



CAP ASSO

FRANCHIR LE CAP ET EMBAUCHER ?

L'ÉPREUVE DU PREMIER SALARIÉ DANS LE MONDE ASSOCIATIF

Comprendre l'emploi dans les associations primo-employeuses au prisme de l'organisation du travail, de la gouvernance et du financement.

*Amélie Artis, Univ. Grenoble Alpes, CNRS, Sciences Po Grenoble, PACTE
Philippe Urvoa, Dédale – l'emploi social et solidaire, Vecteur Activités.*



Mai 2022

*Avec le soutien de la Fondation du Crédit Coopératif, de l'INJEP,
de Chorum et du CRDLA OPALE.*



En France, près de 90 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles (Recherches et Solidarités, 2021). Pour celles qui l'envisagent, l'embauche d'un premier salarié, premier barreau d'un changement d'échelle, reste une étape délicate et parfois semée d'embûches pour des associations pas nécessairement compétentes ou insuffisamment préparées pour devenir employeurs. Il peut donc aussi, à l'occasion, provoquer une altération de la qualité de l'emploi associatif, souvent dénoncée.

Or, si spontanément c'est la question économique qui occupe l'espace quand on aborde la question du recrutement du premier salarié, d'autres éléments ne doivent à notre sens ne pas être évacués trop rapidement. En effet, l'entrée dans le salariat vient bousculer les équilibres en place au sein de l'association, tant en matière d'organisation du travail, de gouvernance que de modèles de financement. L'irruption de ce nouveau venu au statut singulier, le salarié, modifie nécessairement une gouvernance jusqu'à présent bénévole, parfois peu formalisée et moins contrainte, provoquant le premier des déséquilibres. Mais cette arrivée bouscule aussi l'organisation du travail, créant de nouvelles obligations en termes de gestion des ressources humaines, comme dans la formalisation des processus de travail. Comment ces déséquilibres apparaissent-ils ? Que produisent-ils précisément ? Comment sont-ils appréhendés et gérés ? Sont-ils anticipés ? Quels sont les moyens mobilisés, en interne ou en externe, pour gérer au mieux cette étape ?

En interrogeant le contexte et le processus qui ont présidé et/ou accompagné la création du premier emploi au sein d'associations, c'est bien la question de l'équilibre associatif qui est interrogée.

Par ailleurs, interroger ce moment singulier de la vie d'une association, au prisme des interactions que l'événement provoque, c'est aussi observer la question de la qualité de l'emploi créé.

Le projet Cap Asso interroge donc le moment singulier de la première embauche associative. Cette dernière implique des changements importants pour l'association : un acteur nouveau à côté de bénévoles, une réorganisation et réaffectation des activités comme des rôles impactant la gouvernance et un besoin de financement sur le long terme. Nous supposons donc que ce moment particulier constitue une épreuve au cours de laquelle surgissent une série de déséquilibres et de rééquilibrages. Cette recherche-action vise à comprendre, mesurer et caractériser les facteurs internes comme externes qui président et accompagnent l'entrée en salarisation dans le monde associatif. La recherche Cap Asso se décompose en deux phases : une phase d'enquête régionale et une phase nationale.

Elle apporte des éclairages sur les associations primo employeuses, en soulignant leur spécificité par rapport aux grandes associations : la présence de mondes de travail complémentaires influence les relations entre les acteurs autant dans l'organisation du travail, de la gouvernance et du financement.

Nous résumons nos résultats axe par axe ci-dessous, et proposons des axes et pistes d'amélioration.

Concernant la **gestion des ressources humaines et les formes de travail**, nous avons montré que :

- Les associations intègrent plusieurs formes de travail (*les « halos du travail »*) dont les frontières sont poreuses. Une même personne peut avoir différents statuts au même moment, ou à la suite. Cette porosité des formes de travail explique les difficultés dans la GRH fonctionnelle de l'association et peut expliquer aussi le don de travail (cf figure 1).

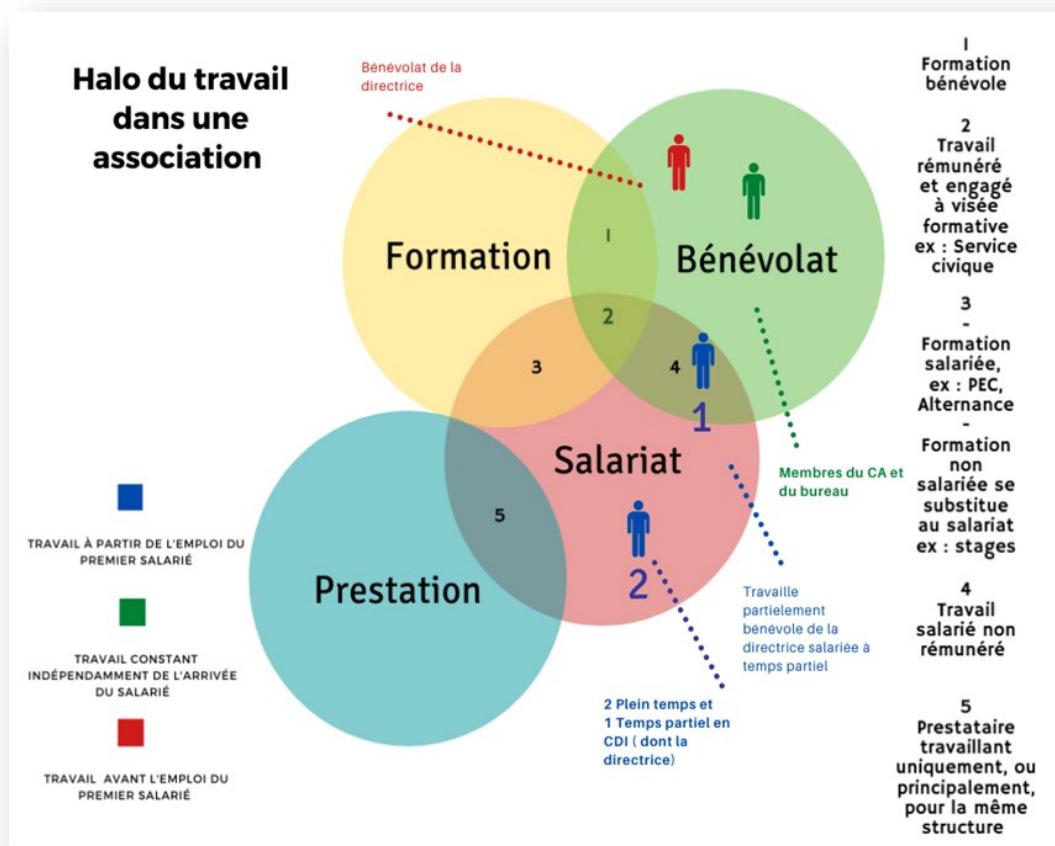


Figure 1 : Halo du travail dans le cas d'une association primo-employeuse dont un des fondateurs devient salarié.
Auteurs : Artis et Urvoa, 2022.

- Il y a une distance entre la RH fonctionnelle et la RH administrative dans les associations, l'une étant plus maîtrisée que l'autre,
- il y a une modification du rapport salarial sur plusieurs points : i) pas d'unité de lieu ou de hiérarchie, ii) très forte autonomie, iii) définition des objectifs par le salarié lui-même, iv) déconnexion entre le salaire et les compétences (la rémunération est calculée en fonction des ressources disponibles de l'association et non en fonction des diplômes et de l'expérience de la personne, déconnexion entre nombre heures travaillées et payées), iv) pas de représentation ou d'instances de dialogue, pas de collectif,

Nous pouvons proposer plusieurs pistes d'amélioration pour cet axe :

- Un travail d'identification des différents halos du travail existants dans l'association permettrait d'en faire émerger les singularités et différences. Une des difficultés réside sans aucun doute dans la capacité à gérer des relations de travail différenciées (bénévolat, stage, volontariat, salariat) sur un même espace, difficulté renforcée si le CA ne dispose pas des compétences RH. En mettant en lumière ces différences, c'est aussi les différences de traitement qu'elles appellent qui émergent, permettant au CA de se questionner sur la meilleure façon de les gérer.
- La RH fonctionnelle repose avant tout sur des notions de management, dont le mot même est parfois répulsif au sein des associations. Pour autant, si les obligations attachées à l'embauche sont assez bien accompagnées par les acteurs de l'accompagnement, une sensibilisation/formation aux questions de management des administrateurs est souhaitable. La qualité de l'emploi se construit à deux, dans la relation employeur/salarié.

Concernant **l'axe de la gouvernance**, nous avons observé que la salarisation modifie les pouvoirs et les espaces d'actions entre les différents acteurs. Nous pouvons proposer plusieurs pistes d'amélioration pour cet axe :

- En fonction des configurations de gouvernance et de routines, plusieurs rôles pour le salarié dans l'association sont possibles et permettent de clarifier sa position. Les rôles possibles sont : i) il prépare les dossiers au quotidien selon les lignes directrices de l'association (soutien), ii) il apporte une expertise spécifique (compétences) que l'association n'avait pas avant (expertise), iii) Il anime les instances de gouvernance comme tiers neutre (médiateur), iv) Il fait le pont entre les adhérents/usagers et les administrateurs (relais), v) il ne participe pas à la gouvernance (séparation des pouvoirs);
- De plus, il semble important de préciser sa place dans les différents pouvoirs soit : i) Participe à l'exercice du pouvoir souverain, ou ii) Fait partie de l'exécutif organisationnel ou iii) Contribue à obtenir les comportements voulus.

Concernant **l'axe sur les sources de financement**, nous avons mise en lumière :

- Une modification de la composition/ typologie des ressources financières de l'association (augmentation des recettes d'activités, changement dans les financements publics, etc),
- Cette modification se traduit par un transfert d'une gestion domestique à une gestion entrepreneuriale (prise de risque, augmentation des revenus d'activités, endettement, investissement) ;
- Or ces changements impactent les administrateurs, avec une charge de travail et mentale importante sur ce sujet, qui devient préoccupant et un besoin de compétences adaptées se fait sentir ;
- Ces modifications aboutissent à des déséquilibres dans la temporalité (entre le financement et le poste, entre le poste et les activités, entre les personnes).

Nous pouvons proposer plusieurs pistes d'amélioration pour cet axe :

- Anticiper cette transformation d'une gestion domestique à une gestion entrepreneuriale en identifiant les ressources disponibles et volontaires au sein de l'association pour entrer dans cette gestion entrepreneuriale ;
- Prévoir un plan de financement pluriannuel ;
- Prévoir des formations et la montée en compétences des administrateurs sur ces questions de financement.

Pour aller plus loin ?

Le rapport de recherche complet Cap Asso franchir le cap est édité par l'INJEP,

Accessible : www.emploisociauxolidaire.com