

# Structuration de la fonction Ressources Humaines en association : enjeux, obstacles, moyens

---

**Laura PISCINA**

Sous la direction de Madame Marie-Emmanuelle BONAFÉ

Licence professionnelle Métiers de la GRH « Emploi, formation, compétences »

Groupe A

Année universitaire 2021 – 2022

## Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux personnes qui m'ont soutenue, encadrée et conseillée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord adresser tous mes remerciements à la directrice de ce mémoire, Madame Emmanuelle Bonafé, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Tout cela a également été permis grâce aux interventions de Madame Cécile De Bernardi, notre responsable pédagogique et Madame Amina Yala, qui nous ont accompagnés de manière bienveillante au fil des mois.

Je saisis cette opportunité pour exprimer toute ma gratitude envers tous les membres de l'association Florimont, qu'importe leur statut, bénévole ou salarié, pour m'avoir intégré en tant que volontaire en service civique en décembre 2020 puis en tant qu'apprentie durant cette belle année. J'adresse un merci tout particulier à Madame Patricia Bensaid, bénévole référente sur les sujets Ressources humaines au sein de l'association Florimont, qui m'a transmis sa passion pour les ressources humaines au travers du partage de son expertise et de ses nombreuses anecdotes ; mais également à Madame Margaux Clerbois, coordinatrice des pôles de l'association Florimont qui m'aura fait évoluer professionnellement et personnellement pendant plus d'un an et demi.

J'aimerais aussi exprimer mes remerciements aux personnes qui ont bien voulu me livrer leurs témoignages au cours de mon enquête de terrain.

Enfin, il est essentiel pour moi de remercier ma maman, Isabelle, ainsi que mes amis qui ont toujours été là pour moi et encouragée.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre I : Étude théorique</b> .....	<b>7</b>
<b>1. « L'entreprise associative » : entre travail et valeurs militantes</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. La nature des associations et leur place actuelle dans l'économie</b> .....	<b>7</b>
1.1.1. Une création et des actions fondées sur des valeurs .....	7
1.1.2. Une gouvernance particulière .....	8
1.1.3. Les évolutions du secteur associatif dans le monde du travail .....	10
<b>1.2. L'ambiguïté entre l'engagement et le salariat</b> .....	<b>11</b>
1.2.1. Les conditions de travail des salariés associatifs .....	11
1.2.2. La motivation intrinsèque des salariés associatifs .....	12
1.2.3. L'assimilation du salariat en bénévolat .....	13
<b>1.3. La recourt au salariat à l'épreuve de la gestion associative</b> .....	<b>14</b>
1.3.1. L'existence d'une diversité de situations .....	14
1.3.2. Des employeurs associatifs parfois dépassés par le professionnalisme des salariés	15
1.3.3. L'émergence de nombreux problèmes .....	16
<b>2. Une professionnalisation des associations compliquée par une gestion des ressources humaines complexe</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. Le paradoxe de la gestion des ressources humaines dans les associations</b> .....	<b>18</b>
2.1.1. Les notions de salarisation et de professionnalisation.....	18
2.1.2. Une gestion des ressources humaines nécessairement orientée par des valeurs....	19
2.1.3. L'implication des salariés dans la gouvernance associative .....	20
<b>2.2. La gestion du défi de « l'employeurabilité » bénévole</b> .....	<b>21</b>
2.2.1. La notion « d'employeurabilité » .....	21
2.2.2. Une fonction employeur souvent difficile à prendre en charge pour des bénévoles	22
2.2.3. L'existence du syndrome du fondateur.....	23
<b>2.3. La fonction Ressources humaines en pratique dans les associations</b> .....	<b>24</b>
2.3.1. La méconnaissance des principales obligations en droit du travail .....	24
2.3.2. Le recrutement et gestion des compétences dans une association.....	25
2.3.3. La proximité entre les dirigeants et les salariés .....	26
<b>3. Une professionnalisation et une pérennisation associatives accompagnées par la structuration quotidienne de la fonction Ressources humaines</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1. Une fonction Ressources humaines structurée par l'appui de l'État</b> .....	<b>28</b>
3.1.1. La simplification des formalités liées à l'administration du personnel : l'exemple des dispositifs du Chèque emploi associatif et Impact emploi association.....	28
3.1.2. L'intervention de consultants professionnels : l'exemple du dispositif local d'accompagnement .....	29
<b>3.2. Une fonction Ressources humaines structurée par la formation des dirigeants bénévoles</b> .....	<b>31</b>
3.2.1. La notion de formation des bénévoles dirigeants .....	31

3.2.2. Les dispositifs externes de formation des dirigeants associatifs bénévoles .....	32
<b>3.3. Une fonction Ressources humaines structurée par les dispositifs de pro-bono .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Le mécénat de compétences en gestion des ressources humaines .....	33
3.3.2. Le recrutement de bénévoles spécialisés en gestion des ressources humaines .....	35
<b>Chapitre II : Étude empirique .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Présentation du cadre méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>37</b>
1.1. Le choix de la méthode qualitative .....	37
1.2. La sélection des acteurs et l'établissement du panel .....	38
1.3. La collecte des données .....	38
1.4. Retours d'expérience .....	41
<b>2. Analyse et résultats de l'enquête de terrain .....</b>	<b>41</b>
2.1. Le salariat dans le monde associatif .....	41
2.1.1 La perception des associations employeuses .....	41
2.1.2 La perception des salariés associatifs .....	42
2.2. L'articulation entre le bénévolat et les responsabilités liées à la fonction employeur .	44
2.2.1. Un apprentissage empirique de la fonction employeur .....	44
2.2.2. Les rapports entre acteurs bénévoles et salariés .....	45
2.3. L'articulation entre gestion des ressources humaines et professionnalisation	47
associative .....	47
2.3.1. Une gestion spécifique des ressources humaines .....	47
2.3.2. L'impact de l'accompagnement sur la gestion des ressources humaines en milieu	49
associatif .....	49
<b>Chapitre III : Préconisations .....</b>	<b>52</b>
1. Identifier les possibles irrégularités en matière de gestion des ressources humaines..	52
2. Faciliter la montée en compétences des bénévoles dirigeants dans les associations ...	55
3. Optimiser la gestion des ressources humaines à court et moyen terme .....	56
4. Favoriser l'articulation entre bénévoles et salariés .....	61
<b>Conclusion .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>68</b>

## Introduction

La loi dite Waldeck-Rousseau du 1<sup>er</sup> juillet 1901 consacre le droit d'association, principe constitutionnel, et fixe le cadre juridique de toute association créée sur le territoire métropolitain (hors départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle) et définit l'association comme une « *convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* »<sup>1</sup>.

Présentes dans tous les secteurs et environnements, du quartier urbain classé prioritaire au petit village rural, les associations sont plébiscitées pour mener des actions sur de nombreux sujets et besoins sociétaux : l'environnement, l'emploi, le sport, la culture, l'entraide sociale, la lutte contre le racisme, l'aide aux immigrés, la défense des droits de l'homme, etc. Même si les associations sont créées et gérées suivant un principe de non-lucrativité, la contribution des associations à la production de biens et de services est réelle et importante. Cependant, elles affirment leur originalité en faisant partie du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Reconnu par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, ce secteur regroupe des structures de statuts variés (associations, sociétés commerciales d'utilité sociale, coopératives, mutuelles et fondations) qui privilégient le service rendu plutôt que les bénéfices.

Les initiatives associatives ont souvent pour objectif de répondre à des besoins qui ne sont pas comblés par l'État ou les autres collectivités, et les associations affichent être guidées par les valeurs auxquelles adhéraient leurs membres. Gérées de manière désintéressée, la rétribution des actions associatives ne doit pas monétaire, dans la mesure où le but poursuivi ne peut pas être la réalisation de bénéfices, mais sociale.

Dans cette optique, il paraît compliqué d'utiliser la dénomination de « travail » pour qualifier les actions d'une personne qui œuvrerait au quotidien dans une association. Aussi, même si l'expression « *travail bénévole* » semble être un oxymore, la majeure partie des associations ne fonctionne que grâce à la présence quotidienne de personnes non rémunérées qui agissent sur le terrain et au niveau des instances de direction. Toutefois, même si elles

---

<sup>1</sup> COTTIN-MARX S., Relations et conflits au travail dans les petites entreprises associatives, INJEP, décembre 2020

restent évidemment perçues comme des espaces d'engagement, les associations ont de plus en plus recours à des travailleurs salariés. En pratique, ces derniers sont sous l'autorité des bénévoles qui se trouvent à la tête de la structure.

Cette situation particulière fait émerger plusieurs questions : comment le travail salarié s'imbrique-t-il au côté des actions bénévoles ? Est-il difficile pour ces structures de devenir employeuses ? Est-ce que les valeurs orientent aussi la gestion des salariés ? Comment la fonction employeur se traduit-elle concrètement chez dirigeants bénévoles ? Toutes ces questions invitent à réfléchir sur les rapports entre les différents statuts et les pratiques de gestion qui sont en œuvre au sein des associations. Parler de gestion des ressources humaines dans une association ne va pas nécessairement de soi, et paraît même être une démarche ambitieuse, voire, pour certains, saugrenue. En effet, la gestion des ressources humaines semble réservée aux entreprises lucratives, en particulierité celles de grande taille. Les moyens financiers et *a fortiori* humains limités des associations ne permettrait pas l'embauche d'un salarié dédié à cette fonction. Cependant, dans les structures associatives de petite taille, qui ne dispose ni de direction salariée ni d'un service Ressources humaines, les bénévoles dirigeants, développent des activités liées aux ressources humaines sans forcément en avoir conscience, et ce dès le premier recrutement salarié. Or, les associations employeuses, qu'importe leur taille, sont soumises aux mêmes obligations que les entreprises classiques.

Compte tenu de ces observations, nous avons choisi d'étudier dans le présent mémoire la problématique suivante : **comment les dirigeants bénévoles d'association peuvent-ils structurer leur fonction Ressources humaines afin de remplir leurs obligations légales en matière d'emploi ?**

Dans un premier temps, nous établirons une revue littéraire qui portera sur la particularité du salariat dans le secteur associatif et la manière dont la gestion des ressources humaines s'intègre dans ce contexte si particulier. Dans un second temps, nous chercherons à vérifier de manière empirique nos hypothèses théoriques, au moyen de l'analyse de données récoltées lors de notre enquête de terrain. Enfin, nous proposerons, dans un dernier temps, des préconisations dont l'objectif sera d'accompagner les dirigeants bénévoles d'association à respecter leurs obligations légales en matière d'emploi grâce à une structuration de leur fonction Ressources humaines.

## Chapitre I : Étude théorique

### 1. « L'entreprise associative » : entre travail et valeurs militantes

Aujourd'hui, deux types d'association sont reconnus en France :

- L'association "simple", non déclarée en préfecture : elle possède une existence juridique mais ne peut agir en justice ni posséder de patrimoine ;
- L'association déclarée en préfecture : elle possède la personnalité juridique. Elle peut donc agir en justice et avoir un patrimoine. Certaines associations déclarées possèdent un statut particulier (les associations reconnues d'utilité publique, les congrégations religieuses ou encore les associations culturelles). Notre étude portera sur ce type d'association, sans distinction, puisque ce sont les seules en capacité de pouvoir embaucher du personnel.

#### 1.1. La nature des associations et leur place actuelle dans l'économie

Contrairement aux entreprises classiques, une association ne peut pas avoir pour objet de partager des bénéfices. Sa création découle généralement du constat fait par au moins deux personnes, qu'il convient d'agir de manière collective pour faire évoluer un domaine particulier, souvent de nature sociale.

##### 1.1.1. Une création et des actions fondées sur des valeurs

Dans le rapport gouvernemental « *Pour une politique de vie ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement* »<sup>2</sup>, il est rappelé que les associations sont vectrices de lien social, d'implications citoyennes et d'alternatives au chacun pour soi. Plus rarement que pour une entreprise classique, la création d'une association relève de la volonté d'œuvrer pour le bien public. Il existe ainsi un socle de valeurs rattachables à la culture associative, même si l'importance donnée à ces valeurs peut varier d'une structure à une autre :

- L'égalité et la collectivité ;
- La fraternité et l'altruisme ;

---

<sup>2</sup> DIRECTION DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, HAUT-COMMISSAIRE À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET À L'INNOVATION SOCIAL ET LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, *Rapport : Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement*, mai 2018.

- La liberté et l'indépendance vis-vis des pouvoirs privés et éventuellement publics. Cette affirmation doit notamment être nuancée puisqu'une association dépend en grande partie des subventions obtenues des organismes publics.

Bien qu'ayant moins de moyens financiers que les sociétés de droit privé, les organisations non lucratives attirent et fédèrent de nombreuses personnes bénévoles ou salariées, sensibles à leur identité particulière, leurs idéologies et leurs valeurs.

### 1.1.2. Une gouvernance particulière

Contrairement à une entreprise classique, les dirigeants d'une association ne détiennent pas le capital (l'association n'a pas de capital social), et sont bénévoles.

La gouvernance s'entend comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels destinés à délimiter les pouvoirs et contrôler les décisions des dirigeants* »<sup>3</sup>. Dans le contexte associatif, la gouvernance renvoie à l'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs impliqués dans le projet associatif : les donateurs, les financeurs, les bénévoles élus, les bénévoles investis sur le terrain, les salariés et les usagers. Elle désigne ainsi les mécanismes permettant un fonctionnement de l'organisation en cohérence avec les valeurs défendues et les objectifs définis lors de sa création. Selon Jérôme Boncler et Patrick Valéau, la gouvernance s'entendrait plus précisément comme « *[l'] ensemble de[s] procédures destinées à diriger et à contrôler le développement de l'association. Elle définit les relations entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et les dirigeants salariés [lorsqu'il y en a]* »<sup>3</sup>.

La complémentarité de ces définitions illustre ainsi la nécessité d'analyser la gouvernance en pratique dans une association dans la mesure où elle est directrice des rapports à l'œuvre au sein l'organisation, et influe donc sur le management et les conditions de travail, notamment des salariés.

Le fonctionnement d'une association, qu'elle soit employeuse ou non, est orienté au quotidien par différents organes. Normalement composés de personnes totalement bénévoles, l'objectif de ces différentes instances est de fonctionner en lien les unes avec les autres tout en remplissant des missions qui leur sont propres. A défaut de précision dans les statuts, l'assemblée générale est considérée comme l'organe souverain et

---

<sup>3</sup> BONCLER J. et VALÉAU P., *Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques*, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, 2010.



tous les membres de l'association y sont conviés. Elle permet aux dirigeants, quel que soit leur statut, de partager avec les membres de la structure les activités menées l'année précédente et de discuter des projets futurs. La loi de 1901 n'impose pas la tenue régulière de réunion de l'assemblée générale. Mais l'usage conduit en général à la convocation d'une assemblée générale au moins une fois par an. Compétente dans la prise de décisions d'actes essentiels de l'association, la réunion de l'assemblée générale est notamment l'occasion de définir et de faire évoluer les grandes orientations de l'association. Cette réunion permet aussi d'élire ou de révoquer les administrateurs (membres du conseil d'administration) et de leur donner quitus de leur gestion passée (c'est-à-dire d'approuver leur gestion en renonçant à mettre en cause leur responsabilité civile en cas d'éventuelles fautes de gestion). Validant aussi les comptes financiers de la structure, c'est l'assemblée générale qui va décider de la transformation de la structure.

Souvent, les statuts de l'association confient la gestion courante de l'administration de l'association au conseil d'administration. Ce sont aussi les statuts qui désignent les administrateurs, la durée de leur mandat et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration. La mission de ce dernier est de gérer l'association de manière efficace et d'être rapide dans ses prises de décisions.

La réalisation des décisions de l'assemblée générale et du conseil d'administration peut, en fonction du souhait des fondateurs et des statuts de l'association, être confiée aux membres du bureau. Ce dernier peut aussi prendre des décisions de gestion et même exercer un pouvoir disciplinaire au sein de l'association. Sa présence étant relativement fréquente même si elle n'est imposée par aucun un texte de loi, le bureau émane principalement du conseil d'administration, puisqu'il est élu par lui et parmi ses membres. Le bureau est souvent composé d'un président, qui représente l'association pour les actes de la vie civile ; d'un secrétaire, qui tient à jour les différents registres de l'association, rédige et certifie les procès-verbaux suite aux réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale ; et du trésorier, qui tient les comptes de l'association et est responsable de leur bonne tenue. Suivant la taille de l'association, les membres du bureau peuvent éventuellement être accompagnés d'adjoints. En pratique, le bureau compte moins de membre que le conseil d'administration ce qui lui permet de se réunir plus facilement. Il constitue donc souvent le pouvoir exécutif au sein de l'association. De plus, dans les associations où sont présents des

salariés, ces derniers sont liés par un lien de subordination à une autorité de l'association, qui sera souvent le président.

### 1.1.3. Les évolutions du secteur associatif dans le monde du travail

La proximité des associations avec le terrain, au plus proche des problématiques sociales, environnementales, culturelles, économiques et politiques, va les pousser à devenir des acteurs économiques. Bien que la loi de 1901, consacre le principe de non-lucrativité, il n'est pas interdit pour les associations d'avoir certaines prérogatives équivalentes à celles des entreprises classiques. Ainsi, les associations jouent un rôle important dans la production de richesses et sont devenues un acteur du monde du travail à part entière, au sein duquel peuvent opérer simultanément personnes bénévoles et salariées. Cependant, est-il possible de considérer que les associations sont des entreprises comme les autres ?

Face à cette interrogation, plusieurs sociologues ont créé le concept « *d'entreprise associative* », qui désigne des structures associatives soumises aux dispositions légales et conventionnelles imposées aux entreprises classiques, puisqu'elles sont employeuses. Ainsi, cette notion renvoie à un « *groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association relevant de la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du code du travail* »<sup>4</sup>.

La salarisation de ce secteur est tardive puisqu'elle n'a commencé à s'opérer qu'à partir des années 1980. Selon l'INSEE, les effectifs salariés dans les associations et leur volume d'heures de travail ont augmenté, respectivement, de 15% et de 12%, entre 2013 et 2018<sup>5</sup>. Selon cette même enquête, les activités des associations employeuses sont majoritairement tournées vers l'action sociale, humanitaire ou caritatives, l'hébergement social ou médico-social puis le domaine de la santé<sup>5</sup>. Plus récemment, l'association Recherches et solidarités, estimait qu'en 2020 plus de 152 700 structures associatives étaient employeuses, et qu'elles employaient 1 775 600 salariés (environ 9,2% des salariés du secteur privé). Les associations employeuses sont majoritairement des petites structures : 50% des associations employeuses franciliennes auraient moins de trois salariés<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> HÉLY M., *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009 in COTTIN-MARX S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRE*, vol. 101-102, février 2021, p.29.

<sup>5</sup> DUMARTIN S. et FIRQUET S. « 1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym », INSEE Première, mai 2021.

<sup>6</sup> BASTIANI B., BAZIN C., BEN AYED A., DUROS M., FAURITTE J., MALET J. et PREVOSTAT G., « La France associative en mouvement », Recherches et solidarités, octobre 2021.

Même si leur nombre tend à croître, les associations employeuses restent aujourd'hui une minorité originale. En effet, les entreprises associatives font se côtoyer bénévoles et salariés, et semblent contenir la promesse de travailler différemment, ce qui pose la question du degré d'importance de cette idée d'engagement au quotidien ainsi que celle du risque d'assimilation du travail salarié en un travail effectué gratuitement et donc de précarisation des travailleurs associatifs ou de dépréciation de leur travail ?

## 1.2. L'ambiguïté entre l'engagement et le salariat

Dans l'esprit collectif, travailler dans le secteur associatif serait synonyme d'épanouissement personnel et d'emploi qui fait sens. Cependant, plus qu'ailleurs, les conditions de travail y sont décrites comme dégradées et les salariés sont touchés par la précarité.

### 1.2.1 Les conditions de travail des salariés associatifs

Certains sociologues du travail comme Matthieu Hély, analysent le marché du travail associatif dans lequel « *c'est le salariat « atypique » qui est typique* »<sup>7</sup>. Cette situation s'observerait notamment dans un recours plus important aux contrats à durée déterminée que dans le reste du secteur privé. Cette situation s'observerait notamment dans un recours plus important aux contrats à durée déterminée que dans le reste du secteur privé. En 2019, les contrats à durée indéterminée représentaient 84% des contrats conclus dans l'ensemble du secteur privé, contre 71% pour le secteur associatif. Les rémunérations sont aussi plus faibles que dans le reste du secteur privé. Cette affirmation doit cependant être nuancée par l'analyse des données conditions de travail publiées par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) en 2013, selon laquelle les salariés occupant des postes peu qualifiés ne gagneraient pas des salaires plus faibles dans les associations<sup>8</sup>.

Toutefois, le phénomène de précarisation des salariés associatifs serait renforcé par les nombreux recours au temps partiel : en 2019, la proportion des contrats inférieurs ou égal au mi-temps était de près de 16% pour le secteur associatif contre seulement 8,2% dans

---

<sup>7</sup> HÉLY, M. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol.69, 2008, p. 125.

<sup>8</sup> ABASABANYE P., BROLIS O. et DEVETTER F.-X., « Les salariés du secteur associatif : des conditions de travail et des relations de service spécifiques ? », EMES International Research Conference on Social Enterprise, 2017

l'ensemble du secteur privé<sup>9</sup>. De plus les associations sont souvent bénéficiaires de contrats aidés, de natures diverses : parcours emploi compétences (PEC), poste FONJEP, contrat adulte relais etc., ces dispositifs prenant souvent la forme de contrat à durée déterminée et sont indexés sur le montant du smic. Principalement imaginés pour des personnes « éloignées de l'emploi », avec une part importante dédiée à la formation et un accompagnement des salariés, ces contrats aidés sont pour la plupart du temps utilisés par les associations pour embaucher des salariés à faible coût. Même si leur présence est un marqueur du secteur, l'emploi associatif ne semble pas seulement reposer sur ce type de contrats aidés.

Face à ces observations, il est possible de se demander comment les postes dans les associations attirent-ils des candidats ?

### 1.2.2. La motivation intrinsèque des salariés associatifs

Il est généralement considéré que les rétributions symboliques et sociales qu'apporterait l'engagement des travailleurs associatifs viendraient compenser leurs conditions de travail précaires. La théorie du don du travail (« *labor donation* ») proposée par l'économiste Anne Preston (1989) explique la compensation des conditions de travail moins bonnes du monde associatif, comparées au reste du secteur privé, par la production des bénéfices sociaux produits par les structures dans lesquelles travaillent les salariés. Cette théorie postule donc que les travailleurs associatifs seraient disposés à accepter un salaire inférieur puisqu'ils leur activité professionnelle aurait des conséquences positives pour la société. La reconnaissance professionnelle ne serait donc pas seulement liée au salaire, mais à d'autres éléments tels que « *la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale* »<sup>10</sup>. Cette théorie impliquerait donc nécessairement que tout salarié choisisse consciemment son type d'employeur. Or, la structuration du marché du travail peut parfois influencer ce choix, qui peut être contraint par la faible employabilité de la personne ou le manque d'offres d'emploi. Ceci est particulièrement vrai pour les salariés peu qualifiés pour qui le statut de l'employeur n'est pas déterminant dans leur choix. Cependant, tel qu'observé par Oliver Brolis

---

<sup>9</sup> BASTIANI B., BAZIN C., BEN AYED A., DUROS M., FAURITTE J., MALET J. et PREVOSTAT G., « La France associative en mouvement », Recherches et solidarités, octobre 2021.

<sup>10</sup> COTTIN-MARX S., C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif, Ivry-Sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, septembre 2021.

et ses co-auteurs, la « *fierté de travailler* »<sup>11</sup> dans des organisations non lucratives croit au cours de l'activité professionnelle de cette catégorie de travailleurs. Chez les salariés qualifiés, la rémunération pécuniaire inférieure à celle qui aurait été perçue dans une organisation lucrative, serait également complétée par des rétributions symboliques. Toutefois, la motivation intrinsèque des salariés associatifs ne se traduit pas seulement par un don de salaire, contrairement à ce que s'attache à démontrer Preston. En effet, cette motivation s'explique aussi la présence d'éléments nécessaires au maintien de la motivation intrinsèque des travailleurs, et qui se retrouveraient moins dans le reste du secteur privé : une certaine autonomie, plus de facilité à mettre en pratique des idées ainsi que moins de répétitions dans les tâches confiées<sup>11</sup>.

### 1.2.3. L'assimilation du salariat en bénévolat

Ancrée historiquement dans les associations, la figure du bénévole a longtemps prévalu, puisque ces organisations ont été, en premier lieu, des espaces de revendications sociales fondés sur le bénévolat et le militantisme. L'arrivée de salariés au sein d'une organisation intervient souvent après un certain temps d'existence de la structure. Aujourd'hui, la minorité de structures employeuses a donc une spécificité : celle de faire collaborer entre eux des travailleurs bénévoles et salariés. Dans certaines associations, par exemple celles du secteur sanitaire et social, certaines missions sont réservées aux salariés (considérées comme les « *professionnels* »<sup>12</sup>). Outre ces activités bien réglementées, la frontière entre les statuts entre ces deux figures est souvent floue en raison de la similarité des missions et des tâches qui leur sont confiées. D'une part, il est souvent prescrit « *qu'une part de travail bénévole « va de soi* » »<sup>13</sup> afin d'être en phase avec le projet social de l'association. D'une autre part, cette coexistence du bénévolat et du salariat tend à diffuser l'idée selon laquelle une rémunération des salariés ne serait pas justifiée, voire injuste, puisque les bénévoles, qui mettent en œuvre au quotidien les mêmes compétences, le font de manière totalement gratuite.

---

<sup>11</sup> ABASABANYE P., BROLIS O. et DEVETTER F.-X., « Les salariés du secteur associatif : des conditions de travail et des relations de service spécifiques ? », EMES International Research Conference on Social Enterprise, 2017

<sup>12</sup> THIERRY D. « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations ». France bénévolat, août 2012.

<sup>13</sup> COTTIN-MARX S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRE*, vol. 101-102, février 2021, p.29.

Cette particularité conduit ainsi certains salariés associatifs à chercher à compenser, pour justifier leur légitimité, en travaillant sans compter leurs heures et entraîne donc une banalisation des heures supplémentaires. Par ailleurs, il est parfois complexe d'identifier les rôles des bénévoles, en particulier lorsqu'ils sont en contact régulier et étroit avec les bénéficiaires et/ou les salariés. Afin que chacun occupe la place qui lui est allouée, il est donc nécessaire que le travail salarié et l'activité bénévole soient perçus comme complémentaires et non comme concurrents.

Parallèlement aux rapports parfois complexes qui viennent d'être décrits, il convient de s'interroger sur d'autres sortes de conflits que peut causer l'arrivée de salariés dans une association.

### 1.3. La recourt au salariat à l'épreuve de la gestion associative

Qu'importe les spécificités de l'association, il est primordial de rappeler qu'un contrat de travail définit notamment par un lien de subordination lie les salariés et l'association qui les emploie. Les rapports sont donc hiérarchiques, qu'importe le niveau de convivialité et de concertation au sein de cette dernière. Au contraire seul le contrat moral, s'il existe, lie un bénévole à une association. Les rapports entre, d'une part, le salarié et l'association et, d'autre part, le bénévole et l'association, ne sont donc pas de même nature. Cette mixité des statuts peut parfois être source de conflit, les salariés pouvant parfois avoir du mal à trouver leur place et leur légitimité face aux bénévoles, notamment dirigeants, ou lorsque le dirigeant d'une association est salarié et organise l'activité de bénévoles.

#### 1.3.1. L'existence d'une diversité de situations

Face à la diversité des situations associatives, il est difficile d'analyser des rapports bénévoles/salariés équivalents selon les structures où ils prennent place. Tel que précisé au début, la plupart des associations employeuses sont de petite taille. Les relations entre bénévoles et salariés sont donc totalement différentes de celles retrouvées dans les associations ayant plusieurs centaines, voire milliers, de salariés. Les situations sont aussi différentes selon le secteur d'activité de l'association. Par exemple, « *certaines secteurs, en particulier celui du sanitaire et social (lui-même vaste et diversifié) sont soumis à des*

*règlementations précises concernant les tâches éventuellement dévolues aux bénévoles, avec interdiction de pratiquer des gestes dits « professionnels »*<sup>14</sup>.

La gestion de la coexistence entre salariés et bénévoles dépend aussi du projet associatif et de sa finalité. Certaines associations se décrivent volontiers comme des structures où les salariés, qu'importe leur nombre, œuvrent au service des bénévoles. C'est notamment le cas de structures telles que le Secours Populaire ou le Secours Catholique. A l'opposé, on retrouve des structures de l'économie sociale et solidaire comme certains centres de formation ou société d'insertion par l'activité économique, qui par facilité ou pour affirmer leur principe de non-lucrativité, ont choisi de se constituer sous le statut associatif. Dans ces associations, la présence de bénévoles est souvent limitée aux organes de gouvernance.

Toutefois, il existe entre ces deux extrêmes, de nombreuses structures où la complexité croissante des tâches, particulièrement en matière de gestion, peut conduire les salariés à avoir de plus en plus de responsabilités.

### 1.3.2. Des employeurs associatifs parfois dépassés par le professionnalisme des salariés

Il arrive parfois que les salariés associatifs travaillent avec des membres du conseil d'administration ou du bureau peu disponibles ou n'ayant pas les compétences nécessaires pour gérer certaines problématiques, ce qui conduit ces salariés à affirmer leur pouvoir ascendant. Même s'il n'existe pas de seuil précis, « *la montée en puissance du directeur [salarié] et le désengagement du président [bénévole]* »<sup>15</sup> se retrouvent notamment lorsque les effectifs deviennent importants.

Même si le pouvoir politique appartient encore aux élus bénévoles, la croissance, l'évolution et l'orientation prise par l'association font émerger une autre catégorie d'acteurs incontournables : les salariés. La littérature parle alors de « *gouvernance bicéphale* »<sup>16</sup>. Dans cette approche, la figure du directeur (salarié) serait considérée comme le pilier de réussite de l'association. Responsable de la performance de la structure, le directeur (salarié) concrétiserait la mission décidée par les instances bénévoles en mettant en place la stratégie

---

<sup>14</sup> THIERRY D. « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations ». France bénévolat, août 2012.

<sup>15</sup> BONCLER J. et VALÉAU P., *Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques*, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, 2010.

<sup>16</sup> CHANUT-GUIEU C., « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, octobre 2009, p.13.

adéquate afin d'obtenir les résultats fixés et escomptés. En plus d'être désigné comme le représentant de l'association lors des relations avec les partenaires extérieurs, le directeur transmettrait au bureau et au conseil d'administration toutes les informations nécessaires leur permettant de bien accomplir leur fonction et concevrait avec lui les changements pertinents dans le cadre du développement de l'association. Cependant, malgré ses qualités humaines et ses compétences, la prédominance du directeur peut conduire les salariés à échapper à l'examen du bureau et conseil d'administration, et donc forcément, à l'assemblée générale. Observé dans le cadre du rapport directeur/bénévoles dirigeants, la difficulté qui découle de la perte de contrôle des bénévoles peut aussi s'observer entre les salariés et les bénévoles qui agissent directement sur le terrain, où « tant que le nombre de salariés reste modeste par rapport au nombre de dirigeants et de bénévoles réellement impliqués, la cohabitation ne pose pas de problème majeur »<sup>17</sup>.

Cependant, il n'y a pas que le professionnalisme des salariés qui pose problème et la présence de salariés au sein d'une structure peut conduire à d'autres types de désaccords.

### 1.3.3. L'émergence de nombreux problèmes

Au quotidien, cohabitent au sein d'une « entreprise associative » autant de points de vue que de personnes dont les statuts sont variés. En tant que salarié, il est possible d'être persuadé qu'il est de son devoir d'alerter les instances dirigeantes, notamment le conseil d'administration et le bureau, des erreurs qu'elles seraient en train de commettre, ce qui pourrait être mal saisi par celles-ci. Un salarié peut aussi estimer « ne pas avoir assez de marge de manœuvre, de ressources et de soutien pour mener à bien ses missions, le conseil d'administration pouvant, quant à lui, considérer qu'il en a déjà trop »<sup>18</sup>.

Il est aussi possible qu'un salarié considère que la direction bénévole lui en demande trop et cette dernière qu'il n'en fait pas assez. Il apparaît que la gouvernance particulière d'une « entreprise associative » peut conduire à de nombreux désaccords entre les salariés et les bénévoles dirigeants. Ces problèmes liés aux différents points de vue, peuvent parfois être accentués par des problèmes de générations.

---

<sup>17</sup> THIERRY D. « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations ». France bénévolat, août 2012.

<sup>18</sup> BONCLER J. et VALÉAU P., *Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques*, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, 2010.



## Présentation des caractéristiques des différentes générations

<p><b><u>Boomers</u></b></p> <p>« Née entre 1945 et 1964, caractérisée par le vécu d'une période de plein emploi, une vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière, le respect de l'autorité et de la structure hiérarchique, le « job à vie », le sentiment d'appartenance à l'entreprise »</p>	<p><b><u>Génération X</u></b></p> <p>« Née entre 1965 et 1980 caractérisée notamment par la remise en cause des valeurs traditionnelles, des institutions et de la hiérarchie, le fait d'avoir dû faire ses preuves au début de son expérience professionnelle, à l'origine des processus et règles actuellement en vigueur dans les organisations »</p>
<p><b><u>Génération Y</u></b></p> <p>« Née dans les années 80, également appelée génération hyperconnectée ou génération « Why ? », caractérisée notamment par l'individualisation, l'impatience, l'interconnexion, l'inventivité mais aussi la quête du sens et du plaisir dans le travail et le besoin d'un équilibre vie privée/vie professionnelle »</p>	<p><b><u>Génération Z</u></b></p> <p>« Née dans le début des années 2000, proche de la génération Y dans ses attentes, elle est caractérisée non plus par la contestation mais par la négociation »</p>

Source : CORNAILLE J., MILOUD-ALI T. et THIRIAR K., *Dossier thématique : Fonction employeur & Ressources humaines*, Avise et CRDLA Environnement, janvier 2015.

Le tableau ci-dessus illustre que chaque génération a sa vision, ses caractéristiques ou et nouvelles attentes qui lui sont propres. Le monde associatif est marqué par sa capacité à faire cohabiter des individus de tous âges et de toutes catégories sociales. En 2019, 51% des bénévoles avaient plus de 50 ans, dont 31% plus de 65 ans<sup>19</sup>. Même s'il est difficile de trouver des statistiques précises sur l'âge des bénévoles dans les associations où évoluent des salariés, il est possible de supposer que la cohabitation entre jeunes salariés et bénévoles plus âgés peut être génératrice d'incompréhensions voire de conflits. Cependant, cet aspect intergénérationnel est aussi source de richesse et de partage d'expériences.

Face aux caractéristiques du secteur associatif que nous venons de présenter, il convient de s'interroger sur les éventuelles spécificités de la gestion des ressources humaines salariées au sein de, notamment en recherchant s'il existe une gestion des ressources

<sup>19</sup> PASCAUD E. et SIMONIN B., *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*, France bénévolat et IFOP, mars 2019

humaines propre au monde associatif et s'il est difficile pour les dirigeants, en particulier bénévoles, d'assurer cette fonction ?

## 2. Une professionnalisation des associations compliquée par une gestion des ressources humaines complexe

Le monde associatif fait de plus en plus coexister des travailleurs bénévoles et salariés, et les diversités des situations associatives ne rend pas cette tâche aisée. Ainsi, comment doivent être gérées les ressources humaines salariées dans ce contexte si particulier ?

### 2.1. Le paradoxe de la gestion des ressources humaines dans les associations

L'arrivée du premier salarié enclenche la salarisation et la professionnalisation d'une association. De plus, cela invite les adhérents à se poser des questions sur l'orientation que va prendre la gestion des ressources humaines au sein de la structure et quelle place sera occupée par le ou les salariés dans la gouvernance.

#### 2.1.1. Les notions de salarisation et de professionnalisation

Dans une structure associative, le processus de salarisation peut être défini comme le fait de « *rémunérer une fonction jusque-là assumée bénévolement, mais qui constitue un emploi « classique » qui pourrait tout aussi bien se rencontrer dans le secteur marchand ou le secteur public (comptabilité, gestion de structure, secrétariat accueil, management...)* »<sup>20</sup>. L'arrivée de salariés dans une association peut être due à plusieurs facteurs propres à l'association et à l'activité concernée. Dans certains cas, l'emploi fait partie dès le départ du projet de l'association, tandis que dans d'autres il est le résultat du développement et de l'évolution de l'association. Par exemple, dans les associations de services aux personnes, il est dans la nature des missions des organisations de proposer des emplois à des personnes issues des milieux ruraux et/ou populaires, contrairement à des associations de protection environnementale où l'emploi est nécessaire à la poursuite des projets de la structure. Ainsi, « *la constitution d'un secteur d'emploi apparaît dans un cas comme une fin en soi, dans l'autre comme un moyen (qui peut à terme apparaître comme une fin mais ne l'est pas initialement)* »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> DUSSET A., FLAHAULT.E et LOISEAU D., « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? » in GALLIBOUR E. et RAIBAUD Y., *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*, Éditions L'Harmattan, janvier 2013, p.41.

Souvent employé comme un synonyme de salarisation, le terme de professionnalisation s'entend en réalité comme « *l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités* »<sup>20</sup>.

Qu'importe la raison qui a conduit à l'embauche de salariés dans l'association, les notions de salarisation et de professionnalisation sont étroitement liées. En effet, par le recrutement de salariés ou dans la continuité de ces embauches, certaines organisations associatives ont « *inventé* » des professions. De plus, l'appel d'une association à des techniciens qualifiés pose « *d'emblée la question des statuts, conditions de travail et perspectives de carrière offerte aux salariés, dans ce contexte très particulier* »<sup>20</sup> et il est nécessaire de se questionner sur l'orientation que prend la gestion des ressources humaines dans ce contexte.

### 2.1.2. Une gestion des ressources humaines nécessairement orientée par des valeurs

La gestion des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des activités liées à la planification, la direction, et le contrôle des employés au sein de chaque organisation. Dans une organisation lucrative classique, la gestion des ressources humaines doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise et ainsi permettre à cette dernière de faire le plus de profit possible. Mais qu'en est-il dans les associations, où les valeurs prédominent et où le modèle économique défend une lucrativité limitée ? En général, l'organisation du travail n'a pas forcément été réfléchi à la création d'une association. Celle-ci, créée par une communauté qui lui a donné sa mission et ses valeurs initiales, est « *organisée de façon spontanée et informelle, avec une gestion des ressources humaines que l'on pourrait qualifier de communautaire* »<sup>21</sup>. Toutefois, lorsque les organisations cherchent à se développer, ce modèle se retrouve rapidement limité. Ainsi, plus l'organisation va croître, plus il est observé que la gestion des ressources humaines va être abordée sous un angle plus professionnel qui consiste à reproduire les pratiques des entreprises lucratives classiques.

Toutefois, il paraît évident que pour que la gestion des ressources humaines reste efficace, il est nécessaire que l'association respecte au maximum les valeurs qu'elle souhaite

---

<sup>21</sup> LETHIELLEUX L. et VALÉAU P. « GRH et organisations de l'ESS : quelle(s) spécificités, quelle(s) singularité(s) ? », @GRH, septembre 2019.

promouvoir auprès de son public. En effet, selon Ridder Hans-Gerd et Alina McCandless<sup>22</sup>, « *le respect de ces valeurs dans le fonctionnement d'une organisation à but non lucratif peut avoir un impact positif sur la réputation de l'organisation, les efforts de collecte de fonds et le recrutement de futurs professionnels* »<sup>23</sup>. Cela permettrait aussi d'assurer le bien-être au travail des salariés.

### 2.1.3. L'implication des salariés dans la gouvernance associative

Selon la littérature, la participation des salariés dans les prises de décisions des grandes orientations de l'association dans laquelle ils travaillent intervient dans une « *double perspective : être parties prenantes de l'effort global de développement de la structure et du service qu'elle rend ; permettre à chacun de faire entendre sa voix, le tout dans un souci de démocratie* »<sup>24</sup>. Ce fonctionnement apparaît comme idéal puisque qu'ils intégreraient tous les acteurs dans les décisions de la structure afin de faire le bien commun. Cependant, des contradictions apparaissent. En effet, puisque le conseil d'administration semble être le lieu où est définie la politique vis-à-vis des salariés, notamment les décisions d'embauche, conditions de travail, salaires, licenciements, comment les salariés des associations peuvent-ils être à la fois juges et parties ? Pourtant, même si cela peut sembler contraire au principe de la gestion désintéressée des associations et déstabiliser la posture salariale, le droit n'interdit pas cette participation. Les conditions de celle-ci sont donc propres à chaque association et sont souvent encadrées par les statuts. Si ces derniers ne l'interdisent pas, il est possible pour les salariés d'être membres de l'association pour laquelle ils travaillent, tant qu'ils remplissent les conditions d'adhésion.

Toujours sous réserve que les statuts ne l'interdisent pas, il est possible pour les salariés d'être présents lors des réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration ou du bureau. De plus, l'invitation des salariés, ponctuelle ou permanente, n'est pas obligatoire mais peut être inscrite dans les statuts, le règlement intérieur, dans une délibération ou peut émaner de l'organe lui-même. Au cours de ces réunions, les salariés ne

---

<sup>23</sup> "Honoring these values in the way a nonprofit operates can have a positive impact on the reputation of the organization, fundraising efforts, and the recruitment of future professional staff" in HANS-GERD R. et McCANDLESS A. « Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework », SAGE Publications, février 2010.

<sup>24</sup> DUSSET A., FLAHAULT.E et LOISEAU D., « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? » in GALLIBOUR E. et RAIBAUD Y., *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*, Éditions L'Harmattan, janvier 2013, p.41.

peuvent pas prendre part aux votes mais peuvent participer aux échanges. Afin d'assurer le bon fonctionnement de la structure, il est d'usage de convier le salarié ayant des missions de direction aux réunions du bureau et du conseil d'administration qui conservent la possibilité de se réunir à huit clos en cas de demande des administrateurs. Ainsi, même si les salariés peuvent être impliqués dans la gouvernance, il n'en reste pas moins qu'ils sont hiérarchiquement encadrés par des bénévoles.

## 2.2. La gestion du défi de « l'employeurabilité » bénévole

Quand une association se professionnalise en faisant appel à des salariés, les bénévoles sont de fait, aussi conduits à se professionnaliser. Mais cette étape n'est pas évidente pour de nombreux bénévoles, et en particulier pour les bénévoles dirigeants.

### 2.2.1. La notion « d'employeurabilité »

L'employeurabilité peut être définie comme la capacité à employer. Plus précisément, deux notions d'employeurabilité semblent se dessiner dans la littérature. La première définit l'employeurabilité comme « *la capacité, ou le potentiel, d'un employeur à attirer et fidéliser des candidats à l'emploi [grâce] à des récompenses (matérielles, intellectuelles, sociales et psychologiques), la capacité à planifier l'utilisation des ressources humaines au sein de l'entreprise, de manière intelligente, appropriée et respectueuse de ces ressources, et la capacité de présenter des opportunités de travail d'une façon honnête et en rapport avec la réalité de l'offre de travail* »<sup>25</sup>. Proche de la « *marque employeur* », cette approche fait référence à l'attractivité d'une organisation et sa capacité à recruter de manière optimale. La seconde approche, décrit l'employeurabilité comme la « *capacité que possède ou non une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur, comme à faire des événements qui émaillent la vie de l'entreprise – embauche, départ(s), accidents, etc. – la source d'un apprentissage organisationnel en termes de management et de gestion des*

---

<sup>25</sup> LEVIN P., et KENT I., "The concepts of employability and employerability", part of the Briefing Paper, Colloquium « Rethinking Graduate Employability », juin 2020 in URASADETTAN J. et SCHMIDT C., « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? », @GRH, vol.36, mars 2020, p.97.

ressources humaines »<sup>26</sup>. Complémentaires, ces deux perspectives permettent ainsi d'appréhender le rapport entre les pratiques Ressources humaines et l'employeurabilité :

- L'attraction des candidats : l'identification des besoins, des profils d'emploi, la sélection de canaux efficaces de recrutement. Cela affecte également la popularité de la structure, pour attirer ou non des candidats ;
- Les pratiques de maintien sur le poste : une gestion optimale des compétences, techniques et comportementales, cohérentes avec les évolutions du poste ;
- La gestion administrative et le respect des règles en matière de droit du travail ;
- La gestion de carrière du salarié : une réflexion sur sa carrière et la possibilité de le faire monter en compétences via la mobilité interne.

Face aux nombreuses facettes de l'employeurabilité, cette dernière semble s'acquérir et se développer au fil du temps. Or, elle paraît indispensable aux dirigeants d'associations pour pouvoir s'approprier au mieux leur rôle d'employeur.

### 2.2.2. Une fonction employeur souvent difficile à prendre en charge pour des bénévoles

Dans une petite association, la fonction employeur est principalement endossée par le président, aidé de son bureau. Les bénévoles qui décident de prendre la présidence d'une association découvrent parfois de manière brutale la fonction d'employeur qui est attachée à leur statut. Prendre la tête d'une association c'est être désigné comme le responsable de l'association, et en particulier lorsque celle-ci est une « *entreprise associative* ». Cette fonction inattendue est parfois difficile à assumer pour une personne qui avait au départ adhéré à un projet collectif. Souvent, les employeurs associatifs sont des « *militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeur pour mieux défendre leur "cause", sans toujours avoir conscience qu'ils pourraient rendre compte de leurs pratiques devant le conseil de prud'hommes* »<sup>27</sup>. Cette position ambiguë relèverait « *d'une éthique de liberté – statut de*

---

<sup>26</sup> DUCLOS L., « L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives », Commission « Évaluation » du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), mars 2018 in URASADETTAN J. et SCHMIDT C., « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? », @GRH, vol.36, mars 2020, p.97.

<sup>27</sup> COTTIN-MARX S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRE*, vol. 101-102, février 2021, p.29.

*bénévole engagé au service d'une cause – et d'une éthique de responsabilité – statut d'employeur relevant du droit du travail »<sup>28</sup>.*

De plus, remplir le rôle d'employeur associatif demande un certain investissement, alors que le moteur premier de l'engagement était de pouvoir mettre en œuvre le projet de la structure : « *insister auprès des bénévoles pour qu'ils s'investissent davantage sur la question salariale, c'est prendre le risque de les décourager* »<sup>29</sup>. Ajouté à cette possible « *perte de sens* » de leur action, « *les employeur-ses bénévoles ont tendance à projeter leur expérience salariale ou patronale sur les associations qu'ils dirigent* »<sup>30</sup>. Ainsi, face à la construction de l'employeurabilité des dirigeants bénévoles et la difficulté liée au rôle d'employeur, comment cela se passe-t-il, dans le cas inverse, lorsque les dirigeants bénévoles sont particulièrement investis dans la gestion opérationnelle ?

### 2.2.3. L'existence du syndrome du fondateur

Dans certaines associations, les bénévoles élus, notamment au niveau du bureau et en particulier le président, occupent une très grande place dans la gestion quotidienne de la structure. Attaché à l'association et à son développement, cet investissement peut parfois rendre plus complexe le rôle d'employeur auprès des salariés. En effet, même s'ils sont hiérarchiquement supérieurs aux salariés, il arrive que certains présidents outrepassent leurs fonctions. Ces derniers ignorent totalement les conseils donnés par les salariés, interfèrent dans les questions opérationnelles simples ou encore perçoivent chaque contestation de salarié comme une attaque à leur égard. Pour la littérature, ces individus seraient atteints du syndrome du fondateur (« *founder's syndrom* »). Celui-ci se retrouverait particulièrement chez les créateurs d'association qui, pour répondre à des besoins sociétaux qui ne seraient pas comblés par les pouvoirs publics, auraient mis leur passion et leur engagement au service d'une cause. Les particularités de ce syndrome peuvent aussi se retrouver chez des présidents, qui même s'ils n'étaient pas présents à la création, sont attachés à l'association et ont à cœur de la faire évoluer. Souvent, les présidents chez lesquels se retrouvent ces particularités sont

---

<sup>28</sup> URASADETTAN J. et SCHMIDT C., « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? », @GRH, vol.36, mars 2020, p.97.

<sup>29</sup> COTTIN-MARX S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRE*, vol. 101-102, février 2021, p.29.

<sup>30</sup> COTTIN-MARX S., *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-Sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, septembre 2021.

décrits comme « *sympathiques, charismatiques et inspirants* »<sup>31</sup> et sont perçus comme une personne clé si bien que l'organisation leur est systématiquement rattachée. Même si leur très bonne connaissance de la structure et de son fonctionnement peut être très utile aux salariés, notamment lors de leur arrivée, la présence de bénévoles dirigeants surinvestis peut entrer en contradiction avec une bonne gestion de la fonction employeur puisqu'ils peuvent aussi avoir des difficultés à laisser de l'autonomie aux salariés et à leur déléguer certaines tâches qui pourraient être de leur ressort. Il est aussi possible que les employés ressentent une certaine incompétence face à cette figure prégnante ou encore que les recrutements ne se fassent pas en fonction des connaissances, expériences ou compétences mais plutôt en fonction de la loyauté de la personne envers cette figure.

### 2.3. La fonction Ressources humaines en pratique dans les associations

La majorité des dirigeants associatifs ne sont pas des professionnels de la gestion des ressources humaines. Or, ce sont eux qui sont responsable de l'encadrement des salariés, comment cela se traduit-il au quotidien ?

#### 2.3.1. La méconnaissance des principales obligations en droit du travail

« *Les associations ne sont pas seulement des communautés informelles, mais aussi des réalités juridiques, techniques et économiques* »<sup>32</sup>, ainsi, à l'instar d'une entreprise classique, le recrutement d'un salarié par une association constitue un acte de gestion qui déclenche une série d'obligations liées à des législations complexes en constante évolution. Au plus tôt 8 jours avant l'arrivée du premier salarié, en contrat à durée déterminé ou en contrat à durée indéterminée, l'employeur doit faire une déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSAFF. L'association doit aussi adhérer à un service de santé au travail afin que le salarié bénéficie d'une visite d'information et de prévention. Celle-ci doit être réalisée dans un délai maximum de 3 mois à partir de l'embauche (ou avant l'embauche pour les mineurs et les travailleurs de nuit). De plus, l'association doit adhérer à une caisse de retraite complémentaire, une mutuelle (qui doit être obligatoirement proposée à tout salarié engagé pour plus de 3 mois) et à un régime de prévoyance complémentaire (seule la prévoyance des

---

<sup>31</sup> CARMAN J. et NESBIT R. « Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom? », Sage Journals, 2012.

<sup>32</sup> BONCLER J. et VALÉAU P., Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, 2010.



cadres est obligatoire mais certaines conventions collectives organisent cependant l'obligation de prévoyance pour les non-cadres). L'association doit aussi adhérer à un Opérateur de compétences, définit selon son secteur d'activité, qui sera son interlocuteur sur les questions d'emploi et de gestion des compétences. Être employeur impose aussi à l'association de rédiger et mettre régulièrement à jour un document unique d'évaluation des risques (qui permet d'évaluer les risques auxquels les salariés sont exposés et de définir des actions de prévention pour les diminuer) et un registre unique du personnel (où sont inscrites des informations relatives aux salariés dans l'ordre chronologique des embauches). La dernière obligation consiste à fournir certaines informations aux salariés grâce à un affichage dans les locaux de l'association ou par un autre moyen, par exemple l'intranet.

Outre ces obligations, embaucher un salarié implique aussi d'établir un contrat de travail, d'appliquer une rémunération (éventuellement selon une grille, permettant de respecter le principe « à travail égal, salaire égal »), de calculer les différentes cotisations, suivre les congés payés, assurer les différentes déclarations ; par conséquent, *« l'administration des RH entraîne nécessairement de maîtriser le droit du travail, de connaître les organismes partenaires (les [Opérateurs de compétences], en sont un exemple) et de savoir utiliser des logiciels spécialisés »*<sup>33</sup>. Face aux nombreuses obligations qui apparaissent dès l'embauche du premier salarié, il est tout à fait normal que des présidents bénévoles, qui n'ont souvent pas choisi cette position et qui n'ont pas forcément eu d'expériences de chef d'entreprise, méconnaissent ce qui est imposé par la loi or ne le respect d'une ou plusieurs de ses obligations peut avoir de lourdes conséquences.

### 2.3.2. Le recrutement et gestion des compétences dans une association

Dans les structures à faible employabilité, le bureau bénévole n'est généralement pas formé ou accompagné pour gérer ses ressources humaines salariées. Au départ, si l'association est de petite taille, sa capacité à attirer les candidats est souvent faible. Il n'y a souvent pas de vivier de candidats ni de réflexion préalable sur les canaux de diffusion des offres d'emploi à privilégier. Il peut parfois aussi y avoir des difficultés à budgétiser le poste, rédiger la fiche de poste ou analyser les CV reçus. Face aux possibles complexités qui pourraient être liées à une ouverture d'un recrutement externe, il n'est pas surprenant que

---

<sup>33</sup> BONCLER J. et VALÉAU P., Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, 2010.

les premiers recrutements de la structure concernent des bénévoles investis, parfois à l'origine même de l'association. Même si cette situation permet de s'assurer de la cohérence entre les salariés et les valeurs de la structure, elle peut être aussi problématique puisque « *le continuum est plutôt source de confusions, les activités salariées et bénévoles ne se distinguant pas si aisément* »<sup>34</sup> et un bon bénévole n'est pas forcément un bon salarié. Lors d'un passage à un recrutement externe il n'est pas étonnant que l'adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'association soit perçue comme un impératif. De plus, pour des questions financières, il est ordinaire que les recrutements se fassent « *au gré des dispositifs d'aide à l'emploi (conditionnant le profil des candidat-e-s à rechercher) et non en fonction des besoins en compétences réels des structures* »<sup>35</sup>. Or, des erreurs de recrutement peuvent coûter cher à une association.

Suite à la sélection du bon candidat et la signature du contrat de travail, il n'est pas non plus aisé pour une association de proposer un véritable parcours d'intégration au nouveau salarié. Alors que la gestion des compétences constitue une étape clé de la gestion des ressources humaines, les structures associatives ont du mal à mettre en place des actions concourant au développement des compétences de leurs salariés. Les causes en sont multiples : manque de financement, manque de temps, difficultés entraînées par l'absence du personnel etc. Les entretiens annuels, non obligatoires, ou professionnels, obligatoires tous les deux ans, sont souvent négligés et les obligations légales non respectées.

### 2.3.3. La proximité entre les dirigeants et les salariés

Comme observé précédemment, le fonctionnement démocratique idéal d'une « *entreprise associative* » impliquerait nécessairement que les salariés puissent prendre part aux grandes décisions de la structure. Même si les statuts, propres à chaque association, imposent différents degrés d'implication salariale, être salarié dans une petite association implique nécessairement une grande proximité avec les membres du bureau. A l'exemple des entreprises lucratives de petite taille, « *les relations et la gestion des conflits sont souvent affinitaires et les difficultés du collectif de travail peuvent être vite analysées et ramenées à*

---

<sup>34</sup> DUSSET A., FLAHAULT.E et LOISEAU D., « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? » in GALLIBOUR E. et RAIBAUD Y., Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation, Éditions L'Harmattan, janvier 2013, p.41.

<sup>35</sup> CORNAILLE J., MILOUD-ALI T. et THIRIAR K., Dossier thématique : Fonction employeur & Ressources humaines, Avise et CRDLA Environnement, janvier 2015.

*des questions personnelles* »<sup>36</sup>. La majeure partie des effectifs salariés dans les associations étant faibles, ce phénomène va être renforcé. En effet, les associations dont l'effectif temps plein est inférieur à 11 salariés sur 12 mois consécutifs, ne sont pas soumises aux obligations légales imposant la tenue de négociation collective ou l'organisation d'élection d'instances représentatives du personnel pouvant amener à la mise en place d'un comité social et économique. Il est indispensable de relever que le passage de seuils légaux impose nécessairement aux bénévoles dirigeants de connaître les étapes préparatoires aux élections professionnelles (identification des organisations syndicales salariales et d'employeurs représentatives dans la branche d'activité de l'association, calendrier, préparation et mise en œuvre de processus d'élections, rédaction du PV de carence, par exemple si personne ne se présente aux élections). Le fréquent manque de structuration du dialogue social est aussi dû à la difficulté d'identifier les syndicats qui concernent chaque secteur d'activité puisque les entreprises du secteur associatif identifient avec difficulté la convention collective dont elles dépendent éventuellement. Ainsi, dans une association, les échanges entre le bureau et les salariés sont souvent informels et directs, puisqu'ils doivent s'organiser sans intermédiaires entre les deux parties.

L'arrivée de personnel salarié dans une association place dans les dirigeants bénévoles dans la même position que tous les autres employeurs classiques, avec les mêmes contraintes de gestion et les mêmes obligations légales. Ainsi, existe-t-il des outils permettant un fonctionnement optimal des missions liées à la gestion des ressources humaines au sein des associations ?

### 3. Une professionnalisation et une pérennisation associatives accompagnées par la structuration quotidienne de la fonction Ressources humaines

Dans les associations, ce sont les membres du bureau, et notamment le Président, qui assument la fonction d'employeur des salariés et assurent leur gestion quotidienne. Ce sont rarement des professionnels des ressources humaines, ce qui conduit à s'interroger sur leurs facultés à mobiliser des outils ou des dispositifs nécessaires à une gestion des ressources humaines salariées conforme aux règles légales et conventionnelles, voire innovante.

---

<sup>36</sup> COTTIN-MARX S., *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-Sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, septembre 2021.

### 3.1. Une fonction Ressources humaines structurée par l'appui de l'État

Afin d'accompagner les transformations du secteur associatif en termes d'emploi, l'État a mis en œuvre des dispositifs susceptibles d'accompagner les bénévoles dirigeants sur les différentes facettes de leurs missions.

#### 3.1.1. La simplification des formalités liées à l'administration du personnel : l'exemple des dispositifs du Chèque emploi associatif et Impact emploi association.

Comme cela a été relevé en amont, les associations employeuses doivent, comme une entreprise classique, respecter les formalités liées à l'embauche et à la gestion des salariés imposées par le code du travail. Afin de favoriser l'emploi en milieu associatif, le réseau URSSAF a créé le dispositif du « *Chèque emploi associatif* » (ci-après « CEA »). Cette offre de service gratuite s'adresse aux associations et fondations, de moins de 20 salariés, situées en Métropole et dans certains territoires d'Outre-Mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion et Saint-Martin). Concrètement, le CEA permet aux employeurs :

- D'accomplir en un seul document les formalités administratives liées à l'embauche d'un salarié : la déclaration préalable à l'embauche, l'établissement d'un contrat de travail écrit quelle qu'en soit la nature et la durée du temps de travail, ainsi que l'inscription sur le registre unique du personnel. Toutefois, si l'association veut prévoir des clauses particulières (par exemple une clause de mobilité), l'employeur devra établir et faire signer par les deux parties un autre contrat ou un document annexe. De plus, si le contrat de travail prévoit un temps partiel, les deux parties devront également signer un document établissant les horaires de travail, les limites dans lesquelles peuvent être effectuées les heures complémentaires et la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois. Il en sera de même pour les modalités de récupération des heures supplémentaires dans le cadre d'un temps plein ;
- De réaliser une déclaration unique pour l'ensemble des organismes de protection sociale obligatoire (Sécurité sociale, chômage, retraite complémentaire et prévoyance) ;
- D'effectuer un règlement unique par prélèvement automatique pour l'ensemble des cotisations ;

- D'établir les bulletins de paie, qui devront par la suite être imprimés et distribués au salarié ;
  - De calculer le montant des cotisations et contributions sociales dues et le montant de l'impôt sur le revenu, en cas de prélèvement à la source lorsque le salarié est imposable.
- L'adhésion au CEA facilite ainsi l'ensemble des démarches sociales liées à l'administration du personnel. En outre, l'adhésion au CEA oblige l'association à prendre contact avec les autres organismes sociaux dont elle dépend : son opérateur de compétences, son service de santé et son organisme de prévoyance et complémentaire santé. Notons que les associations employant des artistes ou des intermittents du spectacle sont exclues du dispositif (elles bénéficient d'un autre dispositif, le « GUSO »).

Afin de faciliter un peu plus la gestion administrative des salariés associatifs, le réseau URSSAF a également développé le dispositif « *Impact emploi association* ». Destiné à toutes les associations relevant du régime général et comptant au maximum neuf équivalents temps plein, Impact emploi permet à une association de sous-traiter toutes les formalités liées à l'embauche, les bulletins de salaire et l'ensemble des déclarations sociales et fiscales à un « *tiers de confiance* », qui évolue souvent au sein d'une fédération et est en partenariat avec l'URSSAF, qui lui met à disposition gratuitement un logiciel de paie régulièrement actualisé. L'employeur associatif est ainsi accompagné de manière globale et bénéficie d'une veille sur les évolutions législatives et réglementaires. Cependant, contrairement au CEA, Impact emploi est payant et chaque tiers de confiance définit de son propre tarif.

Alors même qu'ils semblent faciliter les démarches liées à l'embauche et la gestion administrative des salariés associatifs, l'utilisation du CEA ou d'Impact emploi sont synonymes d'externalisation. Or, certains dirigeants associatifs peuvent être réticents à cette sous-traitance, car ils pensent pouvoir tout faire eux-mêmes, ou qu'ils risquent de perdre le contrôle sur cet aspect de la gestion de l'association.

### 3.1.2. L'intervention de consultants professionnels : l'exemple du dispositif local d'accompagnement

Créé en 2002 par l'État et la Caisse des dépôts et consignations, le « Dispositif local d'accompagnement » (ci-après « DLA ») est « *une politique publique d'État qui propose aux associations employeuses, et plus largement aux structures de l'économie sociale et solidaire*

(ESS), de bénéficier gratuitement d'un accompagnement pour consolider leur modèle économique et pérenniser leurs emplois »<sup>37</sup>. Depuis sa création, le DLA a accompagné plus de 62 000 structures dont 95% d'associations sur tout le territoire français. Ce dispositif permet aux associations de bénéficier de prestations de conseil gratuites. Ces missions de politique publique ne sont pas réalisées directement par des services étatiques mais par des acteurs privés, des associations, désignées comme des « *structures porteuses* », nommées « *les DLA* ». Ces désignations interviennent suite à des appels d'offres lancés par les directions régionales du ministère du Travail en partenariat avec les Caisses des Dépôts régionales. Actuellement, le réseau du DLA compte 103 DLA départementaux, qui accompagnent des structures locales, et 17 DLA régionaux, qui accompagnent des structures d'envergure régionale, et il est porté au niveau national par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économique (AVISE) et l'Agence d'ingénierie pour le développement de l'économie sociale et solidaire. Au sein des DLA, Les chargés de mission interviennent sur cinq thématiques prioritaires :

- Le projet et la stratégie ;
- Le modèle socio-économique et la gestion financière ;
- La consolidation des emplois ;
- La gouvernance et l'organisation interne ;
- Le développement des partenariats.

Les accompagnements portent donc sur différents sujets qui peuvent notamment traités de gestion des ressources humaines L'intervention du DLA se matérialise par un accompagnement individuel ou collectif, limité dans le temps. Au départ, le chargé de mission réalise un premier entretien avec l'association afin de déterminer son besoin et la pertinence de l'intervention. Par la suite, il réalise conjointement avec les bénéficiaires un diagnostic partagé afin de mettre en exergue leurs besoins et enjeux. Ce diagnostic va permettre de déterminer un plan d'action et les différents intervenants à mobiliser. A la suite de l'élaboration de ce parcours d'accompagnement, le chargé de mission va s'assurer de sa bonne exécution. Les actions accomplies au sein d'une structure bénéficiaire sont plurielles. Ajouté aux contributions d'expertise interne du professionnel DLA, ce dernier peut, par exemple, mobiliser un cabinet de conseil spécialisé sur des actions collectives et/ou

---

<sup>37</sup> COTTIN-MARX S., *Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses*, Université Paris-Est, novembre 2016.

individuelles. Dans un dernier temps, le chargé de mission va effectuer un suivi afin d'évaluer l'impact de son accompagnement et d'identifier d'éventuels nouveaux besoins.

Tout en étant un outil remarquable pour les associations employeuses, le DLA semble présenter des limites. En effet, la variété des sujets d'intervention peut suggérer que les chargés de missions DLA ne sont pas des spécialistes des ressources humaines. De plus, même s'ils peuvent faire intervenir des consultants spécialisés sur ce sujet, leur intervention reste très ponctuelle et cantonnée à un sujet précis.

Grâce à ces trois dispositifs, l'État œuvre au quotidien pour accompagner les dirigeants bénévoles dans la gestion des ressources humaines salariés. Toutefois, externaliser et faire intervenir des professionnels sur une courte durée pose la question de la maîtrise des dirigeants associatifs des notions et de leur contrôle sur les missions liées à la gestion des ressources humaines.

### 3.2. Une fonction Ressources humaines structurée par la formation des dirigeants bénévoles

La formation des bénévoles est une question peu abordée dans la littérature portant sur la formation des adultes. Toutefois, il paraît pertinent de s'y intéresser afin de voir si cette dernière pourrait être utile dans le cadre de la structuration de la fonction RH associative.

#### 3.2.1. La notion de formation des bénévoles dirigeants

La particularité du secteur associatif est d'être « *encore imprégné d'une culture basée plus sur l'empirisme, la débrouillardise, l'expérience et parfois le poids des habitudes* »<sup>38</sup>. Les dirigeants associatifs semblent être peu demandeurs de suivre des formations à la gouvernance. Ce constat peut être déstabilisant mais s'explique par plusieurs raisons. Se former peut entraîner une contraction entre « *la logique du cœur et la logique de compétences, entre la volonté de donner son temps dans un engagement volontaire et gratuit pour une cause et la nécessaire exigence de compétences* »<sup>38</sup>. Les bénévoles n'ont pas vocation à être assimilés à des salariés non rémunérés et ils n'identifient pas le besoin de développer leurs compétences à tout prix, ce qui peut par ailleurs être perçu par certains comme une exigence trop élevée. La faible appétence des bénévoles à l'égard de la formation peut aussi

---

<sup>38</sup> THIERRY D., DERET E. et TAHRI S., « La formation des bénévoles associatifs, une question spécifique ? », Étude de France bénévolat, juin 2010.

s'expliquer par le fait qu'accepter de se former c'est aussi accepter que l'on ne possède pas les connaissances. En effet, il est commun pour un employeur bénévole de projeter sa propre expérience patronale ou salariale sur l'association pour laquelle il est responsable. Cette tendance à vouloir projeter sa propre expérience professionnelle, rend le processus d'apprentissage d'autant plus compliqué. Plutôt perçue comme une contrainte, la décision de former un bénévole suppose que ce dernier soit fortement intégré et impliqué dans le projet de l'association. En effet, cela représente un coût supplémentaire pour la structure et un investissement en temps relativement important s'il a été décidé que le bénévole suive une formation longue.

En dépit de ces constatations, quels sont les dispositifs de formation mobilisables par les dirigeants associatifs afin de monter en compétences ?

### 3.2.2. Les dispositifs externes de formation des dirigeants associatifs bénévoles

Créé par le Ministère en charge de la vie associative par le décret n°2008-1013 du 1<sup>er</sup> octobre 2018 relatif au certificat de formation à la gestion associative, le certificat de formation à la gestion associative (ci-après « CFGA ») a pour objet de soutenir les individus exerçant des responsabilités bénévoles dans la gestion d'une association. S'adressant principalement aux bénévoles qui ont la volonté de s'engager dans la vie associative, le CFGA est également accessible aux adhérents et salariés. Les seules conditions d'inscription sont d'être membre d'une association et âgé d'au moins 16 ans le premier jour de la formation. Concrètement, la formation s'organise de la manière suivante : un volet théorique de 30 heures minimum et un stage pratique de 120 heures minimum, dans une association choisie par le stagiaire. La partie théorique a pour objectif d'apporter les connaissances sur la spécificité du monde associatif, de ses acteurs et de son environnement. Elle est composée de différents modules : « *Principes fondamentaux de la loi de 1901 par rapport aux autres groupements ; Évolution du monde associatif et ses relations avec les pouvoirs publics ; Compétence en matière d'organisation et de gouvernance ; Compétence en matière de gestion de projet associatif ; Compétence en matière de finances associatives ; et Compétence en matière de ressources humaines associatives* »<sup>39</sup>. La formation apporte donc des compétences

---

<sup>39</sup> « Se former à la gestion associative, c'est possible avec le CFGA », *Associations Mode d'emploi*, novembre 2021.



sur des domaines larges et variés comme le droit des associations, la finance ou encore la gestion des ressources humaines. A propos de celle-ci, sont notamment abordées les notions des rôles particuliers des volontaires, bénévoles et salariés ; de la fonction employeur au sein l'association et du recours au salariat ; des droits et de la gestion (du recrutement à la fidélisation) des personnes bénévoles ; et des responsabilités civile et pénale de l'association et de ses gestionnaires.

Il s'en déduit que le CFGA n'aborde pas la gestion des ressources humaines sous l'angle du recrutement, de l'intégration ou encore de la fidélisation des salariés et ne semblent traiter que des notions basiques.

En parallèle du CGFA, de nombreux organismes de formation proposent des formations destinées aux bénévoles dirigeants associatifs. Par exemple, les Centres de ressources pour les bénévoles proposent des courtes séquences de formations « *relevant tout autant de l'information que de la formation* »<sup>40</sup>. Des organismes de formation spécialisés, comme Cegos, proposent aussi de rapides cursus autour de différentes thématiques associatives.

### 3.3. Une fonction Ressources humaines structurée par les dispositifs de pro-bono

Le pro-bono peut être défini comme « *l'engagement volontaire de ses compétences professionnelles pour le bien public. Il prend la forme de mécénat de compétences ou de bénévolat de compétences* »<sup>41</sup>. Ainsi, la structuration de la gestion des ressources humaines d'une association peut aussi être rendue possible par l'intervention de professionnels du secteur lucratif.

#### 3.3.1. Le mécénat de compétences en gestion des ressources humaines

Le mécénat se caractérise comme un « *dispositif permettant à une entreprise de verser un don, sous forme d'aide financière, matérielle, ou de compétences à un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général. En contrepartie de ce don, l'entreprise mécène peut bénéficier d'une réduction fiscale* »<sup>42</sup>. La loi du 1er août 2003 dite Aillagon, qui encadre le

---

<sup>40</sup> TEILLET A., « Associations : une formation encore peu structurée », Focus RH, février 2017

<sup>41</sup> AVISE, « Mécénat et bénévolat de compétences », mai 2020

<sup>42</sup> VENDREDI, S'engager pour la société sur son temps de travail : Tout savoir sur le mécénat de compétences, 2018.

mécénat, n'impose aucun minimum de don ni de chiffre d'affaires. Chaque entreprise, qu'importe sa taille, peut donc soutenir des projets et profiter de l'avantage fiscal en lien avec ce dispositif. Nous nous concentrerons ici sur le mécénat de compétence qui consiste en une « mise à disposition par une entreprise d'un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général »<sup>43</sup>. Cette mise à disposition de personnel peut prendre la forme d'un prêt de main d'œuvre à titre gratuit ou d'une prestation de service. Additionné aux nouvelles tendances structurelles du monde du travail (quête de sens, flexibilisation du travail, importances des compétences comportementales etc.), le mécénat de compétences est aussi très utile pour répondre aux nouveaux enjeux du monde associatif (professionnalisation des équipes, nécessité d'identification de solutions face à la diminution des financements, transformation digitale etc.).

Selon une enquête réalisée en 2020 par Mathilde Renault-Tinnaci et Ósia Vasconcelos, il est possible de distinguer une typologie de quatre missions de mécénat en associations :

**Typologie de missions en association selon la temporalité (durée et périodicité)**

Type de mission	Mission flash	Mission courte	Mission de moyenne durée	Mission de longue durée
<b>Durée</b>	Quelques heures	Quelques heures renouvelables pendant des mois ou plusieurs années	6 mois à 1an, renouvelable	6 mois à 3ans
<b>Périodicité</b>	Exceptionnellement	Sporadiquement	En continu	Hebdomadaire
<b>Implication dans la mission (temps dédié à)</b>	Faible	Faible à Moyen	Moyen à important	Important

Source : RENAULT-TINACCI M. et VASCONCELOS Ó., *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport de l'INJEP, octobre 2020

<sup>43</sup> RENAULT-TINACCI M. et VASCONCELOS Ó., *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport de l'INJEP, octobre 2020

Dispositif encore peu présent dans les petites associations, car réservé aux associations reconnues d'intérêt général ou d'utilité publique, le mécénat permet néanmoins aux bénévoles et salariés associatifs de bénéficier gratuitement de ressources expérimentées. Suivant sa temporalité il peut prendre différentes formes : mentorat, travail court sur un sujet prioritaire de l'association, mission de conseil etc. Proposer des missions de mécénat de compétences afin d'être accompagnés et soutenus dans le cadre de leur gestion des ressources humaines salariées, peut permettre aux dirigeants bénévoles de se voir mettre à disposition des outils adaptés et efficaces pour structurer leur fonction Ressources humaines ou de bénéficier de l'expertise d'un professionnel Ressources humaines pour plusieurs mois voire années.

Un dispositif, autre que le mécénat de compétences, peut permettre à une association, qui ne serait pas reconnue d'intérêt général par exemple, de profiter de la présence d'une personne expérimentée, alors qu'elle n'aurait pas les moyens de rémunérer cette personne si elle avait dû l'engager en tant que salariée : le bénévolat de compétences.

### 3.3.2. Le recrutement de bénévoles spécialisés en gestion des ressources humaines

Le bénévolat de compétences consiste pour un individu à « *apporter, en dehors de son temps de travail, et de manière gracieuse, ses compétences à une association* »<sup>44</sup>. Au contraire du mécénat, cette démarche libre et individuelle, ne nécessite pas l'accord de l'employeur, et n'est pas encadrée par un cadre fiscal et légal. Alors que le mécénat et le bénévolat peuvent concernés le même type de mission, le bénévolat de compétences est possible pour toutes les associations quel que soit leur statut. Réalisée hors du cadre salarial, la démarche de devenir bénévole de compétences est souvent totalement individuelle. Toutefois, il est possible pour une entreprise d'inciter à ce type de bénévolat, et même de le valoriser, mais aucune convention ne sera passée avec l'association en recherche de compétences externes.

---

<sup>44</sup> RENAULT-TINACCI M. et VASCONCELOS Ó., Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire, Rapport de l'INJEP, octobre 2020

Une association peut donc décider de faire appel à des bénévoles disposant d'un savoir-faire en gestion des ressources humaines. Ce dernier pourra ainsi être responsable de tout ou partie des missions liées à la gestion des salariés, ou encore transmettre ses compétences et faire monter en compétences les bénévoles sur ce sujet.

Malgré ses nombreux avantages, recruter un « bénévole de compétences » peut s'avérer être, pour une association, une vraie problématique. Il est dans un premier temps nécessaire de fournir une description claire dans les annonces, avec les compétences et expériences recherchées. L'association devra donc en amont définir son besoin de manière claire avant de diffuser l'offre en bénévolat. Actuellement, il existe de nombreux sites internet permettant la mise en relation directe de bénévoles et d'associations comme *France bénévolat*, *Bénévolt* ou encore *Je veux aider*. Cependant, trouver ce type de bénévoles peut s'avérer compliqué puisque les professionnels peuvent préférer s'engager bénévolement dans des missions totalement différentes de leur activité professionnelle. De plus, il est probable, quel que soit son statut (étudiant, salarié, demandeur d'emploi ou sénior), que le bénévole ne puisse être présent à temps plein. Ainsi, le possible manque de disponibilité de certaines personnes pourra rendre compliquées certaines formalités liées à la gestion et au suivi des salariés. De plus, le fait que le bénévole ne soit pas engagé contractuellement est aussi une limite du bénévolat de compétences en gestion des ressources humaines. En effet, il peut paraître compliqué de confier des responsabilités à une personne qui sera certes qualifiée, mais qui pourra quitter la structure dès qu'elle le souhaite à partir du moment où elle trouvera son engagement trop contraignant.

## Chapitre II : Étude empirique

La rédaction de notre enquête théorique a fait apparaître différents questionnements : les associations sont-elles des structures employeuses si particulières ? Pourquoi le secteur associatif attire-t-il autant ? Les dirigeants bénévoles ont-ils réellement des difficultés à assumer leur rôle et ont-ils recours à des outils susceptibles de faciliter la gestion des salariés ? Le rapport entre salariés et bénévoles est-il seulement conflictuel ? etc.

Afin de répondre au mieux à ces différentes questions et de comprendre de quelle manière s'organise la gestion des ressources humaines dans les petites associations nous avons réalisé une enquête de terrain.

A titre liminaire, nous exposerons la méthodologie adoptée pour réaliser cette enquête, l'échantillon des personnes sollicitées et interrogées puis les difficultés affrontées et les méthodes utilisées pour y remédier (1). Dans un second temps, nous examinerons les résultats recueillis à l'issue de cette enquête (2).

### 1. Présentation du cadre méthodologique de l'enquête

#### 1.1. Le choix de la méthode qualitative

Préalablement à la réalisation de notre enquête, nous avons dû choisir la manière dont nous souhaitons qu'elle soit menée. Nous avons le choix entre deux méthodologies : la méthodologie quantitative, qui consistait en la soumission d'un questionnaire à une cinquantaine de personnes, et la méthodologie qualitative, qui consistait en la réalisation de huit à dix entretiens semi-directifs. C'est cette dernière méthode que nous avons privilégiée car elle permet une compréhension et une explication plus approfondie de la situation analysée. Cet outil s'attache à la description et se concentre sur les interprétations et les retours d'expérience des personnes interrogées. Celles-ci peuvent s'exprimer plus librement puisque cette méthode leur offre la possibilité de développer leurs réponses. Nous avons souhaité recueillir les points de vue et les ressentis d'une population aux statuts variés. Par conséquent, nous nous sommes attachés à collecter des expériences et des appréciations diverses afin de préconiser, ensuite, des actions liées aux ressources humaines opérationnelles qui pourront nous aider à répondre à notre problématique : comment les dirigeants bénévoles d'association peuvent-ils structurer leur fonction Ressources humaines afin de remplir leurs obligations légales en matière d'emploi ?

## 1.2. La sélection des acteurs et l'établissement du panel

Le choix de la méthode qualitative a imposé de déterminer un échantillon à interroger le plus pertinent possible au regard du sujet traité dans notre mémoire. Il nous a paru préférable de n'interroger que des personnes travaillant au sein du secteur associatif. Notre sujet portant en priorité sur les dirigeants associatifs bénévoles, nous avons trouvé approprié d'interroger des présidents d'association qui emploient du personnel salarié. Parallèlement, nous avons voulu interroger des salariés associatifs qui sont en contact réguliers avec des bénévoles et qui occupent ou non des postes de direction. Échanger avec ces profils était pour nous également nécessaire car le respect des obligations légales en matière d'emploi les concerne tout autant que les dirigeants. Le secteur associatif étant un monde du travail particulier, il nous a paru fondamental de recueillir leurs visions et leurs attentes au sujet de leurs supérieurs hiérarchiques. Nous voulions également nous adresser à ceux et celles qui accompagnent et conseillent les dirigeants associatifs à structurer au quotidien leur fonction ressources humaines, que cela se fasse dans un cadre salarié ou bénévole.

Nous tenions absolument à ce que notre panel nous permette de recueillir les propos d'interlocuteurs issus d'organisations différentes, poursuivant des projets sociaux différents ou encore de taille variée. Néanmoins, nous avons choisi d'interroger principalement des interlocuteurs issus du secteur associatif francilien. Ce choix s'explique par notre volonté d'obtenir des résultats cohérents puisque de nombreuses décisions associatives en termes d'emploi sont influencées par les politiques régionales ou départementales mises en œuvre.

## 1.3. La collecte des données

Pour réaliser notre enquête, nous avons donc décidé d'interroger les trois profils distincts cités précédemment.

Dans un premier temps, nous avons sollicité deux présidents associatifs bénévoles dont les associations sont employeuses mais qui s'adressent à des publics distincts et qui ne possèdent pas le même nombre de salariés. Nous avons eu la possibilité de réaliser un entretien avec chacun d'entre eux. Il s'agit notamment, du président de l'association Florimont, dont les projets visent à développer le lien social entre les différents acteurs du 14<sup>ème</sup> arrondissement de Paris et qui compte actuellement onze salariés. Puis, nous avons interrogé la créatrice et ancienne présidente de l'association Abajad, dont le but est

d'accompagner vers l'emploi des adultes non-francophones grâce à l'apprentissage du français et qui compte actuellement deux salariés. Lorsque nous avons contacté cette dernière, elle nous a annoncé s'être récemment salariée au sein de sa propre association. Nous trouvons donc d'autant plus intéressant qu'elle nous partage sa double expérience : en tant que présidente bénévole et en tant que directrice salariée.

Par la suite, nous sommes entrés en contact avec des salariés associatifs. Le premier entretien que nous avons mené était avec une salariée occupant un poste de direction en qualité de coordinatrice des pôles au sein de l'association Florimont et qui supervise jusqu'au mois de septembre 2022 un projet d'accompagnement au recrutement pour d'autres associations employeuses. Le second entretien a quant à lui été réalisé auprès d'une salariée évoluant dans une association d'envergure nationale. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec une chargée de mission évaluation de l'association AIDES, qui lutte contre le VIH, les hépatites et les discriminations que peuvent subir les malades.

Concernant le troisième échantillon, nous nous sommes tout naturellement concentrés sur les individus spécialisés en accompagnement en gestion des ressources humaines. Afin de diversifier les expériences, nous nous sommes rapprochés de quatre personnes aux statuts hétérogènes. Nous avons ainsi interrogé une ancienne directrice des ressources humaines, qui est depuis un an et demi bénévole de compétences spécialisée en ressources humaines au sein de l'association Florimont. Nous avons échangé avec le Responsable ressources, formation et développement de Profession Sport et Loisirs, association portant le label « CRIB » (centre de ressources et d'informations pour les bénévoles) et qui est aussi un groupement d'employeurs. Comme nous l'avons évoqué dans notre partie théorique, nous tenions à échanger avec un professionnel évoluant dans le cadre du dispositif local d'accompagnement. Un chargé de mission DLA exerçant au sein de Projet-19 (association porteuse du dispositif local d'accompagnement pour le territoire parisien) a bien voulu partager son expertise et son expérience.

Nous avons été déçus de ne pas avoir pu interroger certains profils qui nous paraissaient pertinents. En effet, nous avons contacté les antennes nationale et francilienne du syndicat ASSO, qui milite pour l'amélioration des droits et des conditions de travail des salariés associatifs depuis sa création en 2010. De la même manière, nous avons essayé de joindre le syndicat Hexopée, syndicat d'employeurs de l'économie sociale et solidaire.

Malheureusement, nous n'avons eu aucune réponse. Nous aurions aussi apprécié nous entretenir avec une personne représentative des pouvoirs publics, qui auraient pu nous présenter plus en détails les dispositifs proposés par l'État et les enjeux de l'accompagnement des dirigeants associatifs à respecter leurs obligations légales en matière d'emploi. Ce d'autant plus qu'à l'issue de l'entretien avec le chargé de mission DLA, ce dernier nous a incitée à nous rapprocher de la chargée de développement de l'emploi et des territoires de la Direction interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités. Cette dernière nous a par la suite invités à nous mettre en relation avec sa collègue en charge des dispositifs d'accompagnement des bénévoles associatifs, qui ne nous a pas répondu.

Les prises de contact avec nos sept interlocuteurs se sont faites par différents moyens. Quatre interlocuteurs viennent de notre réseau. Les chargés de mission Projet 19 et Profession Sport et Loisirs ont été approchés via leur adresse mail, présente sur le site internet de leur association respective.

En complément, Mme Bonafé, notre directrice de mémoire, nous a également fourni les coordonnées d'un consultant d'Accomplir Consulting, qui accompagne au quotidien des associations de toutes tailles, de la petite structure aux organisations non gouvernementales internationales. Il a également travaillé durant de nombreuses années à Médecins Sans Frontière et a récemment participé à la création de Climate Action Accelerator, une association basée à Genève qui intervient sur le domaine de la décarbonation. Même s'il n'intervient pas seulement sur le secteur francilien, l'interroger nous paraissait particulièrement pertinent car cela nous mieux comprendre l'étendue de place de la fonction Ressources humaines dans les associations.

Nous avons en amont préparé une grille d'entretien où étaient réunies les principales questions que nous souhaitions poser, ainsi que des possibles questions permettant de compléter ou de clarifier certains propos.

La réalisation des entretiens s'est faite entre le 28 février et le 25 avril 2022. La plupart ont été réalisés en présentiel, mais deux entretiens, afin de remédier aux soucis d'organisation, se sont déroulés pour l'un au téléphone et pour l'autre en visioconférence. Semi-directifs, les entretiens ont duré chacun entre trente minutes et une heure et demie.



En annexe figurent la liste des personnes interrogées, notre grille d'entretien et la retranscription d'un entretien :

- Annexe 1 : Liste des personnes interrogées
- Annexe 2 : Grille d'entretien
- Annexe 3 : Retranscription d'un entretien

#### 1.4. Retours d'expérience

La réalisation de cette enquête ne s'est pas faite sans difficulté. Dans un premier temps, comme indiqué précédemment, nous n'avons malheureusement pas pu interroger toutes les personnes que nous aurions souhaité. Concernant les personnes qui ont accepté de participer à notre enquête, il a été nécessaire de s'adapter à leurs disponibilités. Ainsi, les amplitudes horaires ont été diverses. Par exemple, un contact n'était disponible que très tôt le matin, l'entretien a donc été réalisé à 7h30, tandis qu'un autre n'était disponible qu'après sa journée de travail, l'entretien a donc débuté à 21h30. Les autres échanges ont été réalisés sur notre temps de travail.

Cela étant, cette enquête de terrain qui nous a permis de rencontrer ces professionnels a été un réel enrichissement personnel. Cela nous a permis de confirmer l'éminence du thème de la gestion des ressources humaines dans le monde associatif. Plus largement, nous avons pu nous rendre compte des nombreuses perspectives d'emploi que pouvait proposer ce secteur pour un professionnel des ressources humaines et surtout, de ce que le monde associatif avait à offrir au monde du travail classique.

## 2. Analyse et résultats de l'enquête de terrain

### 2.1. Le salariat dans le monde associatif

#### 2.1.1 La perception des associations employeuses

Une des premières choses que nous souhaitons connaître ou déterminer est la vision que nos interlocuteurs ont de l'association dans laquelle évoluent salariés et des bénévoles. Nous avons été ainsi interloqués par le fait que la totalité de nos interlocuteurs partageaient l'idée que l'appellation « *entreprise associative* » n'était pas antinomique. Pour tous, il est totalement possible pour une association de ne fonctionner qu'avec des bénévoles mais, ce fonctionnement est limité. Par exemple, pour Vincent Quinton, chargé de mission DLA, « *le*

*salariat dépend de la stratégie de développement de l'association* ». Cette idée est reprise par Théo Gaillard, responsable chez Professions Sport et Loisirs, qui assure que certaines structures fonctionnent très bien sans salariés dans la mesure où elles n'ont pas forcément cette envie de se développer. Ce constat se retrouve notamment au sein de l'association Florimont, pour laquelle Gilles Motel, son président, considère que les salariés sont une « *sorte de colonne vertébrale qui assure la continuité des sujets* ». Dounia Hannach, fondatrice de l'association Abajad, avait pour première idée de ne fonctionner qu'avec des bénévoles et avec des prestations de services ponctuelles. Toutefois, au fur et à mesure du développement du projet, elle s'est rendue compte qu'il était nécessaire de recruter une personne pour assurer la stabilité de son organisation.

Ainsi, même si elle restera bien différente d'une entreprise quant à sa lucrativité limitée et sa dépendance aux subventions, Gilles Motel considère que la gestion d'une association n'est pas éloignée de la gestion d'une très petite entreprise. La vision entrepreneuriale de la gestion associative est aussi partagée par Pierre Beurrier qui définit Climate Action Accelerator comme une « *startup associative* ».

Il est aussi intéressant d'ajouter que la principale différence relevée entre une entreprise classique et une association est la culture. Juliette Bougnoux, chargée de mission évaluation chez AIDES qui compte plus d'une centaine de salariés, nous assure « *qu'il y a [chez AIDES] des directions identiques à celles que l'on peut retrouver dans des sièges d'entreprises privées avec des façons de travailler différentes : mêmes missions mais pas les mêmes façons d'aller au bout* ». Elle nous a d'ailleurs précisé que les salariés de cette association étaient désignés sous le terme de « *ressources humaines et militantes* ». Œuvrant ainsi pour le bien public, certaines associations mettent aussi en place des systèmes sociaux de rémunération afin de limiter l'écart entre les plus bas et les plus hauts salaires, comme nous l'apprend Pierre Beurrier.

### 2.1.2 La perception des salariés associatifs

Bien qu'il partage l'idée que le développement d'une association rejoindrait celui d'une entreprise, notre panel reste aussi très attaché à ce que l'arrivée de salariés soit en cohérence avec les particularités des associations.

Du côté des salariés, il est notamment primordial pour Juliette Bougnoux de s'informer sur la composition, les valeurs défendues et l'éthique de la structure avant de postuler dans une association. Au-delà des valeurs, travailler dans le secteur associatif est, pour Margaux Clerbois, une réelle quête de sens. Elle est aussi très attachée au projet social porté et à l'intention d'une association envers le public auquel elle s'adresse. Pour Pierre Beurrier, « *l'importance des valeurs se retrouvent autant chez les employés de terrain que chez les employés des fonctions supports* ».

Du côté des employeurs, la vérification de ce partage et ancrage des valeurs est alors central lors d'un recrutement dans une association. Ainsi, Gilles Motel avoue que la première salariée de Florimont était bénévole avant son embauche. Aujourd'hui, il continue d'être très soucieux de vérifier la conformité des motivations des salariés avec l'objet, l'état d'esprit et les finalités de Florimont. Pour Dounia Hannach, la volonté d'un candidat de travailler dans le milieu associatif en général n'est pas suffisant. En effet, elle soutient l'idée que c'est l'engagement du candidat pour la cause des individus réfugiés qui va faire qu'il va donner le meilleur de lui-même : l'adhésion au projet de l'association est donc essentielle pour elle.

Ainsi, pour Patricia Bensaid, bénévole de compétences en ressources humaines au sein de l'association Florimont, une personne qui choisirait d'orienter sa carrière professionnelle vers le secteur associatif devra être consciente qu'elle ne trouvera pas tout ce que l'on trouve dans une entreprise au niveau de l'organisation de la structure, mais devra chercher en contrepartie un état d'esprit. Le secteur associatif attire, à l'instar de Médecins Sans Frontières où Pierre Beurrier estime que les salariés sont entre 60 et 70% diplômés d'un bac +5, « *les gens le matin poussent la porte pour une cause, pour aider des populations en détresse* ».

Toutefois, l'importance donnée aux valeurs dans le cadre d'un recrutement n'est pas généralisée. Occupant désormais un poste de direction, Margaux Clerbois assure s'attacher « *principalement à l'autonomie du candidat, sa débrouillardise, sa capacité à oser sortir d'une zone de confort, son sens de l'adaptation* ». Ajouté aux compétences techniques, l'idée qu'un candidat ait pour compétences comportementales l'autonomie et la débrouillardise semble très appréciée dans le monde associatif. Cette idée est partagée par Théo Gaillard qui certifie qu'un salarié associatif doit avoir des compétences diverses et variées pour réussir à développer son employabilité. Dans le cadre du groupement d'employeurs, il évoque avec humour « *quand des associations nous contactent pour nous dire qu'elles auraient besoin d'un*

*salarié deux jours par semaine, elles nous demandent quelqu'un qui fait la comptabilité, qui va aller chercher des subventions, qui fait l'accueil et s'il a des connaissances pour faire des sites internet c'est super, et tout ça deux jours par semaine parce qu'ils n'ont pas plus d'argent ».*

Tel que nous l'avons évoqué dans notre partie théorique, le monde associatif est considéré comme particulièrement précaire, il nous semblait donc essentiel d'aborder cette notion lors de nos entretiens. Plusieurs des participants expliquent cette singularité par la forte dépendance aux subventions des associations, qui seraient les points de départ de création d'un poste salarié dans de nombreuses structures. Théo Gaillard estime aussi que le fait d'avoir un temps plein dans la même association est une denrée assez rare et, que quand bien même cela serait possible, les salaires ne seraient pas forcément élevés. Pour Vincent Quinton, ce faible niveau de rémunération, couplé à la polyvalence demandée et la forte implication des salariés associatifs dans leurs missions quotidienne, induirait un fort niveau de turn-over dans le secteur.

## 2.2 L'articulation entre le bénévolat et les responsabilités liées à la fonction employeur

### 2.2.1. Un apprentissage empirique de la fonction employeur

Nous avons recensé une vision commune des différentes personnes questionnées sur qui endossait, selon eux, la fonction employeur dans une association, « *la fonction employeur est portée par le bureau et la direction salariée, quand y'en a une* ».

Dans les petites associations qu'elle rencontre dans le cadre du projet d'accompagnement au recrutement dont elle est en charge, Margaux Clerbois reconnaît que certains dirigeants peuvent avoir du mal à assumer ce rôle d'encadrant. Dounia Hannach, ancienne présidente et maintenant directrice salariée d'Abajad nous a avoué qu'il n'était pas simple pour elle de manager au départ : elle n'avait pas la bonne posture, n'était pas assez directive et avait des difficultés à déléguer. Pour Vincent Quinton, de nombreux salariés associatifs sont livrés à eux-mêmes, « [les bureaux] *défendent la vision de l'association mais ne s'occupent pas de son développement opérationnel, ça met en difficulté les salariés* ».

Aussi, certains dirigeants associatifs n'ont pas conscience qu'ils sont employeurs. Théo Gaillard a dépeint la vision d'un bénévole qui estime ne pas être à la tête d'une entreprise, donc pour qui les salariés ne sont pas salariés, « *il ne se rend pas compte qu'il y a un code du travail, des fiches de paye à établir etc.* ». Ce non-respect des législations est perçu pour

certaines comme de la méconnaissance. Margaux Clerbois avoue ainsi avoir rencontré des associations qu'elle a accompagnées qui n'avaient pas conscience que leur convention collective imposait une rémunération minimum, qui ne connaissent pas leurs obligations en termes de formation des salariés ou encore qui méconnaissent le cadre du travail en termes de santé et sécurité. Toutefois, pour Juliette Bougnoux, la responsabilité est partagée, « *c'est aussi la responsabilité des financeurs, notamment pour les associations financées par des fonds publics, que d'informer sur le cadre légal, ce qui est rarement fait, parce qu'ils considèrent que c'est une évidence. C'est aussi le rôle des salariés de savoir un peu la législation sur leur cadre et leur mission* ».

Ces irrégularités au regard du droit du travail peuvent s'expliquer par le fait que la plupart des dirigeants associatifs bénévoles ont appris leur rôle via la pratique. C'est notamment le cas de Gilles Motel, qui est depuis un an et demi, président de l'association Florimont, après avoir été son secrétaire général durant de nombreuses années. Même s'il admet avoir parfois réalisé des actions « *quelque fois non conformes ou un peu à côté de la réglementation* », la transgression n'était pour lui jamais volontaire.

De plus, peu d'associations possèdent une direction salariée, dont la présence dépend bien souvent de la taille de la structure. « *Celles qui ont un, deux ou trois salariés ce sont encore les bénévoles qui gèrent la structure. Dès qu'on passe sur des associations qui passent à plus de cinq salariés, on commence à avoir des rôles de coordination. Ce sont plus que des hommes ou des femmes de terrain, ils viennent suppléer les dirigeants. Au-dessus de dix salariés, c'est plus hiérarchisé* » estime Théo Gaillard. Si les rôles ne sont pas bien définis, l'occupation d'un poste de direction par un salarié peut créer une confusion. Comme pour Juliette Bougnoux, qui a toujours travaillé dans des structures où étaient présentes des directions salariées ou en tout cas une figure de coordination, il était parfois difficile pour elle de savoir qui était son n+1.

### 2.2.2. Les rapports entre acteurs bénévoles et salariés

Chaque association a une organisation du travail qui lui est propre. Toutefois, pour plusieurs des participants à notre enquête, il est primordial que les salariés et les bénévoles dirigeants soient mutuellement en contact régulier. Même s'ils occupent un poste de direction, les salariés restent subordonnés aux décisions des instances dirigeantes. Par

exemple, chez Profession Sport et Loisirs, les salariés sont en contact régulier avec les administrateurs bénévoles. Ces derniers ont pour mission d'orienter, de donner la stratégie et d'accompagner les salariés sur certains projets, notamment lors des rencontres avec les partenaires institutionnels. Au sein de l'association Florimont, la coordinatrice des pôles est invitée permanente au bureau où elle est censée rendre compte de l'avancée des projets qu'elle coordonne au quotidien. Dans les grandes structures, cette proximité est également cherchée. Chez Médecins Sans Frontières et Aides et Actions, deux organisations non gouvernementales où Pierre Beurrier a réalisé des missions de consulting, l'accessibilité au bureau est très facile puisque les membres du conseil d'administration sont connus de tous. Par exemple, au sein de Médecin sans frontières, les membres du conseil d'administration sont mêmes élus par les salariés de terrain et du siège.

Pour favoriser ce rapport, nombre de nos interlocuteurs estime qu'il est primordial que tous les acteurs de l'association partagent une vision commune. Au sein d'Abajad, Dounia Hannach rappelle fréquemment, à toutes les personnes présentes au sein de l'association Abajad, qu'importe leur statut, la raison d'être de l'association, ses missions et la raison de ce pourquoi ils œuvrent au quotidien.

Une autre richesse des associations est de pouvoir fonctionner de la manière la plus démocratique possible et de donner aux salariés une place qu'ils n'auraient pas forcément en entreprise classique. De plus, sauf nécessité de confidentialité, les conseils d'administration des associations interrogées sont ouverts et les employés invités à interagir.

Toutefois, des difficultés émanant de la gouvernance associative ont aussi été soulignées lors des différents entretiens. Par exemple, Théo Gaillard nous a évoqué son expérience de stagiaire à la fédération de kayak, « *je devais mettre en place une boîte à outils pour les dirigeants d'association et j'en référais à un élu, parce que chaque élu était responsable d'un projet. La personne venait tous les deux mois, parce qu'elle était retraitée et habitait à l'autre bout de la France. Pour moi c'était une souffrance parce que j'ai vu la personne trois fois comme je suis resté 6 mois et le projet finalement est sorti quelques mois après mon stage. C'était hyper frustrant d'attendre l'élu qui était éloigné du terrain* ».

Une autre interrogation que nous avons portée sur le risque d'assimilation du salariat à du bénévolat. Patricia Bensaid et Juliette Bougnoux perçoivent ce phénomène comme quasi-

systematique. Afin de limiter au maximum qu'il se produise au sein de la structure qu'il préside, le président de l'association Florimont convient qu'il est indispensable de clarifier les missions de chacun, « *depuis quelques temps, avec une plus grande structuration, on s'est rendu compte de la nécessité de formaliser avec des fiches de missions, qui permettent de situer le cadre d'activité du salarié et également pour les bénévoles de leur fixer des domaines d'attribution qui soient complémentaires* ».

## 2.3. L'articulation entre gestion des ressources humaines et professionnalisation associative

### 2.3.1. Une gestion spécifique des ressources humaines

Avec une carrière de plus de trente ans dans le domaine des ressources humaines du secteur privé lucratif, Patricia Bensaïd souligne avoir retrouvé en association tous les sujets de la fonction Ressources humaines qu'elle avait l'habitude de traiter en entreprise : le recrutement, la gestion des compétences, la paye etc. Exceptions faites pour les relations sociales, car peu d'associations atteignent selon elle les seuils légaux nécessitant d'avoir des représentants du personnel, et la mobilité interne, qui ne concerne que les grosses structures. Néanmoins, au cours de notre enquête, nous avons pu constater qu'instaurer une gestion structurée des ressources humaines ou de se former à ce sujet n'était pas la priorité des employeurs bénévoles.

Ainsi, Juliette Bougnoux évoque, en tant que salariée d'une association, avoir déjà été en lien avec des dirigeants, qui savent ce qu'est un contrat de travail, mais qui ne savent pas forcément ce qu'il contient ou doit contenir, qui ne savent pas comment éditer des fiches de mission ou encore comment accompagner des salariés. Conseillant au quotidien des bénévoles associatifs, Théo Gaillard observe que l'une des premières erreurs commises par les associations est d'embaucher un salarié sans avoir réfléchi à son encadrement. Ce manque d'organisation de la fonction Ressources humaines rend difficile la fidélisation des salariés sur le long terme, met en péril la structure et, dans les situations les plus graves, conduit les représentants légaux des associations devant les tribunaux. Tous les ans, M. Gaillard a entre une dizaine ou quinzaine d'accompagnements dont ils considèrent qu'ils sont liés à des problématiques qui font courir un risque de litige prud'homal.

Pour Margaux Clerbois, il est absolument indispensable qu'il y ait au moins une personne avec une compétence en ressources humaines dans l'association. Sans celle-ci, il arrive que l'association passe à côté de ses obligations légales pourtant obligatoires dès le premier salarié. Un de nos interlocuteurs évoque notamment avoir observé que le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) n'était pas rédigé, que certaines formules importantes avaient été oubliées lors de la rédaction des contrats de travail ou encore que l'obligation générale de formation de l'employeur n'était pas respectée par la structure dans laquelle il intervient.

Avoir une personne compétente sur les questions liées à la gestion des ressources humaines permet aussi d'aider les dirigeants bénévoles à savoir comment réagir en cas de problèmes liés un salarié. C'est notamment le cas de Dounia Hannach, qui s'est retrouvée en difficulté avec sa toute première salariée, « *si j'avais su qu'il était difficile de rompre un contrat à durée déterminé je n'aurais pas embauché un contrat à durée déterminé, sachant que la période d'essai est très courte* ».

Toutefois, quand les processus et règles liées à une gestion optimale des ressources humaines n'ont pas été mises en place dès le départ, il est possible de se voir opposer une certaine résistance au changement de la part des salariés. En effet, tel qu'évoqué précédemment par nos interlocuteurs, les salariés associatifs ont, dans certaines structures une grande liberté d'action. La structuration de la fonction Ressources humaines peut être mal perçue par ces derniers, « *dès qu'il y a un conseil d'administration qui veut mettre en place des procédures RH même minimales, ça ne plait pas forcément aux salariés qui ont été habitués à être livrés à eux-mêmes* » assure Théo Gaillard. De plus, la décision d'une association de structurer sa gestion des ressources humaines est intimement liée à la taille des effectifs salariés. Pour Margaux Clerbois, c'est à partir de dix salariés qu'il est obligatoire d'avoir un salarié en interne pour gérer les ressources humaines, « *on peut demander à un bénévole, mais avoir un salarié sur ce sujet permet d'avoir une rigueur* » accrue.

Cette structuration de la fonction Ressources humaines est notamment en train de se mettre en place au sein de l'association Florimont. Avant 2022, l'association n'avait, par exemple, jamais construit de plan de développement de compétences ni réalisé d'entretien professionnel (alors que des salariés sont présents depuis plus de 2 ans dans les effectifs). Les missions en lien avec l'administration du personnel et la gestion de la paye étaient réalisées



par l'ancienne coordinatrice, qui utilisait le dispositif du Chèque emploi association mais qui n'avait jamais reçu de formation à ce sujet.

Avec le développement des effectifs de l'association, la mise en place d'un pôle Ressources humaines, qui aura notamment pour mission de « *sensibiliser les équipes et les dirigeants à l'importance des règles et du code du travail* », est apparue comme inévitable. Ainsi, l'association Florimont est actuellement à la recherche d'un responsable Ressources humaines. Mais, elle est confrontée à la difficulté de trouver des candidats ayant le profil adéquat, compte tenu du salaire proposé et de la diversité de compétences requises.

Les associations employeuses semblent ainsi suivre le modèle des organisations non gouvernementales énoncé par Pierre Beurrier, « *les étapes ont été évidemment la prise de conscience du respect du droit du travail, la taille grandissante on a dû recruter des personnes qui devenaient de plus en plus spécialistes de leurs fonctions et qui arrivaient avec un savoir-faire* ».

### 2.3.2. L'impact de l'accompagnement sur la gestion des ressources humaines en milieu associatif

N'ayant travaillé jusqu'à présent que dans des organisations à but non lucratif, Juliette Bougnoux nous explique qu'elle a, la plupart du temps, œuvré dans des associations où il y avait des personnes qui avaient reçu une formation en ressources humaines. Par exemple, lorsqu'elle était dans les centres sociaux la gestion des ressources humaines était assurée par un salarié qui avait en charge les missions administratives. Tandis que chez AIDES, la taille de la structure impose la présence d'une direction des « *ressources humaines et militantes* ». Selon elle, « *il y a une vraie différence quand il y a une personne qui s'y connaît en ressources humaines et quand il n'y en a pas* ». Ainsi, au cours de notre enquête est apparue, de la part de tous les participants accompagnant les dirigeants associatifs bénévoles, la nécessité que ces derniers soient sensibilisés à la gestion des ressources humaines.

Pour Patricia Bensaid, le binôme professionnel des ressources humaines/directeur est impératif en entreprise. Même si ce binôme est difficile à mettre en place dans les associations, en raison de la faible taille des effectifs, il est indispensable que les dirigeants d'association sachent ce qu'il faut faire mais surtout ce qu'il ne faut pas faire, dans le cadre de la gestion de leurs salariés. Pour l'ancienne directrice des ressources humaines, il faudrait

aussi que les bénévoles dirigeants n'hésitent pas à se tourner vers une structure externe qui pourrait répondre à leurs questions. Dans ce cadre, nous avons demandé aux présidents bénévoles interrogés s'ils avaient déjà fait appel à une aide extérieure pour un conseil dans la gestion des ressources humaines. Gilles Motel nous a dit n'avoir eu recours qu'à très peu de reprises à des aides extérieures avant l'arrivée de Mme Bensaid en tant que bénévole de compétences. Il évoque notamment avoir sollicité de l'aide sur des questions de législation sociale, en la personne d'un ami avocat spécialiste en droit du travail, mais aussi auprès de la Maison de la Justice et du Droit.

Par la suite, il nous a semblé intéressant que les interlocuteurs en charge de mission d'accompagnement à la gestion des ressources humaines nous présentent plus en détails ce qu'ils pouvaient apporter aux bénévoles dirigeants. Ainsi, interroger Vincent Quinton nous a permis d'appréhender de manière plus concrète l'apport du dispositif local d'accompagnement. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, M. Quinton nous a ainsi révélé que les associations employeuses avaient émis le besoin d'être conseillées sur le recrutement et l'intégration de leurs salariés. Les équipes du dispositif local d'accompagnement parisiennes ont donc défini pour l'année 2022 les problématiques suivantes : « *la mission d'accompagnement, la préparation de l'arrivée d'un nouveau salarié, l'importance de la fiche de poste, la place du ou des nouveaux salariés dans son organisation, la redéfinition de l'organigramme et d'un calendrier d'intégration des personnes ressources, les débuts du nouveau salarié au travers des enjeux de la prise de poste, les attentes du salariés sur son nouveau poste, les formations prévues, l'intégration au sein d'une équipe, le travail sur le décalage entre le profil attendu et le profil recruté* ». Une ingénierie collective intitulée « *Faciliter l'accueil et l'intégration de nos salariés dans un contexte de croissance des RH* » et animée par un consultant externe a donc été développée et vient compléter l'ingénierie sur la fonction employeur.

Une autre forme d'accompagnement présentée au cours de cette enquête est celle proposée par l'association Florimont dans son projet gratuit d'accompagnement au recrutement des associations des 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> arrondissements de Paris. En charge de ce projet, Margaux Clerbois annonce accompagner de petites associations dont c'est souvent le premier recrutement. Son intervention porte sur les étapes en amont du recrutement (budgétisation du poste, présentation des différentes aides à l'embauche etc.), pendant le

recrutement (tri des CV, entretiens etc.) et au cours de l'intégration des salariés une fois en poste. Son objectif premier est de responsabiliser les dirigeants et de les aider à monter en compétences afin qu'ils réalisent dans le futur ces étapes en toute autonomie.

Enfin, outre l'accompagnement individuel proposé aux dirigeants associatifs dans la gestion de leur structure sur la thématique de l'emploi, Théo Gaillard est aussi intervenant sur ces sujets lors de formations portant sur « *les différentes étapes du contrat de travail, du point de vue de l'employeur. Par exemple sur l'embauche, on explique comment naît le projet de recruter un salarié, le coût, les démarches administratives etc. On traite aussi de la rédaction de fiche de poste, de la préparation d'un entretien d'embauche. On leur montre des outils pour se préparer comme sur l'APEC [Association Pour l'Emploi des Cadres] ou sur Pôle Emploi. Mais aussi de l'application d'une convention collective, l'apprentissage, la formation continue des salariés, les procédures disciplinaires et les fins de contrat. Ces derniers thèmes attirent beaucoup de monde* ». Il explique notamment qu'il essaye de vulgariser l'information au maximum et avoue volontiers que même s'il utilise le terme de formation, ces échanges ressemblent plutôt à des réunions d'information ou des ateliers pratiques, répartis sur une demi-journée.

Pour plusieurs de nos interlocuteurs, il serait nécessaire de cartographier les différentes structures proposant un accompagnement à la gestion des ressources humaines. Cette cartographie permettrait aux dirigeants bénévoles de savoir à qui s'adresser en fonction de leur problématique et surtout, de se sentir moins isolés sur ces questions.

## Chapitre III : Préconisations

Le bon fonctionnement d'une association employeuse impose une gestion efficiente des ressources humaines. Or, au cours de l'élaboration du présent mémoire, nous nous sommes rendus compte que la structuration de la fonction Ressources humaines n'était pas la priorité des dirigeants bénévoles des petites associations, ce qui pouvait parfois les conduire à ne pas respecter leurs obligations légales en matière d'emploi.

Ainsi, cette dernière partie, présentera des préconisations pouvant être mobilisables par les employeurs bénévoles dans le but d'optimiser leur gestion des ressources humaines.

### 1. Identifier les possibles irrégularités en matière de gestion des ressources humaines

Les impacts d'une mauvaise gestion des ressources humaines au sein d'une association sont les mêmes que dans une entreprise : turnover, absences à répétition, accident du travail, contentieux prud'hommaux etc. et peuvent, à termes, menacer l'avenir d'une association.

Afin de déterminer quelles sont les bonnes et les mauvaises pratiques et procédures mises en place dans une association dans le cadre de la gestion de ses salariés, il est, dans un premier temps, nécessaire de faire ou de faire faire à un diagnostic.

#### **Faire réaliser un diagnostic portant sur la gestion des ressources humaines**

Pour qu'il soit réalisé de la manière la plus complète et optimale possible, ce diagnostic pourra prendre la forme d'un audit RH, qui évaluera la manière dont l'association gère ses ressources humaines. Ce bilan a pour objectif de déterminer les potentiels écarts entre les pratiques des dirigeants bénévoles et les différentes obligations légales, conventionnelles ou jurisprudentielles auxquelles ils sont soumis, et de formaliser, si nécessaire, des actions de mise en conformité. L'audit RH peut être réalisé, en fonction des compétences présentes et des possibilités financières, en interne ou par des professionnels extérieurs. Dans une association, les dirigeants bénévoles n'ont pas forcément le recul, le temps et surtout les compétences pour analyser leurs pratiques. C'est la raison pour laquelle nous conseillons aux associations de se tourner vers un expert indépendant. Afin limiter au maximum les coûts financiers pour la structure, nous suggérons aux associations d'Ile de France de bénéficier de la prestation en conseil en ressources humaines mise en œuvre par l'État pour les entreprises de moins de 50 salariés, et mobilisable en priorité pour les structures de moins de 10 salariés,

ne disposant de service Ressources humaines interne. La prestation peut être sollicitée auprès de la Direction Régionale Interdépartementale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités ou de l'Opérateur de compétences (« DRIETS ») ou de l'Opérateur de compétences (« Opco ») dont l'association dépend géographiquement par les dirigeants qui souhaitent :

- Professionnaliser la gestion des ressources humaines de leur organisation
- Renforcer du dialogue social et la stratégie Ressources humaines
- Mieux gérer un processus de recrutement
- Améliorer l'intégration de leurs salariés
- Établir un plan de développement des compétences
- Élaborer un accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels
- Recueillir des réponses pratiques sur les questions qu'eux ou leurs salariés se posent en matière de ressources humaines

Le contenu de l'accompagnement et sa durée dépendent des besoins exprimés. La prestation est réalisée par un prestataire externe référencé par la DRIETS et par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail choisi par l'organisation associative (qui peut être conseillée par la DRIETS ou par l'Opco). La prestation, qui se déroule sur une durée de 12 mois, peut être courte (1 à 10 jours) ou longue (10 à 20 jours), mais ne peut jamais dépasser 30 jours d'intervention. L'accompagnement proposé peut être individuel ou collectif. Afin de répondre aux contraintes financières des petites structures, l'État alloue une aide maximum de 15 000 € de financement public par organisation. Il est aussi possible pour les associations de mobiliser une aide financière de leur Opérateur de compétences (« OPCO »), dont le montant varie en fonction de la structure et de la prestation demandée. Toutefois, le montant globale des aides étatiques ne peut excéder 50% du coût global de la prestation.

La prestation de conseil en ressources humaines est un réel atout pour une association qui souhaite structurer sa fonction Ressources humaines puisqu'en plus de réaliser un audit sur la gestion des ressources humaines, elle permet aux associations de bénéficier d'une expertise et de conseils professionnels à un tarif avantageux.

## **Élaborer un guide regroupant les différentes obligations de l'employeur**

Certaines associations ne souhaitent pas procéder à un audit RH extérieur en raison d'un manque de temps, de moyens financiers très limités etc. Toutefois, chaque employeur, même s'il est bénévole, doit s'interroger sur les dispositions légales et conventionnelles applicables au sein de sa structure dès l'arrivée du premier salarié. Il est primordial que les associations se rendent compte qu'en cas de non-respect de ces règles, elles pourraient être sanctionnées et la responsabilité de leur président engagée.

Dans le but de faciliter cette prise de connaissance, nous proposons de solliciter l'Association Florimont dans le cadre de la rédaction d'un guide de l'employeur associatif. Dans le cadre du projet d'accompagnement au recrutement et de conseil en ressources humaines auprès des associations des 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> arrondissement porté par l'association depuis une dizaine d'années, les chargés de projets de l'Association Florimont ont acquis une très bonne connaissance des spécificités de l'emploi associatif dans les petites structures et des difficultés auxquelles sont confrontés leurs dirigeants. L'expérience du terrain et l'expertise technique en ressources humaines de ces chargés de projets leur permet de rédiger un tel guide. Les actions de conseil en ressources humaines menées par Florimont étant subventionnées par différents financeurs publics (mairie, préfecture, département etc.) ou privés (fondations d'entreprise, dons individuels etc.), ce guide, sous format numérique, pourrait ainsi être proposé gratuitement ou à bas prix aux associations accompagnées, puis diffusée plus largement par l'intermédiaire des points de ressources à la vie associative qui existent dans les différentes mairies (comme par exemple, les Maisons de la vie associative et citoyenne parisiennes).

Recruter son premier salarié est une étape très importante pour une organisation associative et de nombreux aspects doivent être pris en compte afin que la relation contractuelle soit synonyme de réussite. De façon à ce qu'il soit plus simple pour les employeurs bénévoles de connaître leurs obligations, le guide pourrait lister les différents documents, affichages et formalités administratives obligatoires dès l'arrivée du premier salarié. Le document pourrait aussi proposer des fiches sur les bonnes pratiques à adopter lors du recrutement d'un salarié. Il pourrait, par exemple, expliquer comment doit être budgétiser un poste salarié et présenter les différentes aides à l'embauche financières mobilisables. Le guide traiterait aussi du processus d'embauche en expliquant comment

rédiger et où diffuser une offre d'emploi, bien sélectionner un CV, poser des questions pertinentes en entretien d'embauche ou encore comment éviter les discriminations. Il pourrait aussi contenir des fiches pratiques portant sur l'intégration et le suivi d'un salarié dans une association, notamment au niveau de la gestion de sa montée en compétences. Enfin, nous pourrions y retrouver une liste des différents acteurs d'un territoire qui accompagnent les dirigeants bénévoles dans la prise en main de la fonction employeur.

Toutefois, il faudrait que ce guide soit régulièrement tenu à jour en fonction des évolutions du droit du travail et qu'il précise que certaines dispositions peuvent être aménagées par une convention collective.

## 2. Faciliter la montée en compétences des bénévoles dirigeants dans les associations

Au cours de la rédaction de nos parties précédentes, a émergé l'idée qu'il est aujourd'hui compliqué de former les bénévoles dirigeants à la gestion des ressources humaines dans une association. L'offre de formation à ce sujet sur le marché est limitée ; et les contraintes budgétaires et temporelles des employeurs associatifs rendent difficile le déploiement de session de formation. Toutefois, nous soutenons l'idée qu'il est important qu'un bénévole dirigeant dispose de certaines notions en gestion des ressources humaines. Selon nous, le meilleur moyen qu'un bénévole puisse monter en compétences sur ce sujet est de faire intervenir un mécène/bénévole, spécialiste de la fonction Ressources Humaines.

### **Connaitre les bons interlocuteurs dans le cadre des missions de *pro-bono***

Comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, les missions de *pro-bono* peuvent prendre la forme de mécénat ou de bénévolat de compétences.

Bénéficiaire de *pro-bono* est une réelle opportunité pour une association de se professionnaliser grâce à un apport d'outils, de méthodes et de process. Mais, la mise en place d'un tel dispositif nécessite une réflexion préalable. En effet, les associations peuvent craindre que les profils des salariés proposés par les entreprises partenaires ne soient pas en adéquation avec leur culture et les attentes de la mission. Commettre une erreur dans le recrutement mettrait alors l'association dans une situation compliquée vis-à-vis de la société qui propose des actions de mécénat. Il est aussi primordial que l'association ne devienne pas dépendante du mécénat de compétences et surtout qu'aucune concurrence ne s'exerce entre les ressources internes (salariés et/ou bénévoles) et le professionnel extérieur.

Dans le but d'éviter ces désagréments, nous pensons qu'il est nécessaire que les associations, qui souhaitent développer le mécénat/bénévolat de compétences en leur sein, s'appuient sur des interlocuteurs spécialistes de l'implémentation de ce type de programmes. Faire appel à des intermédiaires permet aux associations qui méconnaissent le dispositif d'être encadrées dans leur démarche. Ces organisations tierces s'occupent aussi de la mise en relation entre les associations bénéficiaires et les entreprises. Cela peut donc pallier les manques de disponibilité des associations qui les empêchent d'aller repérer et persuader les entreprises de s'engager dans de tels programmes. De plus, les processus de mise en place du mécénat/bénévolat avec chaque entreprise pouvant varier, les associations pourraient aussi être accompagnées dans la définition de leur mission, la sélection du professionnel qui les accompagnera, la signature de la convention ou encore l'émission des reçus fiscaux dans le cadre du mécénat.

Au cours de nos recherches, plusieurs organisations ont émergé comme pouvant jouer ce rôle d'intermédiaire :

- Admical : Association spécialiste des différents types de mécénat et reconnue d'utilité publique ;
- Pro Bono Lab : Association qui accompagne les entreprises et les structures de l'économie sociale et solidaire dans la mise en œuvre d'un programme de bénévolat/mécénat de compétences ;
- KOEO : entreprise sociale et solidaire qui accompagne les associations dans leurs programmes de mécénat de compétences ;
- Passerelle et compétence : association met en relation des entreprises qui souhaitent s'engager et des associations en recherche de compétences.

Il est important de noter que leurs services sont gratuits pour les associations.

### 3. Optimiser la gestion des ressources humaines à court et moyen terme

Dans les associations, les ressources humaines sont souvent gérées d'une façon peu formelle et structurée. Concernant l'administration des ressources humaines, les associations possèdent les dossiers administratifs de leurs salariés mais souvent peu, voire pas du tout d'outils de suivi (congés, absences, fin de période d'essai, etc.). Nous proposons donc des



solutions susceptibles d'optimiser cette gestion afin que les pratiques soient conformes avec le droit du travail.

### **Utiliser un Système d'Information Ressources Humaines optimisé pour les associations**

En pratique, la manière dont est gérée l'administration du personnel varie selon les associations. Certaines continuent de stocker et de gérer les dossiers du personnel sous format papier, tandis que d'autres, préfèrent le format numérique. Qu'elles soient conservées sur un serveur, un ordinateur ou dans une armoire, il est nécessaire pour chaque structure de définir les conditions d'accès aux données, ce qui peut parfois s'avérer compliqué.

Concernant le suivi du temps de travail, celui-ci dépend à la fois des outils disponibles, mais aussi de la culture de l'association. En effet, certaines vont être rigoureuses à ce sujet tandis que d'autres n'auront aucun outil de suivi formalisé.

La gestion des congés et des absences peut aussi s'avérer être un casse-tête. Souvent, ce processus est relativement long et compliqué : impression et remplissage d'un formulaire, contrôle de l'emploi du temps et du nombre de congés restant, signature par le responsable du salarié (dans un délai plus ou moins long), classement ou numérisation puis communication de la demande pour la paie.

A propos de la gestion de la paie, cette étape peut être « facilitée » par l'utilisation des dispositifs présentés dans notre partie théorique. En effet, de nombreuses associations ont recours au dispositif du Chèque Emploi associatif pour gérer la paie et les formalités administratives liées leurs salariés. Certaines structures externalisent aussi ces tâches en ayant recours à des prestataires Impact Emploi ou des cabinets comptables. Néanmoins, l'utilisation du Chèque emploi associatif ou l'externalisation totale, nécessite que les informations fournies (en cas d'heures supplémentaires, d'absences, de notes de frais etc.) soient correctes. Or, cela nécessite obligatoirement que les bons outils de suivi aient été développés puis utilisés.

Face à ces observations, nous préconisons l'utilisation d'un Système d'Information Ressources Humaines (ci-après « SIRH ») dans le but de mieux gérer tous ces différents processus.

Un SIRH regroupe plusieurs logiciels au sein d'une même solution. Son objectif est de faciliter, voire d'automatiser, un maximum d'action liées à la gestion des ressources humaines. Ses avantages sont nombreux. En effet, utiliser un SIRH permet de centraliser, dématérialiser et d'actualiser en temps réel les données administratives des salariés et de contrôler plus facilement qui a accès à ces informations. Suivre les événements de la vie du contrat est aussi simplifié car le logiciel peut envoyer des alertes automatiques afin de ne pas oublier certaines tâches à effectuer. De plus, la mise en place d'un SIRH permet aussi de simplifier la gestion du temps de travail et des absences. Par exemple, la saisie dématérialisée de son temps de travail par un salarié va permettre de calculer directement les temps de récupération et/ou la rémunération des heures complémentaires et/ou supplémentaires. Les circuits de validation vont aussi être fluidifiés et les exportations vers le logiciel de paie plus simple. Un SIRH dispense d'imprimer les bulletins de salaire puisqu'il permet de les archiver en toute sécurité. Ce type de progiciel est aussi utile dans le cadre du suivi des entretiens professionnels, qui sont souvent réalisés de manière aléatoire par les associations. En somme, un SIRH fiabilise, puisqu'il est paramétré pour permettre à l'employeur de remplir toutes ses obligations légales, et automatise de nombreux aspects de la gestion administrative des ressources humaines. Il améliore aussi l'expérience des collaborateurs et donne une image moderne de l'association. Mais, mettre en place ce type de logiciel nécessite tout de même une étude préalable approfondie sur plusieurs points.

D'une part, la question budgétaire est centrale dans toutes les organisations, mais elle l'est d'autant plus dans les associations. Nous pensons donc qu'il est important pour une structure de bien se projeter avant de déployer ce type d'outil. Pour calculer le retour sur investissement, une structure doit réussir à estimer le gain de temps, qui sera induit par l'utilisation d'un SIRH, pour la personne (bénévole ou salariée) en charge de l'administratif. Outre la question du coût, faire une étude de marché avant de choisir un prestataire permet aussi de comparer l'ergonomie des logiciels, leur conformité avec la législation, mais aussi la réactivité des équipes en cas de difficultés techniques. Après que le choix de mettre en place un SIRH ait été acté, nous conseillons aux associations de nommer une personne (bénévole ou salariée) qui sera responsable de ce projet. Ce « chef de projet » pourra déterminer les aspects de l'administration des ressources humaines qui devront être digitalisés, vérifier les potentiels écarts entre les attendus et la réalité ou encore travailler sur l'outil pour maximiser

son exploitation. Dans une association, les outils de gestion et de suivi ont souvent été développés par une personne en particulier, qui reste très attachée à son mode de fonctionnement et est réfractaire à tout changement. Ainsi, le « chef de projet » pourra aussi avoir pour mission d’accompagner les bénévoles et les salariés dans la prise en main de l’outil.

Après une étude des offres disponibles sur le marché<sup>45</sup>, notre choix s’est arrêté le prestataire Payfit, qui propose un SIRH qui s’adresse principalement aux petites organisations qui ne disposent pas de service Ressources humaines. Ce logiciel regroupe des fonctionnalités de gestion de la paie (saisie des éléments variables, génération automatique de la déclaration sociale nominative, édition des bulletins de salaire etc.) et des fonctionnalités RH (récupération des documents administratifs, saisie autonome du temps de travail, des congés, des absences etc.). De cette façon, Payfit peut permettre aux associations de continuer à gérer la paie en interne tout en gagnant du temps et en réduisant le risque d’erreurs, puisque qu’aucun calcul préalable n’est nécessaire (contrairement au Chèque emploi associatif) car les informations sont directement remontées du logiciel RH vers le logiciel de paie.

Même si nous préconisons l’utilisation de Payfit pour les associations souhaitant structurer l’administration quotidienne de la paie et des ressources humaines, recourir à ce logiciel représente un coût relativement élevé à prendre en compte. Payfit n’affichant pas ses tarifs sur son site internet, nos recherches nous ont amené à voir que la formule avancée coûterait 199€ par mois et 29€ par bulletin de paie édité<sup>46</sup>, d’une autre part, il est aussi nécessaire de prendre en compte le temps de paramétrage de l’outil (qui diffère selon les modules choisis et la taille de la structure dans lequel il est déployé). Il est enfin important de souligner que l’intérêt de cet outil peut s’avérer faible s’il n’y a qu’un salarié.

### **Recruter un Responsable Ressources Humaines à temps partagé**

Les associations n’ont parfois ni le volume de travail suffisant ni les moyens financiers de pouvoir recruter un salarié à temps plein. Mais elles ont parfois besoin de compétences précises pour remplir certaines tâches. Afin de remédier à cette absence de qualifications en

---

<sup>45</sup> Après des recherches, nous sommes particulièrement concentrées sur les offres des prestataires Payfit, Eurecia et HI Five Work, spécialisées dans le développement de logiciels SIRH pour les très petites et petites entreprises.

<sup>46</sup> Tarifs affichés sur le site internet de Culture RH.

interne, il existe une solution : le travail à temps partagé. Cette forme de travail consiste en la mise à disposition des compétences d'un collaborateur à plusieurs employeurs.

Le collaborateur, peut être un salarié à temps partiel qui cumule plusieurs contrats conclus indépendamment avec chacune des structures, un consultant RH indépendant, qui facture à l'association ses prestations de service, ou être un salarié mis à disposition par une structure tierce. Cette structure peut être un groupement d'employeurs qui a pour finalité de recruter des salariés qui seront par la suite mis à disposition de deux ou plusieurs de ses adhérents.

Dans le cadre de nos préconisations, nous conseillons aux associations d'être par exemple membres du groupement d'employeurs national Professions Sports et Loisirs, spécialiste des métiers du monde associatif (<https://www.profession-sport-loisirs.fr/nos-services/emploi-partage>). En effet, cette adhésion est avantageuse sur plusieurs points :

- Un accès à des collaborateurs qualifiés ;
- Un allègement des tâches au niveau des processus de recrutement, de montée en compétences et des opérations administratives ;
- Des conseils et un accompagnement sur les questions d'emploi et de gestion des ressources humaines ;
- Un développement de son réseau grâce aux rencontres avec de potentielles nouvelles associations du territoire ;
- Un coût moins élevé qu'un recours à un prestataire de service.

Mutualiser un emploi de Responsable Ressources Humaines nous semble être un bon moyen de structurer cette fonction dans les associations. En effet, jusqu'à un certain effectif, il est tout à fait possible que la gestion des ressources humaines soit réalisée par un bénévole ou par un salarié qui n'avait pas forcément reçu de formation dans le domaine des ressources humaines. Mais, plus l'effectif est important, plus cette gestion se complexifie et l'absence de réelles compétences en interne rend compliqué le traitement de certaines situations. Recruter sur quelques jours par semaine ou par mois un Responsable Ressources Humaines permet d'intégrer de manière pérenne cette compétence au sein de l'association et d'assurer que les actions en lien avec la fonction Ressources humaines soient menées de manière conforme à la législation.

Même si son recours est un investissement financier pour une structure associative, le temps partagé est une véritable opportunité pour permettre à une association de se développer. Afin que cette préconisation soit la plus bénéfique, nous pensons qu'il est important que l'association s'adresse au groupement d'employeur national Professions Sports et Loisirs. S'adresser à une structure spécialiste du secteur associatif, permet de se voir mettre à disposition des salariés conscients des particularités des associations (conventions collectives multiples, nombreux contrats aidés etc.).

Lors de notre échange avec Théo Gaillard, Responsable chez Profession Sport et Loisirs, ce dernier nous a expliqué que le coût total d'un salarié en temps partagé serait d'environ 10% plus élevé que le coût total d'un salarié classique.

#### 4. Favoriser l'articulation entre bénévoles et salariés

Dans un dernier temps, gérer les rapports entre les bénévoles et les salariés d'une association peut parfois s'avérer complexe. Dans un but de bonne gestion de l'association, il nous paraît important d'encadrer les comportements de chacun.

##### **Rédiger une charte de bon comportement**

Dans une association, il n'est pas rare que la limite entre missions salariés et missions bénévoles soient floues. Afin d'éviter au maximum l'assimilation mutuelle entre les deux statuts, nous préconisons la rédaction d'une charte de bon comportement dans les associations où évoluent conjointement personnel salarié et bénévoles. Mettre par écrit les valeurs et les orientations de la structure permettraient de les faire connaître et accepter de tous. Ce type d'initiative permet aussi de donner de l'importance à l'idée que les salariés et les bénévoles agissent en cohésion pour un projet social déterminé.

Au contraire du règlement intérieur dont la présence est imposée par le code du travail dans toutes les entreprises de plus de cinquante salariés, la charte est facultative. Son contenu, dans la limite du respect des dispositions légales et conventionnelles, est libre. Même si l'initiative d'une charte de bonne conduite peut venir de l'un des dirigeants bénévoles, nous soutenons l'idée qu'il est important que les salariés et les bénévoles soient impliqués dans la rédaction. En effet, co-écrire cette charte permettra de favoriser la communication dans la structure et ainsi que l'adhésion aux dispositions retenues. Outre la transposition par écrit des valeurs de l'association, ce texte a pour but principal d'encadrer la

collaboration entre les bénévoles et les salariés. Concernant son contenu, le texte devra faire apparaître clairement les responsabilités de chacun. Outil de cohésion, la charte favorise aussi le bien-être au travail que le respect de la législation. Ainsi, les dispositions de charte permettraient :

- De rappeler les missions et la finalité de l'association
- De prévenir les malentendus et la détérioration des relations entre bénévoles et salariés permanents
- De rappeler la place des bénévoles et des salariés permanents dans le projet de la structure
- De définir les missions confiées aux bénévoles, le degré de responsabilité attaché et le superviseur salarié en charge de cette activité
- De rappeler les obligations des bénévoles envers les salariés, et inversement
- D'encadrer les temps de présence des bénévoles (ces modalités doivent tenir compte des contraintes personnelles du bénévole, mais aussi des horaires de travail des salariés permanents (en particulier pour les temps d'échange collectifs))

Pour qu'elle soit comprise par le plus grand nombre, la charte doit être rédigée dans un vocabulaire accessible et sa présentation doit être soignée. Il est nécessaire qu'elle soit signée à chaque nouvelle embauche salariée et nouvelle arrivée bénévole. Aussi, une charte de bonne conduite n'a en elle-même aucune valeur juridique. Pour qu'elle soit opposable à un bénévole, il est nécessaire qu'il soit précisé sur la charte et surtout dans les statuts de l'association (ou dans le règlement intérieur, s'il existe) que le non-respect d'une ou plusieurs dispositions expose le bénévole à des sanctions (comme un avertissement, une exclusion temporaire ou définitive etc.).

Enfin, pour que l'activité bénévole n'empiète pas sur l'activité salariée, nous préconisons que la charte soit accompagnée d'une convention de bénévolat, qui pourra être signée à chaque nouvelle arrivée de bénévole. Ce document fixera le cadre de l'intervention du bénévole dans l'association, et ne doit donc pas mentionner de lien de subordination et ou contrepartie autre que potentiels défraiements. Selon les associations, la convention pourra par exemple renvoyer à la charte ou la citer de façon succincte.

Cette préconisation, qui n'engendre aucuns frais, peut être mise en œuvre dans un délai très court.

## Conclusion

Ce travail avait pour objectif de mieux comprendre comment la structuration de la fonction Ressources humaines peut conduire ou aider les dirigeants bénévoles d'association à mieux respecter leurs obligations légales en matière d'emploi.

Avant toute chose, nous nous sommes approprié l'idée que les associations sont des organisations où le travail salarié s'exerce de manière particulière. Dans la majeure partie des cas, quand une association est créée, elle ne fonctionne qu'avec des bénévoles. Au fur et à mesure du temps, ses projets se développent et prennent de plus en plus d'importance. Parfois, quand l'activité devient trop intense pour n'être gérée que par les seules ressources humaines bénévoles, le recrutement d'une personne salariée apparaît alors comme nécessaire.

Cependant, le salarié reprend les activités ou des activités précédemment effectuées par un bénévole, et il travaille sous le pouvoir de direction d'un bénévole, dans un environnement bénévole, ce qui le confronte à des contraintes particulières.

Toute association, à partir du moment où elle compte un salarié, accomplit des actions de gestion des ressources humaines : embauche, administration, formation, paye. Toutefois, la gestion optimale de ces aspects de la fonction Ressources humaines est exposée à plusieurs obstacles : la complexité et l'évolution permanente du droit du travail, le manque de formation des dirigeants-bénévoles à ce sujet, la difficulté de développer les outils nécessaires en interne, etc. D'une manière générale, la gestion des ressources humaines n'est pas une priorité pour les bénévoles dirigeants qui, en conséquence, se conduisent parfois en contradiction avec le droit du travail.

Notre enquête de terrain nous a permis d'échanger avec des personnalités diverses et représentatives du monde associatif, ce qui a été l'occasion de rencontres enrichissantes. Cette étude empirique nous a permis de confirmer nos observations théoriques : les bénévoles dirigeants sont principalement porteurs d'un projet sociétal et ne sont pas forcément des experts de la gestion. Il est donc important qu'ils investissent le sujet de la gestion des ressources humaines afin de formaliser suffisamment certaines de leurs actions.

En pratique, l'État et d'autres acteurs se proposent d'accompagner les employeurs associatifs dans leur gestion des ressources humaines. Mais la formation des dirigeants bénévoles d'association reste encore trop rare et une mauvaise gestion des ressources

humaines peut avoir de nombreuses conséquences : difficulté de recrutement, manque d'intégration des salariés au projet, absences à répétition etc.

Ainsi, il nous a fallu faire preuve d'imagination afin de proposer des actions permettant l'intégration de la fonction Ressources humaines dans des structures où n'évoluent pas de professionnels du secteur. Nous avons notamment travaillé sur : l'identification des possibles irrégularités en matière de gestion des ressources humaines, la facilitation de la montée en compétences des bénévoles dirigeants, l'optimisation de la gestion des ressources humaines à court et moyen terme et enfin, le renforcement de l'articulation entre les bénévoles et les salariés. Outre le respect des règles légales et conventionnelles, nos préconisations ont aussi pour ambition de changer la perception de la gestion des ressources humaines dans les très petites et les petites associations employeuses. Nous souhaitons que cette gestion ne se soit plus perçue comme une contrainte, mais plutôt comme un levier de développement pour les associations. Bien gérer ses ressources humaines est notamment un facteur de fidélisation des salariés dans la structure, qui est aussi un facteur de réussite des projets menés par l'association.

Au cours du travail d'élaboration du présent mémoire, a émergé l'idée que plus une association se développe, plus il est nécessaire pour elle de trouver le bon équilibre entre une structuration suffisante pour mener à bien le projet et le pérenniser, tout en sécurisant les pratiques et les relations en interne, avec les organismes sociaux et l'administration. En effet, l'enjeu, à termes, pour une structure développée est de continuer à garder son âme associative, en ne fonctionnant pas totalement comme une entreprise classique du secteur marchand. Dans cette même optique, nous pouvons nous demander si les entreprises ne pourraient pas à leur tour s'inspirer de la gouvernance des associations, et plus largement des structures de l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui, nombreux sont les collaborateurs qui sont à la recherche de carrières porteuses et de projets qui ont un sens à leurs yeux. Il serait ainsi intéressant de se questionner sur l'intérêt pour les entreprises lucratives de communiquer sur leurs valeurs, leurs finalités sociales, et d'offrir des cadres de travail plus collaboratifs.



## Bibliographie

### Ouvrages

BATAILLE L. et POLITIS.I., *Droit social 2021-2022*, Paris, Éditions Magnard-Vuibert, juin 2021

BONCLER J. et VALÉAU P., *Créer et managers une associations loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques*, Bruxelles, Éditions Groupe De Boeck, juin 2010

COTTIN-MARX S., *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-Sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, septembre 2021

DUSSET A., FLAHAULT.E et LOISEAU D., « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? » in GALLIBOUR E. et RAIBAUD Y., *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*, Éditions L'Harmattan, janvier 2013, p.41

PEMARTIN D., *TPE/PME : Réussissez vos recrutements grâce aux méthodes et outils RH*, Caen, Éditions EMS, 2018

### Études, livres blancs, rapports, thèses

ABASABANYE P., BROLIS O. et DEVETTER F.-X., « Les salariés du secteur associatif : des conditions de travail et des relations de service spécifiques ? », EMES International Research Conference on Social Enterprise, 2017

BARDET I., *D'une « coexistence subie » à une « coopération réussie » : à propos des relations entre bénévoles et salariés dans différentes configurations associatives*, ADEMA – Ecole des Mines, août 2007

BASTIANI B., BAZIN C., BEN AYED A., DUROS M., FAURITTE J., MALET J. et PREVOSTAT G., *La France associative en mouvement*, Recherches et solidarités, octobre 2021

CORNAILLE J., MILOUD-ALI T. et THIRIAR K., *Dossier thématique : Fonction employeur & Ressources humaines*, Avise et CRDLA Environnement, janvier 2015

COTTIN-MARX S., *Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses*, Université Paris-Est, novembre 2016

COTTIN-MARX S., *Relations et conflits au travail dans les petites entreprises associatives*, INJEP, décembre 2020

DIRECTION DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, HAUT-COMMISSAIRE À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET À L'INNOVATION SOCIAL ET LE

MOUVEMENT ASSOCIATIF, *Rapport : Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement*, mai 2018

DUMARTIN S. et FIRQUET S., « 1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym », INSEE Première, mai 2021

PASCAUD E. et SIMONIN B., *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*, France bénévolat et IFOP, mars 2019

RENAULT-TINACCI M. et VASCONCELOS Ó., *Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Enquête exploratoire*, Rapport de l'INJEP, octobre 2020

THIERRY D., DERET E. et TAHRI S., *La formation des bénévoles associatifs, une question spécifique ?*, France bénévolat, juin 2010

VENDREDI, *S'engager pour la société sur son temps de travail : Tout savoir sur le mécénat de compétences*, 2018.

#### **Articles (presse et revue)**

« Se former à la gestion associative, c'est possible avec le CFGA », *Associations Mode d'emploi*, novembre 2021.

AVISE, « Mécénat et bénévolat de compétences », mai 2020

CHANUT-GUIEU C., « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, octobre 2009, p.13.

COTTIN-MARX S., « Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif », *Mouvements*, février 2015, p.77.

COTTIN-MARX S., « Précarité et monde du travail associatif », *Mouvements*, décembre 2011.

COTTIN-MARX S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IREs*, vol. 101-102, février 2021, p.29.

HÉLY, M. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol.69, 2008, p. 125

LE GUEN F., « Un SIRH (dans une petite structure), pour quoi faire ? », Blog *RH in Situ*, août 2021

LETHIELLEUX L. et VALÉAU P., « Appel à contribution : GRH et organisations de l'ESS : quelle(s) spécificités, quelle(s) singularité(s) ? », @GRH, septembre 2019.

LOCHARD Y., TRENTA A. et VEZINAT N., « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », *La vie des idées*, novembre 2011

THIERRY D. « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », France bénévolat, août 2012.

TEILLET A., « Associations : une formation encore peu structurée », *Focus RH*, février 2017

URASADATTAN J. et SCHMIDT C., « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employabilité ? », @GRH, vol.36, mars 2020, p.97.

VALÉAU P., « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale*, mai 2013, p.76

### **Vidéos**

« Association loi 1901 : tout savoir en quelques minutes », Legal Place, octobre 2020

« Dialogue social au quotidien dans les associations, que faut-il connaître ? », Le Mouvement associatif, juillet 2015

### **Sites internet**

Admical : <https://admical.org>

Associathèque - <https://www.associatheque.fr/fr/>

Association Mode d'emploi (mensuel) : <https://www.associationmodeemploi.fr>

Association Profession Sport et loisirs : <https://www.profession-sport-loisirs.fr>

Culture RH : <https://culture-rh.com>

France bénévolat : <https://www.francebenevolat.org>

Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr>

Payfit : <https://payfit.com/fr/>

Site gouvernemental sur la vie associative : <https://www.associations.gouv.fr>

Service du chèque emploi associatif : <https://www.cea.urssaf.fr/>

URSAFF : <https://www.urssaf.fr/>

## Annexes

Annexe 1 – Liste des personnes interrogées .....	69
Annexe 2 – Grille d'entretien .....	70
Annexe 3 – Retranscription de l'entretien avec Madame Patricia Bensaid, bénévoles de compétences au sein de l'association Florimont .....	74
Annexe 4 – Définition des secteurs d'activités des associations, au regard des inscriptions au Journal officiel.....	85
Annexe 5 - Les principales aides à l'embauche mobilisables par les associations (juin 2022)	87
Annexe 6 - Modèle de liste regroupant les différentes obligations de l'employeur lors d'une embauche .....	88
Annexe 7 - Schéma de la gouvernance d'une association employeuse.....	90
Annexe 8 - Exemple d'une charte de bénévolat .....	91
Annexe 9 - Exemple d'une convention de bénévolat .....	93

### **Annexe 1 – Liste des personnes interrogées**

- Patricia Bensaid, Bénévole de compétences Ressources humaines à l'association Florimont (rencontrée le 28/02/2022)
- Pierre Beurrier, Consultant chez Accomplir Consulting et fondateur de l'association The Climate Action Accelerator (rencontré le 24/03/2022)
- Juliette Bougnoux, Chargée de mission évaluation dans l'association AIDES (rencontrée le 14/03/2022)
- Margaux Clerbois, Coordinatrice des pôles de l'association Florimont (rencontrée le 25/04/2022)
- Théo Gaillard, Responsable Ressources, Formation et Développement dans l'association Profession Sport et Loisirs (rencontré le 22/03/2022)
- Dounia Hannach, Fondatrice, ancienne présidente salariée et actuelle directrice salariée de l'association Abajad (rencontrée le 30/03/2022)
- Gilles Motel, Président de l'association Florimont (rencontré le 04/03/2022)
- Vincent Quinton, Chargé de mission Dispositif Local d'Accompagnement dans l'association Projet-19 (rencontré le 17/03/2022)

## Annexe 2 – Grille d'entretien

Présentation de l'intervieweur
<p>Bonjour, je vous remercie pour le temps que vous m'accorder. Pour rappeler pourquoi nous sommes ensemble aujourd'hui, je m'appelle Laura Piscina, je suis étudiante en licence professionnelle « Métiers de la GRH » à l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, au cours de laquelle nous avons un mémoire à rédiger et à soutenir début juillet.</p> <p>Étant salariée du secteur associatif, j'ai choisi d'orienter mon mémoire vers la professionnalisation des associations et les possibles difficultés que peuvent rencontrer au quotidien les dirigeants associatifs dans le cadre de leur rôle d'employeur.</p> <p>Si vous l'autorisez, je souhaiterais enregistrer notre échange afin qu'il soit plus facilement analysé par la suite.</p> <p>Au cours de l'entretien, j'aimerais que nous traitions des thèmes suivants : les spécificités du monde du travail associatif, le rapport entre les bénévoles et les salariés et enfin, la place de la fonction RH dans la politique de fonctionnement des associations.</p>

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarification
- Pouvez-vous vous présenter ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le poste que vous occupez et le nom de l'organisation dans laquelle nous êtes salarié/bénévole ?</li> <li>- Quel est l'intitulé de votre poste ?</li> <li>- Quelles sont vos missions principales ?</li> <li>- Quelles est votre définition de la gestion des ressources humaines ?</li> </ul>	
- Quel est votre vision du salariat dans le monde associatif ?	- Diriez-vous qu'il y a des différences entre travailler dans une entreprise lucrative et une association ?	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, est- ce que le salariat devient une étape obligatoire à un moment donné pour une association ?</li> <li>- Est-ce les valeurs défendues par une association ont un impact sur la gestion des salariés ?</li> <li>- La gouvernance associative a-t-elle un impact sur la gestion des salariés ?</li> <li>- Est- ce que le salariat devient une étape obligatoire à un moment donné pour une association ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il possible de m'en dire davantage ?</li> <li>- Est-il possible de me donner des exemples ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment définissez-vous le rapport entre bénévoles et salariés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la gouvernance associative a un impact sur le rapport entre salarié et employeurs bénévoles ?</li> <li>- Est-ce que la limite entre missions salariées et bénévoles peut être floue ?</li> <li>- Le rapport entre bénévoles et salariés est-il plutôt synonyme de réussite ou de conflit ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment définissez-vous le rapport entre salariés et bénévoles dirigeants ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quoi vous fait penser l'expression « fonction employeur » et qui l'occupe dans une association ?</li> <li>- Est-ce que la « fonction employeur » est facilement assumée par les dirigeants associatifs ?</li> <li>- Est-ce que les dirigeants associatifs s'inspirent de leur propre expérience salariale pour diriger l'association ?</li> <li>- Quelles sont les compétences et connaissances obligatoires pour bien assumer sa « fonction employeur » ?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous déjà fait face à des méconnaissances de la législation de la part des dirigeants bénévoles ? Si oui, à quoi cela peut être dû ?</li> <li>- Selon vous, la méconnaissance de la législation peut-elle être plus grande dans une association que dans une entreprise classique ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la place de la fonction RH ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la gestion des ressources humaines doit obligatoirement être gérée par des professionnels de la fonction ? Si oui, comment est-ce que cela doit être géré dans une association ?</li> <li>- Existe-t-il une gestion des ressources humaines propre aux associations ?</li> <li>- Connaissez-vous des formations propres à la gestion des ressources humaines en association ?</li> <li>- Menez/Avez-vous au sein de votre structure des actions en lien avec la gestion des ressources humaines ? Si oui, lesquelles ?</li> <li>- Selon vous, est ce que l'existence de la fonction Ressources humaines au sein d'une association peut permettre un meilleur respect des obligations légales ?</li> </ul>	



## Clôture de l'entretien

Avez-vous quelque chose à rajouter qui n'aurait pas été évoqué ?

Si vous le souhaitez, nous pouvons rester en contact pour que je puisse vous partager les résultats de ce mémoire.

### **Annexe 3 – Retranscription de l'entretien avec Madame Patricia Bensaid, bénévoles de compétences au sein de l'association Florimont**

**Bonjour, pourriez-vous vous présenter, dire quel est votre rôle au sein de Florimont, si vous être salariée ou bénévole et quelles sont vos missions principales ?**

« Patricia Bensaid, Bénévole Ressources humaines à Florimont depuis 2 ans et élue au conseil d'administration depuis 1 an. Je suis venue à l'association en appui sur les sujets RH en général : recrutement, formation, partie réglementaire et juridique (contrats, contentieux s'il y en a) tout sauf la paye ».

**Avez-vous eu une expérience salariée dans le monde associatif auparavant ?**

« Non jamais dans le monde associatif. J'ai surtout une expérience professionnelle entre 30 et 35 ans de RH dans des entreprises classiques. J'ai fait toute ma carrière au sein du groupe EDF. J'ai occupé dans la fonction Ressources humaines à peu près tous les types d'emploi de la formation, de la description de poste, de la mobilité, en tant que manager et non manager etc. J'ai travaillé dans une structure de médecins conseils et de médecins du travail, pour lesquels j'ai notamment travaillé sur leur agrément. J'ai fait aussi beaucoup de relations sociales et en tant que DRH, j'ai été présidente de plusieurs Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, présidente de Comité d'entreprises, et animatrice des délégués du personnel, avant la création du Comité Économique et Social ».

**Pour vous, est-ce qu'il y a une différence entre travailler dans une entreprise lucrative classique et une association ?**

« Pour moi il y en a une, par rapport à la culture. On retrouve les mêmes domaines, les mêmes besoins. Au niveau de la culture de l'entreprise, le métier de RH est classique, normal, courant, on sait ce qu'il y a derrière. Il peut y avoir des métiers transverses mais on connaît tous les champs des Ressources humaines. Dans une association, c'est beaucoup plus flou, beaucoup moins structuré. Parfois on fait à la place des RH. Ce sont les présidents, les salariés, qui gèrent les Ressources humaines sans en avoir la compétence, même si parfois ils l'ont ».

**Par exemple, comment sont gérées les Ressources humaines au sein de Florimont, l'association pour laquelle vous êtes bénévole ?**

« Quand je suis arrivée, les ressources humaines étaient gérées par le président et un salarié qui avait probablement des notions en RH mais pas de formation. Ils faisaient de la veille, se tenaient au courant de la réglementation etc. Mais sur des sujets qui pouvaient être un petit peu sensibles, ce n'était pas forcément fait dans les règles de l'art. Il y avait aussi des champs qui n'étaient pas couverts, comme la formation. Donc oui, des salariés faisaient des formations, mais il n'y avait pas de plans de formation, d'autres n'en ont pas suivi pendant 3 ans alors que la réglementation l'oblige. Cela ne passerait jamais dans une grande entreprise, car il y a des présentations de dossier sur la formation, des plans de suivi etc. Et là ça passe. Tout comme le document unique qui n'a jamais été fait alors qu'il est censé être fait au premier salarié, dans une entreprise ça ne passerait jamais. Ça ne veut pas dire que Florimont ne s'occupe pas de la santé de ses salariés, mais il y a des trous dans la raquette ».

**Maintenant, 2 ans après votre arrivée en tant que bénévole avez-vous vu des changements dans la gestion des ressources humaines ?**

« Il y a des choses sur lesquelles on a au moins attiré l'attention sur ce qui devait être fait comme le document unique, mais qui n'a toujours pas été fait, pour la formation, on a attiré l'attention sur le fait qu'il y avait des règles à respecter. On a essayé de structurer et de mettre en place, les choses se formalisent. C'est ça aussi la différence. Dans une grande entreprise, par la présentation des dossiers aux instances de représentations du personnel, tout est formalisé. Dans les petites structures, les choses n'étant pas formalisées, certaines sont faites et d'autres non ».

**Si vous le voulez bien, nous allons parler du salariat dans le monde associatif. Pour vous, est-ce que le salariat est une étape obligatoire pour toute association ?**

\*Hésite\* « Ça dépend les activités menées au sein de l'association. Si ce sont des choses complètement ponctuelles il peut y avoir que du bénévolat. Je prends par exemple \*réfléchis\* et encore on s'aperçoit que bien souvent il y a au moins un salarié. Même quand on regarde des grosses structures comme le Secours Populaire, le quotidien est du bénévolat mais il y a quand même des salariés en haut de la structure pour organiser tout ça. Donc, il y a sûrement des structures qui fonctionnent sans salarié, mais ça ne me paraît pas évident. C'est surtout que dès que la structure grossit, dès qu'on veut prendre un stagiaire, un service civique, il y a des règles, des contrats à faire. S'il n'y a pas de salarié pour organiser ça devient compliqué

ou alors il faut qu'ils aient recours à des structures qui les aident. Mais du coup ce n'est pas fait de la même façon que si c'était géré par le président qui connaît bien ses besoins. Il y a des moments où ça devient difficile de ne fonctionner qu'avec des bénévoles ».

**Souvent les bénévoles vont dans une association par rapport au projet et aux valeurs défendues au quotidien. Pensez-vous qu'il en est de même pour les salariés ?**

« Je pense que quand on rentre comme salarié dans une association, on sait qu'on ne trouvera pas tout ce que l'on trouve dans une entreprise au niveau de l'organisation de la structure. Ils n'auront peut-être pas de comité d'entreprise, de cantine etc. Ils devront pour certains domaines accepter de se débrouiller. De ce que j'en ai vu en arrivant ici [Florimont] c'est que les salariés acceptent certaines choses parce qu'ils sont dans une association. Quand ils rentrent dans une association, ils savent que la structure est petite, c'est à taille humaine. Dans le milieu associatif, on peut davantage écouter l'expression des salariés par rapport à leurs idées, je ne dis pas qu'on ne le fait pas en entreprise mais enfin ... beaucoup moins. \*S'arrête\* Les salariés sont aussi tout à fait conscients qu'ils sont moins bien rémunérés. Mais pas toujours, certaines associations rémunèrent très bien. En contrepartie, ils cherchent un certain état d'esprit. Après comme dans les entreprises, les salariés veulent du professionnalisme, évoluer, monter en compétences etc. ».

**Vous parliez d'accepter certaines choses, qui ne seraient pas forcément acceptées en entreprise, qu'est-ce que ce serait précisément ?**

« Les salariés peuvent accepter des choses moins calées, plus mouvantes. Ils savent qu'il peut y avoir des professionnels sur certains domaines et sur d'autres ils font au mieux. Dans une entreprise, on attend des choses carrées, cadrées, écrites dans les règles de l'art ».

**Est-ce que le fait que les instances associatives soient composées de bénévoles, a un impact sur la gestion quotidienne des salariés ?**

« Oui forcément. Enfin oui et non. Tout dépend de la composition du bureau. Dans la mesure où ce sont des bénévoles on prend les bonnes volontés. Il peut y avoir des vrais professionnels du champ de l'association, auquel cas ce n'est pas un souci pour les salariés, et il peut y avoir juste des gens qui ont envie de bien faire, mais peut-être moins de professionnalisme sur certains domaines. Contrairement où dans une entreprise il y aura quelqu'un du métier. Dans une association il faudra trouver le bénévole qui a les compétences pour ».

**Est-ce que cette gouvernance impacte la proximité entre la direction et les salariés ?**

« Oui c'est évident, comme la structure est petite, à la limite tout le monde se voit tous les jours. Après on peut retrouver cette même proximité sur des très petites entreprises. Mais on imagine bien que celui qui est directeur de sa propre boîte discute au quotidien avec ses salariés mais qu'il a de telles préoccupations par rapport à la tracasserie administrative qu'on imagine bien que ce n'est pas évident, il doit aller à droite et à gauche décrocher des marchés etc. Même si dans une association il y a des recherches de subventions, ce n'est pas le même impact dans une association. Il y a peut-être moins la notion de hiérarchie par rapport à l'entreprise, s'est beaucoup plus gommé ».

**Est-ce que parfois le fait que la présence des bénévoles dans la direction et au quotidien auprès des salariés, il y a un risque d'assimilation du salariat en bénévolat, et inversement ?**

\*Rires\* « Alors c'est le risque lorsqu'on est pris dans le fonctionnement au quotidien. Quand on est sur un dossier, une activité, le bénévole à un moment donné peut dire « non » au salarié alors que théoriquement le salarié devrait piloter des bénévoles. Cette notion se perd je pense effectivement à force d'être constamment ensemble ».

**C'est quelque chose que vous avez observé au sein de Florimont ?**

« Oui, j'aurai même tendance à dire que c'est inévitable. Parce que à être là constamment au quotidien, on a l'impression au bout d'un certain temps que tout le monde est traité de la même façon. De temps en temps, les salariés ont la même exigence envers un bénévole qu'ils auraient envers un salarié, alors que non, si je pars je pars \*Rires\*. Mais il y a aussi des fois où le bénévole s'investit tellement que salarié oublie que l'autre est bénévole ».

**Pour vous, le rapport bénévole/salarié serait plutôt synonyme de réussite ou de conflit ?**

« Je ne sais pas si on peut parler en termes de réussite ou de conflit. Je pense qu'on pourrait parler en termes de richesses. Les bénévoles quand ils viennent c'est aussi qu'ils ont vraiment envie de s'investir donc c'est motivant pour le salarié. Venant d'horizons différents, ayant travaillé dans un milieu d'entreprise, arrivant de culture différente, avec parfois du bon à prendre et du moins bon à prendre, je pense que c'est une richesse, tout comme de travailler

avec des services civiques, des stagiaires etc. C'est une richesse que l'on n'a pas dans les entreprises, ce mélange de population ».

**Avez-vous des idées sur comment une association pourrait agir au quotidien pour que le rapport bénévole/salarié reste une richesse et ne dégénère pas ?**

« C'est difficile car c'est énormément basé sur la bonne relation. Avantage et inconvénient : à un moment donné, si un bénévole n'y trouve plus son compte il va partir donc ça peut théoriquement régler le problème. Un salarié s'il n'y trouve plus son compte il pourra partir mais à la fin de son contrat si c'est un CDD, soit en démissionnant ou en demandant une rupture conventionnelle si c'est un CDI. Le bénévole pourra partir chercher des choses qui lui conviennent davantage, dans la même structure sur d'autres projets, soit en allant voir ailleurs. Je pense que l'équilibre se fera de lui-même puisque le bénévole restera selon les salariés qui sont en place. Ça dépendra aussi des autres bénévoles. Plus l'ambiance sera bonne et plus chacun y trouvera son compte, plus les gens vont rester ».

**En tant que bénévole Ressources humaines, êtes-vous en charge des recrutements au sein de Florimont ?**

« Oui, c'est une de mes missions, notamment des salariés, des services civiques et des stagiaires ».

**Dans le cadre des recrutements de salariés, est-ce que cette question des rapports bénévoles/salariés est évoquée au cours de l'entretien ?**

« C'est forcément évoqué car déjà quand on se présente au début de l'entretien on dit « Je suis bénévole » \*Rires\*. Par la suite, on s'assure que le salarié est capable de travailler avec une multiplicité de profils : des services civiques, des salariés, des stagiaires, des bénévoles etc. Donc oui c'est important d'évoquer la question des bénévoles. On peut se retrouver avec des salariés qui vont avoir au quotidien à gérer presque les deux extrêmes d'âge en termes de population. Les services civiques sont vraiment jeunes, ils peuvent avoir 18/19 ans, et les bénévoles, pour certains ont 75 ans. C'est une vraie difficulté pour le salarié de faire cohabiter cette différence intergénérationnelle avec peut-être des visions différentes. Il faut que le salarié se sente capable de gérer une équipe où avec une personne de 75 ans qui sera peut plus expérimentée que le salarié sur le domaine où il fait du bénévolat. C'est une richesse mais c'est aussi une difficulté ».

**Apportez-vous au quotidien des outils pour que le salarié puisse au mieux gérer cette cohabitation ?**

« Des outils peut être pas, mais des conseils oui souvent. Comme dans un vrai recrutement on s'assure que cela puisse matcher entre le salarié et le bénévole, et que le salarié soit le moins en difficulté possible. C'est important que le bénévole rencontre *in fine* le salarié avec qui il va travailler. On fait attention à ce que le salarié soit hyper motivé, mais comme dans tout recrutement il peut y avoir des problèmes. Je pense que le meilleur moyen est d'associer le salarié pour l'arrivée d'un service civique ou d'un bénévole. *In fine* pour moi, c'est lui qui doit avoir le dernier mot ».

**Est-ce qu'en entreprise c'est le manager qui va avoir le dernier mot sur le recrutement d'un salarié ?**

« Pas que \*Rires\*. En entreprise, le manager va rencontrer le salarié mais après il y a des intérêts autres qui font que le directeur décide du candidat à recruter. Ça n'arrivera pas avec un bénévole ».

**Pour vous, une des richesses des petites associations est de pouvoir vraiment associer le salarié au choix de son équipe ?**

« Oui sûrement plus que dans une entreprise. Bien sûr dans l'entreprise on essaiera aussi de le faire, mais parfois le manager se verra imposer des personnes, par exemple, dans le cadre d'un reclassement, ça arrive aussi dans les associations mais dans les grosses structures”

**J'aimerais que nous parlions à présent du rapport entre les salariés et les bénévoles dirigeants. Pour vous, quand je vous parle de fonction employeur, à quoi cela vous fait penser et qui l'occupe dans une association ?**

« Alors ça dépend, souvent c'est le président car c'est lui qui a la signature et qui légalement en cas de difficulté c'est son nom qui apparaît. Après s'il y a un directeur salarié, il peut aussi déléguer un certain nombre de choses. Pour autant, juridiquement et légalement c'est le président. Après il ne fait pas ça tout seul, il y a des décisions qui sont prises collégalement au niveau du bureau ».

**Est-ce que vous pourriez nous citer certaines décisions qui vont être prises en bureau et d'autres qui seraient plutôt prises par le conseil d'administration ?**

« Alors, par exemple, un recrutement d'un salarié peut être décidé en bureau. On pourra éventuellement faire valider un changement d'organisation au conseil d'administration, dire combien de salariés vont arriver pour gérer des projets et valider que ça vaut le coup mais le recrutement il est vraiment fait au niveau du bureau. Il sera seulement présenté ».

**Au quotidien, la fonction employeur est occupée par le président mais toutes les décisions prises par cette fonction sont prises collégialement via le bureau ?**

« Oui voilà. Après certaines choses doivent être validées en conseil d'administration. Mais le bureau fait tout le travail en amont ».

**De par votre expérience à Florimont, avez-vous pu voir si cette fonction employeur était facilement assumée par les dirigeants associatifs ?**

« La vraie difficulté c'est la disponibilité que peut avoir un président. Certains peuvent être complètement disponibles et assumer leur fonction, et d'autres pour plusieurs raisons ne peuvent être là que 2/3 jours par semaine ou une journée par semaine et donc pour qui c'est beaucoup plus compliqué d'assumer. Après il peut y avoir des problèmes de compétences parce qu'effectivement ça ne reste jamais qu'un homme qui a des compétences mais qui ne les a pas toutes donc c'est à lui de s'entourer des personnes qui permettent d'assurer correctement les rôles ».

**Quels seraient pour vous, idéalement, les personnes qui devraient être présentes dans une association pour que la gestion des salariés se fasse au mieux et que la fonction employeur soit pleinement assumée ?**

« Au bureau ou dans l'association en général ? ».

**En général.**

« Pour moi on retrouve les grandes fonctions qu'il y a en entreprise, sous forme de salarié ou de bénévole. Donc quelqu'un qui connaisse la comptabilité et la gestion, pour gérer les choses sans qu'il y ait d'erreurs et qu'il n'y ait pas n'importe quoi qui soit fait sur la paye. La fonction Ressources humaines pour moi doit aussi être représentée pour s'assurer du respect des



règles, ne pas passer à côté de quelque chose d'important. Quand je parle de fonction c'est quelqu'un qui s'y connaisse. Dès qu'il y a des salariés il y a un minimum de chose à respecter, par exemple s'assurer qu'ils aient bien tous passé leur visite de prévention, qu'une mutuelle leur soit bien proposée etc. Il faut quelqu'un qui sache gérer l'informatique aussi. Pareil pour la communication, qui est utile quand on cherche à se développer. Ce sont les mêmes grands domaines qu'on retrouve en entreprise, à la limite qu'ils peuvent être cumuler par la même personne si elle a les compétences ».

**En tant que spécialiste Ressources humaines, as-tu déjà fait face à des méconnaissances des législations du droit du travail de la part des dirigeants bénévoles notamment de Florimont ?**

« Je parlais de la formation, du document unique qui s'impose au premier salarié, ça peut être aussi sur la rédaction du contrat où des petites formules peuvent être oubliées et qui font que du coup on peut se retrouver en difficulté, ça peut être des choses qui ne sont pas payées dans les délais réglementaires comme un solde tout compte quand quelqu'un termine son contrat. Il y a des petites choses et d'autres plus importantes ».

**Cette méconnaissance de la législation est-elle plus grande dans une association que dans une entreprise classique ?**

« Bah oui, parce qu'il ne peut ne pas y avoir le professionnel RH, le professionnel informatique. Par exemple sur la réglementation RGPD un informaticien sera beaucoup plus au fait que potentiellement un président qui n'est pas informaticien ».

**Est-ce que certains présidents d'association pourraient se cacher derrière le statut de leur structure pour ne pas respecter ces règles ?**

« Non pour moi c'est plus de la méconnaissance. Après il peut n'y avoir non pas une volonté de se cacher derrière mais des problèmes de contraintes budgétaires qui font que certaines choses ne sont pas faites parce qu'il n'y a pas de budget ».

**Dans les cas où la fonction employeur est assurée par délégation, est-ce que la délégation à une personne salariée peut parfois être difficile ou est-ce que c'est un soulagement ?**

« J'aurai tendances à dire que ça dépend des personnes. Y'en a qui seront contents de déléguer car cela permet de mieux concilier la vie personnelle et le rôle de bénévole car d'autres personnes assument. Pour d'autres personnes, la délégation est difficile. Mais c'est un souci que l'on retrouve aussi en entreprise, ce n'est absolument pas spécifique aux associations \*Rires\* ».

**Si vous deviez définir les expression « fonction RH » et « Gestion des ressources humaines », comment les définiriez-vous ?**

« Pour moi c'est un petit peu la même chose. Dans la fonction RH on retrouve tout ce qui est autour du recrutement de l'évolution des salariés, du développement de leurs compétences, la paie évidemment etc. Tous les grands domaines qu'on a pu plus ou moins évoquer depuis le début. Ce qu'on n'a pas ou dans peu d'associations, car elles ne sont pas beaucoup à atteindre le nombre permettant d'avoir des représentants du personnel, ce sont les relations sociales. Dans les grosses structures, on pourra aussi avoir à gérer la mobilité interne. Tout le reste, dès qu'il y a un salarié, on le retrouve ».

**Est-ce que pour toi, les dirigeants d'association devraient être formés à la gestion des ressources humaines ?**

« Dans tous les cas, ils devraient être sensibilisés. J'ai tendance à comparer ça à une formation de secouriste, où la première chose qu'on apprend c'est ce qu'il ne faut pas faire. Ça devrait être presque pareil pour un dirigeant sur la fonction RH pour être sûr de ne pas faire de bêtises. Il y a aussi une sensibilisation sur ce qu'il est impératif de faire. Mais je ne sais pas s'il faut vraiment parler de formation. Responsable RH c'est un métier sauf à faire une formation longue à un dirigeant pour qu'il le devienne, on fera de la sensibilisation ».

**Selon vous, comment pourraient-ils être sensibilisés ?**

« Pour moi c'est souvent au fil de l'eau avec le rappel des règles. Il faut avoir une certaine vigilance. On apprend beaucoup par ce que j'appelle « par frottements ». En entreprise, le bilan directeur/RH est impératif. En association y'a pas forcément la notion de binôme, parce qu'il n'y a pas forcément de RH quand il y a peu de salariés » .

**Pour vous, serait-il nécessaire, à part si le président ou quelqu'un d'autre du bureau a des compétences RH, il y ait quand même des bénévoles en Ressources humaines au quotidien pour les faire monter en compétences, même si ce n'est pas de la formation pure ?**

« Je pense, si ce n'est pas un bénévole, c'est peut-être une structure externe vers lesquelles ils peuvent se retourner pour poser des questions en cas de doutes. Le président peut aussi aller chercher sur internet mais il y a aussi des interprétations de texte qui ne sont pas forcément évidentes »

**Est-ce que vous connaissez des structures vers lesquelles les associations pourraient se tourner ?**

« J'en connais par rapport aux entreprises, car j'ai plutôt un parcours entreprise. Il y a *Entreprises et Personnel*, *Juritravail* etc. Il y a aussi des abonnements qui existent. On a tout sur internet mais j'ai quand même été surprise qu'il n'y ait pas un code du travail. Maintenant, il en existe des argumentés. En entreprise, la bible du RH ou du directeur c'est le code du travail \*Rires\*. Je n'ai rien vu ici qui puisse aider dans la fonction Ressources humaines. J'imagine que le président fouille sur internet mais il faut connaître les sites fiables ».

**Une question que j'ai oublié de poser plus tôt, est ce que les bénévoles dirigeants transposeraient leur propre expérience salariale au niveau de leur expérience bénévole ?**

« Ça me paraît inévitable, on le fait tous. On transpose ce que l'on a connu, ce qui est logique ».

**Est-ce que pour vous ce serait plutôt quelque chose de positif ou de négatif ?**

« J'ai du mal à répondre. Comme on a tendance à reproduire ce que l'on connaît, si on a eu une expérience riche et variée on va reproduire plein de choses qu'on a connu dans différentes structures. Donc pour moi c'est plutôt positif. Mais si on a connu qu'un mode de fonctionnement, qu'un type d'entreprise, on va reproduire la seule chose que l'on connaît. Pour moi ce n'est pas forcément positif puisqu'on passe à côté de pleins d'autres choses. Comme l'être humain à horreur du changement, on va forcément aller sur ce que l'on connaît ».

**Enfin, pensez-vous que les contrats aidés jouent sur la gestion des ressources humaines quotidiennes ?**

« J'avoue que les contrats aidés c'est quelque chose que j'ai découvert en arrivant ici. Tout comme j'ai découvert le service civique. Ça fait encore partie de la richesse car même quand on est RH de métier on apprend encore des choses quand on arrive dans le milieu associatif \*Rires\*. Après oui, ça joue parce qu'effectivement comme une association vie de subventions ils vont forcément aller vers les types d'emploi où il y a des aides. Du coup on n'aura pas forcément la meilleure compétence au bon endroit, on aura la meilleure compétence qu'on a pu trouver selon le type de contrat aidé. Puisque ça réduit de fait le champ du recrutement, donc ça a un impact ».

**Donc pour vous, cela oriente le recrutement, la montée en compétences etc. ?**

« Quand on prend un contrat aidé, on a quelqu'un éloigné de l'emploi c'est sûr que ça a un impact sur montée en compétences. Quand on embauche quelqu'un qui sort des études on n'aura sûrement pas le même niveau de qualification, de dynamisme. Il y aura forcément des accidents de parcours professionnel, s'il est éloigné de l'emploi c'est qu'il y a une raison. Pour autant, ça fait aussi partie de la richesse de l'hétérogénéité de la population d'une association. Bien qu'on puisse avoir des gens très bien dans les contrats aidés mais peut-être que ce n'est pas spontanément les personnes qu'on aurait prises si on avait été dans un champ de recrutement complètement ouvert. On peut découvrir des chouettes personnes. Ça fait aussi partie d'une valeur d'une association que de prendre ce type de personne, une entreprise est plus sur la rentabilité. C'est une chance pour ces personnes ».

**Je vous remercie d'avoir réponse à toutes mes questions, auriez- quelque chose à rajouter ?**

« Non c'est très bien ».

**Merci encore !**

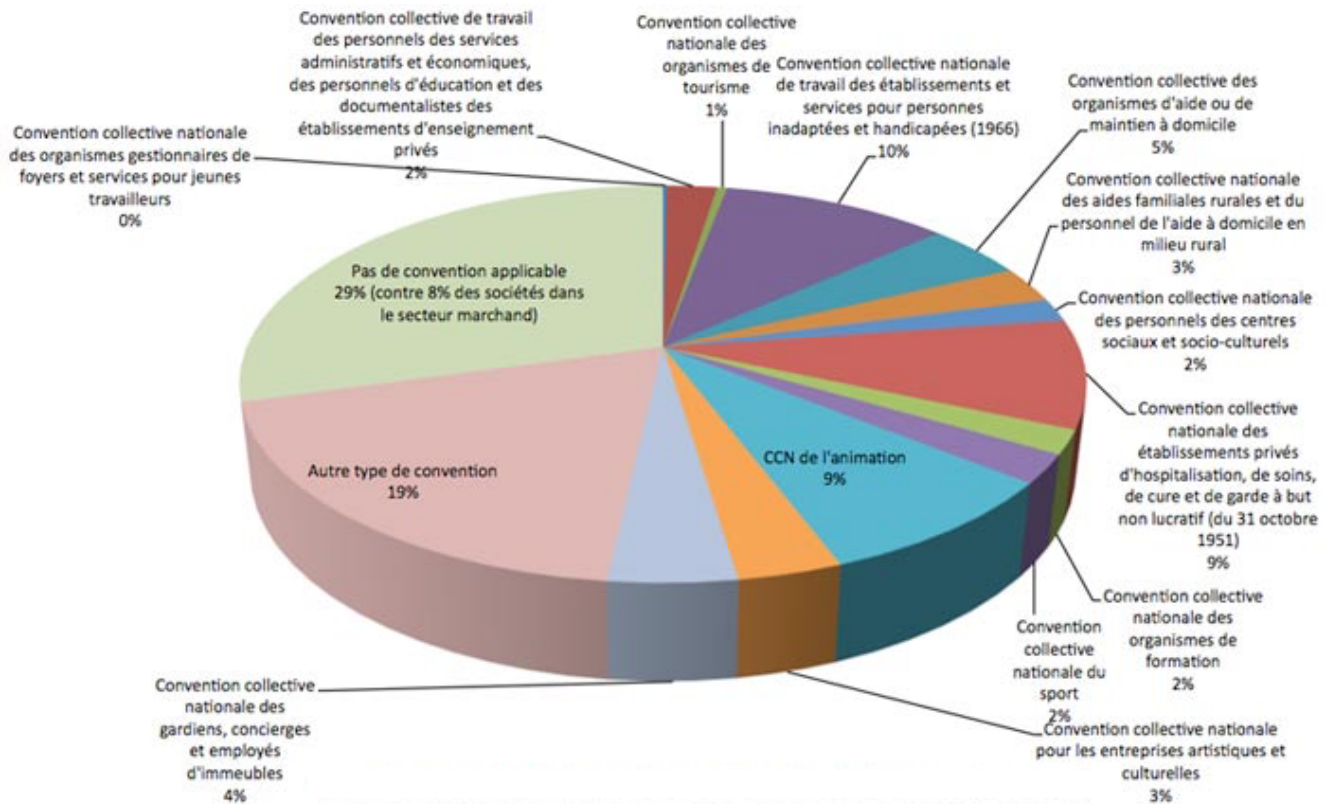
#### Annexe 4 – Définition des secteurs d'activités des associations, au regard des inscriptions au Journal officiel

Source : BASTIANI B., BAZIN C., BEN AYED A., DUROS M., FAURITTE J., MALET J. et PREVOSTAT G. « La France associative en mouvement », Recherches et solidarités, octobre 2021.

Culture	Culture, pratique d'activités artistiques, culturelles
Sports	Sports et activités de plein air ; chasse, pêche
Loisirs	Clubs de loisirs, relations, action socioculturelle
Social	Interventions sociales ; associations caritatives, humanitaires, aide au développement, développement du bénévolat ; services familiaux, services aux personnes âgées
Santé	Santé, services et établissements médico-sociaux
Enseignement	Education, formation
Économie	Représentation, promotion et défense d'intérêts économiques ; conduite d'activités économiques ; aide à l'emploi, développement local, promotion de solidarités économiques
Amicales - Entraide	Amicales, groupements affinitaires, groupements d'entraide (hors défense de droits fondamentaux)
Environnement	Environnement, cadre de vie
Autres	Information, communication ; activités politiques ; défense des droits fondamentaux, activités civiques ; activités religieuses, spirituelles ou philosophiques ; recherche ; armée, anciens combattants ; tourisme ; justice ; clubs, cercles de réflexion ; logement ; sécurité protection civile ; préservation du patrimoine ; divers.

## Annexe 5 – Structure conventionnelle du monde associatif en % de salariés couverts en 2008

Source : LOCHARD Y., TRENTA A. et VEZINAT N., « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », *La vie des idées*, novembre 2011



## Annexe 5 – Tableau des principales aides à l'embauche mobilisables (juin 2022)

Source : réalisation personnelle

	Aide exceptionnelle aux employeurs de salariés en contrat d'apprentissage	Aide exceptionnelle aux employeurs de salariés en contrat de professionnalisation	Aide à l'embauche des demandeurs d'emploi en contrat de professionnalisation	Emploi franc	Adulte-relais	Parcours Emploi Compétences (PEC/DU-CAS)	Poste FONJEP
OBJECTIFS	Permettre à un jeune d'obtenir un diplôme d'Etat et/ou d'un titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles.	Permettre à un jeune d'obtenir d'un diplôme d'Etat et/ou d'un titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles.	Permettre à un demandeur d'emploi de longue durée d'obtenir un diplôme d'Etat et/ou d'un titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles.	Répondre aux inégalités que subissent certains citoyens : à diplôme, âge et parcours équivalents	Dispositif permettant à certaines personnes éloignées de l'emploi, de plus de 26 ans, d'assurer des missions de médiation sociale et culturelle de proximité.	Permettre une meilleure cohérence de l'offre d'insertion en fonction des spécificités des territoires et des besoins des populations.	Financer contractuellement, à moyen terme, un emploi permanent lié à un projet de développement d'une association. Pour 3 domaines d'actions : Jeunesse et éducation populaire, Cohésion sociale, Politique de la ville.
PUBLICS VISES	Jeunes âgés jusqu'à 29 ans révolus préparant préparant à un diplôme (ou un titre professionnel, un certificat de qualification) Jusqu'au master (bac +5 – niveau 7 du Répertoire national des certifications professionnelles)	Jeunes âgés de moins de 30 ans préparant préparant à un diplôme (ou un titre professionnel, un certificat de qualification) Jusqu'au master (bac +5 – niveau 7 du Répertoire national des certifications professionnelles)	* Demandeurs d'emploi de longue durée d'au moins 30 ans entre le 1er novembre 2021 et le 30 juin 2022	* Demandeurs d'emploi, inscrits à Pôle emploi en catégorie 1, 2, 3, 6, 7, 8 ou en adhérent à un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) qui réside dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV)	Demandeurs d'emploi ou salariés bénéficiant d'un parcours emploi compétences résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) d'au moins 26 ans	Personne éloignée du marché du Travail	Personne qualifiée pour le poste
ASSOCIATIONS CONCERNÉES	Toutes les associations	Toutes les associations	Toutes les associations	Toutes les associations	Toutes les associations	Toutes les associations	Associations agréées "Jeunesse et éducation populaire"
TYPE DE CONTRATS	CDI (Contrat à durée limitée) sur la durée du cycle de formation conduisant à l'obtention du diplôme ou du titre visé (peut varier de 6 mois à 3 ans)	CDI (avec une action de professionnalisation d'une durée comprise entre 6 et 12 mois au début du contrat)	CDI (avec une action de professionnalisation d'une durée comprise entre 6 et 12 mois au début du contrat)	CDI ou CDD d'au moins 6 mois	CDI ou CDD (dans la limite d'une durée de 3 ans renouvelable 1 fois)	CDI ou CDD d'au moins 6 mois, Les parcours sont cadrés sur une durée minimale de 9 à 12 mois, et renouvelables dans la limite de 24 mois (sauf cas dérogatoire)	CDD de plus de 12 mois ou CDI
DURÉE HEBDOMADAIRE	35h/par semaine	35h/par semaine	35h/par semaine	Temps plein ou temps partiel (Aide proratisée selon le temps de travail et la durée du contrat)	Temps plein ou temps partiel (Aide proratisée selon le temps de travail et la durée du contrat)	Entre 20h et 35h	Temps plein ou temps partiel (Aide proratisée selon le temps de travail et la durée du contrat)
AIDE À L'EMPLOYEUR	Apprenti mineur : 5000€ Apprenti majeur : 8000 €	Apprenti mineur : 5000€ Apprenti majeur : 8000 €	8 000 € maximum	CDI >= 6 mois : 15 000 € sur 2 ans (2 500 €/an) CDD : 15 000 € sur 3 ans (5 000 €/an)	20 071,82€ par an (montant juillet 2021, 45 % et 80 % (paramètres de prise en charge actuels fixés par l'arrêté préfectoral Ile-de-France du 2 mars 2022 actuellement en vigueur)	Montant de l'aide accordée aux employeurs, exprimé en pourcentage du Smic bruto, peut être modulé entre 45 % et 80 % (paramètres de prise en charge actuels fixés par l'arrêté préfectoral Ile-de-France du 2 mars 2022 actuellement en vigueur)	7000 à 8000 € d'aide par an, pendant 3 ans, renouvelable 2x
INTERLOCUTEUR	Opérateur de compétences affilié	Opérateur de compétences affilié	Opérateur de compétences affilié	Pôle emploi	Direction départementale de la cohésion sociale	Pôle emploi	Direction départementale de la cohésion sociale

NB : ce tableau ne présente que les principales aides à l'embauche mobilisables par une association. D'autres aides sont disponibles comme celles proposées par l'Agefiph dans le cadre d'un recrutement d'un travailleur handicapé.

## Annexe 6 - Modèle de liste regroupant les différentes obligations de l'employeur lors d'une embauche

Source : document interne Association Florimont



### Obligations de l'employeur lors d'une embauche



#### Lors de l'arrivée du premier salarié :

- Élaborer un document unique d'évaluation des risques professionnels**  
Pour évaluer les risques professionnels et éditer un plan d'action : OIRA (outil interactif à destination des organisations associatives mis en place par l'Assurance Maladie et l'INRS afin d'évaluer les risques professionnels) : <https://www.inrs.fr/>
  
- Élaborer un registre unique du personnel**  
Liste des informations obligatoires : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  
- Procéder aux affichages obligatoires**
  - Nom et coordonnées de l'inspection du travail, de la médecine du travail
  - Coordonnées du service d'accueil téléphonique chargé de la prévention et de la lutte contre les discriminations
  - Consignes de sécurité, d'incendie et avertissement de zone de danger
  - Référence de la convention collective applicable
  - Textes relatifs à l'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes, la lutte contre la discrimination, le harcèlement sexuel et l'interdiction de fumer et de vapoter
  - Informations relatives aux horaires collectifs de travail, repos hebdomadaire et congés payés
  - Informations relatives au travail temporaire, s'il y en a
  - Modalités d'accès et de consultation du document unique d'évaluation des risques professionnels
  
- Affilier l'association auprès d'un service de santé au travail**  
Pour trouver un service de santé au travail agréés par la DRIEETS à Paris : <https://idf.drieets.gouv.fr/>
  
- Adhérer à un Opérateur de compétences (OPCO)**  
Pour connaître son OPCO : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  
- Adhérer à une mutuelle d'entreprise**
  
- Affilier l'association à une caisse de retraite complémentaire**  
Pour trouver connaître sa caisse de retraite complémentaire : <https://www.espace-entreprise.services-retraite.fr/>



- Inscrire sur le registre des activités de traitement les traitements utilisant les données personnelles des salariés (ex : la gestion de la paie)**

Pour élaborer un registre des activités de traitement depuis un modèle proposé par la CNIL pour les TPE/PME, associations, etc. : <https://www.cnil.fr/fr/>

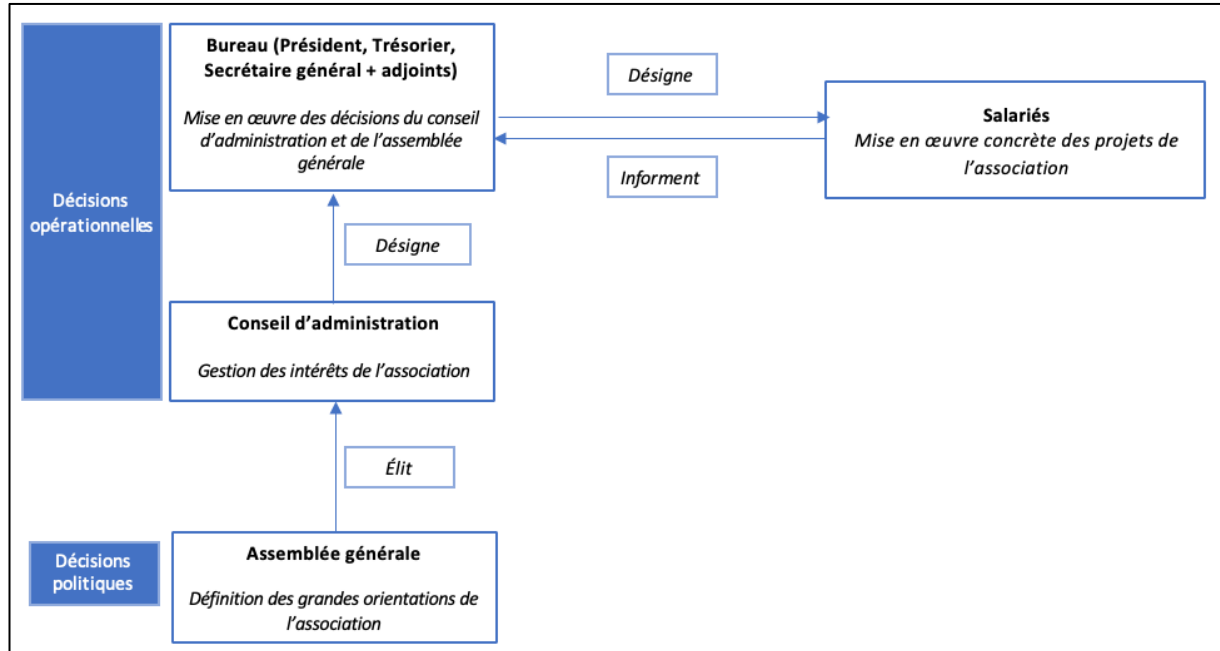
#### **A chaque nouvelle embauche :**

- Établir un contrat de travail**
- Réaliser une déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSAFF**
- Inscrire le salarié sur le registre unique du personnel**
- Réaliser une visite d'information et de prévention (dans un délai de 3 mois après le début du contrat)**
- Affilier le salarié auprès de la caisse de retraite complémentaire**
- Informier le salarié**
  - De sa possibilité de bénéficier d'un entretien professionnel tous les deux ans avec son employeur
  - Des risques sur sa santé et sa sécurité au travail
  - De la convention collective applicable à l'entreprise
  - De sa possibilité de s'affilier à la mutuelle d'entreprise.

NB : si vous utilisez les services du Chèque emploi associatif, la déclaration préalable à l'embauche et la déclaration aux organismes de protection sociale obligatoire (sécurité sociale, chômage, retraite complémentaire et prévoyance) sont réalisées à chaque inscription d'un nouveau salarié.

## Annexe 7 - Schéma de la gouvernance d'une association employeuse

Source : réalisation personnelle



## Annexe 8 - Exemple d'une charte de bénévolat

Source : Association Florimont (document interne)



### Association Florimont – Charte de bénévolat

Tout bénévole accueilli et intégré dans l'Association Florimont se voit remettre la présente Charte. Elle définit le cadre des relations et des règles du jeu qui doivent s'instituer entre les Responsables de l'association, les salariés permanents et les bénévoles.

#### I. Rappel des missions et finalités de l'association.

Les missions de l'Association Florimont :

- > Soutenir la vie associative en animant et gérant des espaces mis à disposition
- > Favoriser la vie sociale et culturelle, notamment en portant des projets coopératifs entre associations, habitants et artistes
- > Contribuer à l'insertion sociale et professionnelle en mobilisant les acteurs locaux

L'Association Florimont remplit ces missions :

- > de façon transparente à l'égard de ses adhérents, de ses bénéficiaires, de ses financeurs, de ses salariés permanents et de ses bénévoles,
- > dans le respect des règles démocratiques de la loi de loi de 1901,
- > en l'accompagnant de démarches d'évaluation de son utilité sociale.

#### II. La place des bénévoles dans le Projet Associatif

Dans le cadre du Projet Associatif le rôle et les missions des bénévoles s'inscrivent dans l'un des projets de l'association, qui sont : « Agir pour l'emploi », « Club Senior », « la Ludothèque », « Écrivain Public », « Sportonsmieux », dont les intitulés parlent d'eux-mêmes. Mais aussi « Tous connectés ! », qui lutte contre l'exclusion numérique, « Vidéado » et « Prévention Web'écrans » qui sensibilisent les jeunes à une utilisation raisonnée d'Internet, et « Graine de quatorzien », qui promeut l'agriculture urbaine et la consommation responsable.

Les bénévoles mettent à disposition volontairement à l'association du temps, de la disponibilité et des compétences. Aucun lien de subordination ne lie l'association et les bénévoles.

#### III. Les droits des bénévoles

L'Association Florimont s'engage à l'égard de ses bénévoles :

- > **en matière d'information :**
  - à les informer sur les finalités de l'Association, le contenu du Projet Associatif, les principaux objectifs de l'année, le fonctionnement et la répartition des principales responsabilités,
  - à faciliter les rencontres souhaitables avec les dirigeants, les autres bénévoles, les salariés permanents et les bénéficiaires,
- > **en matière d'accueil et d'intégration :**
  - à les accueillir et à les considérer comme des collaborateurs à part entière, et à considérer chaque bénévole comme indispensable,
  - à leur confier, bien sûr en fonction de ses besoins propres, des activités en regard avec leurs compétences, leurs motivations et leur disponibilité,
  - à définir les missions, responsabilités et activités de chaque bénévole,

- à situer le cadre de la relation entre chaque bénévole et l'Association dans « une convention d'engagement »,

➤ **en matière de gestion et de développement de compétences:**

- à assurer leur intégration et leur formation par tous les moyens nécessaires et adaptés à la taille de l'Association : formation formelle, tutorat, compagnonnage, constitution d'équipes...,
- à organiser des points fixes réguliers sur les difficultés rencontrées, les centres d'intérêts et les compétences développées,
- si souhaité, à les aider dans des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE),

➤ **en matière de couverture assurantielle :**

- à leur garantir la couverture et le bénéfice d'une assurance responsabilité civile dans le cadre des activités confiées.

L'Association conserve le droit d'interrompre l'activité et la mission d'un bénévole, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant des délais de prévenance raisonnables.

#### **IV. Les obligations des bénévoles**

L'activité bénévole est librement choisie ; il ne peut donc exister de liens de subordination, au sens du droit du travail, entre l'Association Florimont et ses bénévoles, mais ceci n'exclut pas le respect de règles et de consignes.

Ainsi, le bénévole s'engage à :

- à adhérer à la finalité et à l'éthique de l'Association,
- à se conformer à ses objectifs,
- à respecter son organisation et son fonctionnement.
- à assurer de façon efficace sa mission et son activité, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement, au sein « d'une convention d'engagement » et éventuellement après une période d'essai,
- à exercer son activité de façon discrète, dans le respect des convictions et opinions de chacun,
- à considérer que le bénéficiaire est au centre de toute l'activité de l'Association, donc à être à son service, avec tous les égards possibles,
- à collaborer avec les autres acteurs de l'Association : dirigeants, salariés permanents et autres bénévoles,
- à suivre les actions de formation proposées.

Les bénévoles peuvent interrompre à tout moment leur collaboration, mais s'engagent, dans toute la mesure du possible, à respecter un délai de prévenance raisonnable.

## Annexe 9 - Exemple d'une convention de bénévolat

Source : Association Florimont (document interne)



### Association Florimont – Convention de bénévolat

Représentée par son Président, Gilles Motel, ou par délégation, par Margaux Clerbois (Coordinatrice des pôles),

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre association. Elle est remise à .....

L'Association Florimont s'engage à l'égard de .....

- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :

.....  
.....

- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :

.....  
.....

- à écouter ses suggestions,

- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation,

- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,

- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,

- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,

- si souhaité, à l'aider à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE.

L'Association Florimont pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de ....., mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

..... s'engage à l'égard de l'Association Florimont

- à coopérer avec les différents partenaires de l'Association : bénéficiaires, dirigeants, salariés permanents, autres bénévoles,

- à respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur,

- à respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,

- à s'impliquer dans les missions et activités confiées,

- à respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité

à prévenir le responsable désigné,

- à faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation,

- à participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées.

..... pourra à tout moment arrêter sa collaboration, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

A..... le .....

Signature (Précédée de la mention lu et approuvé) :

NB : ce document a été rédigé depuis un modèle disponible librement sur le site de France bénévolat.