



# Association : être ou devenir employeur ? Telle est la question !

## Relations salariés – bénévoles : de quoi parle-t-on ?

*Session de sensibilisation réalisée à la demande du CDOS de GIRONDE*

**11 janvier 2020**

**9h – 13h**

**Maison des sports et de la vie associative**

Intervenants :

Armelle GAULIER

Luc BENARD



# Plan de la matinée

1. Présentation brève du CDOS Gironde
2. Rappel des aspects logistiques
3. Présentation des « règles » de la formation
4. Présentation des formateurs et du DLA
5. Tour de table des formés (ppt et attentes)
6. Plan de l'intervention :
  - NOTIONS : bénévole / salariés
  - RELATIONS SALARIALES : de quoi parle t-on ?
  - AVANT L'EMBAUCHE : les questions à se poser
  - LES CLEFS D'UNE BONNE RELATION : mythe ou réalité ?
  - BIBLIOGRAPHIE - WEBOGRAPHIE



**Luc BENARD**

**Chargé de mission  
DLA Gironde**

**Secteurs IAE et  
Action Sociale**

**Armelle GAULIER**

**Chargée de mission  
DLA Gironde**

**Secteurs Sport et  
Petite Enfance -  
Famille**

**30 ans d'existence**

**3 métiers :**

- Formation professionnelle COPSIL (équivalent MASTER 1)
- Mobilité internationale et européenne (VSI – CSI / Programme ERASMUS +)
- Animation du DLA Gironde (150 structures rencontrées / an)

A l'issue de cette formation, les participants(es) seront capables de :

- Mieux définir bénévoles et salariés
- Améliorer vos connaissances sur le rôle et les obligations d'un employeur associatif
- Identifier des leviers organisationnels facilitant la gestion managériale d'une association employeuse

## Avant de démarrer :

- **Tour de table**
- **Vos attentes ? Vos questions ?**

## QUIZZ : associations et bénévoles en France

Combien y a-t-il d'associations ?

- 1 300 000
- 2 700 000
- 15 000
- 78 000

Parmi elles combien sont employeuses?

- 2%
- 10%
- 40%

Combien y a-t-il bénévoles ?

- 800 000
- 13 500 000
- 8 000 000
- 22 000 000

Les bénévoles sont majoritairement des hommes

Vrai ou Faux

Les bénévoles sont majoritairement des jeunes

Vrai ou Faux

Les bénévoles sont majoritairement actifs

Vrai ou Faux

# Bénévole : d'où viens tu ?

« **bene volo** » : « je veux bien » ou « bonne volonté » ou « bienveillant »

Fév. 1993 : le Conseil économique et social propose : « **est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.** »

Le bénévolat est la **situation** dans laquelle une personne fournit **à titre gratuit une prestation de travail** pour une personne ou un organisme.

- Le bénévole ne perçoit **pas de rémunération**. Il peut être dédommagé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...).
- Le bénévole n'est soumis à **aucun lien de subordination juridique**. Sa participation est volontaire : il est **toujours libre** d'y mettre un terme sans procédure, ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.



# Bénévole : ce cher inconnu !

**NOTIONS : bénévoles / salariés**

- Peu d'étude sur le bénévolat : difficile à réaliser
- **Depuis 2010 croissance** du bénévolat (augmentation des moins de 35 ans et diminution des plus de 65 ans proportionnellement à la population)
- MAIS changement investissement bénévoles avec plus de bénévoles « actifs ponctuels » = « zapping du bénévolat », moins de bénévoles dirigeants (crise de la gouvernance)
- => Sport, loisirs, social et caritatif : secteurs où les bénévoles sont les plus nombreux
- Majorité **d'hommes – Seniors – diplômés de l'enseignement supérieur (encore plus visible pour les instances de gouvernance)**





- **Retraités ou actifs du secteur public**
- De moins en moins d'ouvriers dans les organes de direction (sauf dans le sport) par ex : ouvriers = 5 % des présidents
- De + en + de femmes, dans les structures nouvellement créées (**féminisation progressive** et lente des instances de gouvernance)
- Des **motivations multiples** : aider les autres, la cause défendue, s'épanouir, appartenir à une équipe
- Préoccupation principale des associations: les ressources humaines bénévoles et renouvellement des dirigeants

## Parties prenantes « classiques » :

**Bénévole** : « Est bénévole toute personne **qui s'engage librement** pour mener une action **non salariée** en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial. » 1993 – Conseil Economique et Social

**Adhérent** : souvent utilisé comme synonyme de bénévole – Pourtant, terme différent qui contient une **logique d'appartenance** à des valeurs.

**Cotisant** : souvent utilisé comme synonyme d'adhérent et de bénévole – Pourtant, terme différent qui inclue le **versement d'une cotisation**.

**Dirigeant** :

**Élu** en Assemblée Générale

membre du Conseil d'Administration

membre du Bureau

## Valorisation comptable : vers une image fidèle ?

La plupart des articles sur les associations et le bénévolat en France témoigne de la difficulté à construire cette donnée pour plusieurs raisons.

- Les associations ne sont pas toutes déclarées.
- Peu d'observation nationale, régulière et normalisée.

POUR	CONTRE
Valorisation de l'action	Un don ne s'évalue pas
Meilleure connaissance de son économie (si je devais avoir des salariés pour ...)	Valoriser sur la base du cout de remplacement (base SMIC) et non sur le résultat obtenu
Meilleure gestion de ses ressources bénévoles	Pas de méthode homogène validée

Pour information logiciel : Bénévalibre (septembre 2019) <https://benevalibre.org/site/>



## Au-delà de la valorisation comptable...

- Depuis 2016 : le Compte d'Engagement Citoyen (CEC)  
=> Permet de recenser/comptabiliser les activités bénévoles pour (sous conditions) capitaliser des droits à des formations professionnelles (compte personnel de formation).
- Depuis 2017 : le congé d'engagement associatif  
=> « *Encourager la prise de responsabilités des bénévoles par ailleurs salariés du secteur privé ou agent de la fonction publique* » (cf guide du bénévolat)  
=> possible demander 6 jours de congé / an

# QUIZZ : salariés associatifs en France

Combien y a-t-il d'associations employeuses ?

- 97 650
- 167 000
- 235 500
- 348 720

Combien y a-t-il salariés ?

- 600 000
- 1 200 000
- 1 853 000
- 2 215 127

Les salariés sont majoritairement des hommes

Vrai ou Faux

Les salariés sont majoritairement peu diplômés

Vrai ou Faux

Plus de 600 000 départs à la retraite sont prévus d'ici 2020

Vrai ou Faux

Combien représente-t-il dans le secteur privé?

- 25 %
- 20 %
- 15 %
- 10 %

## SALARIE ASSOCIATIF : qui es tu ?

### L'emploi dans l'ESS en France, c'est :

- 10.3 % emploi du secteur privé
- **1, 9 millions de salariés**
- 41.5 milliards euros de salaire (7% de la MS du secteur privé)

Au niveau régional , Nouvelle Aquitaine, les associations employeuses représentent:

- 16 000 établissements
- 80 % des employeurs de l'ESS
- 71% des salariés de l'ESS

### Les salariés associatifs sont :

- **Femme** (67%, soit 1 femme sur 7)
- Plus de **cadre** en moyenne
- Niveau de formation est plus élevée
- Rémunérations sont plus faibles
- Plus de **temps partiels** (suivant les secteurs, l'effet est renforcé)
- 600 000 emplois à renouveler d'ici 2020

## SALARIE ASSOCIATIF : un salarié comme les autres ?

### A priori, oui

- ✓ Versement d'une rémunération
- ✓ Existence d'un lien de subordination
- ✓ Code du travail identique

### A priori, non

- ✓ Présence d'un projet associatif (valeurs, intérêt général),
- ✓ **Employeurs sont d'abord des « militants », avant d'être des patrons,**
  - ✓ ou les salariés sont en fait les patrons,
- ✓ **Une relation au travail « affective » de la part des salariés,**
- ✓ **Une absence de culture du dialogue social,**
- ✓ Ambiguïté de la répartition des rôles entre salariés et bénévoles, ...

# LES PRINCIPALES AIDES A L'EMPLOI

## Le Parcours Emplois Compétences (PEC)

- A remplacé le CUI CAE en janvier 2018
- Une **logique de montée en compétence du salarié** (formation interne ou externe)
- Un **tuteur** au sein de l'association (peut être bénévole)
- « *publics **les plus éloignés du marché du travail** (...) l'orientation vers un parcours emploi compétence repose avant tout sur le diagnostic réalisé par le conseiller du service public de l'emploi. »*

### Montant de l'aide

- 50 % du SMIC (pour la Nouvelle Aquitaine) pour une durée de 20 heures / semaines

### Durée

9 à 12 mois. Renouvellement possible mais non automatique

Plus d'information : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/parcours-emploi-competences/pec>





Autres aides à l'emploi de l'Etat :

Contrat en alternance, emplois francs, dispositif adultes relais, ...

<https://www.associatheque.fr/fr/association-employeur/aides-a-l-emploi.html>

Aide à l'emploi du département de la Gironde :

Associations de + d'un an, relevant du champ de compétence du département

**Création d'un emploi mutualisé ou d'un premier emploi non mutualisé dans des fonctions supports** : Secrétariat, comptabilité, gestion, développement, diffusion, communication, développement, coordination et animation d'un tiers lieu.

Sur la base **d'un emploi à temps plein (35h)**, l'aide totale est de **15 000 € par emploi mutualisé**, ou **12 000 € par emploi non mutualisé**, **dégressive**, répartie sur 3 ans entre les différents employeurs.

<https://www.gironde.fr/associations/subventions/vie-associative/soutien-emploi-associatif>



## Aide à l'emploi de la région Nouvelle Aquitaine :

**Aides à l'emploi**

- Emplois en CDI à temps plein pour le développement d'activités d'intérêt général relevant des champs d'intervention de la Région
- Des priorités définies : Les projets d'emplois partagés. Les projets amorçant une dynamique en milieu rural ou en zone fragilisée
- Aide dégressive sur 3 ans pour un montant total de 21 000 €
- [https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2020-12/2021\\_plaquette\\_RI\\_VA.pdf](https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2020-12/2021_plaquette_RI_VA.pdf) (page 6)

*Une aide spécifique liée à la création d'un premier emploi :*

Le dispositif Ampli (Appui au Micro-Projets Locaux Innovants)

Aide totale de 20 000 € versée en 2 ans avec obligation de créer un emploi à hauteur (a minima 0,5 ETP)

Critères principaux de sélection : utilité sociale du projet, ancrage territorial et viabilité économique

<https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/economie-et-emploi/appui-aux-micro-projets-locaux-innovants-ampli>

## ATTENTION : CE NE SONT PAS DES EMPLOIS !

Un stagiaire n'étant **pas considéré comme un salarié**.

Le stage est une mise en situation temporaire en milieu professionnel de l'élève ou de l'étudiant.

Il lui permet d'acquérir les compétences professionnelles liées à sa formation.

Un stage d'étudiant **ne peut pas** être proposé pour les missions suivantes :

- Remplacer un salarié
- Exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent
- Faire face à un accroissement temporaire d'activité
- Occuper un emploi saisonnier

## ATTENTION : CE NE SONT PAS DES EMPLOIS !

Les volontaires en Service Civique relèvent d'un statut juridique à part, défini dans le code du service national. Le code du travail ne s'applique donc pas aux volontaires en Service Civique.

Les volontaires en Service Civique doivent intervenir **en complément de l'action de vos salariés, stagiaires, et/ou bénévoles, sans s'y substituer.**

À ce titre :

- Le volontaire **ne peut être indispensable au fonctionnement courant de l'organisme**
- Le volontaire **ne doit pas exercer de tâches administratives et logistiques liées au fonctionnement courant de la structure**

**Exemples de mission possibles** : Rendre visite à des personnes âgées isolées, animer des ateliers de sensibilisation sur les comportements à risque auprès de publics jeunes, etc.

(voir guide du service civique et référentiel des missions téléchargeables sur le site [service-civique.gouv.fr/](http://service-civique.gouv.fr/) )

## UN BENEVOLE PEUT-IL CACHER UN SALARIE ?

ATTENTION, l'URSAFF peut considérer votre bénévole comme un salarié si certaines conditions ne sont pas remplies :

**PAS DE LIEN DE SUBORDINATION JURIDIQUE** – elle est caractérisée par l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres, d'en contrôler la réalisation et de sanctionner les manquements. Cet élément est corroboré par la réalisation de l'activité, dans un lieu et à un horaire prescrits et avec des produits fournis par l'employeur.

**PAS DE VERSEMENT D'INDEMNITE**

**POUR EVITER TOUT PROBLEME, il est nécessaire de :**

- rembourser les frais réels sur la base de justificatifs uniquement,
- ne pas imposer d'heure de présence,
- ne pas laisser supposer que le bénévole est encadré par un salarié, en particulier le directeur de la structure.



## REMBOURSEMENT DES BENEVOLES

- Si un bénévole demande à son association de ne pas lui rembourser les frais engagés pour ses activités bénévoles = un don

Ex: Remboursements des frais kilométrique se font aux frais réels = en fonction du barème fiscale de référence

- MAIS si le bénévole renonce à son remboursement alors le don est calculé sur la base du forfait de 0,311€/km (en 2018).
- [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr), article « les frais engagés par les bénévoles »

**Selon vous :**

- **Devenir employeur, quels sont les changements prévisibles ?**
- **Qu'est ce qui vous semble difficile dans ce changement ?**

## Quels changements pour l'économie de la structure ?

### Association bénévole

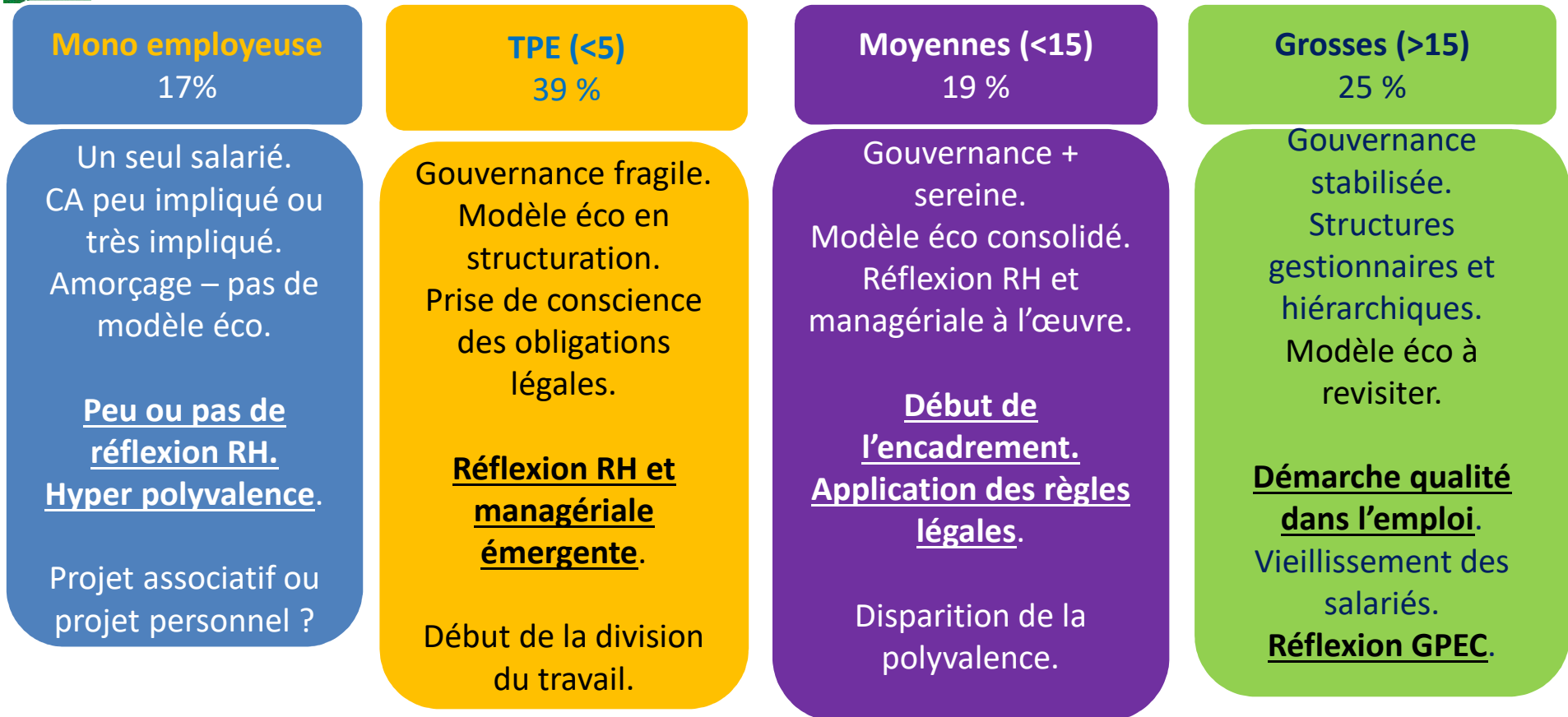
- **Aucune obligation légale**, sauf si souhait d'obtenir la capacité juridique (*percevoir une subvention, récupérer le TVA, avoir un compte bancaire, ...*)
  - **Gestion recette/dépense**
  - Besoin en trésorerie limité
  - **Risque économique limité, ...**

### Association employeuse

- **Obligation légale en matière d'emploi** (*DUE, contrat de travail, versement aux URSAFF, médecine du travail, OPCO...*)
- **En matière comptables** (*comptabilité d'engagement, activité soumise à TVA, ...*)
  - Suivi budgétaire resserré
  - Besoin en trésorerie plus important
- Travail sur **prévisionnel d'activité** et de budget à 3 ans (si possible)



## RELATIONS SALARIALES : de quoi parle t'on ?



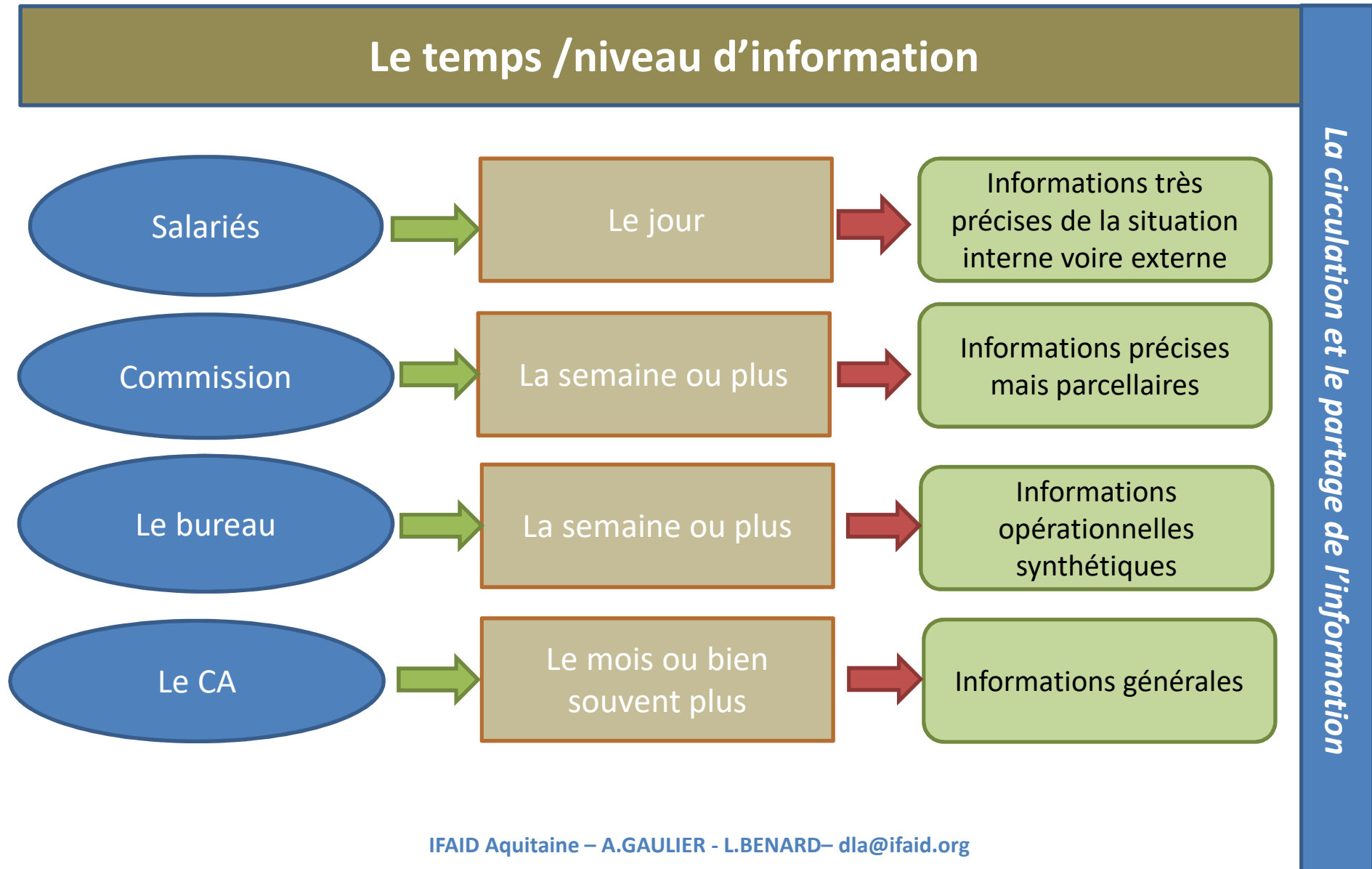
La fonction employeur se structure différemment suivant la taille de l'association. **On parle d'effet de seuil.** Dès 3 salariés, il est nécessaire de définir de manière précise les rôles et missions de chacun.

**La fonction employeur se structure fortement avec la disparition de la polyvalence du travail salarié et l'apparition de la division du travail.**

## Circulation et partage de l'information : quels enjeux ?

- Faciliter la compréhension de la structure à tous les niveaux de l'association
- Permettre à chacun de comprendre les enjeux propres à son positionnement
- Faciliter l'intégration de nouveaux bénévoles dans les instances dirigeantes

## Qui détient l'information et laquelle ?





**Selon vous :**

- **Quelles sont les premières questions à se poser, avant d'embaucher ?**
- **Un bon salarié, c'est quoi ?**
- **Un bon employeur, c'est quoi ?**

## POURQUOI RECRUTER : définir ses motivations

- Pallier au **nombre insuffisant de bénévoles** ?
- Confier des tâches que les **bénévoles ne veulent pas faire** ?
- Confier des tâches que les **bénévoles ne savent pas faire** ?
- Faire face à un **accroissement d'activité** ?
- Saisir une **opportunité de financement** ? ...

Les réponses définissent :

- le **profil**,
- les **missions**
- et l'**autonomie**.

Les réponses définissent la manière :

- de **recruter**,
- d'**accueillir**,
- d'**intégrer**,
- d'**ENCADRER** le salarié.

Motivations à la création d'emploi	Type de salarié	Zones de risque
Manque de <b>temps</b> pour réaliser l'ensemble des activités	Exécutant – Palliatif	<p>Surcharger le salarié d'une multitude de tâches – Epuisement / démotivation du salarié</p> <p>Autonomie du salarié est bridée – Pas de valeur ajoutée</p>
Manque de <b>compétences</b>	Professionnel – Expert	<p>Perte de confiance des bénévoles dans leurs propres valeurs</p> <p>Scission entre politique et technique</p>
Manque de <b>dynamisme interne</b>	Providentiel - Militant	<p>Très fortes attentes projetées sur le salarié – Epuisement du salarié</p> <p>Délégation totale de confiance – Désinvestissement des bénévoles</p>



# PRECISER SES BESOINS : Groupement employeur ?

= *un regroupement de structures, évoluant sur un même territoire, qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne peuvent pas embaucher seules, à temps plein ou toute l'année.*

= association loi 1901 recrute personnel, mis a disposition de ses **adhérents (partage responsabilité et fonction employeur)**

= GE assure le recrutement, l'embauche, la gestion et la formation des salariés.

= un employeur mais **plusieurs structures qui partagent l'emploi**

➔ mutualisation de l'emploi.

## Exemples de GE



Emplois Loisirs Gironde : L'association œuvre au développement de l'emploi sportif et de loisirs en Gironde.



AGECE&CO organise la mise à disposition de personnel entre des structures culturelles et créatives de Nouvelle-Aquitaine.



## POURQUOI FAIRE : définir la fiche de poste

- Quelles sont les **tâches à confier** ?
- Ces tâches font-elles un **poste cohérent ? réaliste ?**
- Quelles sont les **compétences nécessaires** ?
- Le salarié doit-il savoir « tout » faire avant sa prise de poste ?
- L'association accepte-t-elle un salarié qui apprend en faisant ?
- **Qui va recruter ? Comment** allons-nous recruter : pôle emploi, réseaux, cooptation, ?
- Quelle **rémunération** allons-nous proposer ? Jusqu'où négocier ?
- Quels **horaires de travail** ? Quels **lieux de travail** ? ...

## COMMENT : définir l'organigramme (responsabilité et délégation)

- Qui va l'**accueillir** et lui présenter le projet ?
- Qui va **accompagner** sa prise de poste ?
- Qui va **évaluer, contrôler** son travail ?
- Qui va **sanctionner** en cas de problème ?
- Qui va **coordonner** les congés ? les heures supplémentaires ? les absences ? ...

## COMMENT : définir le modèle économique

- Quel est **notre projet de développement à « 3 ans »** ? Où voulons nous aller ?
- Quels **sont les financements possibles pour soutenir notre projet** ?
  - Des subventions de fonctionnement ?
  - Aux projets ?
  - La vente de produits ?
  - Le mécénat ?
  - Avons-nous des perspectives, des opportunités, ... ?
  - Quels sont les risques actuels ?
- Quelle est / sera notre **politique de rémunération** ? Quel impact sur le modèle économique ?
- Quelle est / sera notre **politique en matière de formation** ? De valorisation ? D'évolution ? De GPEC ? ...

## **IDEALEMENT :**

- On recrute pour **faire face à une montée en charge** que le bénévolat ne peut pas couvrir et non à un épuisement passager.
- On constitue un **poste cohérent et réaliste**, qui n'est pas une accumulation de tâches diverses ou surdimensionné par rapport au temps, aux compétences, au salaire, ....
- On rédige une **fiche de poste** et on réalise un point formel par an avec le salarié.
- On anticipe le **financement du poste** sur, au moins, une durée d'un an.
- On donne de l'**autonomie** et on fait **confiance**, tout en suivant et **contrôlant** le travail réalisé.
- **On associe** le salarié aux temps stratégiques, **sans** lui **déléguer le pilotage** légal et financier de l'association.
- **On l'informe sur ses droits et ses devoirs** et lui on lui communique les éléments légaux relatifs à son poste.

## INGREDIENTS : ne font pas recette ...



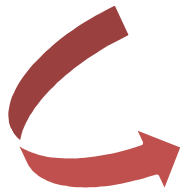
Code du travail  
CCN  
Accord d'entreprise



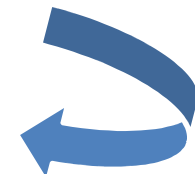
Directif ou pas  
Centralisé ou pas  
Délégué ou pas



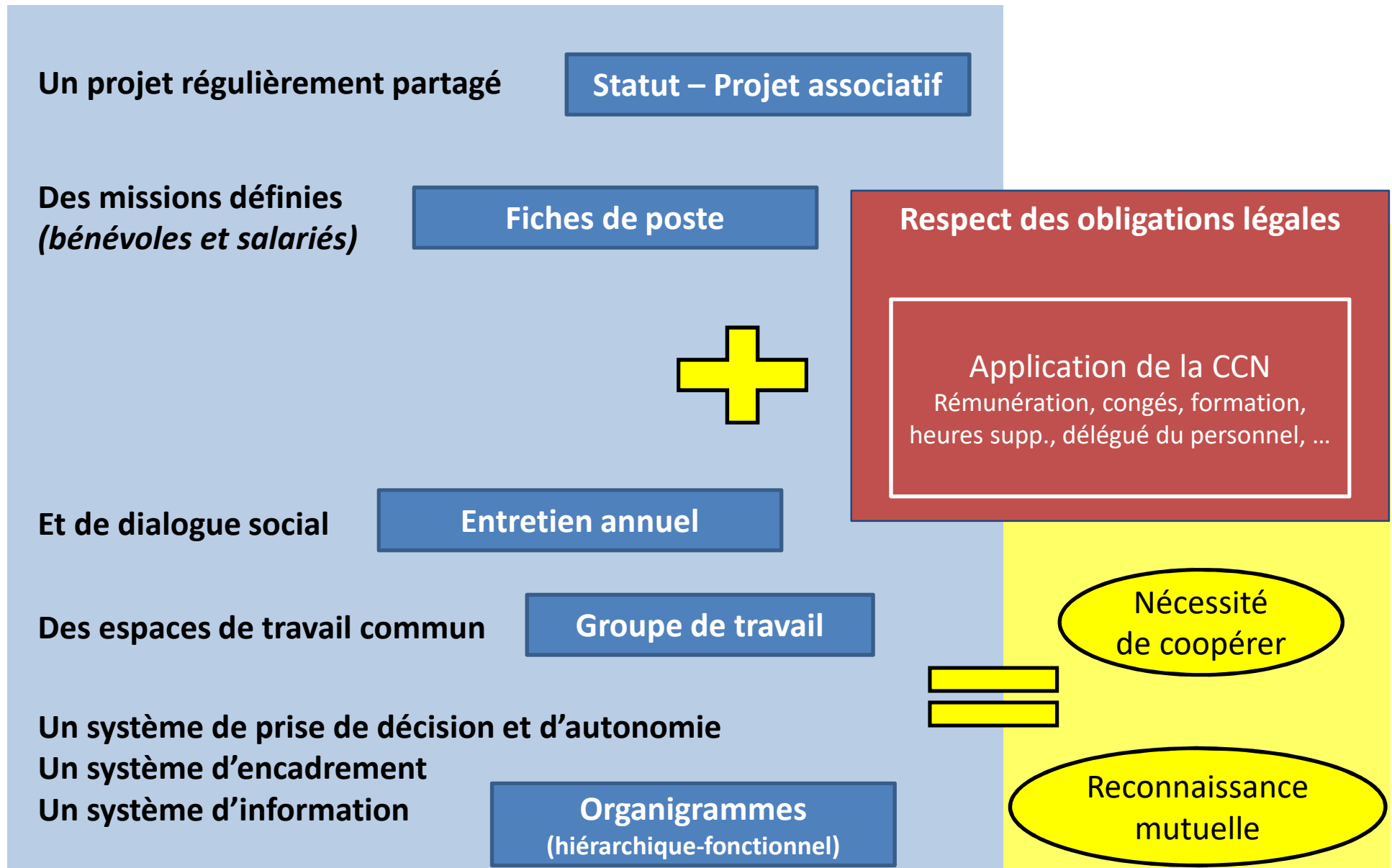
*Pas de recette pour une « bonne » relation ... mais existence d'outils légaux et/ou paritaires qui contraignent et soutiennent le management.*



*Entretiens annuels,  
Grille des salaires,  
Plan de formation,  
CPF – CIF,  
GPEC, ...*



# INGREDIENTS : ne font pas recette ... mais ça aide !

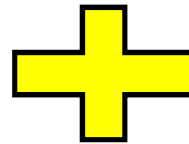


## EN GUISE DE CONCLUSION

LEGAL

**FAIRE APPEL A DES TIERS :**

*Syndicat d'employeurs,  
CRESS,  
Expert comptable,  
Réseaux associatifs,  
DLA, ...*



MANAGERIAL

**ETRE ATTENTIF AUX SIGNAUX FAIBLES**  
*(bénévoles/salariés qui s'expriment peu,  
sujets nouveaux qui cristallisent, ...)*

**SUSCITER LA PAROLE, LA CONFIANCE,**

**NE PAS CRAINDRE LES CONFLITS,  
CONSERVER UN REGARD POSITIF**  
*(ne jamais oublier que bénévoles et salariés  
sont fiers de leurs engagements.  
Les conflits reflètent souvent  
le désir de faire mieux.)*

**FAIRE APPEL A DES TIERS :**

*Réseaux, Formation,  
OPCO ont des outils RH, DLA, ...*



***Et ça devrait aller !***

« Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions », ADDES, 2013

« Valorisation : deux poids, deux mesures », JURISassociations, n°433, 15 février 2011

France Bénévolat: <https://www.francebenevolat.org/documentation>

« Les métamorphoses du monde associatif », M. HELY, Presses Universitaires de France, Janvier 2009

« La France associative en mouvement », Recherche & Solidarités, Septembre 2017

« L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », France Bénévolat, 2017

« Panorama des dynamiques associatives en Nouvelle Aquitaine » CESER Nouvelle Aquitaine, juin 2017

PROUTEAU Lionel, restitution enquête sur le fait associatif, conférence IFAID, 14/06/2019 et <https://fonda.asso.fr/ressources/le-benevolat-en-france-etat-des-lieux-et-tendances>

Le guide du bénévolat 2018 - 2019 :

[https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_du\\_benevolat.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf)

TCHERNONOG Viviane, Les associations : Etat des lieux et évolutions, 2018  
[https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog\\_associations\\_fcc\\_2018.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog_associations_fcc_2018.pdf)



**Merci de votre attention**