

Le projet social au sein de l'association « Les BRIORDS »



I - INTRODUCTION

Le projet social constitue un des volets du projet institutionnel. Il s'inscrit dans ses orientations et il est cohérent avec celui-ci ainsi qu'avec le projet de soins. Il intègre notamment la mise en place d'une organisation au pilotage centralisé et un déploiement par pôle d'activité.

Afin de ne pas rester dans une seule définition d'objectifs prioritaires et de permettre une évaluation, le projet social est traduit en « fiches opérationnelles » et s'inscrit dans un calendrier prévisionnel.

Le projet social est sous-tendu par plusieurs valeurs de référence :

- Le besoin de recréer du lien entre les différents acteurs de l'association, notamment en favorisant l'attention à l'autre et en renforçant le sentiment d'appartenance. Ce besoin s'appuie sur le constat d'une perte générale de liens entre les administrateurs et les salariés, et entre les différents services,
- La reconnaissance du rôle et de la place de chacun dans l'institution. Ceci nécessite un développement de la communication interne, une meilleure connaissance du travail effectué par chacun ainsi qu'une meilleure écoute et une plus grande participation de tous les acteurs dans le fonctionnement de l'association,
- L'amélioration de la qualité de vie au travail, favorise une meilleure attractivité de l'association,
- La nécessité de prendre en compte la dimension ressources humaines dans tous les projets.

Les objectifs et les actions opérationnelles déclinés dans le projet social ont pour ambition de répondre à ces besoins.

Ci-dessous les 5 grands thèmes développés par le projet social 2013-2015 :

1. DEVELOPPER LA GESTION PREVISIONNELLE DES METIERS ET DES COMPETENCES (G.P.M.C.)
2. AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL
3. RENFORCER LES ACTIONS D'AIDE ET DE SOLIDARITE AU PERSONNEL
4. AMELIORER ET MODERNISER LE DIALOGUE SOCIAL
5. ACCOMPAGNER LES SALARIES DANS LEUR DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU (D.P.C.)

1. Les valeurs du projet social

Les valeurs qui sous-tendent une grande partie des objectifs et des actions du Projet Social seront validées par les membres du Conseil d'Administration, les directeurs et les représentants du personnel.

Elles trouvent leur origine dans le contexte général de travail au sein de l'association « Les BRIORDS »

En effet, les personnels, quel que soit leur métier subissent fortement les conséquences dans leur travail au quotidien des évolutions en matière de :

- ✓ Exigence accrue de performance en raison de la qualité de service attendu par les usagers et les patients
- ✓ Impératifs réglementaires toujours plus contraignants en matière de sécurité, de qualité et de traçabilité

- ✓ Exigence de rationalité économique en raison des contraintes budgétaires liées à la réforme du financement du système de santé et traduites par l'ONDAM (objectif national des dépenses d'assurance maladie)

A cela il convient d'ajouter la restructuration associative qui est à l'œuvre et qui peut impacter conjoncturellement le climat social.

2. Méthode d'élaboration

La démarche mise en place vise à trois objectifs :

- ✓ Favoriser une large participation des organisations syndicales dès l'origine du projet,
- ✓ S'inscrire dans une véritable démarche projet non hiérarchique, pluridisciplinaire et transversale,
- ✓ Informer l'ensemble du personnel au cours de l'élaboration du projet et lui permettre de s'exprimer sur les orientations prises.

Le pilotage est assumé par Le Directeur Général et la Responsable des Ressources Humaines.

Les cinq thèmes retenus et qui composent le Projet Social sont traduits dans des fiches actions. La définition d'objectifs clairs, planifiés s'inscriront dans la démarche qualité déjà engagée au sein de l'association.

THEME N°1 : développer la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.)

3. Définition :

La G.P.E.C., c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'actions en matière de ressources humaines.

- ✓ Visant à maîtriser de façon anticipée à court, moyen et long terme, les écarts collectifs et individuels entre les besoins et les ressources,
- ✓ En termes de volume, de compétences et de coûts,
- ✓ En fonction des orientations et choix stratégiques et organisationnels.

La G.P.E.C. a pour fonction de déterminer les mouvements, d'effectifs, d'emplois et de compétences à organiser dans les 5 ans à venir pour répondre aux besoins des établissements et services.

La méthodologie de G.P.E.C. consiste à passer d'une situation actuelle, à une situation future.

- ✓ Faire le point sur l'état actuel des effectifs, emplois et compétences,
- ✓ Examiner les mouvements prévisionnels des personnels,
- ✓ Définir les besoins futurs en effectifs, emplois, compétences et qualifications.

4. Contexte et perspective :

Le contexte économique et social de l'association, l'évolution des référentiels métiers, la rénovation de la Convention Collective 5, l'apparition de métiers en tension, nous conduisent à envisager de nouveaux modes de gestion de l'emploi et des compétences.

Le Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) permet d'anticiper sur les évolutions de carrières et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins des établissements en tenant compte des contraintes économiques et des démarches qualité engagées.

Elle doit aussi permettre de mieux répondre aux aspirations des personnes pour ce qui concerne :

- ✓ Leur projet professionnel,
- ✓ Leurs besoins de formation,
- ✓ Le développement et la valorisation de leurs compétences,
- ✓ La gestion de leur carrière et de leur fin de carrière.

THEME N°2 : améliorer les conditions de travail

1. Introduction :

Si « précarité » et « flexibilité » sont présentées dans les médias comme la cause maîtresse des maux de notre société, le travail occupe toujours une place privilégiée dans l'échelle des valeurs des individus.

Il y a bien longtemps que le travail n'est plus considéré comme un simple moyen de subsistance ; au contraire, il est synonyme de mérite et appelle la reconnaissance en sorte que nous avons hérité des valeurs des Lumières, pour qui le bonheur et le travail n'étaient pas exclusifs.

Mais tout en étant supposé permettre la réalisation de soi, « l'épanouissement » (comme en témoigne l'investissement personnel et la quête d'autonomie des salariés), le travail inquiète et déstabilise : c'est là toute son ambiguïté et toute la difficulté lorsqu'on veut l'organiser. En effet, les études récentes de sociologie du travail nous rappellent par exemple que le stress, les tâches difficiles et les problèmes de santé liés à l'activité professionnelle, n'ont pas diminué. En outre, le sentiment d'exploitation, qui a longtemps défini la catégorie ouvrière, s'étend aujourd'hui à toutes les catégories socio-professionnelles si bien que le travail est loin d'être un pur objet de satisfaction.

C'est dire l'importance aujourd'hui des conditions de travail.

2. Contexte et perspective :

Dès lors, prenant en compte la diversité des métiers de l'association « Les BRIORDS » (soignants, administratifs, techniques...), dans le contexte économique actuel, les objectifs communs à tout salarié seront privilégiés, pour :

« Mieux vivre et travailler ensemble dans de meilleures conditions matérielles, de relations, d'organisation, de fonctionnement au bénéfice de l'ensemble des parties ».

Trois axes sont été retenus :

1/ Communiquer...

C'est-à-dire : développer une politique de communication et d'échanges efficace et transparente.

2/ Humaniser...

C'est-à-dire : prendre en compte les effets du travail sur les personnes, équilibrer les charges de travail et améliorer la reconnaissance du travail et la considération des salariés.

3/ Unifier...

C'est-à-dire : veiller au maintien des valeurs associatives, développer son attractivité et clarifier les règles de gestion.

N°3 : renforcer les actions d'aide et de solidarité au personnel

1. Introduction :

Le personnel de l'association est une population assez mixte en genre et en âge.

Les contraintes spécifiques du travail auprès d'un public ayant un handicap d'origine psychique, notamment en termes d'horaires de travail, pèsent lourdement sur certains salariés qui tendent à privilégier de plus en plus leur vie personnelle et se situent dans une exigence accrue par rapport à l'institution.

Le contexte sociétal est par ailleurs caractérisé actuellement par l'éclatement et l'éloignement des cellules familiales traditionnelles, qui induisent un isolement de l'individu par rapport aux problèmes qu'il peut rencontrer dans sa vie quotidienne (garde d'enfant, difficultés financières...).

Dans ce contexte, l'association « Les BRIORDS » se doit d'intensifier les actions sociales en faveur du personnel, pour faciliter l'exercice professionnel.

Une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle est en effet une finalité qui répond aux attentes du personnel et qui sera bénéfique in fine à l'institution.

2. Valeurs :

La valeur qui sous-tend ce projet est le « prendre soin » : le principe est d'améliorer la qualité de vie au travail pour un travail de qualité.

Un juste équilibre institutionnel doit être trouvé entre la non-prise en considération des difficultés extraprofessionnelles des personnes et un assistantat qui ne rentrerait pas dans les attributions d'un employeur.

N°4 : améliorer et moderniser le dialogue social

1. Définition :

Le terme « Dialogue Social » recouvre plusieurs acceptations et nécessite d'être précisé. Pour ne pas se tromper dans les objectifs et les actions à mettre en œuvre, le thème est divisé en deux sous-thèmes correspondant à deux définitions différentes du Dialogue Social :

- ✓ Le premier, le plus classique, s'entend comme le dialogue entre la Direction et les organisations syndicales représentatives de l'association. C'est le dialogue institutionnel, défini par les textes, auquel il convient d'ajouter les instances consultatives qui sont le Comité d'Entreprise (C.E.) et le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHS-CT).
- ✓ Le deuxième, plus large, recouvre les notions de dialogue entre la Direction et l'ensemble des entités identifiées (comme les Pôles ou les Services par exemple) et avec les différents corps professionnels (notamment les cadres).

2. Contexte et perspectives :

Les deux sous-thèmes seront traités séparément. Le premier impliquera plus largement les organisations syndicales et devra aboutir à la rédaction d'une fiche opérationnelle spécifique.

Le deuxième sera étudié sous l'angle plus large de la communication interne et sera conduit à construire des fiches opérationnelles.

Pour orienter le choix des actions à mener, une enquête sera été diligentée auprès de l'ensemble des salariés, soit environ 100.

Elle n'aura donc pas de valeur scientifique mais devra être simplement considérée comme un éclairage supplémentaire. L'objet de l'enquête sera double :

- ✓ Permettre de savoir dans quelles relations les salariés situent prioritairement le dialogue social.
- ✓ Quelles sont leurs attentes par rapport à une amélioration du dialogue social au sein de l'association « Les BRIORDS ».

N°5 : accompagner les salariés dans les évolutions structurelles

1. Contexte et perspectives :

Dans le cadre de son projet institutionnel, l'Association « Les BRIORDS » s'est engagée à regrouper et à mutualiser ses plateaux techniques de façon à optimiser ses ressources et donc être plus performant.

La révision du projet médical intègre des restructurations lourdes tant au niveau architectural qu'au niveau des organisations de travail dans le cadre d'une efficacité de la production des soins.

La phase opérationnelle de transformation des activités dans les nouveaux dispositifs d'accompagnement nécessite la mise en place d'un suivi collectif et individuel au niveau de l'accompagnement social.

2. Objectifs :

Le changement est un processus de transformation qui passe par différentes phases, l'objectif étant d'accompagner les agents dans les phases de transition pour limiter le stress, l'anxiété et favoriser l'intégration dans de nouvelles équipes de travail.

Ce dispositif doit permettre de :

- ✓ Clarifier les enjeux et les motivations de tous.
- ✓ Prendre en compte les résistances liées à la personne (habitudes de vie, peur de l'inconnu, valeurs reliées aux manières de faire).
- ✓ Intégrer les résistances liées au système social (intérêts et droits acquis, perte de pouvoir et de compétences).
- ✓ Faciliter l'accomplissement du « rite de passage » pour l'ensemble du personnel.

II - CONCLUSION

Ce projet social, élaboré dans la transparence et la concertation, est ambitieux car il se situe à la hauteur des projets de développement de l'Association « Les BRIORDS ».

Il représente malgré tout un coût en investissement et en fonctionnement. C'est pourquoi chaque action fera l'objet soit d'un chiffrage précis quand cela sera possible, soit d'une citation des moyens à mettre en œuvre permettant ultérieurement d'en prévoir l'incidence financière.

Ce projet est ambitieux car il se structure autour de cinq thèmes déclinés en xx objectifs eux-mêmes traduits en xx actions. Mais il se veut aussi pragmatique et réalisable. C'est pourquoi le travail qui sera mené pendant les mois prochains sera toujours orienté vers le concret. Il ne sera pas tenu à la seule définition d'objectifs mais sera traduit en fiches pratiques par actions.

Certaines seront réalisables très rapidement car elles sont simples et mobilisent peu de moyens. D'autres nécessiteront des études complémentaires et des développements plus importants en s'appuyant sur des groupes de travail ad hoc.

Afin de garantir dans le temps la mise en œuvre du Projet Social, et de faire connaître à l'ensemble du personnel les actions entreprises, un comité de suivi composé notamment de représentants de la Direction et des organisations syndicales sera constitué.

Ce projet aura atteint son but s'il permet de réaliser dans les cinq prochaines années ce qui apparaît désormais comme les préoccupations essentielles des personnels :

- ✓ Améliorer les conditions de vie au travail et autour du travail afin de contre balancer les difficultés apportées par la complexification et l'intensification des charges de travail. Cet objectif a pour corollaire le maintien voire l'amélioration de la santé au travail.
- ✓ Réussir la mutation dans ce renouveau associatif par des actions d'accompagnement et de soutien des personnels. Il conviendra pour cela de favoriser cet objectif dans la politique de management des établissements et d'y affecter prioritairement une partie de nos moyens internes.

C'est ainsi que le Projet Social apportera sa contribution à l'accomplissement du Projet Institutionnel.