pas toujours en mesure d'être atteint.

Un exemple : l'accueil et l'hébergement de femmes victimes de violence conjugale

Il est nécessaire de recourir à plusieurs cadres réglementaires pour remplir correctement une seule et même mission. Dans le cadre de la mission d'accueil et l'hébergement de femmes victimes de violences conjugales et leurs enfants, l'agrément au Décret wallon :

- Financement de 47 lits (destinés à des femmes victimes de violences conjugales et leurs enfants).
- Cadre en personnel : 11,5 postes (un poste de direction, et des postes d'accompagnement psychosocial des victimes).
- Pas de poste logistique (entretien et maintenance), ni administratif.
- Le service fonctionne 24h/24h 7j/7.

Cet encadrement est insuffisant à nos yeux et ne permet pas de remplir correctement la mission d'accueil, d'hébergement sécurisé et d'accompagnement psychosocial, administratif et juridique des femmes victimes et de leurs enfants :

- Chaque année : plus d'une centaine de femmes et autant d'enfants sont accueillis.

- L'hébergement est organisé dans deux immeubles.
- Au sein de ces immeubles, deux services d'accueil spécifique des enfants sont organisés.
- Considérant les enfants comme de petites personnes à part entière, qui ne font pas partie des bagages de leur maman, face au manque de personnel (Décret) pour les accueillir et les accompagner dans cette période particulièrement critique de leur vie, nous avons recherché des moyens complémentaires et obtenu un financement au Fédéral (FESC) pour 8,59 postes.
- Dans ce cadre-là, nous avons obtenu l'un ou l'autre poste administratif bienvenu pour l'administration de l'ensemble des activités de l'association.
- Mais, à ce niveau fédéral, nous sommes tenus à d'autres contraintes : celles d'une troisième CP (la 332). Par exemple, pour la fixation des barèmes.

Le côtoiement de différents statuts au sein d'une même équipe est source de difficultés qu'on peut facilement imaginer. On retrouve la même dynamique de financement dans les autres Départements de l'association.

Il faut également insister sur l'effet que les migrations de population ont sur l'emploi : l'arrivée massive dans nos pays de personnes qualifiées, détentrices de diplômes dont l'équivalence n'est pas reconnue en Belgique, qui se retrouvent bénéficiaires de l'aide sociale, et qui sont contraintes d'accepter des emplois non qualifiés. Via les emplois « Article 60 » des CPAS, plusieurs personnes immigrées sont employées par notre association, dans des fonctions logistiques, alors qu'elles ont des compétences reconnues par des diplômes universitaires.

Crise de croissance et GRH

Jusqu'il y a peu, il n'y avait pas de fonction GRH visible dans notre organigramme. Tant le volet administratif que le volet social de la GRH étaient pris en charge par l'instance de direction, un comité de 4 personnes, assisté par un service administratif devenu conséquent avec le temps. Autour de 2010, nous avons été confrontées au fait que notre mode d'organisation avait atteint ses limites. Il n'était plus adapté à la taille de notre association, à l'élargissement de ses missions.

Quels étaient les symptômes pris par cette crise de croissance ?

- Méconnaissance grandissante de l'activité d'un département par un autre (certains travailleurs, pourtant collègues, ne se connaissaient pas).
- Difficulté à harmoniser les pratiques des trois départements (partager des valeurs, des méthodes...).
- Carences en matière de communication.
- Dysfonctionnements organisationnels.
- Epuisement du comité de direction.

Conséquence : les membres du Comité de direction ont eu besoin de lever la tête du guidon ! Dès lors, nous avons sollicité un organisme externe (Pagecoaching, devenu Centre de Formation au Développement des Personnes et des Organisations - Asbl) pour nous accompagner dans une importante démarche de développement qui tienne compte :

- De la croissance de l'organisation.
- Du durcissement de l'environnement dans lequel nous évoluons.
- De l'évolution des besoins des bénéficiaires de nos services.

La méthode retenue : « Quality Governance » ou l'amélioration de la qualité de tous les aspects du management. Il s'agit d'une méthode guidée par les besoins des bénéficiaires, qui initie le changement en tenant compte des spécificités de l'organisation (son histoire, ses valeurs, ses compétences, son engagement social). C'est une méthode qui encourage la co-construction du changement et l'inscrit dans la durée. Cette méthode s'adapte au secteur public et au secteur non marchand. Il apparaît que nous avons beaucoup de changements à opérer dans notre organisation.

Un de ces nombreux changements concerne la GRH. Celle-ci vient tout juste d'être positionnée dans l'organigramme et se décline dans le cadre de deux postes de travail : un poste de responsable des finances, de l'administration et des ressources humaines (1 temps plein) et un poste de gestionnaire RH (1/2 temps). Ces deux nouveaux postes ont été pourvu durant l'année 2012.

2. Volet social de la GRH : le management

Pour comprendre les difficultés spécifiques du volet social de la GRH dans cette organisation, il est important de se référer à son histoire et à ses valeurs. Ce retour sur le passé donne certaines clés de compréhension sur la façon dont une organisation militante et autogérée a évolué vers à une organisation professionnelle hiérarchisée, tout en conservant aux travailleurs la possibilité d'être membre de l'Assemblée Générale (souveraine) et d'y avoir droit de vote. Il faut le souligner, car cette opportunité est rare.

Quelques caractéristiques de cette association :

- Le CVFE est né en 1978 d'une initiative citoyenne, non professionnelle, dans la mouvance d'après 68.
- Le contexte en était la militance féministe : des femmes prennent la parole pour dénoncer les discriminations, se mobilisent pour changer le rapport de force dans la société, prennent des initiatives pour s'entraider.
- Les maîtres-mots sont : Solidarité, Egalité de Droits, Liberté de Choix.
- Le point de départ est le « Café des femmes », de Liège.
- Au cœur des débats : revendication du droit à disposer de son corps (sexualité, droits reproductifs) et refus des violences.
- On lève des tabous : des femmes se font avorter dans l'illégalité et dans des conditions risquées pour leur santé, le fait que des femmes soient battues par leur conjoint est dénoncé.

Deux associations sont créées dans la foulée : le « Collectif Contraception » (qui délivre des contraceptifs et pratique clandestinement des IVG avec risque d'emprisonnement pour les médecins) et le « Collectif Femmes Battues ». Les mots choisis sont significatifs : « Collectif » reflète la démarche citoyenne, tandis que « Femmes battues » donne de la visibilité à une réalité sociale généralement tenue cachée et dont en principe on ne se mêle pas, car elle relève de la vie privée.

Trente ans plus tard, ces deux associations existent toujours.

Des origines militantes et autogestionnaires

Certaines des fondatrices du « Collectif Femmes Battues » étaient elles-mêmes des victimes de violences conjugales. Première initiative prise : sur une base totalement volontaire et bénévole, une ligne d'écoute téléphonique a été ouverte, toujours dans le but de permettre aux femmes de dénoncer. Les appels ont afflué. Les victimes témoignaient des violences qu'elles subissaient mais voulaient aussi y mettre fin. Quitter un conjoint les mettait en danger. Dans la foulée, les militantes ont décidé d'ouvrir un premier Refuge (une maison privée) où les victimes pouvaient venir de manière totalement inconditionnelle, pour autant qu'elles s'engagent à respecter le secret du lieu.

Cette maison n'a jamais désemploi. Les femmes y ont afflué avec leurs enfants. Le fonctionnement du Refuge était lui-même autogestionnaire : la relation entre les femmes hébergées et les militantes se voulait strictement égalitaire. Tous les aspects de la vie de cette maison étaient gérés en commun. Pour accueillir une victime, rendez-vous était donné au domicile des militantes, autour d'un café, dans la cuisine de leur propre maison. Toutes les décisions relatives à l'organisation de la vie de cette maison étaient prises ensemble.

L'autogestion avait le vent en poupe à cette époque, mais surtout, en tant qu'alternative aux rapports de force, elle était en phase avec la problématique des violences faites aux femmes. On retrouve cette dynamique historique dans

d'autres secteurs non marchands de cette même époque, comme les Centres de Planning Familial ou les Maisons médicales.

Progressivement et inévitablement, le mouvement de solidarité s'est essouffé : limites au temps de volontariat, désillusion à propos de l'engagement égalitaire attendu des victimes hébergées, difficulté à continuer de trouver de l'argent (insalubrité du Refuge), tensions entre militantes et émergence de rapports de force entre elles.

Des évolutions nécessaires

Les évolutions institutionnelles sont toujours complexes mais, pour simplifier, on peut relever trois tournants importants dans la croissance de cette association.

Premier tournant

Les premiers Plans de résorption du chômage ont constitué pour certaines militantes une occasion d'avoir un contrat de travail et également d'ouvrir l'encadrement à des professionnelles de la relation d'aide (c'est là que je suis personnellement arrivée, en 1980). Néanmoins, l'engagement militant pour la cause des femmes restait central et était vérifié à l'embauche. Il l'est encore aujourd'hui, car ce qui est devenu le « Collectif contre les Violences Familiales et l'Exclusion » s'inscrit toujours dans des perspectives de changement social.

En témoignent la description de la vision et la mission générale, récemment reformulées comme ceci :

Vision : « Avec un ancrage féministe, le CVFE participe à la création d'une société plus juste, plus égalitaire pour tous, quels que soient leur genre et leurs diversités. »

Mission générale : « Au sein d'une société en pleine mutation à l'origine d'une amplification des vulnérabilités des femmes et de leurs enfants, le CVFE propose à ceux-ci de poser un regard critique afin de les aider à se mettre en action pour exercer leurs droits et poser leurs propres choix. »

Deuxième tournant

Obtention de 3 agréments par les Pouvoirs Publics.

Dans les années nonante, au départ en réponse à la précarité des victimes de violences qui, quittant leur conjoint, n'avaient d'autre solution que de recourir à l'aide sociale, nous avons (avec l'aide de subsides européens), créé un service visant à aider les femmes à trouver ou retrouver une place sur le marché du travail : le service « SOFFT ».

Agréments successifs :

- pour le travail d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement des victimes.

- pour le travail d'orientation et de formation visant l'insertion socioprofessionnelle des femmes précarisées.
- pour le travail plus politique d'éducation permanente, visant l'empowerment de femmes du « public populaire », la sensibilisation du grand public et la formation des professionnels concernés par les thématiques traitées (c'est historiquement le premier agrément du CVFE)

Ces agréments ont apporté des moyens financiers assortis de nouvelles contraintes (on a commencé à entendre parler de « cahiers de charges » : taux d'occupation au Refuge, quota annuel de journées de formation à dispenser, volume d'heures 'participantes' à atteindre, etc.).

Dans la foulée de ces agréments, une évolution de l'organisation a eu lieu : diversification des professions (constitution d'équipe pluridisciplinaires) et positionnement à l'organigramme d'un comité de direction composé de 4 personnes issues du terrain

La pénibilité au travail

Au rythme de la croissance des activités, la pénibilité du travail s'est fait ressentir. Des notions de « charge psychosociale », de « bien-être au travail » sont mises en avant.

La pénibilité est aujourd'hui reconnue dans le secteur de l'aide aux personnes et en particulier en contexte de violences conjugales : l'exposition aux dégradations de la santé.

Dans le champ de l'intervention en contexte de violences, on parle d'exposition au risque de traumatisme vicariant, résultant de surcharges émotionnelles « changements cumulatifs et profonds subis par les travailleurs qui établissent des rapports d'empathie avec les survivants de traumatismes et sont exposés à leurs expériences »².

Les responsables de l'association en ont conscience et ont tenté d'agir à plusieurs niveaux :

- financier : octroi d'avantages (jours de congé complémentaires, avantages financiers comme les chèques-repas) : la règle étant : les mêmes avantages pour tous.
- formation continuée (encouragée et largement financée par l'association).
- diversification des postes de travail.
- stabilisation des emplois précaires, dans la mesure du possible.
- organisation du travail : permettre aux intervenants de dégager du temps affecté à leur métier de base pour développer des activités dédiées soit au public-cible, soit à leurs collègues, en laissant place à la créativité (pour développer de nouveaux projets, mener des recherches, etc.) ou en utilisant les compétences spécifiques (animation d'un atelier de massage assis, séances individuelles de reiki, etc.)

² DUBOIS (Valérie), CORNET (Annie), « La perception de la pénibilité au travail dans les métiers du social », Unité de recherche EGid (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion), Hec-Ulg, 2012, 37 pages (à paraître sur www.cvfe.be).

Dans le cadre de la recherche de Valérie Dubois citée ci-dessus, il apparaît que cet élément de la politique de gestion des ressources humaines est perçu par le personnel comme un moyen de réduire la pénibilité. Des lacunes sont néanmoins soulignées : besoin de mieux stabiliser les emplois précaires, améliorer la communication, accorder plus de moments de récupération et de repos, etc.

Gestion de la diversité

Autres caractéristiques de la GRH au CVFE :

- au sein d'une association féministe, ouverture des emplois aux hommes dans un premier temps, ce choix a été fait pour assurer l'accompagnement des enfants, puis les hommes ont eu accès à d'autres fonctions³.
- ouverture à la diversité culturelle : recrutement de personnel de différentes origines ethniques, en lien avec l'évolution des caractéristiques de la population des personnes hébergées⁴.

Troisième tournant

L'évolution la plus récente est le fruit d'un nouvel examen de la situation organisationnelle et des défis à relever. Elle s'est traduite par une réflexion en vue de la mise en œuvre des étapes du changement par le recours à la méthode de la « Quality Governance ».

Ce qui signifie concrètement :

- confirmation des fondamentaux de l'association (la vision, la mission générale, les missions spécifiques de chaque département).
- Mise en place d'un organigramme hiérarchique.
- description de chaque fonction, sur un modèle commun (standardisé).
- élaboration d'un plan annuel de développement (PAD).
- constitution d'un comité opérationnel chargé de la mise en œuvre du PAD (au travers de différents groupes de travail).

Nous nous trouvons aujourd'hui au cœur de la dynamique du changement. Notre défi est à nouveau de passer d'un état à un autre. Le personnel, qui vit une transition, sent que ses habitudes de travail risquent de changer.

Outre certaines perturbations liées à la perte de repères, à la peur de perdre des zones de libertés, la résistance naturelle au changement de certaines habitudes, la crainte la plus fortement exprimée est « que la nouvelle structure mette à mal tout ce qui a donné sens au travail : l'Engagement, la Solidarité, l'Équité ».

On entend dire « j'ai peur de ne plus travailler au Collectif mais pour le Collectif ! »

³ HENSGENS (Pascale), BEGON (René), *Mixité professionnelle dans une organisation féministe : l'exemple du CVFE*, Liège, CVFE, 2010-2011, 86 pages (Cf. www.cvfe.be).

⁴ Pour plus d'info, voir nos analyses sur le site www.cvfe.be.

Le changement ne se décrète pas, il se construit

Dans la période de turbulences que nous sommes occupé-e-s à traverser, il est important, pour nous gestionnaires, de démontrer notre conviction que les changements qui sont proposés ne s'opposent en rien aux valeurs de notre association. Qu'au contraire, il y a lieu plus que jamais de les affirmer et de se donner les moyens structurels de les traduire dans nos offres de services qui rencontrent nos missions.

Il est important de souligner auprès de notre personnel que les deux démarches - Quality Gouvernance et Elections Sociales⁵ - témoignent d'une même nécessité : l'importance, dans une organisation qui a atteint la taille de la nôtre, de clarifier la structuration de l'association et d'installer des espaces structurels de négociations.

Ce qui est en question, c'est l'influence de la logique managériale sur la philosophie du non marchand ! Challenge et vaste programme !

⁵ Un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) a été mis en place suite aux élections sociales du premier semestre 2012.

**Gestion des ressources humaines dans le secteur non-marchand :
l'exemple du CVFE**

Collectif contre les violences familiales et l'exclusion (CVFE asbl) : 11, rue Maghin - 4000 Liège

Publications (analyses et études) : www.cvfe.be

Contact : Roger Herla - rogerherla@cvfe.be – 0471 60 29 70

Avec le soutien du Service de l'Education permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie