

# **L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif**

Déséquilibres sur la gouvernance,  
l'organisation du travail et le modèle  
de financement

## **AUTRICE ET AUTEUR**

- Amélie ARTIS, université Grenoble Alpes, CNRS, Sciences Po Grenoble, PACTE
- Philippe URVOA, Dédale, l'emploi social et solidaire – Vecteur Activités



# **L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif**

## **Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement**

*Amélie Artis, Philippe Urvoa*

*« Cap Asso : franchir le cap  
et embaucher ? », une recherche-action de la chaire d'économie sociale et  
solidaire (ESS) de Sciences Po Grenoble et de Dédale-l'emploi social et  
solidaire*

*Avec le soutien de la Fondation du Crédit coopératif, de l'INJEP, de Chorum  
et du Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (DLA)  
Opale*

### Pour citer ce document

Artis, A.,\_Urvoa P., 2022, *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*, INJEP Notes et rapports.

---

Ce rapport vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Les hypothèses et points de vue développés n'engagent pas l'INJEP et sont de la responsabilité de leurs auteurs ou autrices.

## SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>A. COMPRENDRE L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS PRIMO-EMPLOYEUSES À TRAVERS LE PRISME DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL, DE LA GOUVERNANCE ET DU FINANCEMENT .....</b>	<b>13</b>
<b>A.1 Formes de travail et d'emploi dans les associations .....</b>	<b>13</b>
A.1.1 L'histoire du fait associatif et la question du travail.....	13
A.1.2 Travail, emploi, salariat et bénévolat : un pluralisme des formes d'activités dans les associations .....	14
A.1.3 Réalités statistiques du travail dans les associations.....	17
A.1.4 Les spécificités de l'emploi dans les associations .....	19
<b>A.2 Les répercussions sur la gouvernance et le financement des associations.....</b>	<b>23</b>
A.2.1 Les contours de la gouvernance associative .....	23
A.2.2 Le salarié dans la gouvernance : <i>in</i> ou <i>out</i> ? .....	26
A.2.3 Financer l'emploi salarié dans les associations.....	26
<b>A.3 La question de recherche Cap Asso et les hypothèses de travail.....</b>	<b>28</b>
A.3.1 Les enjeux de l'emploi dans les associations primo-employeuses .....	28
A.3.2 Les hypothèses de travail de Cap Asso.....	30
<b>B. DÉMARCHE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE-ACTION MENÉE AVEC LES ACTEURS STRUCTURANTS DU MONDE ASSOCIATIF, DÉPLOYÉE EN DEUX TEMPS.</b>	<b>33</b>
<b>B.1 Première phase : l'enquête régionale.....</b>	<b>33</b>
Identification et prospection de la population cible .....	33
Réalisation des entretiens semi-directifs.....	36
<b>B.2 Seconde phase : déploiement national de l'enquête .....</b>	<b>37</b>
Une collecte de données par questionnaire en ligne .....	37
Réalisation de focus groupes .....	38
<b>B.3 La communauté de pratiques, un espace au service des associations primo-employeuses.....</b>	<b>40</b>
Conception de la communauté de pratiques .....	40
Objectifs et fonctionnement.....	41
<b>B.4 Retour réflexif sur la démarche méthodologique .....</b>	<b>42</b>
<b>C. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE CAP ASSO.....</b>	<b>45</b>
<b>C.1 Les conditions d'emploi du premier salarié dans une association .....</b>	<b>45</b>
<b>C.2 Les spécificités des formes de travail dans les associations primo-employeuses .....</b>	<b>48</b>
C.2.1 Le halo du travail dans les associations : de l'imbrication à la confusion.....	48
C.2.2 Un rapport salarial associatif spécifique.....	53
<b>C.3 Le salarié dans la gouvernance : <i>in</i> ou <i>out</i> ? .....</b>	<b>55</b>

C.3.1 Modéliser la gouvernance associative avec les travaux de Desroche .....	55
C.3.2 La participation du salarié dans les instances de gouvernance .....	58
<b>C.4 Les modifications des sources de financement suite à la salarisation .....</b>	<b>58</b>
C.4.1 Des modalités de financement qui contraignent les conditions de la salarisation .....	58
C.4.2 Une convergence vers un modèle de financement entrepreneurial ? .....	59
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>71</b>
<b>1. Les partenaires .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Études de cas .....</b>	<b>71</b>
Association A .....	71
Association B.....	73
Association C .....	74
Association D.....	76
Association E.....	78
Association F.....	80
Association G.....	82
Association H.....	84
Association I.....	86
Association J.....	88
Association K.....	90
<b>3. Guide entretien phase régionale – enquête qualitative Auvergne Rhône Alpes .....</b>	<b>92</b>

## Synthèse

### La première embauche dans les associations

L'embauche d'un premier salarié, premier barreau d'un changement d'échelle dans une association, reste une étape délicate et parfois semée d'embûches pour des administrateurs et bénévoles pas nécessairement compétents ou insuffisamment préparés à devenir employeurs. À l'occasion, elle peut provoquer une altération de la qualité de l'emploi associatif, régulièrement dénoncée. Or, si spontanément c'est la question économique qui occupe l'espace quand on aborde cette phase du développement associatif, d'autres éléments ne doivent, à notre sens, pas être évacués trop rapidement.

En effet, au-delà des questions économiques, 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'alors 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, à travers les interactions que l'événement provoque, c'est aussi observer la question de la qualité de l'emploi créé, qui restera pour beaucoup d'associations comme leur seul emploi salarié : 54 % des établissements employeurs associatifs n'ont en effet qu'un ou deux salariés<sup>1</sup>.

### L'enquête Cap Asso

L'enquête Cap Asso interroge donc le moment de la première embauche associative qui implique des changements importants pour l'association : la présence d'un nouvel acteur à côté de bénévoles, une réorganisation et réaffectation des activités ainsi que 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. Elle comprend deux séquences : une phase d'enquête régionale et une phase nationale.

L'enquête régionale s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec des responsables associatifs (membres du CA) ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et avril 2022. Le périmètre géographique retenu, la région Auvergne-Rhône Alpes permet une identification des associations par le

<sup>1</sup> Les chiffres clés de la vie associative 2019, INJEP [\[en ligne\]](#), p. 12.

biais du réseau des partenaires du projet<sup>2</sup>, tous opérateurs de l'accompagnement associatif dans la région concernée. Quant à la période, elle répond au besoin de pouvoir interviewer des administrateurs présents avant l'embauche et encore au moment de l'enquête, donc en capacité de nous parler des transformations opérées au sein de l'association du fait de cette embauche ou en lien avec celle-ci.

Les cibles de l'enquête sont des associations ayant embauché leur premier employé salarié entre septembre 2018 et avril 2022 en Auvergne-Rhône-Alpes. Onze associations ont accepté de participer à l'enquête. Les entretiens, organisés en visioconférence en raison de la situation sanitaire, ont été programmés entre le 19 mai et le 14 juin 2021.

Après la phase qualitative à l'échelle régionale, nous avons complété notre recherche en l'élargissant au périmètre national. Nous avons élaboré un questionnaire en ligne, destiné à la même cible, les associations ayant recruté leur premier salarié depuis septembre 2018. Cette démarche plus quantitative avait pour objectif de généraliser les résultats obtenus sur un échantillon restreint tout en amoindrissant les biais de l'enquête qualitative<sup>3</sup>. Ce questionnaire a été adressé à l'ensemble des acteurs partenaires du projet, dans l'objectif de mobilisation de leurs propres réseaux, et diffusé sur une période de quatre mois, nous permettant d'obtenir 86 réponses.

Un des enjeux majeurs de notre recherche résidait dans l'identification puis la mobilisation des associations cibles, c'est-à-dire ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et avril 2022. Cette population cible est souvent absente de la littérature grise. Nos interlocuteurs cibles étaient les bénévoles administrateurs présents au sein de l'association avant, pendant et après le recrutement. Nous savons que l'identification du bénévolat associatif reste compliquée, *a fortiori* dans un contexte de pandémie. Pour atteindre notre cible, nous devons identifier les acteurs bénévoles et les moyens de les contacter, puis susciter leur intérêt pour les mobiliser sur notre démarche d'enquête.

## Le halo du travail dans les associations primo-employeuses

Historiquement, les associations sont nées sans salariat. La présence de celui-ci dans les associations s'accélère après la Seconde Guerre mondiale en France grâce à la constitution de l'État providence et de nombreuses politiques publiques. Pour accompagner ces évolutions, le salariat est de plus en plus mobilisé comme forme de travail au sein des associations. La coexistence de formes de travail mobilisant des registres différents de l'engagement vient impacter les formes de travail. En effet, les bénévoles portés par des idéaux solidaires collaborent avec des salariés qui peuvent être également mus par ces idéaux, mais qui apportent aussi une contribution intéressée, formalisée par un contrat.

Ce que l'on appelle le « halo du travail » dans les associations modélise la coexistence et la superposition des quatre formes institutionnelles du travail : salariat, bénévolat, formation (stages, apprentissage, etc.) et prestation. Ces formes institutionnelles sont clairement définies une à une par des lois et des règles

<sup>2</sup> La coordination France Active Auvergne-Rhône-Alpes-Côte d'Azur (AURA), Le Mouvement associatif AURA, les Boutiques de gestion « ensemble pour agir et entreprendre » (BGE) AURA, la Fondation Crédit coopératif, Dédale- l'emploi social et solidaire, la chambre régionale de commerce de l'économie sociale et solidaire (CRESS) AURA et enfin le Réseau national des maisons des associations (RNMA) qui a su nous mettre en lien avec l'Agence pour la gestion, la liaison et conseil aux associations (AGLCA) et le réseau Structure d'appui à la vie associative d'Auvergne-Rhône-Alpes (SAVAARA).

<sup>3</sup> En effet, dans la phase qualitative, les associations ont été orientées par des réseaux, induisant une forme de sélection. De plus elles étaient toutes localisées dans la région Auvergne Rhône Alpes.



d'usage. Les lois définissent les questions de salaire, de subordination, de gestion désintéressée par exemple. Elles sont complétées par des règles formelles et universelles qui s'appliquent à toutes les organisations comme les horaires de travail, et des règles spécifiques aux associations comme la participation à la gouvernance.

En complément de ces deux espaces institutionnels que sont le salariat et le bénévolat, nous avons identifié deux autres espaces : celui de la formation professionnelle, qui s'incarne par les stages et autres formes de travail adossées à une formation, et celui de la prestation (ou mise à disposition par des partenaires privés ou publics).

Ces espaces institutionnels ne sont pas imperméables les uns aux autres, et il existe des chevauchements multiples :

- le service civique répond à la fois à un objectif de formation des jeunes par l'acquisition d'expériences, et à un objectif de volontariat en valorisant l'engagement des jeunes. Il est parfois dans la pratique un substitut à un emploi salarié ;
- un prestataire de service peut travailler uniquement pour une seule et même association ;
- un salarié peut travailler plusieurs heures non rémunérées, ces heures étant alors du travail gratuit s'apparentant à du bénévolat ;
- un salarié en formation.

Du fait de l'instabilité de leurs ressources et de la recherche d'une structuration des formes de travail, la coexistence de ces quatre espaces est particulièrement prégnante dans les associations primo-employeuses. Leur petite taille explique l'absence d'instances de régulation des formes de travail et de mise en forme des rôles des uns et des autres.

À cela s'ajoute qu'un même individu peut changer de statut au cours du temps et évoluer dans différents halos tout en restant au sein de l'association. Par exemple, une personne arrivée en stage dans l'association peut ensuite être embauchée et devenir le premier salarié. Elle connaît donc aussi l'association en posture de stagiaire, qui n'est pas du salariat à proprement parler (faiblesse de la contractualisation et de la rémunération, absence de contrats de travail, droits sociaux réduits). Un second cas d'observation fait apparaître la possibilité d'un cumul de plusieurs statuts, comme lorsque des individus fondent une association et que l'un d'entre eux en devient le premier salarié. Pour un même individu, l'engagement associatif peut alors prendre des formes complémentaires, qui se juxtaposent : sur une même semaine, une partie du travail est rémunérée dans le cadre d'un contrat de travail (voire d'une prestation), l'autre ne l'est pas, car exercée dans le cadre du bénévolat. En fonction des missions et des moments de la journée, les contraintes et les obligations sont différentes.

La confusion de ces espaces institutionnels (bénévolat, stage, salariat, prestation) et la coexistence de routines de travail héritées de ces espaces peuvent expliquer certaines caractéristiques du travail salarié associatif. En effet, la confusion des routines, entre temps de travail rémunéré et non rémunéré, fait écho au don de travail souvent mis en avant dans le salariat associatif. De même, les dirigeants associatifs organisent les relations de travail de personnes ayant des statuts distincts, ce qui peut expliquer aussi leur difficulté récurrente à se représenter comme des employeurs. Autrement dit, les dirigeants associatifs sont très souvent en position d'employeur dans le cadre de formes de travail de courtes durées ou non permanentes (service civique, stagiaire, mise à disposition, CDD courts) sans pour autant se sentir « patrons ». Ce résultat est cohérent avec des recherches existantes sur la fonction employeur dans l'ESS.

## Une maîtrise incomplète de la fonction employeur

La première embauche salariée au sein des associations s'inscrit le plus souvent dans le but de professionnaliser, consolider et développer des activités pour l'association. Cette embauche provoque des changements dans les habitudes et les routines de travail des membres de l'association. Elle questionne aussi la soutenabilité du modèle de financement qui doit assurer la solvabilité de l'association. Enfin, elle induit l'arrivée d'un nouvel acteur dans une gouvernance associative dans laquelle le salarié n'a pas systématiquement de droit de vote. Dans cette étude nous questionnons donc ces déséquilibres à ces trois niveaux. Elle implique aussi l'obligation d'assumer une fonction employeur, et ses obligations en termes de gestion des ressources humaines salariées.

Les conditions d'emploi de cette première embauche dans ces associations primo-employeuses sont particulières. D'abord, la quotité de travail correspond le plus souvent à un temps complet (46 %), puis à un temps partiel supérieur à 50 % (30 %). Enfin, la rémunération est principalement égale au SMIC, mais 33 % des associations interrogées annoncent une rémunération à 1,5 fois le SMIC horaire. Le salaire est complété par des avantages (formation, mutuelle, frais de déplacement en plus des obligations légales) pour plus de 70 % des répondants. Enfin, le niveau de diplôme est à plus de 66 % un bac+3 et supérieur.

Le recrutement est orchestré par les forces vives de l'association (bureau, administrateurs), appuyées parfois par les réseaux d'accompagnement<sup>4</sup>. La recherche du futur salarié n'est que rarement problématique, elle s'effectue avant tout dans les sphères de proximité. Si plusieurs canaux peuvent être mobilisés simultanément pour sourcer les candidats, l'essentiel se fait en activant les réseaux personnels et/ou professionnels des membres de l'association. La chose est en cohérence avec les pratiques générales de recrutement, qui explorent majoritairement les réseaux (le « marché caché ») avant de diffuser l'offre au grand public auprès des opérateurs – pôle emploi, site spécialisé, autres... – (le « marché ouvert »). Le premier recrutement associatif se distingue cependant par le fait que 63 % des premières embauches sont opérés sur des personnes déjà connues ou actives au sein de l'association, voire des membres fondateurs.

L'ensemble du processus de recrutement semble donc maîtrisé – au besoin grâce un accompagnement, à la mobilisation des ressources propres de l'association ou celle du réseau et des structures d'accompagnement. L'épreuve du recrutement n'est donc pas en soi une source de déséquilibre, les dirigeants témoignant de la volonté de respecter leurs obligations et de proposer des conditions salariales décentes.

Cependant, les conditions de travail sont particulières : le salarié est souvent seul sur son lieu de travail, lui-même souvent différent de celui du dirigeant associatif, et la disponibilité des administrateurs sur les horaires de travail en journée reste limitée. L'organisation du travail, la délégation des tâches comme le contrôle sont peu formalisées. La plupart des associations mettent pourtant en place des commissions de ressources humaines (RH), ou impliquent quelques administrateurs dans le suivi du salarié. Cependant l'exercice de formalisation (écriture d'une fiche de poste ou d'un processus décisionnel) reste rare. Ces éléments génèrent un éclatement et une distance dans l'accompagnement et l'encadrement du salarié et affaiblissent de fait l'autorité des dirigeants associatifs. Les associations ayant eu des expériences négatives d'une précédente salarisation sont plus sensibles à l'encadrement du salarié.

---

<sup>4</sup> Les réseaux d'accompagnement sont des structures qui apportent conseils, aide juridique et expertise aux organisations de l'ESS dans leur gestion et leur financement.

Autrement dit, la fonction employeuse plus « fonctionnelle », qui vise à structurer les missions et leurs évolutions, à assurer l'évolution professionnelle en termes de compétences, de rémunération ou de sécurité et de bien-être des salariés est presque inexistante dans ces associations primo-employeuses.

## Un individu à part dans la gouvernance générale ?

La première embauche provoque de fait la présence d'un nouvel acteur dans la gouvernance associative. Bien que cet acteur ne soit pas un membre de l'association avec les droits afférents (droit de vote, droit à être élu), il acquiert des compétences et des connaissances qui lui confèrent un pouvoir certain sur plusieurs questions stratégiques de la gestion et de la gouvernance de l'association.

Une des caractéristiques des petites associations est que leur taille permet une pratique basée sur la facilité des relations, donc de l'information, des échanges et des connaissances des pratiques et fonctions de chacun. Les processus de partage d'information, de décision et de sanctions sont cependant très peu formalisés et mis en pratique. Dans les associations primo-employeuses, il y a donc peu d'espaces de pouvoir intermédiaire entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et le salariat. De ce fait, des acteurs aux ressources et aux responsabilités différentes sont contraints d'exercer leur pouvoir dans les mêmes arènes. La superposition des rôles et les compétences complémentaires peuvent générer des conflits entre les individus et fragiliser le fonctionnement de l'association.

De manière générale, le salarié est associé à la gouvernance de l'association, *via* les assemblées générales ou les conseils d'administration, car il a accès à des ressources spécifiques du fait de l'intensité de sa présence au service de l'association. Pour autant, au contraire de tous les autres membres, il ne dispose pas du droit de vote. Par ailleurs, cette invitation à participer à la gouvernance n'est pas toujours formalisée, et son périmètre d'intervention souvent flou. Ainsi, s'il participe aux différentes instances (conseil d'administration, bureau, AG), il peut tout aussi bien en être évincé dès que certains sujets sont évoqués, notamment lorsqu'il s'agit d'évoquer les questions RH. À l'inverse, sa proximité avec les adhérents, les partenaires, sa connaissance des activités lui confèrent un rôle indispensable lorsqu'il s'agit de décider. La formalisation des processus de participation et de décision constitue un des remparts de la gouvernance en vue d'assurer la gestion désintéressée et la durabilité de l'association.

Pour une grande partie des dirigeants associatifs, il y aurait une relation entre la participation du salarié aux instances de gouvernance et son implication dans le travail. Cependant, cette relation n'est pas effectivement vérifiée, car elle dépend des missions du salarié et de la formalisation de cette participation, qui doit être pensée « à juste titre », c'est-à-dire sur des heures de travail rémunérées et non comme un engagement bénévole choisi.

## Une insertion dans des modèles de financements hybrides

L'instabilité et la diversité des financements de l'association constituent un facteur d'équilibre et de déséquilibre dans la salarisation. L'arrivée du salarié peut être liée à l'accès à un nouveau financement comme résultant de l'inverse, son arrivée impliquant un accroissement des besoins de financement. Souvent, la décision d'embaucher est prise sans pour autant avoir une visibilité à long terme du financement du poste. Par conséquent, les conditions de rémunération sont limitées : les quotités de

travail sont souvent réduites par rapport à un temps complet pour alléger le coût salarial, les niveaux de rémunération proches du SMIC sont justifiés par l'absence de fonction de cadre et de hiérarchie.

L'embauche d'un salarié suppose un financement du poste sur une durée longue et pour un montant minimum. Autrement dit, en fonction de l'existence de subventions annuelles ou pluriannuelles, d'un accès au prêt ou de recettes d'activités, le modèle de financement n'a pas la même temporalité ni les mêmes usages. La recherche de nouvelles sources de financement, l'imprévisibilité du niveau des recettes comme du résultat des appels à projets génèrent de l'incertitude pour les dirigeants associatifs et influencent leur perception comme leurs décisions sur les questions de l'emploi. C'est un sujet de tension entre les administrateurs pouvant se traduire par des départs, des modifications de projet, etc. Par ailleurs, les associations primo-employeuses ont rarement les ressources internes en termes de compétences pour obtenir des financements complexes (appels d'offres, marchés publics, par exemple). Par contre, le développement des activités rémunératrices entraîne un processus de reconnaissance sociale de l'association. Au-delà d'une stabilité financière et d'une reconnaissance sociale, les activités rémunératrices issues de l'activité semblent permettre aux administrateurs de se projeter sur le long terme.

Avant l'embauche, les associations enquêtées avaient souvent un modèle de financement élémentaire annuel composé des contributions des membres, de quelques subventions annuelles au niveau local et de quelques dons. À l'arrivée du salarié, ce modèle de financement change. D'une part, les dirigeants réalisent des projections temporelles plus longues (sur une année, voire plusieurs). D'autre part, la composition des ressources se modifie. Dans certains cas, des activités gratuites sont parfois rendues payantes, en demandant une contribution financière aux participants. Des demandes de subventions pluriannuelles auprès de financeurs plus importants sont également souvent demandées. Enfin, certaines associations mobilisent aussi des prêts bancaires. On constate donc un changement de logique, passant d'une gestion domestique à une gestion plus entrepreneuriale : la temporalité s'allonge, le nombre et la taille des financements s'accroissent et les activités gratuites se transforment.

L'arrivée du salarié se traduit ainsi souvent par une transformation du modèle de financement (composition et nombre de ressources financières de l'association), ainsi que par une marchandisation de ses activités. La recherche de financement incombe parfois au salarié nouvellement recruté. Mais la préoccupation de la stabilité des financements nécessaire à la pérennisation et à la qualité de l'emploi reste fortement présente chez tous les dirigeants associatifs.

Ainsi, la salarisation nécessite souvent l'accès à une nouvelle ressource financière, soit d'un montant important, soit pluriannuelle, souvent une subvention. La mobilisation de financements publics demande du temps pour se concrétiser, et ce financement est annuel. Or la salarisation en CDI impose un financement rapide et dans le temps long. Dès lors, l'équilibre budgétaire de l'association est fragilisé. Pour le résoudre, les dirigeants sont incités à mobiliser des financements plus marchands. L'association s'inscrit dans une démarche plus entrepreneuriale, au sens d'une prise de risque, d'investissements productifs et de recours aux financements privés (prêts). Cette démarche s'observe systématiquement par la sollicitation de prêts et la recherche de nouveaux financements. Ces changements impactent les administrateurs, avec une charge de travail et mentale importante sur ce sujet (et un besoin de compétences adaptées pour obtenir ces financements). Ces logiques peuvent aboutir à des déséquilibres dans la temporalité : entre le financement et le poste, entre le poste et les activités, entre les personnes.

## Introduction

Près de 90 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles (Recherches et Solidarités, 2022). Pour celles qui l'envisagent, l'embauche du 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 à devenir employeuses. Cette étape peut aussi, à cette occasion, provoquer une altération de la qualité de l'emploi associatif, souvent dénoncée (Cottin-Marx, 2019 ; Hély, 2008).

Or, si spontanément c'est la question économique qui occupe l'espace quand on aborde celle du premier recrutement, d'autres éléments ne doivent à notre sens 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 et de gouvernance que de modèle de financement. L'irruption de ce nouveau venu au statut singulier, le salarié, modifie nécessairement une gouvernance jusqu'alors 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, mais aussi dans la formalisation des processus de travail. Comment ces déséquilibres apparaissent-ils ? Que produisent-ils ? 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 ?

Le nombre de salariés dans les associations est passé de 660 000 en 1980 à 1,8 million en 2017, soit 7,5 % de l'emploi total en équivalent temps plein (ETP) en France (Cottin-Marx, 2019). Mais il y a de fortes disparités : seuls 10,9 % des associations emploient des salariés, et elles concentrent 88 % du total du budget des associations (Cottin-Marx, 2019). Il s'agit notamment d'associations œuvrant dans les domaines de l'humanitaire, de l'action sociale et de la santé. Enfin, 54 % des établissements employeurs associatifs n'ont qu'un ou deux salariés<sup>5</sup>.

Historiquement, le secteur associatif se caractérise par la présence de bénévoles. La cohabitation du travail bénévole et du travail salarié questionne la notion même de travail. En effet, la frontière est souvent floue entre le travail effectué par des bénévoles et celui effectué par les salariés. C'est en particulier le cas lorsque les salariés sont d'anciens bénévoles.

Depuis quelques décennies, on observe une professionnalisation des associations, et une augmentation des effectifs salariés. Or la gestion des ressources humaines, notamment des salariés, est particulière dans les associations. Elle n'est pas assurée par des personnes salariées ayant suivi un parcours de formation permettant l'accès à ces fonctions, mais de personnes bénévoles n'ayant souvent pas connaissance des compétences que requiert cette fonction. La gestion des ressources humaines (RH) questionne aussi l'importation de règles issues d'entreprises classiques, qui ne prennent pas en compte les spécificités des associations, notamment au niveau de la gouvernance.

Depuis la généralisation du salariat dans les associations, plusieurs études soulignent les tensions qui sont apparues dans ce domaine (Cottin-Marx 2019 ; Hély, 2009). Pour certains, les conditions de travail dans le monde associatif sont satisfaisantes alors que d'autres études récentes dénoncent des conditions de travail particulièrement difficiles. L'étude pilotée par François-Xavier Devetter distingue de

<sup>5</sup> Les chiffres clés de la vie associative 2019, INJEP [\[en ligne\]](#), p. 12.

meilleures conditions de travail dans le milieu associatif que dans l'économie lucrative (Devetter, 2017). À l'inverse, Pascale-Dominique Russo avec un titre d'ouvrage sans équivoque, *Souffrance en milieu engagé*, paru en 2020, raconte des conditions de travail dans les associations et les mutuelles, qui révèlent des situations de travail particulièrement douloureuses, dont l'une des explications est le « don de travail ».

S'il n'est pas exclusif du monde associatif puisqu'il existe aussi au sein des entreprises, ce don de travail fait effectivement partie intégrante des pratiques dans le monde associatif et peut se manifester de façons très diverses. Travailler hors des heures rémunérées sans demander à bénéficier du régime des heures supplémentaires est une façon de montrer qu'on est investi dans son travail et qu'on participe à l'association (Sinigaglia-Amadio 2011). Adopter de façon stricte les habitudes des militants et des bénévoles, pour voir son travail reconnu et être considéré comme un « bon salarié », faisant partie intégrante de l'association, non seulement comme travailleur rémunéré, mais également comme militant actif (Falcoz, Walter 2007) en est une autre. Cela peut même aller jusqu'à choisir volontairement de donner de son travail pour accomplir les tâches qu'on juge soi-même nécessaires afin que la mission sociale que s'est donnée la structure – et qui a été définie par une direction bénévole – soit bien remplie, et ce, même lorsque cela entre en contradiction avec les valeurs prônées par la structure employeuse (Cardoso 2019). La cohabitation de formes de travail entre bénévolat et salariat entraînant des espaces d'ajustements individuels a des effets sur la qualité de vie au travail, en particulier dans le monde associatif. Un des enjeux est de comprendre comment ces situations émergent.

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, à travers les 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, qui implique des changements importants pour l'association : un nouvel acteur à côté de bénévoles, une réorganisation et une réaffectation des activités comme des rôles impactant la gouvernance, et un besoin de financement sur le long terme. Nous supposons 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. Elle 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 leurs spécificités 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 que du financement.

Dans un premier temps, nous présentons les connaissances et les concepts que nous mobilisons pour analyser les associations primo-employeuses. Dans un deuxième temps, nous revenons sur notre méthodologie d'enquête. Puis dans notre dernière partie, nous présentons nos résultats.

# A. Comprendre l'emploi dans les associations primo-employeuses à travers le prisme de l'organisation du travail, de la gouvernance et du financement

---

Depuis le début de la dynamique de professionnalisation, les associations ont intégré en leur sein une relation salariale, habituellement présente dans les entreprises à but lucratif. Or, que ce soit dans les entreprises à but lucratif ou dans les associations, la relation salariale se définit par un rapport de subordination du salarié envers l'employeur et par la rémunération monétaire du temps de travail. Cette évolution soulève deux questionnements majeurs : d'une part, le salariat dans une association est-il comparable au salariat dans une entreprise à but lucratif ? Et d'autre part, l'arrivée du salariat ne modifie-t-elle pas l'essence même de l'organisation associative ? Dans notre recherche, nous avons questionné les changements induits par le salariat dans les associations exclusivement.

Ce questionnement apporte des éclairages nouveaux et complémentaires par rapport à la littérature existante. En effet, une large partie de ces travaux (par exemple, Cardoso, 2019 ; Sinigaglia-Amadio, 2011 ; Combes-Joret, Lethielleux, 2018 ; Vasconcelos, Bucolo, 2021) ont observé des associations employeuses de taille moyenne où le salariat est présent depuis plusieurs années en même temps que des instruments de sa régulation : présence de conventions collectives, mise en place du dialogue social, etc. Nous proposons plutôt de comprendre la spécificité des rapports de travail dans l'association primo-employeuse et leurs effets sur l'articulation des formes de travail dans l'association (A.1), sur l'articulation entre gouvernance et salariat et sur les modalités de financement du salariat (A.2). Pour conclure, nous présenterons notre question de recherche (A.3).

## A.1 Formes de travail et d'emploi dans les associations

Pour comprendre les enjeux de l'embauche de salariés dans les associations, nous proposons de revenir sur l'histoire du fait associatif qui illustre la centralité du travail (1.1). Ensuite, dans le contexte actuel, nous identifierons les formes et les statuts du travail dans les associations et leurs poids respectifs (1.2). Enfin, nous présenterons les caractéristiques de la gestion de ces ressources humaines dans les associations (1.3) pour finir en exposant les enjeux qui guident cette recherche (1.4).

### A.1.1 L'histoire du fait associatif et la question du travail

Le fait associatif émerge au XIX<sup>e</sup> siècle en France au sein de l'associationnisme ouvrier. Ce dernier s'est construit sur la critique de la subordination liée à la condition salariale de l'époque, comme le montrent Robert Castel (1995) et André Gueslin (1998). Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les associations ouvrières ont développé des initiatives proposant des formes d'alternatives au salariat. La reconnaissance par l'État des coopératives, mutuelles et associations a provoqué une séparation (Frételet, 2018) : les coopératives

s'inscrivent dans le droit des sociétés, tandis que l'association est reconnue dans le code civil avec la loi Waldeck- Rousseau ou loi de 1901. L'association devient un lieu de participation et de structuration de la société civile, éloigné de la sphère productive.

À la Libération, la mobilisation pour la reconstruction nationale se nourrit de cette aspiration à la démocratie économique et sociale annoncée dans le programme du Conseil national de la Résistance. La participation des salariés est promue dans de grandes réformes. L'autre dynamique marquante de la période est le développement des politiques publiques de l'État qui ouvre un large champ aux mutuelles et aux associations. Le déploiement de ces politiques publiques comme l'émergence de nouveaux besoins contribuent au développement des associations dans plusieurs domaines (action sociale, éducation populaire, santé, culture, sport, loisirs, etc.) en lien avec l'intérêt général. Très vite, ce développement engendre la création de postes de salariés dans les associations.

Le phénomène de salarisation de masse du secteur ne date « que » des années 1980. En effet, si le salariat associatif est aujourd'hui bien implanté et représente près de 2 millions d'emplois et 7,5 % de l'emploi total en ETP (Cottin-Marx 2019), il a longtemps été très limité (moins de 700 000 emplois en 1980). Si l'emploi associatif était limité, cela ne signifie pas que le travail, en tant qu'activité humaine productrice de valeur, était absent des associations : il était, et reste sous sa forme bénévole une contribution indispensable au fonctionnement des associations. Or ce travail bénévole ne s'inscrit pas dans les mêmes normes que le salariat en termes de rémunération, de droits sociaux et de rétribution symbolique.

Le développement associatif est concomitant avec l'entrée en crise de la société salariale et l'arrivée du chômage au début des années 1980. Dans ce contexte, une part de l'emploi associatif s'oriente vers l'insertion de publics exclus du marché du travail, en lien avec l'État et ses politiques de l'emploi (Cottin-Marx, 2019). Les associations vont donc être incitées à embaucher et à s'inscrire dans le cadre du salariat.

Cette nouvelle relation de travail marquée par un contrat de travail, de subordination et de rémunération bouscule les autres modalités de travail existantes. En effet, le bénévolat est marqué par des valeurs civiques en lien avec la démocratie interne à l'organisation et la non-lucrativité de l'activité. Des valeurs professionnelles – comme la reconnaissance au travail par exemple – et marchandes émergent avec l'arrivée du salariat (Dussuet, Flahault 2010). De ce fait, plusieurs forces émanant de l'environnement externe des associations les poussent à gérer de façon rationnelle, voire utilitariste, leurs ressources humaines (Demoustier, 2002). Ainsi, l'histoire du fait associatif démontre la permanence de ce questionnement sur la place du travail dans notre société. Par ailleurs, dès leurs débuts, les associations engagent du temps de travail sous des formes contractuelles variées : bénévolat, salariat, prestations, ou encore stage.

### **A.1.2 Travail, emploi, salariat et bénévolat : un pluralisme des formes d'activités dans les associations**

Alors que la notion de travail est au centre des relations sociales et sociétales contemporaines, et imprègne les débats économiques et politiques, il est tout aussi important de situer l'idée même de travail à travers le temps et les lieux.

Le travail émerge comme facteur de production (Meda, 2010), à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, et s'analyse comme un terme abstrait : le travail créateur de richesse, chez Adam Smith. Le travail – source de valeur – est non seulement mécanique, au sens où il transforme des éléments, mais il permet aussi de comparer et devient valeur d'échange. Celle-ci anime alors l'ordre social en garantissant un prix aux choses et donc en



déterminant les rapports sociaux. Ricardo, Hegel et Marx vont prolonger la thèse de la valeur travail, mais comme essence de l'homme, et en rejetant la conception morale : le travail est libérateur et créateur. Il permet à l'homme de se réaliser. Pour Marx, le travail est donc à la fois un acte créateur sur les éléments de la nature, synthétisant la capacité de pensée de l'individu et sa puissance pratique, mais il est en même temps une contrainte matérielle et sociale qui s'exerce sur ce dernier. Le travail, pensé comme valeur, l'érige au centre de l'économie politique du XIX<sup>e</sup> siècle, le transforme en marchandise, et introduit la notion de salariat, laquelle renvoie à la fois au mode de production du capitalisme industriel, et à une catégorisation sociale : l'individu ne disposant que de sa seule capacité de travail. Cette dernière est transformée en rémunération, le salaire, en échange d'une dépendance, c'est-à-dire le fait de travailler pour un autre. Le salariat, vecteur de transformation des rapports sociaux et économiques, considéré comme une source de l'exploitation des ouvriers, va devenir progressivement l'espace social où se construisent le droit du travail et la protection sociale. Objet de déni, le salariat va devenir ce qu'il faut garder dans le travail (Castel, 1995), car le salaire devient le canal par lequel se répartit la richesse et un ordre social plus juste.

Le travail prend corps aussi dans un système de production des revenus, des droits et des protections, grâce à l'intervention d'un État social (Méda, 2010). Il rejoint ici le concept d'emploi. Alors que le travail est une activité humaine, l'emploi est d'abord une relation sociale qui traduit la place d'un individu dans la société industrielle. Le terme « employé » est ainsi apparu à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour désigner un type de travailleur dans les industries minières et des entreprises d'État (tabac, construction navale). Castel (1995) identifie cette période comme celle du basculement de la tutelle féodale vers un nouveau régime protecteur, celui du salariat. L'emploi est alors intrinsèquement lié au salariat et à l'approche en termes de statut et la protection sociale qui s'y rattache. La composante centrale est le travail rémunéré, source de reconnaissance sociale : la délimitation entre travail/activité domestique et emploi renvoie bien à ces deux éléments. La notion de statut est tout aussi importante, notamment en termes de prise en compte statistique et économique. Ainsi, l'emploi est d'abord une relation sociale protégeant les travailleurs, qui s'est progressivement appliquée à toutes les formes d'échanges de travail. Le salariat, quant à lui, est une forme d'emploi particulier comme le sont également les emplois de fonctionnaires et l'auto-entrepreneuriat.

Selon l'INSEE, « les personnes salariées travaillent aux termes d'un contrat pour une autre entité en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente, avec un lien de subordination ». Autrement dit, le salariat est un mode institutionnel de régulation du travail dans l'entreprise. Aujourd'hui encore, cette forme d'organisation du travail demeure largement dominante : environ 90 % des travailleurs en France sont des salariés (Baudry, Chassagnon, 2016).

En sciences économiques comme de gestion, le salariat est défini à partir d'une relation contractuelle entre un employeur et un employé. L'essor du salariat à partir du XIX<sup>e</sup> siècle s'accompagne de l'institution progressive d'un État social qui reconnaît peu à peu des droits sociaux aux travailleurs et qui peut se définir comme un système de garanties légales, grâce auxquelles la sécurité ne dépend plus exclusivement de la propriété (Castel, 1995). La propriété sociale et les droits sociaux caractérisent donc l'avènement de la société salariale, qui induit le passage du travail à l'emploi. Ainsi, au sein du monde associatif, les salariés sont subordonnés pour deux raisons : « comme salariés, d'une part ; comme non-associés, d'autre part » (Rivet, 2012, p. 95). Pour réguler cette relation d'emploi, l'association employeuse est sous la houlette d'un double contrat : loi de 1901 et code de travail se juxtaposent, parfois dans une certaine porosité.

Mais distinguer emploi et salariat du travail oblige aussi à regarder les zones grises : les activités bénévoles, les activités domestiques et le travail illégal. Dans les associations, les notions de travail, emploi et salariat sont pourtant régulièrement confondues. Le bénévolat, qui se définit par « une action libre sans rémunération pour la communauté » (Ferrand-Bechmann, 2000 p. 13) produit un travail – en tant qu'activité humaine productrice de valeur – mais il n'est pas sujet à une rémunération et est donc désintéressé, au moins d'un point de vue purement monétaire. De plus, puisqu'il est libre, il n'est pas soumis au régime de la subordination (Alves Da Silva, 2011), mais ne donne donc pas accès aux droits constitutifs de l'identité salariale.

En France, il existe aussi une distinction entre le bénévolat et le volontariat. Le bénévole ne reçoit aucune rémunération en échange de son action, seulement un défraiement si cette action occasionne des dépenses (frais de déplacements, par exemple), tandis que le volontaire a un statut spécifique, une protection sociale, et reçoit une indemnité qui le distingue du bénévole (comme c'est le cas du service civique en France). Les dirigeants bénévoles associatifs, quant à eux, peuvent être indemnisés<sup>6</sup> sous certaines conditions, selon une grille en référence au SMIC.

Il existe donc des passerelles d'un statut (bénévole ou salarié) à l'autre, dans les trajectoires des individus au sein des associations, les salariés pouvant par ailleurs être militants, leur double casquette les amenant à juxtaposer leurs postures et systèmes de valeurs de salarié puis de militant selon les occasions et les attributions précisées dans leur contrat de travail (Hély *et al.*, 2015). Les bénévoles, quant à eux, peuvent aussi se trouver à la croisée des chemins : des dirigeants bénévoles d'associations, par ailleurs diplômés de gestion ou ayant exercé des fonctions analogues au cours de leur vie professionnelle, peuvent tout à fait calquer le modèle de gestion de l'entreprise sur leur pratique de gestion de l'association, amenant dans leur engagement des pratiques et des valeurs professionnelles. Au même titre que les salariés peuvent amener leur engagement militant sur le lieu de leur emploi. Alors, la salarisation est porteuse d'un paradoxe pour le monde associatif : le salariat s'inscrit dans des logiques marchandes, alors que la logique du don et du désintéressement est censée prévaloir (Dussuet, Flahault 2010). Ces logiques sont complexes et elles expliquent les caractéristiques du salariat associatif du fait de leur coexistence et de leur porosité.

Dans la littérature sur le travail dans les associations, la sociologie du travail associatif reconnaît le bénévolat comme travail et souligne la coexistence de différents statuts de travailleur. Bien que les catégories de salarié et de bénévole semblent être clairement distinctes en théorie – l'un étant payé pour son travail, l'autre le faisant à titre gracieux – il est plus souvent compliqué à distinguer en pratique. Des phénomènes de contagion des valeurs et des principes de l'un vers l'autre s'observent, notamment sur les questions d'engagement, de don de travail, de professionnalisation, etc. Il y a donc des lieux de coexistence de différents statuts avec une réincorporation dans le travail salarié de valeurs qui étaient jusqu'alors l'apanage du travail non salarié. Ainsi, de même qu'il existe une « zone grise » entre indépendance et salariat, il existe une zone grise entre salariat et bénévolat, que nous analyserons par la suite comme le halo du travail<sup>7</sup> dans les associations.

<sup>6</sup> Selon le périmètre de l'emploi et du salariat cité précédemment, nous utilisons la notion de rémunération de manière équivalente au salaire. Elle est liée à l'accès à des droits sociaux liés au salariat et corrélée à des référentiels. Une indemnisation monétaire, décollée de référentiels d'emplois (diplôme, quotité de travail, etc.), est possible pour les dirigeants associatifs, mais il ne s'agit pas d'un salaire (voir [en ligne](http://www.associationmodeemploi.fr) sur [www.associationmodeemploi.fr](http://www.associationmodeemploi.fr)).

<sup>7</sup> Nous définissons le halo du travail dans les associations dans les résultats de cette recherche action.

### A.1.3 Réalités statistiques du travail dans les associations

Le travail associatif étant structuré autour du salariat et du bénévolat, revenons sur la réalité statistique de ces deux derniers. En France, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe 225 000 établissements employant 2,3 millions de salariés. Les emplois de l'ESS représentent 1 emploi sur 8 du secteur privé et 87 % des entités de l'ESS ont moins de 20 salariés (CNCRESS, 2019). Parmi ces employeurs, les associations sont les plus nombreuses.

Les associations sont présentes sur l'ensemble du territoire en France, et leur nombre ne cesse de croître : « il en existe 1,5 million à l'heure actuelle – 200 000 de plus qu'en 2011 –, soit une augmentation annuelle d'un peu plus de 30 000 unités. Ces associations sont jeunes dans leur majorité puisqu'une sur cinq a été créée après 2010. Elles développent des actions destinées à leurs seuls membres ou, pour 44 %, en direction de publics extérieurs » (Tchernonog, Prouteau *et al.*, 2019, p. 137).

Le bénévolat, intrinsèque aux associations, demeure quant à lui problématique dans sa mesure et dans le suivi de son évolution (Prouteau, 2019)<sup>8</sup>. La totalité des associations a recours à des bénévoles, ne serait-ce qu'au sein du conseil d'administration.

Près d'un tiers des Françaises et Français réalise au moins une activité bénévole. Selon l'étude sur l'engagement bénévole associatif en France réalisé par France Bénévolat et l'IFOP publiée en mars 2022, le taux d'engagement bénévole, stable entre 2010 et 2016, s'affaiblit depuis 2019. Toutes les classes d'âge sont touchées par une diminution : chez les jeunes (moins de 35 ans), le taux est de 19%, chez les 35-49 ans, 19 % en 2022, chez les plus âgés (les 50-64 ans) le taux est de 17 % en 2022, et chez les plus de 65 ans, 26 % en 2022. Si on l'aborde par la question du genre, **une baisse du bénévolat un peu plus forte chez les femmes que chez les hommes**. [France Bénévolat- IFOP, 2022].

Enfin, dans cette même étude, un dernier aspect des évolutions de l'engagement bénévole réside dans l'accentuation de son caractère ponctuel ou occasionnel : 29 % des bénévoles aujourd'hui en association le sont « à une période précise de l'année ou à l'occasion d'un évènement, quelques heures ou quelques jours par an, et pas tout au long de l'année ». Ce phénomène semble toucher principalement les plus jeunes (moins de 35 ans), quand les plus de 65 ans s'engagent de façon plus régulière.

Si le bénévolat institutionnel reste relativement stable, le volontariat a changé en France à la suite de la création du service civique, un dispositif public défini par la loi du 10 mars 2010. Une accélération du nombre de jeunes engagés par ce biais s'observe dès 2015, avec une augmentation significative confirmée au cours des années suivantes. La progression a ensuite été constante jusqu'en 2018 (Recherche et solidarités, 2021).

Concernant l'emploi salarié<sup>9</sup> dans les associations « après une année 2018 marquée par un léger retrait des effectifs salariés (-1,2 %), surtout parmi les associations de moins de 10 salariés, l'exercice 2019 affichait une légère augmentation (0,6 %), et l'année 2020, touchée par la crise sanitaire, présente une diminution limitée à 1 % » (Recherche et solidarité, p. 19-20). En 2015, les associations de moins de trois salariés représentaient 53,8 % du total, et en 2020, elles ne correspondaient plus qu'à 51,2 %. De même, la taille moyenne est ainsi passée de 10,8 salariés en moyenne en 2015 à 11,6 salariés en 2020 (*ibid.*). Le

<sup>8</sup> Attention cependant, le bénévolat peut exister hors du champ associatif. L'article de Prouteau (2019) montre les difficultés à quantifier le bénévolat, et que les écarts résultent de différences méthodologiques : différence dans la collecte des données, entre celles fournies par les associations ou celles fournies par les ménages.

<sup>9</sup> Toutes les données sur l'emploi sont issues de la publication annuelle de Recherches et Solidarités.

secteur associatif représente, à lui seul, près d'un dixième des effectifs salariés de l'ensemble du secteur privé (9,2 %). Ce salariat associatif est très important dans certains secteurs d'activité (action sociale, sport, etc.). Il y a aussi des disparités en termes de taille des établissements. Les établissements de moins de trois salariés sont majoritaires (51 %) parmi les associations employeuses même s'ils ne contribuent que faiblement (5 %) aux effectifs totaux des salariés associatifs et à leur masse salariale globale (4 %). Les établissements les plus importants – 100 salariés et plus (environ 2 200) – représentent environ un quart des effectifs associatifs et de la masse salariale totale.

Les associations ont beaucoup plus recours au travail occasionnel (à travers des contrats salariaux de courte durée et de faible quotité de travail) que le secteur public ou le secteur privé lucratif. En effet, 33,7 % de l'emploi des associations est de nature occasionnelle, contre 22,7 % dans le secteur lucratif (hors employeur à domicile) et 16,7 % dans le secteur public (Prouteau, 2015). Les activités expliquent en partie cet effet structurel : les services concentrent 99 % de l'emploi associatif (*ibid.* p. 24). Cette prégnance de l'emploi occasionnel se voit également dans la part des emplois en CDI, plus faible dans les associations (66 %) que dans le privé (71 %) malgré une variabilité selon les secteurs (Tchernonog, Prouteau, 2019, p. 208). L'emploi occasionnel semble donc bien être une caractéristique des associations, qui peut en partie résulter de leur activité.

Le niveau de rémunération est également un autre point distinctif de l'emploi associatif. En effet, le salaire horaire dans les associations est inférieur à celui du privé (Tchernonog et Prouteau, 2019, p. 211), mais, fait plus étonnant, il est en revanche supérieur à celui de la fonction publique (Hély, 2008). Néanmoins, la forte proportion de temps partiel dans les associations, qui est tout de même de 45 % (Tchernonog, Prouteau, 2019 p. 204), doit nous faire tempérer ce constat. En effet, le grand nombre de temps partiels dans les associations tire le salaire annuel moyen vers le bas – 18 037 € brut dans les associations (*ibid.*, p. 206) –, alors que celui de la fonction publique territoriale se maintient à 27 340 €. De fait, si le salaire horaire est plus élevé dans les associations que dans le public, un salarié associatif à mi-temps touchera toujours moins qu'un employé de la fonction publique (fonctionnaires et contractuels compris) à temps plein. Le recours à l'emploi occasionnel, le nombre très faible de CDI, la grande part des temps partiels, ou encore le fait de travailler sans compter ses heures dans le secteur associatif montrent que l'emploi associatif se caractérise, en tous les cas à la lecture d'indicateurs quantitatifs, par sa précarité (Hély, 2008). En témoigne d'ailleurs la volonté du monde associatif de remédier à cette précarité de l'emploi *via* l'exploration de formes d'emploi mutualisé (prêt de main-d'œuvre ou groupement d'employeurs par exemple) qui visent deux objectifs simultanés : permettre aux associations de disposer des compétences dont elles ont besoin, offrir un emploi « de qualité » et durable aux salariés associatifs.

Cependant, il faut noter que ces données sont principalement collectées auprès d'associations employeuses. Comme nous le présenterons dans la section suivante, il existe bien des spécificités de l'emploi dans les associations. En effet, la taille de l'association, en termes de budget, de nombre de bénévoles et de salariés, laisse entrevoir des différences entre les associations primo-employeuses et les associations plus institutionnalisées.

### A.1.4 Les spécificités de l'emploi dans les associations

Les formes de travail dans une association ne peuvent être définies uniquement par la quantité d'heures inscrites dans un contrat de travail, et donc par le statut du travail. La distinction entre professionnalisation et salarisation en est un bon exemple. En effet, bénévoles comme salariés peuvent accomplir des tâches parfois identiques, avec les mêmes compétences ou le même engagement : par exemple, un comptable embauché par la structure pourra tenir les comptes de manière identique à celle d'un trésorier également comptable professionnel en dehors de l'association. Il est donc important de définir ces formes de travail à partir de leur forme institutionnelle. Bénévolat et salariat sont en interaction et les attentes et exigences à leur égard sont en mutation : d'une part « le bénévole doit être compétent, expérimenté, bref comme le salarié » (Sinigaglia-Amadio, 2011, p. 306), c'est la professionnalisation du bénévolat, et d'autre part « le salarié doit être disponible, flexible... bref libre, engagé, militant comme le bénévole » (*ibid.*, p. 307). Tous les deux sont aussi sujets à des questions de management (Bartel-Radic, 2021). Nous proposons de revenir sur quelques points clés de la gestion des ressources humaines dans les associations.

#### *Le recrutement et l'identification des personnes*

Parmi les salariés du secteur associatif, on trouve d'anciens bénévoles notamment dans le milieu du sport (Falcoz, Walter, 2007 et 2009), ou dans le cas du Planning familial (Cardoso, 2019), ce qui constitue un continuum entre le bénévolat et le salariat (Demoustier, 2002). Nous avons donc des individus qui avaient auparavant le statut de membres, avec un pouvoir démocratique, qui se trouvent désormais avec un statut de salarié en position de subordonnés (Demoustier, 2002).

Ce phénomène semble pouvoir se produire partout dans le secteur associatif, où une partie des salariés est systématiquement passée par une phase de bénévolat avant d'être embauchée par la structure (Flahault *et al.*, 2009). Les salariés, bien avant d'être engagés, ont donc déjà un *habitus militant*, ce qui peut générer un flou entre ce qui relève du militantisme et ce qui relève du travail salarié. Ainsi, lorsqu'ils font des heures supplémentaires sans être rémunérés et qu'ils font don de leur travail, les salariés affirment « passer en mode bénévole » sans que cela leur pose de problème (Sinigaglia-Amadio, 2011). Dans cette situation, la condition de salarié peut ne pas être simple, car elle installe un individu dans une fonction salariale, alors qu'il était précédemment habitué à participer pleinement au projet social et politique de son organisation.

#### *Rémunération et don de travail*

Le niveau de rémunération dans les associations est moins élevé que dans le privé lucratif (Nirello, Prouteau, 2016). Près de 80 % des salariés travaillant dans le secteur associatif se déclarent prêts à accepter une rémunération plus faible pour travailler dans l'ESS. Alors même que cette différence de salaire reste perçue comme anormale et injustifiée pour près des trois quarts des salariés, l'engagement désintéressé et le don de soi sont souvent invoqués pour justifier des rapports de domination (Darbus, Hély, 2010).

Des études ont donc été menées pour déterminer les raisons de ce niveau de salaire inférieur du secteur associatif par rapport aux entreprises à but lucratif. Les recherches visant à comparer les niveaux de rémunération dans le secteur associatif et dans le secteur privé lucratif, pour des postes et des niveaux de qualification comparables, ne sont pas récentes à l'échelle du développement du salariat associatif. Au début des années 1980, il avait déjà été observé que les juristes engagés par les associations aux

États-Unis acceptaient des salaires moins élevés que leurs homologues du privé, sans que les premiers cherchent à obtenir un poste dans le secteur lucratif pour avoir une meilleure rémunération (Weisbrod, 1983). Anne Preston (1989) a étudié ce sujet et observé un différentiel de -18 % dans les rémunérations entre les salariés du secteur non lucratif par rapport à leurs homologues travaillant pour des entreprises à but lucratif. Elle estime que les premiers font un « don de travail » (« labor donation ») en raison des « externalités sociales positives » (*ibid.*, p. 438) de leur activité. Si l'autrice reste prudente sur ses conclusions et affirme que des études complémentaires doivent être menées, c'est seulement parce qu'elle estime possible que les salariés du secteur soient de « plus mauvaise qualité » (selon ses propres termes) que ceux du privé lucratif, et ce, alors que les indicateurs utilisés pour les comparer suggèrent a priori leur homogénéité. À noter aussi qu'il s'agit uniquement de salariés « en col blanc ».

Ces travaux sont complétés par des chercheurs pour le cas français. Mathieu Narcy (2009) reproduit l'étude de Preston avec des salariés français, et obtient des résultats d'un ordre de grandeur comparable (-12 % de salaire pour le secteur associatif par rapport au privé hors association) et en déduit que les salariés du secteur associatif sont plus « intrinsèquement motivés », d'après le titre de son article, que ceux du secteur privé lucratif. Il rejette également l'hypothèse portant sur la « qualité inférieure » des travailleurs du secteur associatif, car les données suggéreraient plutôt le contraire. La possibilité d'une motivation intrinsèque des salariés associatifs paraît d'autant plus grande qu'au contraire du privé lucratif, un salaire plus bas ne semble pas jouer sur l'absentéisme dans le secteur non lucratif (Lanfranchi, Narcy, 2006). On pourrait cependant rétorquer que l'étude ne s'intéresse qu'aux salariés travaillant à temps plein ce qui, dans un secteur où le temps partiel est aussi important – 54 % de l'emploi associatif est à temps complet, contre 72,8 % dans le privé (Tchernog, Prouteau 2019, p. 204) – instaure un biais dans les résultats et dans les conclusions qu'on peut en tirer (Hély, 2010).

Cette bénévolisation du salarié n'est pas toujours une stratégie consciente et choisie par les dirigeants bénévoles comme par le salarié lui-même.

La thèse du don de travail dans les associations tente de mettre en lumière l'acceptation d'un compromis implicite par les salariés, généralement cadres, d'une rémunération réduite par la satisfaction morale apportée par leur emploi. Simonet explique que cette acceptation d'une certaine dose de précarité, une forme de « bénévolat salarial » est faite par le travailleur, car il se sent « utile aux autres » et donc « utile au monde » (Hély *et al.*, 2015). On peut néanmoins se demander si le consentement à cette diminution de salaire est éclairé.

Lorsque le don et le contre-don sont mis à distance, ils reviennent par l'intermédiaire des salariés qui ressentent le besoin de s'en ressaisir afin de retrouver du sens à leur travail, qu'ils perçoivent comme dénaturé par les considérations gestionnaires et marchandes. Il s'agit pour eux de participer à la fonction politique et sociale de la structure, et pas seulement à sa fonction économique. Puisqu'ils bénéficient d'une rétribution monétaire dans un espace où la gratuité du travail domine, les salariés peuvent donc être suspectés de vouloir tirer un profit personnel dans un secteur où prévaut l'action désintéressée.

Pour autant, les attentes des salariés en matière de valeurs, leurs envies de travailler autrement – à savoir avec une plus grande autonomie, sans avoir à répondre à une hiérarchie aussi rigide et bureaucratique que dans la fonction publique ou le secteur privé lucratif – viennent se heurter aux normes managériales néolibérales qui sont de plus en plus mises en œuvre dans les associations (Hély *et al.*, 2015).

### **La réalité de la fonction employeur associative**

Dès 2009, Hélène Michel et Laurent Willemez posent la question : « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? » On constate rapidement que les employeurs de l'ESS veulent se différencier des autres, notamment par la manière dont ils se nomment « employeurs » et non « patrons ». Au-delà des intentions, des réalités attestent cependant cette distinction entre les employeurs associatifs et les autres.

Il faut noter premièrement que dans le monde associatif, l'employeur n'est pas un capitaliste : il n'a pas de profit économique à tirer de l'exploitation du fait de son statut de bénévole. Il dirige la structure et assume la fonction employeur, en lieu et place du bureau, comme cela peut être le cas dans bon nombre d'entreprises de l'économie sociale (Hély *et al.*, 2015).

Ensuite, une particularité de l'employeur associatif est d'être sous statut bénévole (Amiel, 2015 ; Cardoso, 2019 ; Cottin-Marx *et al.*, 2015 ; Dussuet, Flahault, 2010 ; Hély *et al.*, 2015 ; Puissant *et al.*, 2013 ; Rivet 2012). En effet, les employeurs sont des individus militants et des bénévoles avant d'être des entrepreneurs (Cardoso, 2019). La plus grande spécificité de la fonction d'employeur d'une organisation de l'ESS est qu'elle peut être à la charge du président ou des membres du bureau qui sont bénévoles accompagnés par le directeur ou des cadres intermédiaires de la structure. La revue *Mouvement* pose la question « Qui est le patron des associations ? » en titre d'une série d'articles dont l'un d'eux est consacré aux « figures de l'employeur » et propose l'analyse d'une enquête sur cette thématique (Cottin-Marx *et al.*, 2015). Cette enquête s'adressait explicitement aux personnes « exerçant la fonction employeur » à titre bénévole ou salarié. Les résultats montrent que 55 % des répondants étaient des « dirigeants bénévoles » (président, trésorier ou simple administrateur ayant délégation pour la fonction employeur) contre 45 % de dirigeants salariés (ayant délégation pour la fonction employeur). Hély, Rétif et Simonet (2015) concluent l'article en indiquant que « les représentations des rapports salariaux sont hétérogènes : parfois niés ("je ne me considère pas comme employeur"), parfois revendiqués ("on ne pose pas assez ces questions, merci") ».

Enfin, une autre spécificité réside dans le caractère diffus de sa fonction : si elle peut s'incarner dans des personnes physiques – le directeur, le président – le pouvoir de décision revient, au moins d'un point de vue légal, à des instances collectives – le conseil d'administration (CA), le bureau. Il y a donc coexistence entre un employeur incarné par une personne (la responsabilité juridique du président) et une fonction employeur incarnée par un collectif tel que le bureau.

Avec l'augmentation des tâches, cette fonction employeur se transforme en fonction de « gestion des ressources humaines » (GRH). Les caractéristiques du salariat comme de la fonction employeur dans le monde associatif influencent la gestion des ressources humaines, en tant que fonction de pilotage et de contrôle des formes de travail dans les associations. Nous revenons donc sur cette notion de GRH.

### **Les contours d'une gestion des ressources humaines (GRH) associative**

La GRH associative s'explique par plusieurs facteurs :

- la présence de relations de travail marquées par le bénévolat ;
- la présence de relations salariales ;
- un employeur bénévole ;
- une part importante d'associations de petite taille sans service RH, les rapprochant d'une GRH d'une petite entreprise.

Comme les très petites entreprises (TPE), les structures de l'ESS rencontrent des difficultés dans le management de leurs ressources humaines. En effet, si « les organisations d'économie sociale privilégient le développement du capital humain » (Davister, 2006, p. 13), « les problématiques de management, autour de la question-clé des compétences [...] varient beaucoup selon les associations et la nature de leurs activités » (Everaere, 2011, p. 21) La gestion des compétences dans ces structures n'a pas été suffisamment étudiée (Everaere, Valéau, 2012) – ou ne l'a été qu'à des niveaux territoriaux (Combes-Joret, Lethielleux, 2018). Les associations primo-employeuses rejoignent ici les petites entreprises lucratives où la non-institutionnalisation du dialogue social peut très bien se passer comme au contraire se dégrader très vite en fonction du niveau de qualité personnelle de l'employeur et de sa rigueur sur les questions d'ordre professionnel (Borisova, Rey, 2014).

La gestion des RH est une responsabilité qui incombe aux dirigeants. Cependant, elle peut prendre des formes très variées en fonction des besoins, des secteurs d'activité et de la taille de l'entreprise. Réduire la gestion des RH dans une TPE à une RH équivalente à celle des grandes entreprises multinationales, induit des interprétations erronées, les TPE ayant une gestion spécifique. En dépit de leur hétérogénéité, ces dernières présentent en effet des spécificités et ne sont pas des modèles réduits des grandes entreprises, comme viennent le rappeler à leur tour Brigitte Nivet et Philippe Trouvé (2021).

Parmi ces spécificités, la première est sans doute le rôle central du dirigeant (Phanuel, Vilette, 2019, p. 26). Sa vision stratégique influence ses choix quant aux pratiques de GRH (Bootz *et al.*, 2014 ; Louart, 2014, p. XXIV ; Dieme *et al.*, 2017). De plus, « entreprise à taille humaine qui encourage le développement de relations interpersonnelles » (Adla, Gallego-Roquelaure, 2018, p. 32), la TPE se prête davantage à l'étude des « *relations humaines*, plus adaptées aux petits groupements humains et porteurs d'interactivité immédiate. » (Nivet, Trouvé, 2021, p. 119)

Couvertes par les quatre axes (emploi, rémunération, valorisation, participation), les pratiques de GRH en TPE sont faiblement formalisées (Phanuel, Vilette, 2019). François Pichault et Jean Nizet estiment qu'elles relèvent le plus souvent d'une convention discrétionnaire, qui « se caractérise par l'absence de critères prédéfinis et par la prédominance de pratiques informelles et émergentes. » (Pichault, Nizet, 2013, p. 82) Certaines TPE tentent cependant de formaliser davantage leurs pratiques de gestion (par exemple pour une certification), tendant ainsi vers une convention objectivante (El Abboubi *et al.*, 2014). Ces caractéristiques de la GRH de TPE s'observent aussi dans les associations.

Pour ces raisons, la gestion des ressources humaines repose sur des procédures plus informelles, et le mal-être d'un salarié ou un conflit peut alors être géré sous un angle qui n'est pas celui de l'ordre hiérarchique, mais qui se rapporte aux valeurs, aux missions de l'association (Cardoso, 2019). De fait, les associations semblent gérer leurs ressources humaines de façon plus « intuitive et informelle » (Davister, 2006, p. 3) et on constate que les associations de petite taille et nouvellement employeuses ont tendance à ne développer que très peu d'outils de gestion des ressources humaines (Everaere, 2011). Selon Marie Cousineau et Sébastien Damart (2017), l'adoption d'outils serait perçue par les bénévoles comme une entrave à leur liberté, à leur engagement bénévole libre et consenti, leur intérêt pour le projet entrant alors en contradiction avec le développement d'outils qui défendent eux les intérêts de l'organisation porteuse du projet.

La GRH des associations est aussi marquée par deux dimensions : la GRH administrative et celle plus fonctionnelle. Il s'agit, comme le suggère Patrick Valéau de distinguer une simple administration du personnel d'une véritable gestion des ressources humaines (Valéau, 2013).



La RH à dimension administrative consiste à assurer la conformité légale des conditions de l'emploi : déclaration d'embauche, création du contrat, gestion de la paie, contrôle du temps de travail et des congés, prévention des risques. Pour autant, la GRH ne se limite pas à ces obligations légales fondamentales. Elle prend aussi une dimension plus « fonctionnelle » quand elle tend à gérer les compétences de l'entreprise : recrutement, gestion des carrières, développement des compétences, voire gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Ces items prennent parfois la forme d'obligations, comme par exemple celles de mener des entretiens professionnels et de bilan, d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail comme de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi.

Nous avons vu les enjeux de la cohabitation de plusieurs formes de travail dans les associations et la spécificité du salariat dans cette forme organisationnelle qu'est l'association. Il semble évident que le salariat change l'organisation des formes de travail dans les associations, mais il a aussi des effets sur deux autres composantes de l'association : sa gouvernance et son financement.

## A.2 Les répercussions sur la gouvernance et le financement des associations

L'arrivée du premier salarié génère des perturbations dans la gouvernance et le financement des associations primo-employeuses. En effet, ce nouvel acteur interfère dans l'organisation globale des pouvoirs et dans l'articulation entre le projet politique et sa gestion quotidienne. De plus, le salariat impose une rémunération fixe dans le temps, imposant aux associations de stabiliser leur mode de financement. Pour comprendre ces déséquilibres, nous revenons sur la gouvernance associative à travers le prisme du pouvoir des acteurs (A.2.1), puis sur le financement à travers le prisme de sa diversité et de sa durabilité (A.2.2).

### A.2.1 Les contours de la gouvernance associative

#### *La gouvernance : au croisement des pouvoirs*

De façon générale, la gouvernance renvoie à l'organisation globale des pouvoirs entre les parties prenantes de l'organisation. La gouvernance est « un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. » (Gomez, 2018.) La gouvernance associative est organisée autour d'un « *démos* » composé d'individus égaux en droits et devoirs. Il s'agit des membres de l'association, égaux en droits et devoirs dans le gouvernement de l'association. Dans les associations les modalités de la gouvernance résultent d'un cadre légal, mais aussi de routines répétées par les associations.

Le loi 1901 qui définit les associations en France impose une gestion désintéressée de la part de ces dirigeants. Pour l'administration fiscale, le caractère bénévole et désintéressé de la gestion est détourné quand le dirigeant de droit ou de fait de l'association est salarié de l'association qu'il dirige. En raison de ces points juridiques, la séparation des rôles entre salariés et administrateurs constitue un rempart. Alors que celui-ci est édifié et consolidé au fil des années dans les associations employeuses de grande taille,

il reste fragile, voire invisible, lors de la première embauche. Cette dernière génère un déséquilibre et met en lumière la nécessité de ce rempart, qui peut sembler inutile quand tout va bien.

Par ailleurs, les associations se distinguent d'autres formes organisationnelles par leur gestion démocratique. Cependant, la loi 1901 n'oblige pas les associations à adopter un mode de fonctionnement démocratique : elle promeut avant tout la notion de contrat associatif qui, au contraire, peut venir s'opposer dans certaines situations à toute forme d'expression démocratique (Amblard, 2016). Mais dans les faits, l'environnement juridique extérieur aux associations, et non la loi 1901 en tant que telle, tend à imposer à ce type de groupement de personnes un mode de fonctionnement basé sur la démocratie : tel est le cas, par exemple, lorsque l'association sollicite un agrément délivré par l'État ou ses établissements publics, sa reconnaissance d'utilité publique, lorsqu'elle envisage de faire valoir son appartenance à la famille de l'économie sociale et solidaire (ESS), ou encore de rémunérer ses dirigeants sans remise en question du caractère désintéressé de sa gestion (Amblard, 2016). Par ailleurs, la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS impose, pour faire partie de ce secteur, « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

Dans la pratique, la gouvernance dans les associations est souvent basée sur une gouvernance représentative avec un processus d'élection des dirigeants bénévoles. La loi ESS de juillet 2014 fait directement référence à la gouvernance participative.

Ainsi, interroger les équilibres et déséquilibres de la gouvernance associative suite à la première embauche, c'est interroger l'articulation entre les différents acteurs qui ont des droits et des devoirs différents, selon des règles différentes (la règle de l'égalité n'existe pas dans la relation salariale) et dans un périmètre différent.

### **Les instances de la gouvernance associative**

Dans la pratique, beaucoup d'associations suivent un schéma de gouvernance fondée sur la représentation dans lequel sont distribués les différents pouvoirs. Le droit consacre le pouvoir souverain aux membres de l'association.

L'assemblée, regroupant tous les membres, est l'organe souverain des associations (Cariou, 2021). En effet, c'est elle qui a le pouvoir souverain, qui nomme le CA et qui peut révoquer des élus si besoin, après avoir surveillé le CA. C'est aussi l'assemblée des sociétaires/adhérents qui établit le projet politique de la structure (*ibid.*). Ce projet politique décrit la mission sociale de la structure. L'assemblée le transmet ensuite au CA pour que celui-ci la traduise en un projet stratégique, en établissant les moyens de parvenir aux buts fixés par ce projet politique. En ce sens, l'assemblée des sociétaires oriente la gouvernance, car celle-ci peut figurer dans le projet politique et est de toute façon dépendante des buts escomptés (*ibid.*).

Elle peut alors élire les membres du CA, approuver annuellement les comptes, décider annuellement de l'affectation des résultats, modifier les statuts de l'association, décider de fusion ou de dissolution. Par ailleurs, l'AG dispose d'un droit de contrôle puissant sur le CA à qui elle délègue une partie de ses pouvoirs puisque d'une part, annuellement, le CA doit présenter un bilan de son activité et exposer les orientations qu'il a prévues, et d'autre part, parce que l'assemblée générale peut révoquer un

administrateur à tout moment. Au sein de l'AG, et sauf dérogation, les membres ont une égalité de pouvoir de vote.

Aujourd'hui, on constate que de plus en plus d'associations ne suivent pas cette représentation pyramidale dans l'organisation des pouvoirs. Des collégiales, des co-responsabilités sont souvent proposées en alternative à la représentation et à la fonction pyramidale.

### *Les acteurs de la gouvernance associative*

Henri Desroche a modélisé ces acteurs et distingue quatre populations. Pour chacune de ces populations, il décrit la nature, la fonction, le pouvoir et les relations entre elles : les sociétaires-membres (S), les administrateurs (A), les managers (M) et les employés (E) [Desroche, 1976].

Les sociétaires sont les membres de l'association. Ils s'agrègent en une assemblée générale qui est souveraine. Le pouvoir qu'elle exerce est un pouvoir de contrôle des sociétaires élus pour former le conseil d'administration (CA) et un pouvoir législatif puisque tout changement dans les statuts d'une association lui est soumis. Les administrateurs sont des sociétaires élus par l'assemblée générale. Ils s'agrègent en un conseil d'administration. Les managers sont des salariés recrutés par les administrateurs. Leur fonction est d'assurer la gestion de l'association selon les directives du CA. Les employés sont des salariés recrutés par les managers pour mettre en œuvre les actions.

Les salariés sont placés sous l'autorité de l'employeur à travers un contrat de travail, qui implique un lien de subordination.

Ainsi, la gouvernance associative prévoit une règle de répartition égale du pouvoir souverain entre les membres de l'association. Elle exclut ces éventuels salariés, sauf s'ils sont eux-mêmes membres de l'association, de la répartition égalitaire du pouvoir souverain. Elle est limitée au champ des activités que les membres de l'association ont mis en commun.

### *Des modèles de gouvernance associative*

Aujourd'hui, il existe une diversité dans les formes de gouvernement des associations. Alors que le modèle pyramidal par principe de représentativité (par exemple, l'assemblée générale élit un conseil d'administration qui élit un bureau) est quantitativement le plus répandu, des modèles inspirés par l'autogestion se développent. Ainsi, dans un modèle dit « collégial », il existe un conseil de membres, qui prend les décisions relatives au fonctionnement de l'association, à partir de groupes de travail, en complément du conseil d'administration. Dans la gouvernance inspirée de la sociocratie<sup>10</sup>, les décisions sont prises par consentement et le nombre de groupes de travail est significatif.

Concernant les questions de l'emploi, il existe aussi une pluralité de rôles pour le CA, entre un rôle de contrôle/surveillance et un rôle de partenaire/ressource (Cornforth, 2004 ; Dubost, 2014 ; Van der Yeught, Vaicbourdt, 2014 ; Cariou, 2021) qui influence la place du salarié. Le CA a pour mission de contrôler les agissements du salarié et de collaborer avec celui-ci. Les tensions entre ces deux perceptions du rôle du CA sont constantes (Cornforth, 2004 ; Mayaux, 1999), car elles ne supposent pas les mêmes relations aux salariés (Cornforth, 2004, Mayaux, 1999 ; Van der Yeught, Vaicbourdt, 2014). Elles ne supposent pas non plus les mêmes compétences ou attentes des acteurs qui composent le CA (Cornforth, 2004 ; Mayaux, 1999 ; Dubost, 2014 ; Van der Yeught, 2014). Selon les logiques des conseils

<sup>10</sup> La sociocratie est une technique d'animation de la gouvernance participatif (Tavernier, 2014).

d'administration (Mayaux, Cornforth), la délégation des différentes responsabilités d'employeur est plus ou moins grande : ainsi des conseils « militants » peuvent se réserver la fonction de recrutement pour assurer la cohérence entre compétence et affinité ; d'autres conseils se mettent en position de contrôle du travail des salariés, notamment en l'absence de poste de direction salarié nettement identifié ; les conseils « outils » ou « supports » se positionnent davantage en appui de la direction salariée sur certaines fonctions stratégiques, telles que le recrutement de cadres, ou bien en période de conflits. Enfin, les conseils « en retrait » se délaissent de la fonction employeur au profit de la direction salariée, voire d'un service de gestion des ressources humaines dans les associations les plus importantes et structurées. Cette diversité peut laisser planer une incertitude sur la responsabilité liée à la fonction d'employeur ; certains conflits en résultent, notamment quand les salariés ont recours aux élus contre la direction salariée.

### A.2.2 Le salarié dans la gouvernance : *in* ou *out* ?

De manière générale, le salarié est associé à la gouvernance de l'association, ne serait-ce qu'à titre consultatif. Cette intégration dans la gouvernance est différente en fonction d'un poste d'animation ou de coordination. Dans certains secteurs d'activités, les salariés ne sont pas systématiquement intégrés à la gouvernance. Cependant, cette invitation à y participer n'est pas toujours formalisée, et son périmètre d'intervention parfois flou. Ainsi, si un salarié participe aux différentes instances (conseil d'administration, bureau, AG), il peut tout aussi bien en être évincé dès que certains sujets sont évoqués, notamment les champs RH. À l'inverse, sa proximité avec les adhérents, les partenaires, sa connaissance des activités lui confèrent une place de choix.

Le premier dysfonctionnement constaté par Henri Desroche est la perte de vitalité démocratique, évaluée par la participation des membres à la gouvernance coopérative : participation au vote, participation aux réunions, en particulier aux assemblées. Cette perte de vitalité peut être observée en cas de première salarisation dans l'association. Le second déséquilibre de la gouvernance se joue au niveau de la relation entre les administrateurs et les salariés du fait d'une asymétrie des moyens entre administrateurs et managers. En effet, le salarié dispose de la permanence (stabilité du contrat de salariat renforcée par des conditions contractuelles particulières) alors que le président, son principal interlocuteur, est quant à lui élu pour une année et n'est pas présent en permanence dans les locaux de l'association ou sur les lieux de l'activité. Le salarié est recruté pour sa connaissance des dossiers, ses compétences (formation, expérience) et son temps de travail au service de l'association, alors que les administrateurs peuvent être moins formés.

Le salarié a donc accès à des ressources spécifiques qui lui confèrent un pouvoir. Or dans les associations primo-employeuses, il y a peu d'espaces de pouvoir intermédiaire entre l'AG, le CA et le salariat. De ce fait, des acteurs aux ressources et aux pouvoirs différents sont contraints d'exercer leur pouvoir dans les mêmes arènes. La superposition des rôles et les compétences complémentaires peuvent générer des conflits entre les individus et fragiliser le fonctionnement de l'association.

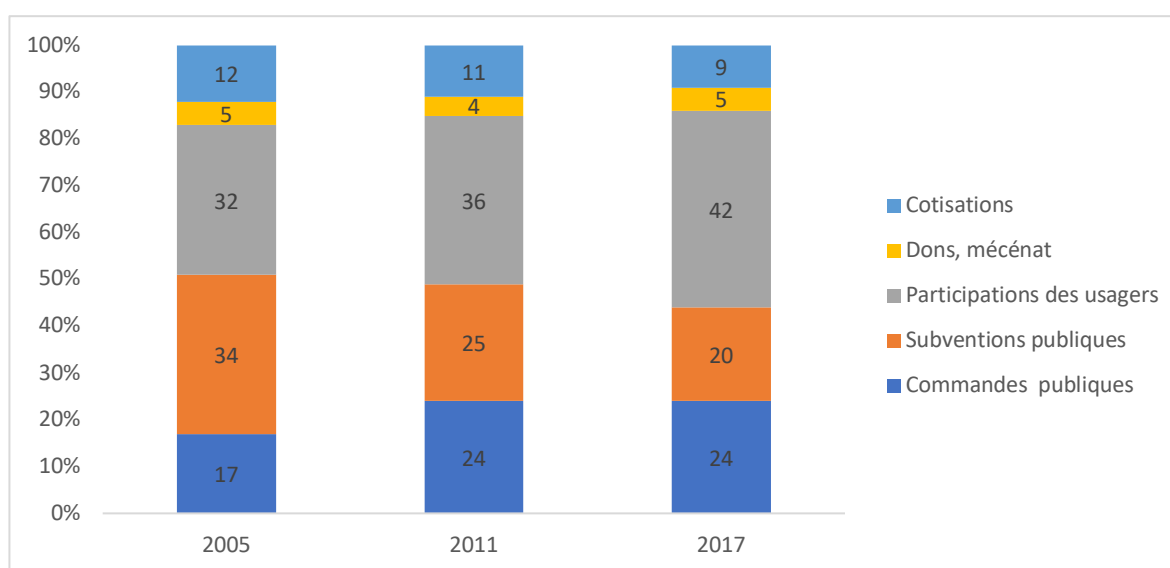
### A.2.3 Financer l'emploi salarié dans les associations

Comme nous l'avons vu précédemment, les associations émergent sans mobiliser le salariat comme forme de travail dominante. Le développement associatif implique aussi une augmentation des moyens et l'intégration du salariat dans les associations. Alors que le modèle associatif repose sur une contribution de travail gratuite (via le bénévolat), l'irruption du salariat suppose la monétarisation d'une

partie des relations de travail par le paiement du salaire et des cotisations sociales. De plus, le recrutement du salarié implique des logiques de marché (mise en concurrence des candidats, négociation des rétributions, etc.). On peut donc supposer que cette nouvelle forme de contribution implique un changement dans le mode de financement de l'association. Mais revenons sur les caractéristiques du financement des associations.

Dans une perspective monétaire, les financements des associations se divisent entre financements publics (commande publique et subventions) et financements privés (prestations et fonds issus de la philanthropie) (KPMG, 2017). Cette répartition est observée statistiquement (voir figure 1).

**FIGURE 1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES FINANCEMENTS DES ASSOCIATIONS, 2005-2017**



Source : Chiffres 2017 – Le paysage associatif français, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau.

D'autres typologies existent sur le financement des associations (Renault-Tinacci, 2021), dont l'atout est de mettre en valeur les apports non monétaires consolidant les modèles socio-économiques des associations. Toutes ces typologies confirment le modèle de financement pluriel des associations entre les logiques réciproitaire (bénévolat, troc, principalement entre les membres ou avec des partenaires privés), redistributive (soutiens par les pouvoirs publics) et marchande (vente de services ou de biens).

Bien que toutes les associations mobilisent dans des proportions différentes ces trois logiques de financement, la combinaison de ces logiques n'est pas la même en fonction de la taille du budget. En effet, les associations primo-employeuses ont un modèle de financement dont la logique réciproitaire, par des apports en nature, est majoritaire. Or le salariat suppose des apports monétaires réguliers et fixes afin d'assurer le paiement du salaire mensualisé.

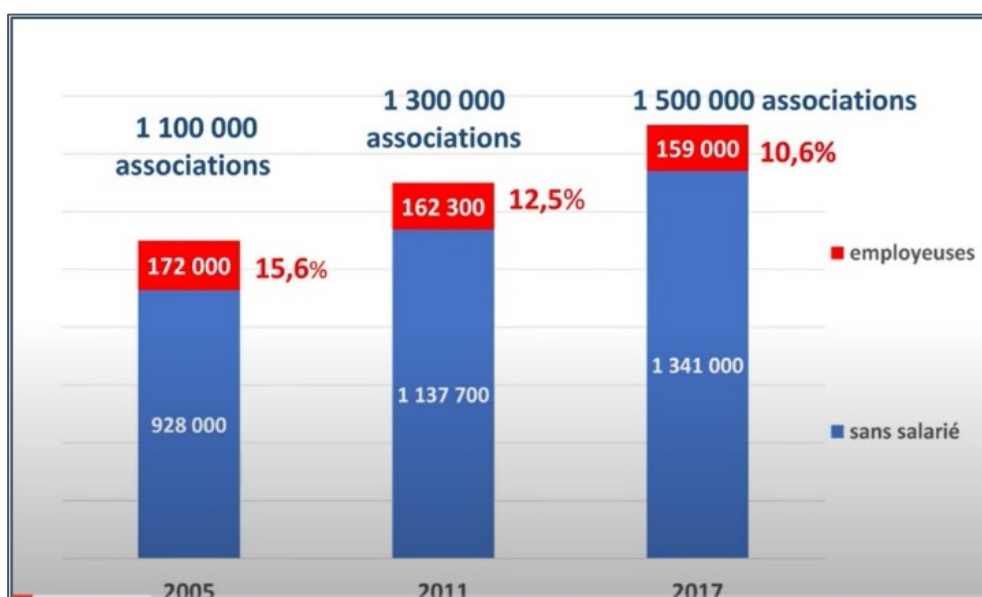
## A.3 La question de recherche Cap Asso et les hypothèses de travail

La recherche Cap Asso vise à caractériser le monde du travail des associations non employeuses dans ces rapports au travail. Notre question n'est pas de qualifier la qualité du travail dans les associations, mais de comprendre les enjeux lors de la première embauche, épreuve qui modélise la fonction employeur et la gestion des RH pour ces associations nouvellement employeuses. La recherche Cap Asso vise à comprendre comment la fonction employeur et la gestion des RH sont organisées dans les associations (Qui ? Comment ? Quels outils ?). Plusieurs travaux ont mis en lumière le monde du travail dans les associations, mais ils observent principalement des associations employeuses ayant plusieurs salariés. Or, comme nous l'explicitons, les enjeux de l'emploi dans les associations primo-employeuses sont particuliers (A.3.1), et notre recherche propose d'étudier leur articulation dans la question de recherche (A.3.2).

### A.3.1 Les enjeux de l'emploi dans les associations primo-employeuses

La grande majorité des associations ne sont pas des employeurs ; seules 159 000 d'entre elles ont fait « le pari de l'embauche », dont environ 50 % n'ont que 1 ou 2 salariés (INJEP 2019 - Les chiffres clés de la vie associative 2019). Il y a cependant de fortes disparités : 10,9 % des associations emploient des salariés, mais elles concentrent 88 % du total du budget des associations (Cottin-Marx, 2019). Le nombre d'associations sans salarié est en augmentation (figure 2).

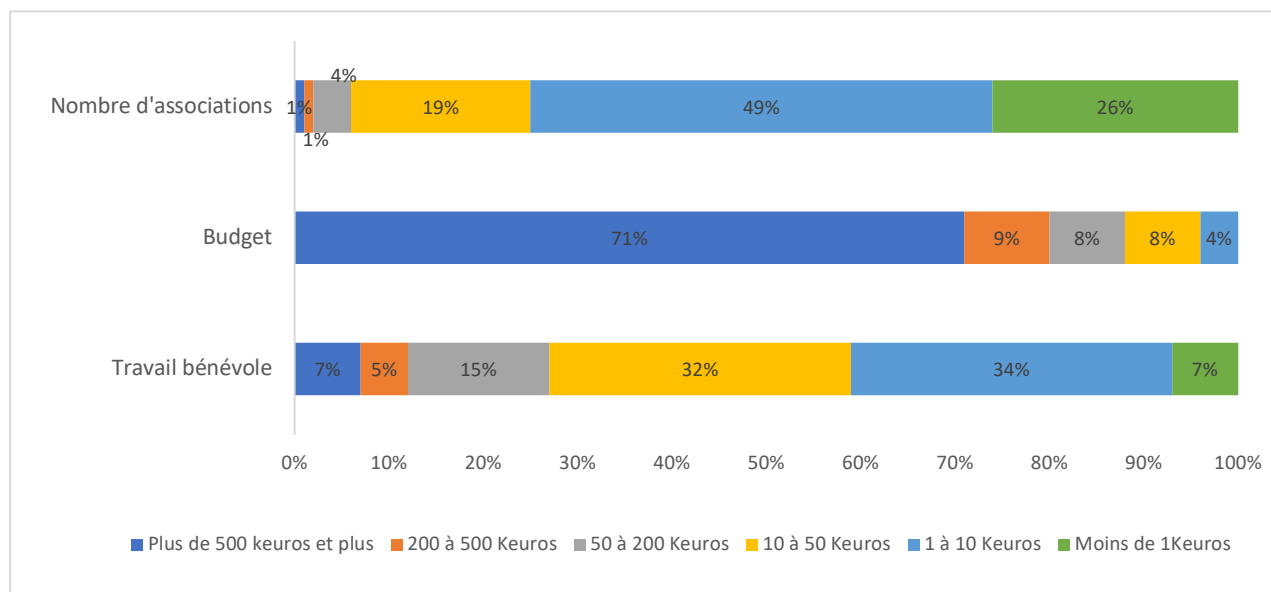
FIGURE 2 TAUX DE CROISSANCE DES ASSOCIATIONS.



Source : Chiffres 2017 – Le paysage associatif français, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau.

Par ailleurs, les associations ayant un budget égal ou inférieur à 10 000 euros représentent 41 % du travail bénévole et 75 % du nombre d'associations déclarées en France (figure 3).

FIGURE 3 RÉPARTITION DES ASSOCIATIONS PAR BUDGET ET BÉNÉVOLAT



Source : Chiffres 2017 – Le paysage associatif français, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau.

Passer du bénévolat au salariat constitue une véritable épreuve (division du travail, dépersonnalisation des fonctions, délégation de responsabilités...) et révèle un choix stratégique (en matière de financement, d'organisation et de développement des activités). Le passage d'une association de bénévoles s'organisant sur leur temps libre à une association ayant besoin de salariés des travailleurs vient répondre au besoin de disponibilité et/ou de compétences précises que suppose l'évolution de son activité. Partant de là, lorsque l'association est en mesure d'augmenter le volume de son activité, les potentiels problèmes productifs commencent à émerger, les exigences faites aux services produits augmentent, et s'amorce un questionnement sur l'amateurisme. En effet, employer des professionnels permet de répondre à une demande de professionnalité dans les services produits, mais suppose également de disposer des compétences relatives à la fonction d'employeur (connaissances en droit fiscal, du travail, etc.).

La salarisation dans les associations est donc une étape à ne pas prendre à la légère : pour accueillir les salariés et leurs compétences au sein de l'association, il faut disposer dans le même temps de la capacité à assumer leur accueil, de la gestion administrative que l'emploi suppose, ainsi que de la définition des modalités du dialogue entre les salariés et leurs employeurs sur les questions touchant au contrat de travail et à l'évolution des missions et des carrières professionnelles.

L'embauche du premier salarié dans les associations induit des transformations dans l'organisation du travail et une répartition des compétences en ce qui concerne la fonction employeur. L'arrivée du premier salarié implique un déséquilibre dans la codification interne des comportements et des relations de travail. Le passage à la professionnalisation d'une association de bénévoles suppose des compétences spécifiques pour résister aux mutations de l'environnement institutionnel et financier et pour disposer des ressources nécessaires à son fonctionnement, mais également des compétences en droit du travail et fiscal pour pouvoir assumer sa fonction employeur (François, 2015).

La question de l'organisation du travail peut alors être source de malentendus. En effet, dans les petites structures, la notion de polyvalence peut masquer une difficulté de définition et d'ajustement des fonctions du nouvel embauché, que ce soit dans la répartition des tâches entre salariés et bénévoles, ou

dans l'inadaptation de la rémunération à la charge de travail. Un écart entre revenu et responsabilité peut être accepté s'il est vécu comme du militantisme (mais attention au sentiment de « trahison » si cet aspect n'est pas reconnu) ou s'il permet à un nouvel entrant sur le marché de l'emploi (jeunes diplômés pour l'essentiel) de faire ses premières expériences, dans une logique d'apprentissage en situation de travail (mais il provoque alors un important *turn-over*).

Depuis la généralisation du salariat dans les associations, plusieurs études soulignent les tensions qui sont apparues dans ce domaine. Certaines études soulignent de bonnes conditions de travail dans l'ESS alors que d'autres études récentes dénoncent des conditions de travail particulièrement difficiles, notamment dans le secteur associatif. L'étude de François-Xavier Devetter (2017) distingue de meilleures conditions de travail dans le milieu associatif que dans l'économie lucrative, celle de Nathalie Magne montre que les inégalités de salaires sont plus faibles dans les sociétés coopératives de production (SCOP) et que les horaires sont plus flexibles (Magne, 2016). Pascale-Dominique Russo avec un titre d'ouvrage sans équivoque « *Souffrance en milieu engagé* », paru en 2020, raconte des conditions de travail dans les associations et les mutuelles qui révèlent des situations de travail particulièrement douloureuses. Franck Bailly, Karine Chapelle et Lionel Prouteau (2012) ainsi que Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella et Ekaterina Melnik (2011) analysent une qualité de vie au travail dans l'ESS mitigée, mais loin d'être préoccupante. Le constat général reste que la qualité de vie au travail (QVT) varie en fonction du statut de l'entreprise, mais aussi du secteur d'activité. Le baromètre Chorum qui compte trois éditions datant de 2013, 2016 et 2019, est cependant moins positif sur la QVT, car celle-ci tend à se dégrader au fur à mesure des années. Les sociologues du travail comme Matthieu Hély, Maud Simonet ou Simon Cottin-Marx sont quant à eux plus critiques en pointant du doigt des conditions de travail dégradées, avec un recours important aux contrats précaires (temps partiels, CDD, discontinuité des contrats), des horaires de travail atypiques ou des carences de revenus.

Nous proposons donc dans la recherche Cap Asso d'interroger le moment particulier et crucial de l'embauche du premier salarié dans les associations primo-employeuses, supposant des spécificités par rapport aux associations déjà employeuses. Cette étape est peu étudiée dans la littérature et nous postulons qu'elle recèle les fondements de situations d'emplois potentiellement difficiles, voire conflictuelles par la suite, et qu'elle peut provoquer une altération de la qualité de l'emploi au sein du monde associatif. Bousculant les rapports de pouvoir, l'arrivée du premier salarié modifie aussi la gouvernance et le financement de l'association.

### A.3.2 Les hypothèses de travail de Cap Asso

#### **Axe 1 Les associations : un monde du travail questionné par l'irruption du salariat ?**

Plusieurs travaux ont mis en lumière le monde du travail dans les associations. Cependant nous postulons que le monde du travail dans une association employeuse est différent de celui qui existe au sein d'une association non employeuse. La recherche Cap Asso vise à caractériser le monde du travail des associations non employeuses dans ces rapports au travail et les tensions induites par les changements institutionnels. Elle vise à comprendre comment la fonction employeur et la gestion des RH sont organisées dans les associations (Qui ? Comment ? Quels outils ?).



### ***Axe 2 : Le modèle de financement et l'embauche du premier salarié***

Les associations sont des organisations avec une gestion désintéressée définie par la loi 1901 en France. Ce n'est pas la réalisation d'un bénéfice qui est exclue, mais la distribution de celui-ci aux propriétaires ou aux gestionnaires de l'organisation (Salamon, Anheier, 1996). Les éventuels bénéfices doivent être utilisés au profit des bénéficiaires (Petit, 2020). De fait, les associations se caractérisent par des modèles de financement complexes. Leur classification met en lumière des typologies d'associations en fonction de leurs sources de revenus (logique réciproitaire, logique redistributive, logique marchande) et de leur secteur d'activité. Or l'arrivée d'un salarié implique un financement du poste sur le long terme.

### ***Axe 3 : La gouvernance impactée par le salariat dans les associations***

Concernant la gouvernance, les travaux de Desroche (1976) distinguent deux pratiques :

- Celle des petites structures où la taille permet une pratique démocratique « où tous se mêlent de tout ». Ses conditions sont l'interconnaissance et l'interreconnaissance des membres, la fluidité de circulation de l'information, la fréquence des rencontres, l'importance économique de la coopérative pour les membres, la participation des membres à la gestion.
- Celle des plus grandes structures pour lesquelles l'accroissement de taille est corrélé à des changements structurels incontournables : accroissement du salariat, élection de représentants parmi les membres, regroupements géographiques ou sectoriels des membres, complexification de la communication interne. « [...] lorsque que, plus généralement, les microsociétés se découplent et encourent simultanément la fierté de multiplier le nombre de leurs membres, l'euphorie de voir s'envoler les courbes du chiffre d'affaires, mais aussi les obligations de raffiner leur structure, de compliquer leur communication interne, de recruter des compétences permanentes, d'embaucher une main-d'œuvre, de relayer leur démocratie directe dans une démocratie par procuration, de répercuter dans leur rythme les chocs en retour d'une gestion plus nerveuse, plus sociale, plus ciselée. »

Par rapport à cette proposition, nous nous intéressons à la première catégorie. La recherche Cap Asso vise à identifier les déséquilibres et les nouveaux équilibres dans les rôles et les missions des acteurs, et de fait les pouvoirs des acteurs.



## B. Démarche de recherche : une recherche-action menée avec les acteurs structurants du monde associatif, déployée en deux temps

La recherche Cap asso comporte deux séquences principales. La première, par une enquête qualitative, explore les trajectoires d'associations nouvellement employeuses au niveau de la région Auvergne-Rhône-Alpes (B.1). La seconde consiste à déployer une enquête qualitative au niveau national (B.2). En parallèle de cette seconde séquence, nous créons et mobilisons une communauté digitale de pratique sur le sujet, fondée par un ensemble d'acteurs économiques et de la recherche (B.3)

Au travers de ces séquences et outils, nous cherchons à comprendre comment l'embauche du premier salarié vient bousculer les champs de la gouvernance, du modèle de financement comme ceux du travail et de l'emploi. De fait, des modifications s'opèrent, provoquent des variations dans la gouvernance, dans l'organisation du travail et de l'activité, impliquant la mise en place d'une gestion des ressources humaines, même partiellement. L'environnement socio-économique de l'association lui-même est alors bousculé, on observe des variations dans le modèle économique, qui *in fine* viennent questionner le projet associatif initial.

### B.1 Première phase : l'enquête régionale

La recherche débute par une phase régionale, d'enquête qualitative par entretiens semi-directifs avec des responsables associatifs (membres du CA) ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et juillet 2021. Le périmètre géographique retenu, la Région Auvergne-Rhône-Alpes nous permet une identification des associations par le biais du réseau des partenaires du projet<sup>11</sup>, tous opérateurs de l'accompagnement associatif sur la région concernée. Quant à la période, elle répond au besoin de pouvoir interviewer des administrateurs présents avant l'embauche et toujours présents aujourd'hui, donc en capacité de nous parler des transformations opérées au sein de l'association du fait de l'embauche.

#### Identification et prospection de la population cible

Afin de trouver des profils d'associations correspondant à notre recherche et susceptibles de participer à cette dernière, nous avons procédé de trois manières.

En tout premier lieu, les partenaires associatifs régionaux qui soutiennent ce projet ont contacté les associations qu'ils accompagnent afin de les sensibiliser à notre démarche. En parallèle, une campagne de promotion de la recherche a été diffusée par le biais des réseaux sociaux et du réseau des acteurs de l'accompagnement repérés sur le territoire. Enfin une campagne de mails a été envoyée à cette base de données constituée, avec une invitation à relayer l'information à leurs réseaux respectifs. Les prises de

<sup>11</sup> La coordination France Active Auvergne Rhône Alpes, Le Mouvement associatif Auvergne Rhône Alpes, les Boutiques de gestion « ensemble pour agir et entreprendre » (BGE) AURA, la Fondation Crédit Coopératif, Dédale- l'emploi social et solidaire, la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne Rhône Alpes et enfin le Réseau national des maisons des associations qui a su nous mettre en lien avec AGLCA et le réseau SAVAARA.

contact ont été effectuées par mail à destination des conseils d'administration et/ou leurs représentants. Plusieurs relances ont été effectuées, dans l'objectif de mobiliser le plus d'associations possible.

FIGURE 4 : PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES ASSOCIATIONS



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Au total, sur le territoire régional, nous avons identifié 41 associations susceptibles d'avoir recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et avril 2021. Nous avons donc contacté ces associations. Une première sollicitation par mail leur a été adressée début mai 2021. Une des difficultés résidait dans l'identification des membres du bureau, les coordonnées mail ou téléphoniques obtenues étant pour l'essentiel celles des salariés en poste (pour rappel, l'enquête s'adressait aux membres du conseil d'administration). Devant l'absence de réponse spontanée, une relance téléphonique a été effectuée auprès des associations pour lesquelles nous avons obtenu les coordonnées téléphoniques d'un des membres du CA, soit 28 au total. Finalement, seules 11 associations ont accepté de participer à l'enquête. Parmi les autres, deux ont décliné notre invitation, deux nous ont signalé avoir licencié leur salarié et/ou avoir cessé leur activité, 13 ne nous ont jamais répondu.

TABLEAU 1. PANORAMA DES ASSOCIATIONS INTERVIEWÉES.

Association	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Territoire	Puy-de-Dôme	Isère	Savoie	Ain	Isère	Haute-Loire	Allier	Isère	Rhône	Ardèche	Drôme
Année de création	2012	2014	1986	2009	2018	2018	2018	2017	2019	2018	2015
Domaine d'activité	Artistique-éducative	Fédération d'associations	Aide à la personne	Services à la personne	Éducative	Éducative	Tiers-Lieu	Aide aux réfugiés	Écologie	Tiers-Lieu	Formation autodéfense féministe
Bénévolat	12 très investis, 40 sporadiques	NR	60	30, dont 15 actifs	Membres bureau et CA uniquement	20	20	Entre 50 et 60	300 répartis dans 29 antennes	CA (8) + conseil collégial = environ 50	Membres du CA uniquement
Nombre actuel de salariés	1	1	1	1	4	3	3	3	2	4	0
Date 1re embauche	sept-20	nov-20	févr-20	NR	août-20	nov-19	2019	NR	nov-20	2020	NR
Statut de l'emploi	CDI	NR	CDI	CDI	CDI	CDD	CDD + CDI	CDI	CDD + contrat de professionnalisation	CDD + 3 CDI	NR

Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Les entretiens, organisés en visioconférence en raison de la situation sanitaire, ont été programmés entre le 19 mai et le 14 juin 2021. Ils ont été menés par un des membres de l'équipe de recherche accompagné d'un assistant de recherche, en suivant une même trame prédéfinie et construite en amont.

À l'issue de ces entretiens, les associations étaient invitées à nous communiquer des pièces complémentaires afin de permettre une vue panoramique sur les changements provoqués par l'embauche au sein de l'association. Nous leur demandions de nous communiquer la fiche de poste (si existante) rédigée lors du recrutement. Ce document nous permettait de comprendre exactement la mission confiée au salarié d'une part, et si son inscription dans la gouvernance était écrite d'autre part. Il nous donnait aussi des informations sur le cadre de travail offert par l'association. Enfin, sa lecture nous permettait de mesurer le degré de maîtrise dont a fait preuve l'association pour la rédaction d'une fiche de poste, au regard des attendus en la matière. Nous analysons donc le degré de formalisation de la fiche de poste, sa cohérence entre les missions, les compétences et la rémunération.

Il a aussi été demandé aux participants de nous transmettre les statuts de l'association, afin de comprendre le fonctionnement de la gouvernance et les tâches accomplies par chacun, ainsi que les compétences existant au sein de la gouvernance, et de mieux comprendre le projet et les activités menées par l'association.

Le bilan associatif ainsi que le rapport d'activité et les comptes de résultat au moment de l'embauche – un an après cette dernière –, nous ont permis d'avoir une vision d'ensemble du modèle économique, de l'impact de l'arrivée du salarié sur ce dernier, et a fortiori de l'évolution et de la croissance de l'association. Ces documents ont aussi permis une approche détaillée des activités que proposent les associations et celles qu'elles facturent.

Néanmoins, seules six de ces associations nous ont transmis ces documents. De ce fait, nous avons choisi de ne pas traiter ces documents afin de ne pas surreprésenter ces cas de figure par rapport à notre échantillon.

## Réalisation des entretiens semi-directifs

Nous avons donc pu effectuer 11 entretiens. Au final, six ont été mobilisés par les partenaires régionaux, trois autres résultant de la mobilisation des réseaux de l'équipe de recherche et deux s'étant manifestés spontanément suite à la promotion de l'enquête sur les réseaux.

Nous avons rencontré des difficultés pour atteindre l'objectif fixé de 15 entretiens : 11 ont été menés soit un taux de réalisation de 27 % par rapport à la population cible (n=41). Malgré la mobilisation des réseaux dédiés à l'accompagnement des associations, les informations pour contacter les administrateurs sont difficiles d'accès et les associations sont peu disponibles pour répondre. Ces points de vigilance, inhérents aux risques de toute recherche qualitative par entretien, sont à prendre en considération dans l'analyse et dans la poursuite de l'enquête.

TABLEAU 2. ASSOCIATIONS INTERVIEWÉES<sup>12</sup> ET DURÉE DES ENTRETIENS.

Association	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Date de l'entretien	19/05/2021	26/05/2021	02/06/2021	02/06/2021	25/05/2021	19/05/2021	27/05/2021	26/05/2021	26/05/2021	14/06/2021	14/06/2021
Durée de l'entretien	1H30	1 H	1H	1H	1H20	1H15	1H	1H	1H30	1H20	1H

Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Les entretiens se sont toujours déroulés en binôme. Chaque rencontre a duré entre 1 h et 1h30 via des plateformes de réunion numérique. Au préalable, les associations se sont vu remettre un formulaire de consentement, afin de leur faire connaître la politique d'anonymisation et la clause de confidentialité à laquelle l'équipe de recherche se soumet. Munis de ce consentement, nous avons pu procéder à l'enregistrement des entretiens, afin de faciliter leur analyse. Une seule de ces 11 associations a refusé l'enregistrement. Nous avons suivi les règles d'anonymisation : le nom des participants à l'entretien ou de toute personne faisant partie de l'association interviewée ainsi que le nom de cette dernière n'apparaissent donc pas.

Les entretiens suivaient la trame conçue à cet effet : après un rappel du contexte de recherche et le cadrage général (consentement, anonymisation, enregistrement), nous demandions à nos interlocuteurs de nous présenter l'association, son histoire de ses origines à aujourd'hui, et sa composition. Nous enchaînions ensuite sur le sujet du premier recrutement, pour comprendre les facteurs ayant déclenché la décision d'embaucher, par qui cette décision avait été prise et entendre les conditions qui avaient été réunies pour réussir cette embauche (aspects économiques, organisationnels, managériaux). Nous abordions alors la question de la (ré)organisation du travail qui avait pu être opérée par ce recrutement (transfert de tâches bénévoles vers le salarié, ou entre bénévoles, par exemple). La quatrième séquence consistait à cerner le modèle de gouvernance de l'association, ses éventuelles transformations suite à l'embauche ainsi que la place du salarié dans celle-ci. Enfin, nous abordions le champ économique pour comprendre si celui-ci avait lui aussi connu des transformations, et si elles s'inscrivaient dans le temps court ou long. Pour conclure, nous proposons à nos interlocuteurs de jauger eux-mêmes la situation, en

<sup>12</sup> Nous avons conservé leur anonymat.

estimant leur propre degré de satisfaction quant aux impacts du recrutement sur l'association tout autant que sur la qualité de l'emploi créé (guide d'entretien fourni en annexe).

Les entretiens ont donné lieu à la production d'une fiche analytique pour chaque cas, produite en annexe. Nous avons étudié les étapes du recrutement, la place du salarié dans l'organisation de l'association et dans la gouvernance, et les changements dans le mode de financement.

## B.2 Seconde phase : déploiement national de l'enquête

Après la phase qualitative à l'échelle régionale, nous avons complété notre recherche en l'élargissant au périmètre national. En partenariat avec le Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement, nous avons élaboré un questionnaire en ligne, destiné à la même cible, à savoir les associations ayant recruté leur premier salarié depuis septembre 2018. Cette démarche plus quantitative avait pour objectif de généraliser les résultats obtenus sur un échantillon restreint tout en amoindrissant les biais de l'enquête qualitative<sup>13</sup>. Ce questionnaire a été envoyé à l'ensemble des acteurs partenaires du projet, dans l'objectif de mobiliser leurs propres réseaux. En parallèle, l'équipe de recherche l'a adressé à l'ensemble des maisons des associations du pays, ainsi qu'aux acteurs de l'accompagnement associatif France Active de chacune des régions françaises. Une newsletter a été créée, diffusée auprès de l'ensemble des acteurs, permettant de faciliter la circulation de l'information. Cette campagne de communication intégrait plusieurs relances, invitant les associations concernées à répondre.

### Une collecte de données par questionnaire en ligne

Le questionnaire que nous avons élaboré visait à mesurer l'impact de l'embauche sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement. Il se déclinait en une série de 53 questions, dont les réponses étaient sous forme de texte libre ou à choix multiples, qui interrogeaient l'avant et l'après-embauche sur ces champs. Concrètement, après nous être assuré que les répondants étaient bien dans notre cible, il reprenait les grands champs de notre enquête qualitative.

Les questions étaient divisées en plusieurs axes :

- 1 à 9 étaient des questions de qualification de l'association (taille du budget, du nombre de bénévoles, de l'activité) ;
- 10 à 12 permettaient de vérifier que le répondant était dans la cible de l'enquête ;
- 13 à 15 questionnaient les raisons de l'embauche ;
- 16 à 20 interrogeaient la façon dont le candidat avait été repéré ;
- 21 à 28 portaient sur la contractualisation avec le salarié (rémunération, quotité de travail, etc.) ;
- 29 à 32 s'intéressaient à la réalité de l'emploi créé ;
- 33 à 42 interrogeaient la participation du salarié dans la gouvernance ;
- 43 à 53 étaient dédiées à l'évolution des ressources financières de l'association.

Alors que les entretiens qualitatifs en phase régionale avaient pour objectif d'identifier de grandes tendances, la phase quantitative avait pour objectif de valider ces résultats à plus grande échelle. Nous avons donc, à partir des entretiens, formulé des questions fermées et des questions à choix multiple.

<sup>13</sup> En effet, dans la phase qualitative, les associations ont été majoritairement orientées par des réseaux, induisant une forme de sélection. De plus elles étaient toutes localisées dans la région Auvergne Rhône Alpes.

L'ensemble des 53 questions permettait d'identifier, outre les raisons du recrutement, ce qui l'avait justifié et comment il avait été mené, ce qui avait été transformé ou non suite à l'embauche en matière d'organisation du travail, de gouvernance et de modèles de financement. Enfin, une série de questions portait sur la qualité de l'emploi créé, à travers le prisme des conditions de travail proposées (quotité, salaire, missions, participation à la gouvernance) et à vérifier si, selon les administrateurs, cette configuration de l'emploi était cohérente avec la charge de travail effective confiée au salarié.

Le questionnaire a été diffusé sur une période de 4 mois, au travers d'une campagne de publicité relayée par les partenaires régionaux et nationaux du projet ainsi que par d'autres acteurs de l'accompagnement associatif s'étant manifestés auprès de nous *via* les réseaux sociaux. Malgré ces différents relais et phases de relance, à l'issue des quatre mois, 86 associations seulement ont répondu au questionnaire, ce qui témoigne de la difficulté persistante à toucher notre cible. Nous avons procédé à un retraitement des réponses (suppression doublon, problème de cible, etc.) (Tableau 3).

**TABLEAU 3. TRAITEMENT DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE**

<b>Total répondants</b>		<b>89</b>
En retirant les 3 tests	-3	86
En retirant les doublons	-1	85
En retirant les répondants qui ne sont ni membres du bureau ou CA, ni autres bénévoles	-12	73
En retirant les questionnaires des structures n'ayant jamais eu de salarié	-7	66
En retirant les questionnaires des structures ayant recruté leur premier salarié avant 2019	-19	47
<b>Nombre de questionnaires exploitables</b>	<b>-42</b>	<b>47</b>

Ainsi, après traitement (suppression des doublons, réponses incomplètes et répondants hors cibles), il nous restait un total de 47 réponses exploitables, c'est-à-dire complètes et cohérentes.

Ce nombre étant insuffisant pour en permettre une exploitation, nous avons procédé à un ajustement de notre protocole qui nous a amenés à proposer une série de focus groups sur la période février-mars 2022, en nous appuyant sur la communauté de pratiques que nous avons en parallèle installée (voir B3).

## Réalisation de focus groups

Afin de compléter notre étude, nous avons donc choisi de réaliser une série de focus groups, que nous avons proposé aux membres de la communauté de pratiques. Le principe de ces focus groups était de proposer aux associations participantes de se positionner par rapport à des séries d'assertion relatives aux items que nous abordions dans le questionnaire. L'ensemble des réponses et positionnements (toujours anonymes) étaient ensuite consultés et commentés collectivement. Les objectifs étaient à la fois de partager les pratiques, mais également les questionnements que les représentants associatifs pouvaient avoir. Au total, nous avons organisé trois focus groups, autour de nos thèmes de recherche.



### **Focus 1 : l'association sous la tension d'un double isomorphisme.**

Dans la construction de l'emploi salarié au sein d'associations jusqu'alors bénévoles, on observe un double isomorphisme. L'utilisation des conditions de travail classique au sein de l'association est souvent dénoncée dans la littérature comme venant empêcher la possibilité d'un « travailler autrement » associatif, mais elle garantit le respect minimal des obligations employeurs comme de la protection du salarié. Dans un processus inverse, le monde associatif répercute également auprès du nouveau salarié un autre isomorphisme, celui d'un univers fait de bénévolat et/ou « don de travail ». Ces deux isomorphismes, *a priori* antagonistes, se rencontrent pourtant lors de l'irruption du salariat dans l'association. Qui plus est, semble-t-il, lorsque le nouveau salarié est un ancien bénévole. Comment cette rencontre est-elle pensée, appréhendée et anticipée par l'ensemble des parties prenantes ? Le focus group aborde la façon dont cette dualité est pensée. En nous appuyant sur la littérature et sur le questionnaire, nous avons identifié les différentes appréhensions du sujet : cette tension est-elle prise en compte, gérée ou évacuée par les membres de l'association ? Nos questionnements s'articulaient autour de deux points :

- Gérer cette dualité : si elle est prise en compte, produit-elle un glissement vers l'un ou l'autre des isomorphismes ?
- Penser les enjeux : l'emploi associatif doit-il être un emploi à la jonction de ces deux isomorphismes, ou doit-il se mettre en conformité avec l'un ou l'autre ? Pourquoi ? Qui en décide au sein de l'association ?

### **Focus 2 : les modèles de financement**

Dans ce deuxième focus, l'enjeu était de comprendre l'articulation entre le modèle de financement et la salarisation. Le questionnaire en ligne nous a permis de mettre en évidence les formes de financement possibles en lien avec le salariat. L'objet du focus group était donc d'identifier les freins et les leviers. Il s'articulait autour de trois questions.

- Financer le salariat : quels sont les enjeux, et comment s'articulent-ils en matière de temporalité, de prise de risque, de coût ?
- En fonction des modalités de financement retenues, quels sont les risques et/ou conséquences, notamment sur le bénévolat (affaiblissement ou modification), sur l'organisation du travail ?
- Quelles sont les perspectives pour un modèle de financement adapté au salariat dans le monde associatif ?

### **Focus 3 : la gouvernance**

Dans ce dernier focus group, l'enjeu était de comprendre l'articulation entre la gouvernance associative incarnée par les membres et la présence d'un salarié permanent. En nous appuyant sur la littérature, nous avons présenté les formes de gouvernance existantes, puis questionné les associations autour des sujets suivants :

- Au regard des formes de gouvernance présentées, quelle est l'organisation de la gouvernance dont votre association se rapproche le plus ? Quels en sont les éventuels écarts ? Pourquoi ?
- Quelle place est conférée au salarié au sein de cette gouvernance ? Quels en sont les conséquences et/ou impacts ?

- Quels sont les enjeux d'une gouvernance bénévole accompagnée par le salariat ? Quelles tensions produisent-ils, quelles solutions possibles ?

Au total, les trois focus groups ont été conduits entre février et mars 2022, ils ont rassemblé 17 représentants associatifs, issus de la communauté de pratiques pour la majorité.

## B.3 La communauté de pratiques, un espace au service des associations primo-employeuses

En complément de l'enquête qualitative, et dans une logique de recherche-action menée avec, par et pour les acteurs, la recherche Cap asso a également développé une communauté de pratiques digitale, destinée à répondre aux attentes et besoins des acteurs associatifs.

### Conception de la communauté de pratiques

Notre première étape consistait à faire une analyse des besoins des intervenants pour préciser la finalité sous-jacente de la communauté de pratiques, et ensuite, à définir les caractéristiques, comme la structure et les outils de soutien nécessaires pour répondre à ces besoins. Pour cela, nous avons sollicité à nouveau les associations repérées dans la première phase, et établi un questionnaire en ligne destiné à mieux comprendre leurs besoins, leurs éventuelles attentes ainsi que leurs usages du numérique.

#### *L'analyse des besoins*

Conçu avec un formulaire en ligne, le questionnaire proposait une série de questions à choix multiple et de questions ouvertes permettant d'aborder les champs suivants :

- connaissance des processus de recrutement (auto-évaluation) ;
- connaissance des dispositions légales en matière de gestion des ressources humaines ;
- identification des attentes :
  - partager des expériences avec d'autres recruteurs,
  - connaître les outils mobilisés en matière de recrutement,
  - trouver le « bon candidat »,
  - connaître les aides financières à l'embauche,
  - être accompagné dans le processus,
  - être aidé dans le processus,
- intentions vis-à-vis de la communauté de pratique ;
- usages du numérique (internet, outils de visio, cloud) ;
- fréquentation envisagée de la communauté de pratique.

#### *La population*

Les associations cibles étaient celles ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et juin 2022. Elles ont été repérées par les partenaires de l'accompagnement associatif ainsi que par une diffusion de l'enquête *via* les réseaux sociaux. Au final, 64 associations, toutes résidentes sur le territoire Auvergne-

Rhône-Alpes, ont été destinataires du questionnaire. Après une première sollicitation par mail, elles ont été relancées par téléphone.

### L'échantillon

Suite à une relance téléphonique effectuée sur une période de 3 semaines, permettant la passation du questionnaire en direct, 11 autres associations nous fourniront une réponse.

### Objectifs et fonctionnement

La communauté de pratiques avait pour objectifs de rassembler sur une plateforme numérique des acteurs associatifs, administrateurs, bénévoles ou encore salariés comme des professionnels du sujet (acteurs de l'accompagnement associatif, chercheurs...) qui souhaitent échanger sur leurs pratiques et questionnements relatifs à l'embauche associative.

FIGURE 5. LES ÉCRANS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

**La communauté de pratique cap-asso.org**

The image displays several overlapping screenshots of the CAP ASSO website. The main header features the logo 'CAP ASSO' with the tagline 'Franchir le cap et embaucher' and navigation links for 'LE FORUM', 'RESSOURCES', 'LES MEMBRES', and 'CONNEXION'. Below the header, there are three main sections highlighted with icons and text:

- Forum:** An icon of people talking. Text: 'Un Forum, pour débattre, échanger, poser vos questions ou partager vos expériences en matière d'emploi en milieu associatif. Dans le respect de la diversité des points de vue, évidemment !'
- Espace Ressources:** An icon of a person with a document. Text: 'Un Espace Ressources, où chacun est libre de déposer, consulter ou partager toutes les ressources pertinentes sur les questions d'emploi, d'organisation du travail, de gouvernance ou de modèle économique.'
- Annuaire:** An icon of a group of people. Text: 'Retrouvez ici l'ensemble des membres de la communauté. Pour entrer en contact, cliquez sur le profil. Bon réseautage !'

Other visible elements include a 'FRANCHIR LE CAP ET EMBAUCHER ?' section with a 'S'INSCRIRE' button, and a table of survey results with columns for questions and counts.

Les finalités de la communauté étaient donc de produire du savoir collectivement, et de façon autonome. Pour ce faire, les membres de la communauté avaient à disposition trois leviers :

- un espace de type forum, articulé autour des thématiques « financement », « gouvernance » et « travail et emploi » ;
- un espace ressource, pour consulter ou déposer toutes ressources utiles relatives à ces sujets ;
- un annuaire, permettant d'identifier les autres membres, avec la possibilité d'échanger via un système de tchat.

La promotion de la communauté a été assurée par un ensemble d'actions de communication sur les réseaux sociaux, ainsi que par la mise en production d'une newsletter dédiée adressée aux membres de

la communauté, aux partenaires et relais de la recherche et à l'ensemble des maisons des associations de France ainsi qu'aux acteurs de l'accompagnement nous ayant signalé leur intérêt.

L'animation de la communauté s'est organisée par la production de sujets et thématiques attachées à nos sujets, dans une optique opérationnelle, de praticiens. Les membres de cette communauté, représentants d'associations, ont été invités à partager leurs expériences et regards lors des 3 focus groups présentés plus haut. Enfin, un webinaire dédié aux questions de financement organisé en collaboration avec France Active a également été organisé et proposé à l'ensemble de la communauté.

La création et l'animation d'une communauté de pratiques constituent un livrable de la recherche. Toujours ouverte au moment de la rédaction de ce rapport (juin 2022), la communauté comptait 94 membres.

## B.4 Retour réflexif sur la démarche méthodologique

### *Enquête par visioconférence : un frein ?*

La démarche conçue pour recherche a fait face à plusieurs défis.

D'abord, les entretiens qualitatifs se sont déroulés en période de pandémie, avec une restriction des interactions sociales en face à face. Afin de ne pas créer des biais d'inégalités dans la collecte des données, nous avons choisi de réaliser tous les entretiens en visioconférence. Ces rencontres se sont passées au printemps 2021, soit un an après le début de la pandémie. Alors qu'en 2020, l'utilisation des outils numériques de visioconférence pouvait encore être nouvelle pour beaucoup, ils sont rapidement devenus une pratique professionnelle importante, y compris dans le monde associatif et pour les bénévoles. Pour exemple, une étude du Mouvement associatif évoque même le « télé bénévolat » (Mouvement associatif, 2020).

D'un point de vue plus réflexif, la conduite d'entretiens en visioconférence pose question. Comme le souligne Catherine Milon (2022). « Les entretiens par visioconférence ont une mauvaise réputation en sciences sociales, et sont souvent décriés au motif qu'ils auraient des effets négatifs sur la qualité des données et la relation d'enquête (difficultés techniques, barrière émotionnelle, manque d'éléments contextuels à l'entretien, etc.). »

Pourtant, comme le souligne Milon, toutes les méthodes ont leur défaut. L'important est d'assurer la cohérence dans la collecte des données comme dans leur traitement. Bien que l'entretien en face à face soit perçu comme un mode de collecte par excellence, il implique aussi des barrières.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons veillé à assurer une cohérence importante en utilisant les mêmes outils de visioconférence, en suivant strictement un guide d'entretien, en assurant la présence d'une même personne à tous les entretiens et en tenant un journal de bord. De plus, la contrainte opérationnelle et donc la faisabilité de notre enquête imposaient ce choix méthodologique.

### *Une population cible hors des radars*

Un des enjeux majeurs rencontrés pour notre recherche résidait dans l'identification puis la mobilisation des associations cibles, c'est-à-dire ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et juin 2022. Cette population cible est souvent hors de radar de la littérature grise.

Nos interlocuteurs cibles étaient les bénévoles administrateurs présents au sein de l'association avant, pendant et après le recrutement. Nous savons que l'identification du bénévolat associatif reste compliquée dans un contexte de pandémie. Pour atteindre notre cible, nous devions identifier les acteurs bénévoles et les moyens de les contacter, puis susciter leur intérêt pour les mobiliser sur notre démarche d'enquête.

Au-delà, une autre des difficultés a résidé dans la fenêtre temporelle que nous avons retenue. Entre le moment où elles avaient été identifiées comme étant dans la cible (associations venant de recruter) et l'instant T, certaines associations avaient pu voir leur situation évoluer. Soit elles pouvaient avoir recruté leur second, troisième salarié, voire au-delà, et donc ne s'estimaient plus dans la cible, soit au contraire elles pouvaient ne plus avoir de salarié, et donc de la même façon ne plus se sentir dans la cible. Aussi, parce que ces associations étaient fondées sur le bénévolat, qui s'opère hors des horaires de bureau, il a été difficile de joindre leurs dirigeants bénévoles et de fixer des moments compatibles avec le temps de la recherche. De plus, ces associations ne sont pas souvent affiliées à des réseaux, elles restent souvent isolées et ont peu de lien avec le monde universitaire.

### *Des partenaires engagés*

Face aux spécificités de notre cible, nous pensions lors de la construction de cette recherche pouvoir nous appuyer sur les réseaux des acteurs de l'accompagnement associatif pour atteindre des volumes de réponses suffisants, estimant que si une association avait recruté récemment, elle avait probablement fait appel à ces acteurs et était donc connue d'eux. Pourtant, malgré une mobilisation certaine des partenaires du projet ainsi que la mobilisation de nos propres réseaux, l'identification même des associations est restée complexe et modeste en résultats, que ce soit à l'échelle régionale ou nationale.

Le processus de recrutement des associations intermédié par les réseaux de l'accompagnement et les partenaires a induit des spécificités dans les caractéristiques de notre échantillon. Certains secteurs d'activités sont plus présents que dans la population totale des associations en France. Par conséquent, les associations hors des réseaux et très faiblement institutionnalisées sont peu présentes dans notre échantillon. Cependant notre cible d'étude est les associations en cours de salarisation. Cette étape est souvent synonyme d'un premier contact avec les réseaux de l'accompagnement. La taille de notre échantillon de répondants est faible par rapport à nos précisions. Nous avons mobilisé beaucoup d'énergie pour atteindre nos objectifs (envoi de mails, publication de contenus dans les réseaux, constitution de fichier de contacts, appels téléphoniques aux associations). Aussi, notre ambition initiale était d'avoir une enquête de grande ampleur pour contribuer à une généralisation des résultats. Suite aux difficultés rencontrées dans l'enquête régionale, nous avons décidé de renforcer notre travail par une démarche exploratoire afin de valider des orientations pour approfondir le sujet. Celle-ci correspond à des sujets nouveaux, sur lesquels on ne sait pas encore beaucoup de choses, comme l'objet de notre recherche.

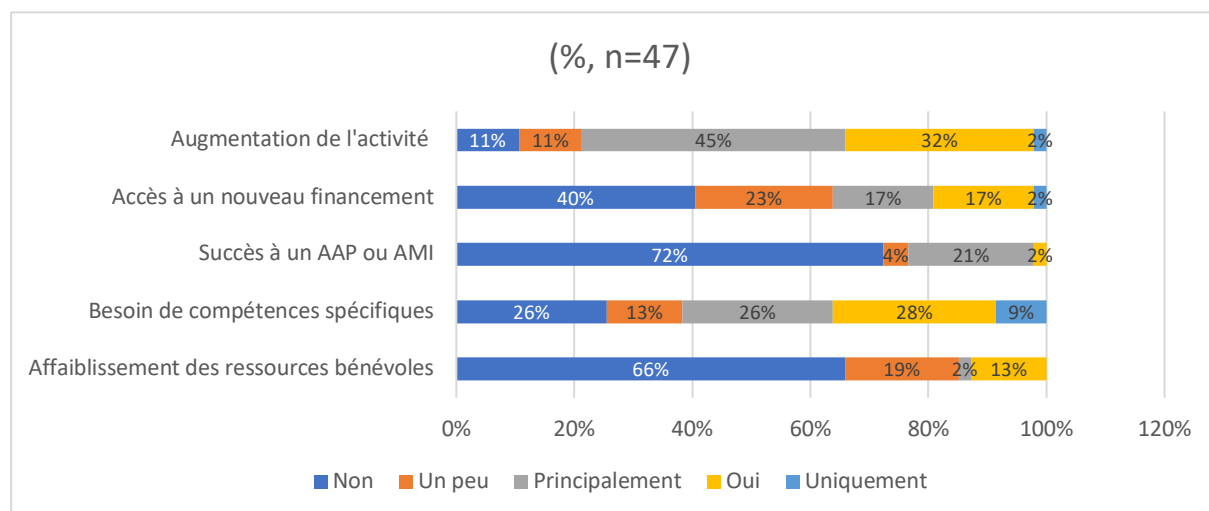


## C. Résultats de la recherche Cap Asso

### C.1 Les conditions d'emploi du premier salarié dans une association

Dans un premier temps, il semble nécessaire de revenir sur les conditions d'emploi dans les associations primo-employeuses suite à la première embauche<sup>14</sup>. Nous avons d'abord questionné les raisons de l'embauche (figure 6). Celles-ci sont majoritairement liées à une augmentation de l'activité de l'association, donc à une phase de croissance et de développement. L'autre raison le plus souvent invoquée est le besoin de compétences spécifiques, en lien avec l'activité. Autrement dit, les raisons sont internes à l'association et liées à une phase de développement.

FIGURE 6. LES MOTIFS DE L'EMBAUCHE

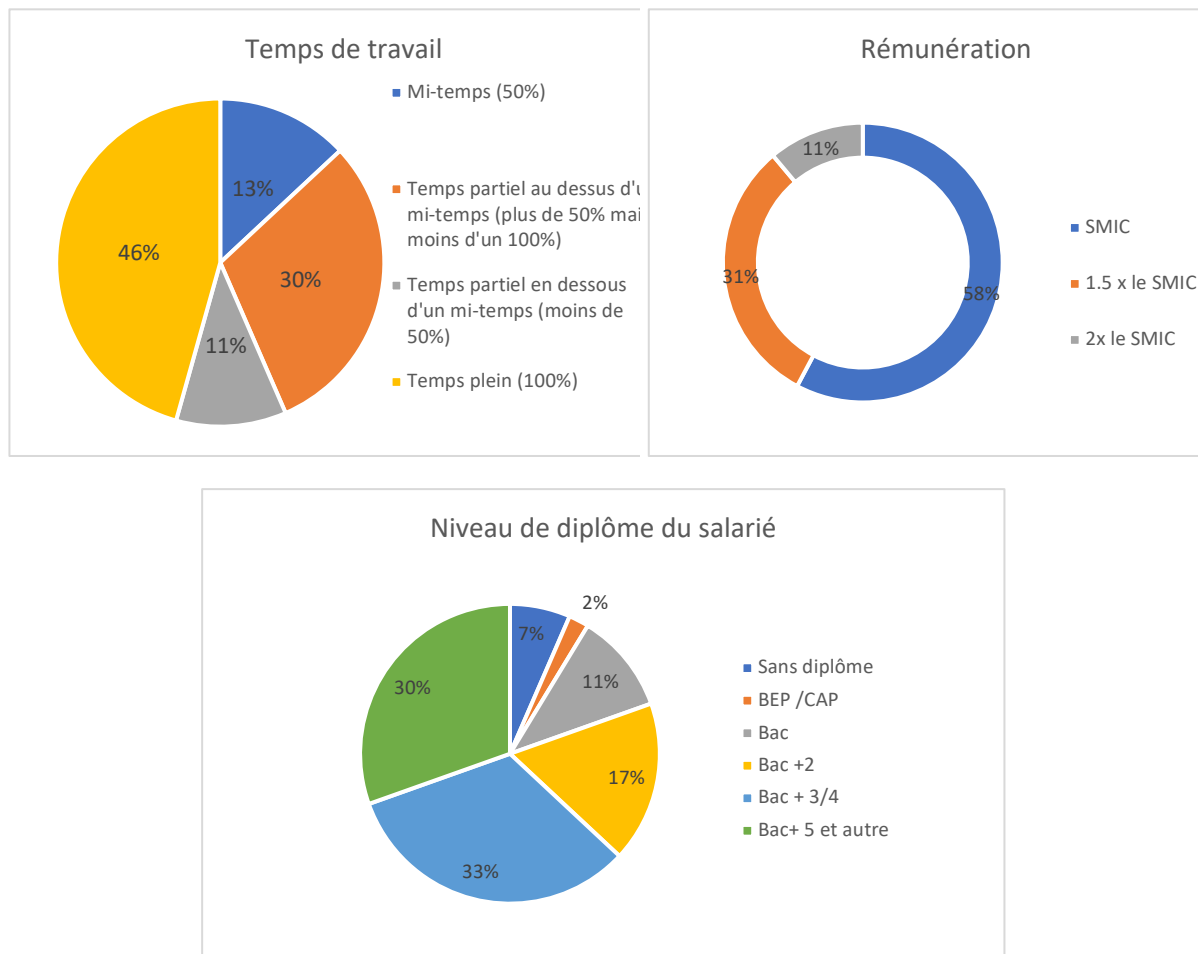


Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Concernant les conditions de l'emploi, la quotité de travail est principalement à temps complet (46 %), puis à temps partiel supérieur à 50 % (30 %). La rémunération est principalement au SMIC. 33 % des répondants annoncent une rémunération égale à 1,5 fois le SMIC horaire. Le salaire est complété par des avantages (formation, mutuelle, frais de déplacement en plus des obligations légales) pour plus de 70 % des répondants. Enfin, le niveau de diplôme est à plus de 66 % égal ou supérieur à bac+3. Nous notons donc une déconnexion entre le niveau de la rémunération et le niveau de diplôme, nous reviendrons sur ce point dans la partie suivante.

<sup>14</sup> Données issues du questionnaire en ligne

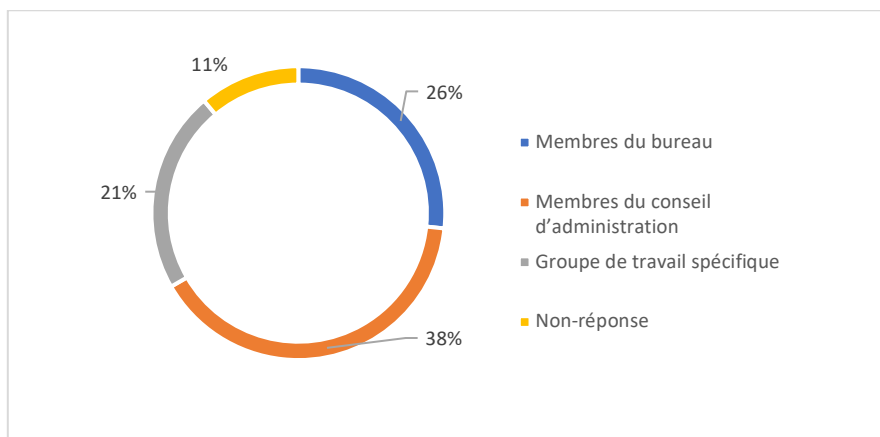
FIGURE 7. TEMPS DE TRAVAIL, RÉMUNÉRATION ET NIVEAU DE DIPLÔME



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Par ailleurs, les répondants indiquent avoir rédigé une fiche de poste, avoir mobilisé des compétences en interne pour réaliser le recrutement comme l'indique la figure suivante. Les forces internes de l'association se sont investies dans la démarche de recrutement.

FIGURE 8. QUALITÉ DES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LE RECRUTEMENT

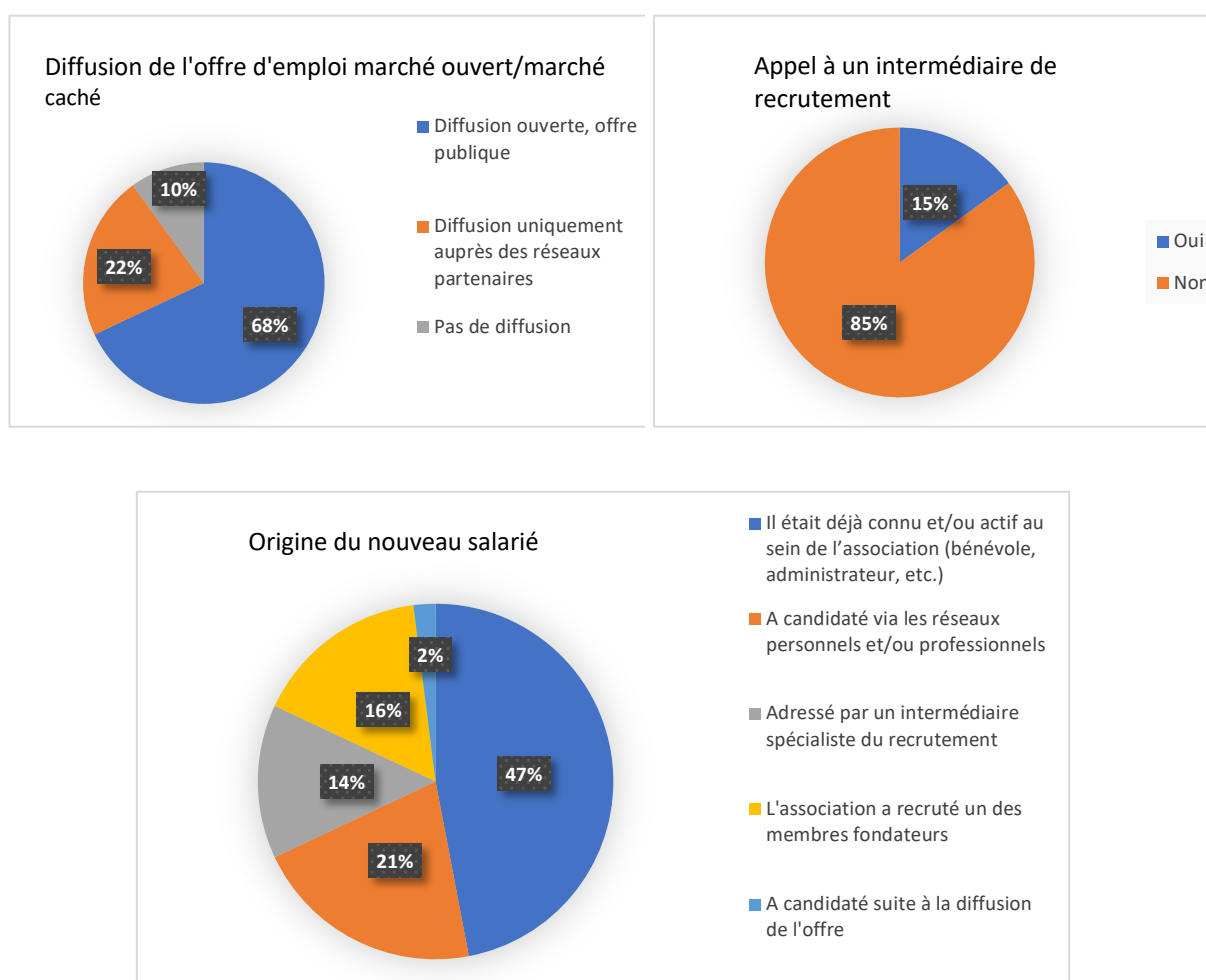


Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.



Pour l'ensemble de nos répondants, le recrutement en lui-même n'est que rarement problématique : il s'effectue avant tout dans les sphères de proximité. Si plusieurs canaux peuvent être mobilisés simultanément pour repérer les candidats, l'essentiel du *sourcing* se fait en activant les réseaux personnels et/ou professionnels des membres de l'association. La chose est en cohérence avec les pratiques générales de recrutement, qui explorent majoritairement les réseaux (le « marché caché ») avant de diffuser l'offre au grand public auprès des opérateurs – pôle emploi, site spécialisé, autre... – (le « marché ouvert »). Fait plus spécifique à notre panel, 63 % des recrutements sont opérés avec des personnes déjà connues (par exemple bénévoles actifs au sein de l'association, ou membres fondateurs). En recrutant dans les sphères de proximité, les associations répondantes se dispensent donc largement de faire appel aux professionnels intermédiaires du recrutement.

FIGURE 9 : CANAUX DE DIFFUSION DE L'OFFRE D'EMPLOI, APPEL À UN PROFESSIONNEL ET ORIGINE DU NOUVEAU SALARIÉ.



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Sur le champ du *sourcing* ou repérage du futur salarié, les associations mobilisent donc avant tout leurs réseaux et ressources propres. L'ensemble du processus de recrutement semble ainsi mieux maîtrisé qu'on ne le pense, avec une maîtrise des obligations factuelles du recrutement, la mobilisation des ressources propres de l'association ou la mobilisation du réseau et des structures d'accompagnement.

La qualité de l'emploi est appréciée avant tout au regard de la possibilité de son inscription dans la durée (= la capacité à offrir du travail de façon durable). La question du salaire « décent » est bien une préoccupation des employeurs. Ainsi, 57 % des dirigeants pensent que les heures réelles de travail effectuées par le salarié sont (ou étaient ; s'il n'est plus là) plus importantes que celles prévues dans le contrat de travail. Ainsi, il semble que l'épreuve du recrutement ne soit pas source de déséquilibres en lui-même, avec une volonté des dirigeants associatifs de respecter leurs obligations et de proposer des conditions salariales décentes. Cependant, les sources de déséquilibres s'observent à un autre niveau.

Nous observons des conditions de travail particulières : le salarié est souvent seul sur son lieu de travail, qui est lui-même différent de celui du dirigeant associatif, la disponibilité des administrateurs sur des horaires de travail classiques est limitée. Ces conditions de travail génèrent un éclatement et une distance dans l'accompagnement et l'encadrement du salarié, et elles affaiblissent de fait l'autorité des dirigeants associatifs. L'organisation du travail, la délégation des tâches comme le contrôle sont peu formalisées. La plupart des associations ont soit mis en place des commissions RH, soit impliqué quelques administrateurs dans le suivi du salarié. Cependant la formalisation par l'écriture d'une fiche de poste ou de processus de décisions est rare. Les associations ayant eu des expériences négatives d'une précédente salarisation sont plus sensibles à l'encadrement du salarié. Les actions de contrôle ou de surveillance du salarié sont peu présentes dans le récit des dirigeants associatifs, qui se positionnent plutôt comme accompagnateurs du salarié.

## C.2 Les spécificités des formes de travail dans les associations primo-employeuses

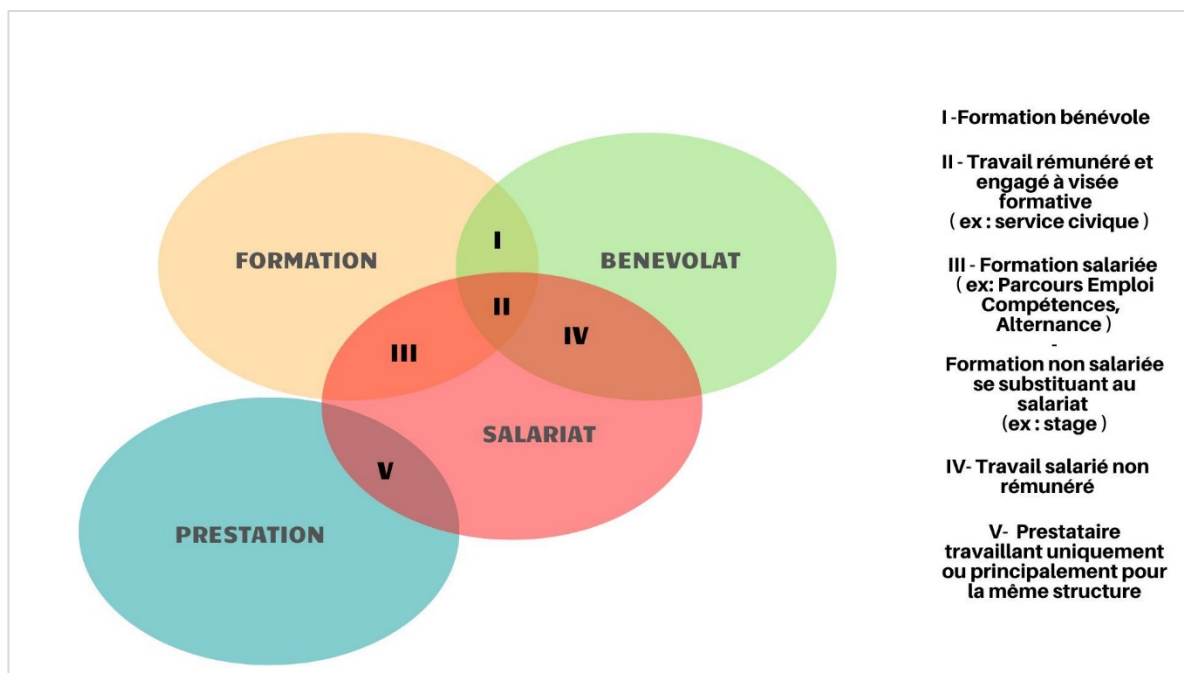
Entrées dans le salariat, les associations regroupent des parties prenantes mobilisant le registre de l'engagement, selon des modalités différentes (Urvoa, 2018), qui impactent les formes de travail. Revenons d'abord sur la mise en lumière du halo du travail dans les associations (C.2.1) et ses conséquences (C.2.2) mettant en lumière un rapport salarial spécifique (C.2.3).

### C.2.1 Le halo du travail dans les associations : de l'imbrication à la confusion

Le halo du travail modélise la coexistence et la superposition des quatre formes institutionnelles du travail (salariat, bénévolat, formation et prestation). Ces formes institutionnelles sont clairement définies une à une par des lois et des règles d'usage. Les lois définissent les questions de salaire, de subordination, de gestion désintéressée par exemple. Elles sont complétées par des règles formelles et universelles qui s'appliquent à toutes les organisations comme les horaires de travail, et des règles spécifiques aux associations comme la participation à la gouvernance.

En complément de ces deux espaces institutionnels que sont le salariat et le bénévolat, nous avons identifié deux autres espaces : celui de la formation professionnelle, qui s'incarne par les stages et autres formes de travail adossées à une formation, et celui de la prestation (ou mise à disposition par des partenaires privés ou publics). Nous avons pu représenter ces quatre espaces institutionnels présents dans les associations primo-employeuses (figure 10).

FIGURE 10 : LES HALOS DU TRAVAIL ASSOCIATIF



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

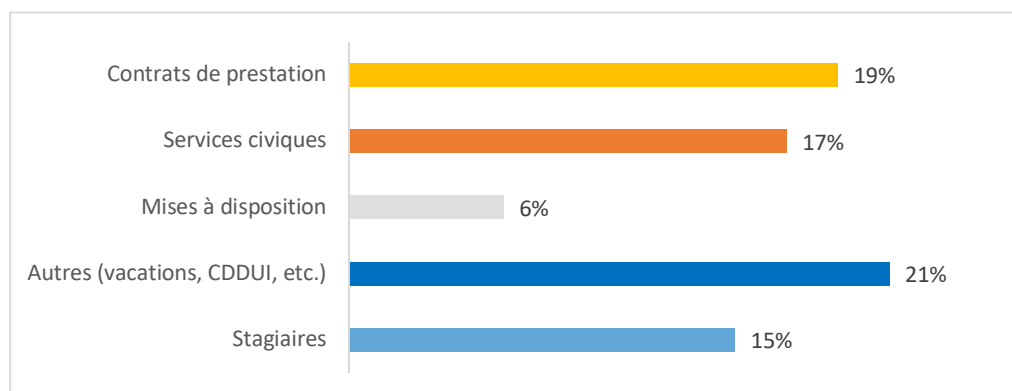
Ces espaces institutionnels ne sont pas imperméables les uns aux autres, et il existe des chevauchements multiples :

- le service civique répond à la fois à un objectif de formation des jeunes par l'acquisition d'expériences, et un objectif de bénévolat en valorisant l'engagement des jeunes. il est parfois dans la pratique un substitut à un emploi salarié, soit l'espace 1 et parfois le 2 ;
- un prestataire de service qui travaille uniquement pour une seule et même association, c'est-à-dire l'espace 5 ;
- un salarié qui travaille plusieurs heures non rémunérées, ces heures étant alors du travail gratuit appartenant au bénévolat, soit l'espace 4 ;
- un salarié en formation, c'est-à-dire l'espace 3, pouvant dévier vers l'espace 2.

### **Des formes de travail multiples dans les associations primo-employeuses**

Toutes les associations ont exprimé la présence de formes de travail par intermittence, selon des configurations très variées. Le bénévolat et le salariat sont deux espaces institutionnels de travail régis par des règles des routines et des habitudes professionnelles très différentes.

Pour les associations qui embauchent après plusieurs années d'existence, les dirigeants bénévoles relatent plusieurs types d'emplois avant la salarisation récente. Dans le questionnaire en ligne, plusieurs associations déclarent qu'elles ont déjà intégré des stagiaires, des services civiques, des personnes mises à dispositions (figure 11, page suivante).

**FIGURE 11. FORMES DE TRAVAIL DANS LES ASSOCIATIONS, DANS LES ANNÉES PRÉCÉDANT L'EMBAUCHE D'UN SALARIÉ**

Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Note : plusieurs réponses possibles

Lecture : 6 % des associations ayant répondu déclarent avoir eu des mises à disposition de salariés.

Dans les entretiens, ce point avait déjà été souligné. Par exemple, avant l'embauche de 2019, l'association A avait déjà accueilli des personnes sous des formes de travail de court terme. En effet, elle avait fait appel à des prestataires extérieurs pour des missions précises, telles que de l'aide administrative ou encore des compagnies théâtrales venues organiser des spectacles proposés par l'association. Enfin, pour épauler la charge administrative de l'association nouvellement employeur, une association prestataire prend en charge une partie administrative, dont la comptabilité. L'association a aussi reçu quatre stagiaires avant l'embauche du premier salarié. Ces stagiaires, exclusivement encadrés par des bénévoles, ont apporté leur expertise en communication, en ingénierie et en génie biologique au service de l'association. Une évolution a eu lieu, puisque le dernier stage en communication a été effectué sous la tutelle de l'employée salariée, elle-même en charge de la communication de l'association. Dans l'association C, avant l'arrivée de la première salariée, il y a eu des prestataires qui ont pris en charge quelques activités administratives. (6 h à 8 h semaine). En 2016, l'idée d'embaucher est évoquée pour la première fois. Le processus a duré 2 ou 3 ans entre l'acceptation par les administrateurs et l'évolution du modèle de financement.

La coexistence de ces quatre espaces est particulièrement prégnante dans les associations primo-employeuses du fait de l'instabilité de leurs ressources et de la recherche d'une structuration des formes de travail. La petite taille des associations primo-employeuses explique l'absence de plusieurs instances de régulation des formes de travail et de mise en forme des rôles des uns et des autres. Mais les personnes au sein des associations peuvent changer de statut au cours du temps.

#### La création de zones grises entre les espaces de travail

Toutes les associations ont exprimé lors de l'entretien l'existence de formes de travail par intermittence, selon des configurations très variées. Dans tous les entretiens, les personnes ont raconté la trajectoire employeuse de leur association et comment des personnes ont pu se retrouver en même temps dans deux espaces.

Le premier cas s'observe quand une même personne change de statut au fil du temps (figure 12). Par exemple, une personne en stage dans l'association est embauchée pour être le premier salarié. Elle connaît l'association depuis sa posture de stagiaire.

FIGURE 12. UN EXEMPLE DE HALO DU TRAVAIL ASSOCIATIF



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Le second cas s'observe quand une même personne cumule plusieurs statuts. C'est l'exemple des fondateurs d'une association, quand l'un d'entre eux devient le premier salarié de l'association.

Par exemple, dans l'association E, un poste salarié a pu être créé pour une des cofondatrices. Initialement porté par deux amies, les cofondatrices, le projet visait, au-delà de son objet associatif même, à permettre la création d'emploi des deux cofondatrices. Exception faite du conseil d'administration, l'association n'implique pas de bénévoles actifs. Concrètement, cette transformation de l'investissement bénévole en emploi salarié ne sera rendue possible qu'en 2020, soit deux ans après la création de l'association, après l'obtention d'un financement dans le cadre du PIC (Plan investissement compétences) auquel l'association avait répondu. Une des deux co-fondatrices est alors nommée directrice de l'association, dans le cadre d'un CDI à mi-temps.

De même, le salarié peut avoir été bénévole comme dans l'association F. Dix-huit mois après la création de l'association une personne a cependant été embauchée à mi-temps, dans le cadre d'un contrat aidé en CDD, pour travailler à l'édition numérique des productions écrites ainsi qu'à leur traduction. Elle est managée par les deux co-directrices de l'association, elles-mêmes prestataires de l'association. Les co-directrices qui pilotent l'association sont toutes deux sous statut hybride, puisque leur engagement au service de l'association peut tout aussi bien être rémunéré – dans le cadre de prestations – que bénévole. Indispensable au fonctionnement du projet associatif, le recrutement d'un salarié est donc programmé dès le départ du projet et intégré dans la trajectoire économique. La personne recrutée en contrat aidé était précédemment bénévolement investie dans l'association. Elle est par ailleurs l'épouse d'un des administrateurs.

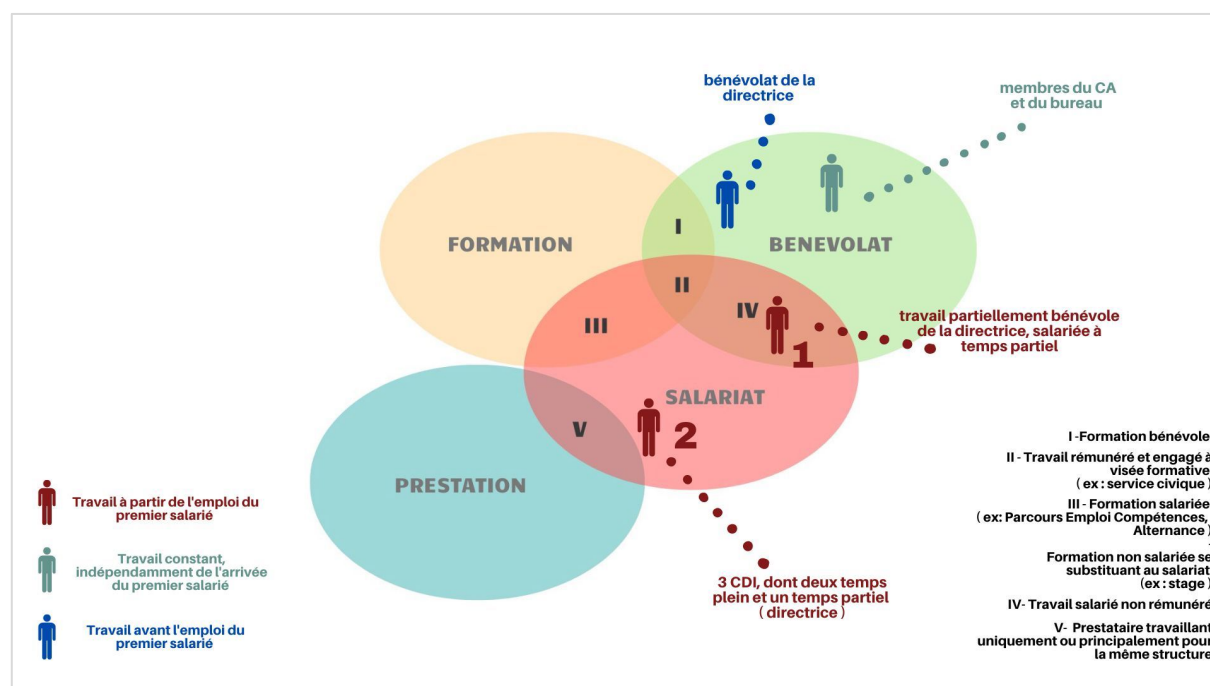
Dans l'association G, l'objectif poursuivi par les deux co-fondatrices était de créer leurs propres emplois. Le recrutement a été effectif trois mois après l'ouverture, en 2019. Si un des objectifs de la fondatrice porteuse du projet était dès le début de permettre la création de son propre emploi, le conseil

d'administration choisit de créer ce premier emploi pour venir soulager les investissements bénévoles déjà en place. En mars 2021, la fondatrice sort du conseil d'administration pour être embauchée comme directrice en CDD de 24 mois à mi-temps. Cette transformation (partielle) des conditions d'emploi est rendue possible par l'obtention d'une subvention.

Dans un premier temps, les deux co-fondatrices de l'association G assument donc leurs missions de développement bénévolement. Si rapidement l'une des deux devient salariée en prenant les fonctions de direction, la chose sera plus difficile pour la seconde, en raison de facteurs d'abord économiques : à l'époque, l'association ne peut pas assumer la charge salariale inhérente à deux embauches. La seconde sera donc amenée à travailler pour l'association sous statut de microentreprise pendant une période, en cumulant cette activité rémunérée avec le maintien d'un investissement bénévole dans un premier temps.

De plus, la proximité dans le recrutement génère des « zones grises » de travail et d'emploi. Pour un même individu, l'engagement associatif peut prendre des formes complémentaires, qui se juxtaposent : sur une même semaine, une partie du travail est rémunérée dans le cadre d'un contrat de travail (voire d'une prestation, dans le cas d'une des deux fondatrices), l'autre ne l'est pas, car exercée dans le cadre d'un bénévolat. Dans l'association G, cette singularité, si elle permet de couvrir l'ensemble des activités, provoque des difficultés dans la fonction d'employeur. D'une part, elle rend complexe le décompte exact des heures travaillées à rémunérer, à tel point que le conseil d'administration a proposé aux salariés-bénévoles de déclarer eux-mêmes leurs heures « à rémunérer ». D'autre part, elle brouille la relation employeur/salarié, normalement construite sur un rapport de subordination, qui ne peut être invoqué dans le cadre du bénévolat.

FIGURE 13. LES HALOS DU TRAVAIL ASSOCIATIF, EXEMPLE 2



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Dans les cas que nous venons d'évoquer, les personnes ont une bonne connaissance de l'association comme bénévoles, elles suivent les routines des bénévoles qui ne comptent pas leurs horaires de travail

par exemple. Quand elles deviennent salariées, les routines et les règles institutionnelles changent. Autant pour la personne que pour les autres personnes de l'association, le changement de statut, et par conséquent de règles et de routines, n'est pas toujours formalisé et explicite. D'anciennes routines peuvent perdurer.

La confusion de ces espaces institutionnels et la coexistence de routines de travail héritées de ces espaces peuvent expliquer certaines caractéristiques du travail salarié associatif. En effet, la confusion des routines, entre temps de travail rémunéré et non rémunéré, fait écho au don de travail souvent mis en avant dans le salariat associatif. De même, les dirigeants associatifs organisent les relations de travail de personnes ayant des statuts distincts, ce qui peut expliquer aussi leur difficulté à se représenter comme des employeurs, ou des patrons. Autrement dit, les dirigeants associatifs sont très souvent en position d'employeurs, dans le cadre de formes de travail de courte durée ou non permanent (service civique, stagiaire, mise à disposition, CDD courts) sans pour autant se sentir « patrons ». Ce résultat est cohérent avec des recherches existant sur la fonction employeur dans l'ESS. Par exemple, Hély *et al.* (2015) soulignent aussi ce paradoxe lors de l'analyse des commentaires d'un questionnaire auprès de dirigeants associatifs :

« Document ne nous concerne pas. Nous sommes une association loi 1901 dont les membres du bureau sont bénévoles. Notre association a pour but de donner des cours de musique aux adultes. Nous avons six professeurs rémunérés par fiches de paie. Bien cordialement. » « Nous sommes une association sportive employant un salarié 10 heures par semaine pour encadrer les cours. Je ne me sens pas concerné par les questions, je dois même avouer que je n'en comprends pas forcément le sens. Je suis trésorière bénévole, non formée, je fais de mon mieux et c'est loin d'être simple quand on n'est pas du métier. » « Notre association correspond très mal aux critères de votre questionnaire. Nous appartenons aux associations agréées "Jeunesse et éducation populaire". Salariés à temps très partiel (essentiellement, cours du soir). Gestion intégralement bénévole. » (Extrait d'un questionnaire, Hély *et al.*, 2015, p. 118.)

Nous observons aussi un écart entre la réalité d'une fonction employeur opérationnalisée par la gestion administrative des ressources humaines, et la représentation des dirigeants associatifs comme des employeurs. Notre résultat complète et approfondit des résultats déjà mis en lumière autour de l'incarnation de la fonction d'employeur.

La différence d'engagement et de valeurs qui peut être observée entre bénévoles et salariés (militants passés professionnels salariés, ou bien salariés embauchés pour leurs compétences seulement, bénévoles militants, bénévoles par charité...), si elle n'est pas prise en compte, analysée, et intégrée dans la réflexion de la répartition des tâches est un frein conséquent à un développement serein de l'association (Rodet, 2019). En effet, les bénévoles portés par des idéaux solidaires collaborent avec des salariés qui peuvent être également mus par ces idéaux, mais qui apportent également une contribution intéressée formalisée par un contrat : sans réflexion autour de ce qui motive chacun à travailler pour l'association, les ressources humaines ne seront pas correctement utilisées, le *turn-over* sera important et l'association sera bloquée à un certain stade de développement du fait de la perte des multiples compétences détenues individuellement par les salariés.

### C.2.2 Un rapport salarial associatif spécifique

À la suite de Robert Boyer, le rapport salarial est entendu comme « le processus de socialisation de l'activité de production » (2002, p.2), c'est-à-dire un rapport social définissant pour chaque salarié sa relation dans le processus d'organisation et de production de l'entreprise, mais aussi son intégration dans la société. Le concept de rapport salarial permet d'éclairer l'évolution des relations salariales en cours

depuis plus de trois décennies, et la complexité à définir un nouveau modèle. Ce concept a été particulièrement mobilisé pour comprendre le salariat dans le capitalisme. Bien que ce rapport ait été théorisé dans l'analyse du capitalisme, il est concrètement au cœur des compromis du dialogue social construit dans nos sociétés depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Si le rapport salarial est bien de contour macroéconomique, les règles salariales s'exercent au niveau de l'entreprise.

Revenons sur les caractéristiques du rapport salarial dans les associations.

En premier lieu, Lionel Prouteau (2015) note que les associations ont beaucoup plus recours au travail occasionnel que le secteur public ou le secteur privé lucratif. En effet, 33,7 % de l'emploi des associations est de nature occasionnelle, contre 22,7 % dans le secteur lucratif (hors employeur à domicile) et 16,7 % dans le secteur public. Ce point a été observé pour les associations primo-employeuses à partir de la quotité de travail, comme indicateur équivalent pour mesurer la stabilité de l'emploi.

Puis, le niveau de rémunération est également un autre point distinctif de l'emploi associatif. En effet, le salaire horaire dans les associations est inférieur à celui du privé (Tchernonog, Prouteau, 2019, p. 211), mais, fait plus étonnant, il est en revanche supérieur à celui de la fonction publique (Hély, 2008). Les niveaux de rémunération dans les associations primo-employeuses sont majoritairement au SMIC avec un niveau de diplôme supérieur à bac+2.

Enfin, le salariat associatif a ceci de spécifique qu'il s'effectue dans un cadre où les valeurs portées par les structures et par les acteurs sont prépondérantes. Mais cette invocation des valeurs du monde associatif manque de clarification. Elles sont pourtant supposées avoir un rôle de garde-fou du travail du salarié. Dans ce cadre, le bénévolat ainsi que le militantisme sont tous deux des points d'ancrage pour le salarié.

Notre enquête complète ces travaux sur la spécificité du rapport salarial associatif. Dans une association, il n'y a pas d'unité de lieu de travail pour le salarié : celui-ci est hébergé deux jours par semaine dans une ressourcerie proche de son domicile. Pour compenser l'éclatement temporel comme physique du management, les administrateurs sont vigilants à créer et préserver des espaces de management pour le salarié.

La rémunération du salariat est souvent très contrainte par le modèle de financement de l'association. Dans tous les cas, la décision d'embaucher est prise sans pour autant avoir une visibilité à long terme du financement du poste. Par conséquent, les conditions de rémunération sont limitées : les quotités de travail sont souvent réduites par rapport à un temps complet pour alléger le coût salarial, les niveaux de rémunération sont proches du SMIC, justifié par l'absence de fonction de cadre et de hiérarchie. Peu ou presque aucun salarié n'a de fonction d'encadrement d'autres salariés pouvant justifier l'inscription dans une catégorie de cadre. Cependant, on observe des titres de postes (direction, coordination) dont la rémunération est bien en deçà du marché du travail. Or des rémunérations déconnectées des compétences et des missions du poste salarié, pouvant générer une permanence de don de travail.

Ainsi, le salariat associatif se définit par des caractéristiques distinctes du salariat « classique », c'est-à-dire de celui qui s'est constitué durant l'ère industrielle. Ces différences peuvent expliquer des situations de salarié dégradé par rapport à une norme de salariat fordiste, mais elles peuvent aussi être la source d'un intérêt pour le salariat pour plus de liberté.

Cependant, au-delà des intérêts réciproques individuels, ces spécificités questionnent le rapport au salariat de façon général :



- le principe d'engagement volontaire va questionner le lien de subordination, référence centrale du rapport capital/travail ;
- l'autonomie pousse à une individualisation des rapports au travail. L'autonomie définit une capacité à agir, et le cadre des relations professionnelles. C'est le droit de se comporter selon ses propres règles, ce qui dépend du pouvoir de l'individu ;
- l'absence de mise au travail par le collectif, mais au niveau de l'individu [travail autonome] interroge sur le procès de production et de plus-value dans l'association ;
- la formation de la rémunération déconnectée du niveau de diplôme, d'expériences et de la productivité de la personne.

### C.3 Le salarié dans la gouvernance : *in* ou *out* ?

La gouvernance associative se traduit par des mécanismes de régulation qui permettent l'existence de contre-pouvoirs, une nouvelle définition du partage des pouvoirs et des responsabilités, une présence de règles, de procédures, et de garde-fous pour préserver la démocratie. Or le monde associatif se caractérise par la diversité des parties prenantes et des collectifs d'acteurs hétérogènes. Lors de la première embauche, un nouvel acteur intervient.

#### C.3.1 Modéliser la gouvernance associative avec les travaux de Desroche

Henri Desroche s'est interrogé sur les acteurs principaux et leurs corrélations dans ces organisations. Il a élaboré un outil d'analyse, un quadrilatère, plaçant en chaque angle ces acteurs principaux de l'organisation : managers, administration, employés et sociétaires. Desroche modélise les relations entre les différents acteurs selon leurs fonctions et leurs pouvoirs (cf. tableau 4).

TABLEAU 4. LES ACTEURS, LEURS FONCTIONS, LEURS POUVOIRS ET RELATIONS

Population	Nature	Fonction	Pouvoirs	Relation
Sociétaires	Membre	Contrôle et orientation	Judiciaire et législatif	
Administrateurs	Membre	Orientation et direction	Législatif et judiciaire	Élus par les sociétaires
Managers	Professionnel	Gestion	Exécutif	Embauchés par les administrateurs
Employés	Professionnel	Opération	Exécutif	Embauchés par les managers

Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Le quadrilatère de Desroche symbolise et permet d'analyser l'organisation interne de l'entreprise coopérative. Il met en relief les quatre populations présentes dans les coopératives (manager, salarié, sociétaire, administration) et utilise différentes lectures pour illustrer les interactions entre chacun et les fractures qui menacent la démocratie participative. Le modèle fonctionne également pour les associations et mutuelles. Nous avons choisi d'utiliser ce quadrilatère, car il modélise à un moment donné (approche statique) les déséquilibres dans la répartition des pouvoirs par rapport à un modèle associatif équilibré, souvent utopique. Ce quadrilatère a aussi un pouvoir pédagogique pour révéler une situation.

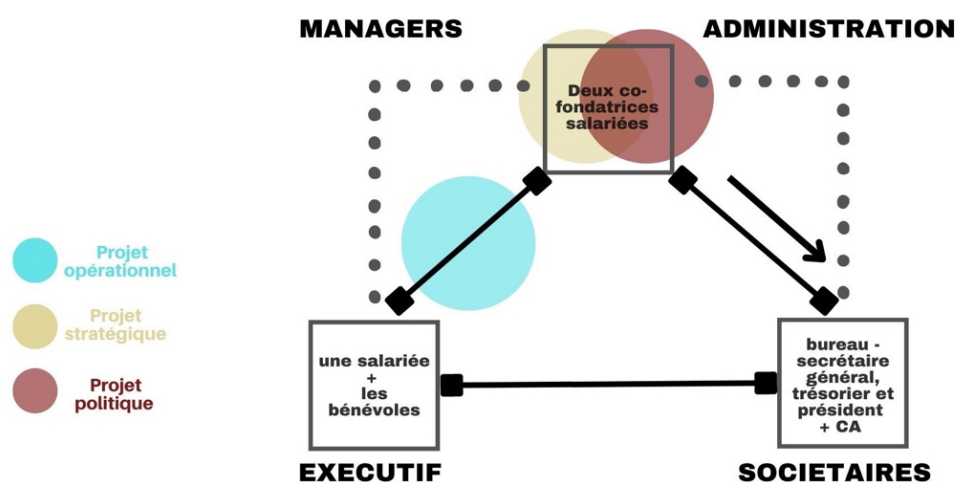
L'organisation nécessite une mise sous tension des quatre points ci-dessous pour tenir sous cette forme. Ces tensions sont considérées par Desroche comme inévitables et nécessaires et peuvent engendrer des tensions et des déséquilibres. L'auteur estime que les dysfonctionnements s'expliqueraient par les déséquilibres, les tensions, les relâches (contraire des tensions) pouvant provoquer des « ruptures ». Desroche utilise la métaphore du pont aux ânes pour évoquer la coopération entre les quatre parties de son quadrilatère. Cette allusion fait apparaître la difficulté de l'âne à traverser le pont lui permettant de passer la rivière, qui le mettrait en plus grande difficulté. Cela signifie donc que la difficulté d'un problème (le pont) peut être finalement la solution (traverser la rivière). La difficulté n'étant donc pas le problème, mais la solution.

Desroche différencie les petites structures et les grandes structures. Pour les plus petites, leur taille permet une pratique plus démocratique basée sur la facilité des relations, donc de l'information, des échanges et des connaissances des pratiques et fonctions de chacun par leurs petites échelles.

En effet, dans le cadre de notre recherche, l'arrivée du premier salarié constitue une étape dans le développement de l'association. Pour ces associations, la présence des quatre populations n'est pas observable. L'arrivée du premier salarié constitue une première étape vers cette schématisation. Cependant, le modèle de Desroche permet de rendre visible la recherche d'équilibre avec l'arrivée du premier salarié.

Nous avons observé deux trajectoires différentes en nous appuyant sur le quadrilatère de Desroche. Dans le premier cas, nous observons uniquement trois populations en présence avec une fusion au sommet de ce triangle, entre les dirigeants associatifs et le salarié (figure 14).

FIGURE 14. UN CAS DE GOUVERNANCE SELON DESROCHES



Source : Artis, Urvoa, 2022. Inspiré par Desroche (1976).

Dans le cas de l'association E, exception faite du conseil d'administration, l'association n'implique pas de bénévoles actifs. Au-delà de l'absence des cotisations afférentes, la quasi-absence du collège d'adhérents porte en elle une autre incidence : il n'y a pas à proprement parler d'assemblée générale au

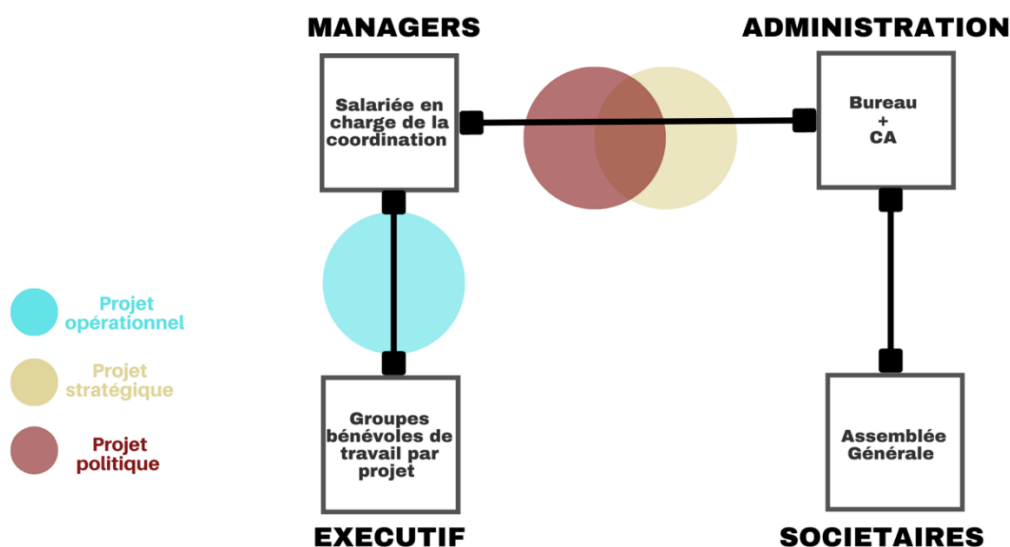
sein de l'association, puisque peu d'adhérents du côté des bénéficiaires. Celle-ci est pourtant traditionnellement le centre politique et stratégique du projet associatif, qu'elle délègue par un jeu électif au conseil d'administration, mais sur lequel elle garde le pouvoir. Ici, ce sont le conseil d'administration, pour l'essentiel composé de personnes morales et la direction, à l'origine du projet, qui concentrent les pouvoirs politiques et stratégiques. Cette relative superposition des pouvoirs politiques et stratégiques, à laquelle il faut ajouter la non-formalisation des pouvoirs délégués par le CA à la direction, provoque une confusion entre les différentes responsabilités, missions et finalités des acteurs, avec le risque potentiel de difficultés importantes en cas de désaccords ou conflits.

Dans l'association F, la gouvernance générale de l'association est sur le papier assurée par le conseil d'administration. Pour autant, l'association semble essentiellement gérée et administrée par les deux fondatrices, le CA étant parfois réduit à une chambre d'enregistrement, comme l'évoque le trésorier lorsqu'il signale voir des papiers passer et les signer.

Dans l'association G, la direction salariée est assumée par une des cofondatrices. En tant que telle, et de par son expertise, elle reste partie prenante intégrale du cercle politique et stratégique de l'association. Elle participe donc au bureau, comme tous les salariés, sans pour autant pouvoir participer aux instances où les questions RH et financières sont évoquées. Les décisions politiques ou stratégiques sont donc prises dans le cadre du CA, ou du bureau. Par délégation du CA, c'est la direction salariée qui prend en charge la GRH des salariés en poste.

Dans le second cas, nous observons bien un quadrilatère. Cependant, les populations sont mélangées, et les bénévoles sont positionnés comme dans l'exécutif (figure 15).

FIGURE 15. SECOND CAS DE GOUVERNANCE SELON DESROCHE



Source : Artis, Urvoa, 2022. Inspiré par Desroche (1976)

Pour porter son projet, l'association G s'appuie également sur une ressource bénévole relativement conséquente : plus de 300 adhérents, personnes morales ou physiques, qui cotisent donc, et une vingtaine de bénévoles activement impliqués dans l'association, qui viennent assurer la tenue du bar, animer des ateliers, accueillir les visiteurs. Outre les missions habituelles d'un conseil d'administration,

ces différents membres viennent également compléter l'équipe opérationnelle, en assurant eux aussi les fonctions d'accueil, d'animation ou de logistique du tiers-lieu.

Ainsi, dans les associations primo-employeuses, il y a peu d'espaces de pouvoir intermédiaire entre l'AG, le CA et le salariat. De ce fait, des acteurs aux ressources et aux pouvoirs différents sont contraints d'exercer leur pouvoir dans les mêmes arènes. La superposition des rôles et les compétences complémentaires peuvent générer des conflits entre les individus et fragiliser le fonctionnement de l'association.

### C.3.2 La participation du salarié dans les instances de gouvernance

De manière générale, le salarié est associé à la gouvernance de l'association, sans pourtant avoir un droit de vote. En effet, au sein d'associations mono-employeuses, on constate que le salarié peut tout à fait être associé à la gouvernance, *via* les assemblées générales ou conseils d'administration, car il a accès à des ressources spécifiques. Cependant, cette invitation à participer à la gouvernance n'est pas toujours formalisée, et son périmètre d'intervention parfois flou. Ainsi, s'il participe aux différentes instances (conseil d'administration, bureau, AG), il peut tout aussi bien en être évincé dès que certains sujets sont évoqués, notamment les champs RH. À l'inverse, sa proximité avec les adhérents, les partenaires, sa connaissance des activités lui confèrent une place de choix. La formalisation des processus de participation et de décision constitue une dimension des remparts de la gouvernance en vue d'assurer la gestion désintéressée et la durabilité de l'association.

Cette intégration dans la gouvernance est différente en fonction d'un poste d'animation ou de coordination. Nos résultats convergent avec d'autres sur l'importance de faire la distinction en fonction du profil du premier salarié : ceux qui sont amenés à porter le projet de l'asso (chargé de mission, plaidoyer, coordination, etc.) et ceux dont ce n'est pas le métier (administratif, animation, fonctions supports, etc.) [Cottin Marx, 2019].

Nous avons aussi observé que pour une grande partie des dirigeants associatifs il y aurait une relation entre la participation du salarié aux instances de gouvernance et son implication dans son travail. Cependant, cette relation n'est pas effectivement vérifiée, car elle dépend des missions du salarié et de la formalisation de cette participation à juste titre, c'est-à-dire sur des heures de travail rémunérées, non comme un engagement bénévole choisi.

## C.4 Les modifications des sources de financement suite à la salarisation

L'instabilité et la diversité des financements de l'association constituent un facteur d'équilibres et de déséquilibres dans la salarisation. L'arrivée du salarié peut être liée à l'accès à un nouveau financement ou à l'inverse, suite à l'arrivée du salarié, les besoins de financement s'accroissent.

### C.4.1 Des modalités de financement qui contraignent les conditions de la salarisation

De façon transversale, nous avons observé que les modalités de financement influencent les conditions de la salarisation. L'embauche d'un salarié suppose un financement du poste sur une durée longue et pour un montant minimum. Autrement dit, en fonction de la présence de subventions annuelles ou

pluriannuelles, à l'accès au prêt, l'existence de recettes d'activités, le modèle de financement n'a pas la même temporalité et les mêmes usages.

La recherche de nouvelles sources de financement, l'incertitude sur le niveau des recettes comme sur le succès à des appels à projets génèrent de l'incertitude pour les dirigeants associatifs et influencent leur perception comme leurs décisions sur les questions de l'emploi.

L'arrivée du salarié se traduit par une transformation de la temporalité du modèle de financement, une transformation de la composition des ressources, une marchandisation des activités et une diversification de sources de financement. La recherche de financement incombe parfois au salarié nouvellement recruté. Mais la préoccupation de la stabilité des financements nécessaire à la pérennisation et à la qualité de l'emploi reste fortement présente chez tous les dirigeants associatifs. Ce point a été aussi souligné comme un sujet de tension entre les administrateurs, pouvant se traduire par des départs, des modifications de projet, etc.

Nous constatons aussi que les associations primo-employeuses ont aussi rarement les ressources internes en termes de compétences pour obtenir des financements complexes comme certains appels d'offres, des marchés publics ou autre.

Par contre, le développement des activités rémunératrices entraîne un processus de reconnaissance sociale de l'association. Au-delà d'une stabilité financière et d'une reconnaissance sociale, les activités rémunératrices issues de l'activité semblent permettre aux administrateurs de se projeter dans le long terme.

### C.4.2 Une convergence vers un modèle de financement entrepreneurial ?

Avant l'embauche, les associations avaient un modèle de financement élémentaire annuel composé des contributions des membres, de quelques subventions annuelles au niveau local et de quelques dons. À l'arrivée du salarié, ce modèle de financement change. D'une part, les dirigeants réalisent des projections temporelles plus longues (sur un an, voire pluriannuelles). D'autre part, la composition des ressources se modifie. Des activités gratuites changent et une contribution financière aux participants est mise en place. Des demandes de subventions pluriannuelles auprès de financeurs plus importants sont demandées. De plus les associations mobilisent aussi des financements bancaires (en particulier les outils de financement France Active). On constate donc un changement de logique, passant d'une gestion domestique à une gestion plus entrepreneuriale, la temporalité s'allonge, le nombre et la taille des financements s'accroissent et les activités gratuites se transforment.

Dans l'association A, après l'arrivée de la salariée, l'association a élargi ses sources de financements, en facturant des prestations qui ne l'étaient pas auparavant. Ce changement de positionnement n'a pas eu d'incidences négatives, puisque les activités proposées sont toujours aussi bien reçues par les bénéficiaires habituels, quand bien même elles sont aujourd'hui payantes. Le choix de facturer les services de l'association a été fait dans la perspective de multiplier les ressources et dans l'optique de pérenniser le nouveau poste.

De même, aujourd'hui, l'association C demande des participations aux mutuelles, elle facture des interventions dans les écoles et demande des participations financières et des conférences. Elle demande aussi une adhésion morale de 300 € par an aux hôpitaux dans lesquels elle intervient. Ainsi qu'une vente de produits. L'association a aussi contracté deux prêts auprès de France Active.

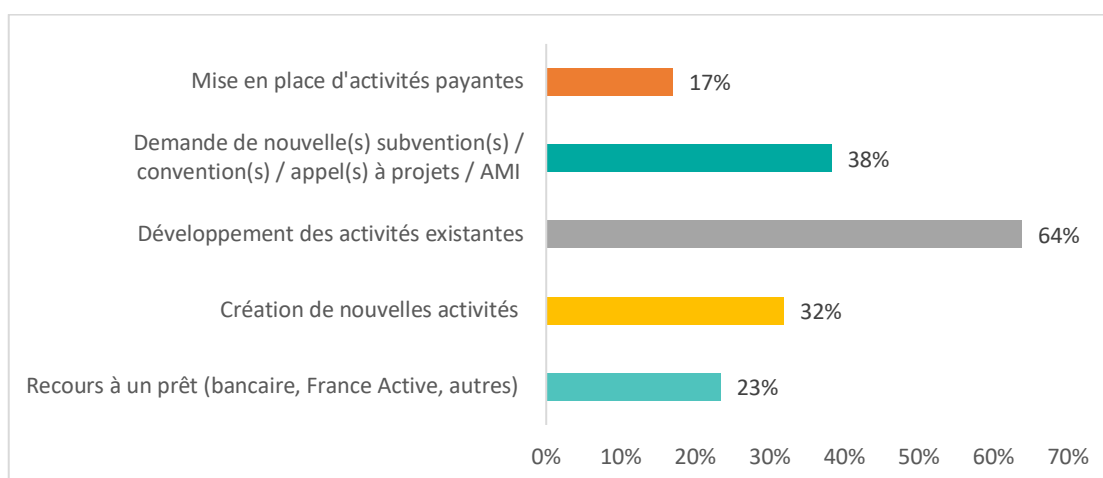
L'association est passée d'un modèle économique simple (recette/dépenses) à un fonctionnement beaucoup plus complexe, dû à l'arrivée du premier salarié pour lequel ils ont adapté leur modèle de financement.

Dans l'association D, le changement a pris plus de temps. La première embauche et toutes les suivantes ont été possibles grâce à des aides financières extérieures. Comme le montre la chronologie des embauches, le mode de financement de l'emploi salarié a été un frein, et il a parfois impliqué la fin du contrat. Le modèle économique de cette structure n'a pas évolué avec l'embauche d'un salarié, elle dépend donc encore pratiquement exclusivement de financements extérieurs. Les différents postes ont été financés par des fonds européens ou le Fonds pour le développement de la vie associative. Aujourd'hui, l'association cherche une nouvelle stratégie pour diversifier ses ressources avec un accompagnement financé par le dispositif local d'accompagnement. Elle est maintenant financée partiellement par des caisses de retraite. De plus, les activités dans les institutions sont devenues payantes.

Dans l'association G, un moment important dans l'histoire du projet a été l'obtention d'un prêt consenti par France Active. S'il permettait les premiers aménagements indispensables des locaux, il induira une obligation : l'affectation d'une partie des fonds à la création d'un emploi.

Cette modification dans la composition des ressources financières est confirmée par notre enquête nationale (figure 16).

**FIGURE 16. LE CHANGEMENT DES RESSOURCES FINANCIÈRES SUITE À L'EMBAUCHE.**



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022

Ainsi, la salarisation s'accompagne souvent d'un accès à une nouvelle ressource financière, soit d'un montant important, soit pluriannuelle, souvent une subvention. Paradoxalement, si ce financement public est issu de la redistribution, alors il enclenche un déséquilibre dans le temps entre la disponibilité du financement dans le temps et le temps du CDI. Pour le résoudre, les dirigeants sont incités à mobiliser des financements plus marchands. L'association s'inscrit dans une démarche plus entrepreneuriale, au sens de prise de risque, d'investissement productif et de recours aux financements privés (prêts). 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 pour obtenir ces financements).

Ces logiques aboutissent à des déséquilibres dans la temporalité (entre le financement et le poste, entre le poste et les activités, entre les personnes).

Souvent, la décision d'embaucher est prise sans pour autant avoir une visibilité à long terme du financement du poste. Par conséquent, les conditions de rémunération sont limitées : les quotités de travail sont souvent réduites par rapport à un temps complet pour alléger le coût salarial, les niveaux de rémunération sont proches du SMIC, justifié par l'absence de fonction de cadre et de hiérarchie. Peu ou presque aucun salarié n'a de fonction d'encadrement d'autres salariés pouvant justifier l'inscription dans une catégorie de cadre. Cependant, on observe des titres de postes (direction, coordination) dont la rémunération est bien en deçà du marché du travail.





## Conclusion

La recherche Cap Asso interroge les associations non employeuses confrontées à leur première embauche, épreuve qui façonne la fonction employeur et la gestion des RH pour ces associations nouvellement employeuses. Pour analyser ce phénomène, nous avons mené une enquête auprès d'associations primo-employeuses. Nous avons déployé cette enquête au niveau de la région Auvergne Rhône Alpes et nous avons réalisé plusieurs entretiens semi-directifs auprès des dirigeants bénévoles. Puis nous avons réalisé un questionnaire en ligne et plusieurs focus groups. Toucher la population cible, les associations primo-employeuses depuis 2018 a été une difficulté dans notre recherche. Nous avons mobilisé les réseaux d'accompagnement au niveau national comme régional, sans réussir à atteindre les objectifs quantitatifs initiaux de nombre de répondants. Nous résumons nos résultats par axe.

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

- les associations intègrent plusieurs formes de travail dont les frontières sont poreuses (halo du travail). Une même personne peut avoir différents statuts au même moment, ou successivement. Cette porosité des formes de travail contribue à expliquer les difficultés dans la GRH fonctionnelle de nombreuses associations et peut expliquer aussi le don de travail ;
- il y a une distance entre la RH fonctionnelle et la RH administrative dans les associations, la seconde étant plus maîtrisée que l'autre ;
- le rapport salarial dans les petites associations se singularise sur plusieurs points : 1) pas d'unité de lieu ou de hiérarchie ; 2) très forte autonomie ; 3) définition des objectifs par le salarié lui-même ; 4) 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 ; 5) déconnexion entre nombre heures travaillées et payées ; 6) pas de représentation ou d'instances de dialogue, pas de collectif.

Concernant l'axe de la gouvernance, nous avons observé que la salarisation modifie les pouvoirs et les espaces d'actions entre les différents acteurs.

Concernant l'axe des sources de financement, nous avons mis 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 ; un besoin de compétences adaptées se fait sentir ;
- ces modifications aboutissent à des déséquilibres dans les temps sociaux et la temporalité des financements (entre le financement et le poste, entre le poste et les activités, entre les personnes).

Cette recherche-action a confirmé l'intérêt d'approfondir les connaissances et l'observation des associations primo-employeuses, qui se distinguent nettement des associations avec de nombreux salariés, ces dernières ayant davantage jusqu'ici fait l'objet de recherches en sciences sociales. Elle a aussi mis en lumière que l'embauche du premier salarié pouvait constituer une épreuve pendant laquelle germent des dysfonctionnements pouvant par la suite générer des crises de croissance, de gouvernance

ou de financement. Nos résultats, issus d'une démarche exploratoire et qualitative, sont à poursuivre sur une plus grande échelle. Nous pourrions par exemple tester si certaines caractéristiques de ces associations (secteur, projet politique, engagement des dirigeants bénévoles, etc.) jouent sur leurs trajectoires.

## Bibliographie

---

Adla L., Gallego-Roquelaure V., 2018, « Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°108, p. 32-43.

Alves Da Silva, D., 2011, « Complainte du salarié, entrain du bénévole : travail rémunéré et gratuit au sein d'un centre social associatif », in Jacquot L. (dir.), *Travail et dons*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, p. 49-62.

Amblard C., 2016, « Fonctionnement démocratique des associations : quand la notion d'abus de majorité pointe son nez », *Juris-Associations*, n° 550, p. 36-38.

Amiel F. 2015, « Le projet syndical en association : un outil d'émancipation », *Mouvements*, n°81, p. 152-56.

Bailly F., Chapelle K., Prouteau L., 2012, « La qualité de l'emploi dans L'ESS : étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire », *RECMA*, n° 323, p. 44-63.

Bartel-Radic A., 2021, *Bénévolat et management : Pratiques, paradoxes et préconisations*, Éditions EMS.

Baudry B., Chassagnon V., 2016, « L'arbitrage entre le salariat et le travail indépendant au prisme des théories de la firme », *Revue de l'OFCE*, n° 149, p. 167-189.

Benarrosh Y., 2001, « Le travail : norme et signification », *Revue du MAUSS*, 2001/2 (no 18), p. 126-144.

Bootz J-P., Schenk E., Sonntag M., 2014, « Gestion des compétences, stratégie et accompagnement du dirigeant de PME » in Vilette M-A. (coord.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, p. 197-211.

Borisova K., Rey F., 2014, « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, n° 178 p. 19-26.

Boyer R., 2002, « Vingt ans de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct », in *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 106-114.

Cardoso A., 2019, « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning familial », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n° 15.

Cariou Y., 2021, « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, n° 360, p. 42-59.

Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

CHORUM, 2020, Baromètre QVT ESS 2020, Disponible à l'adresse : <https://chorum.fr/barometre-qvt-ess-2020-resultats>.

CNCRESS (Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire), 2019, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Paris, ESS France/Dalloz Juris éditions.

- Combes-Joret M, Lethielleux L., 2018, « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », in Béji-Bécheur A. *et al.* (dir.), *GESS. Gestion des entreprises sociales et solidaires*. Caen, EMS Editions, « Versus »
- Cornforth C., 2004, « The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 1, vol. 75, p. 11-32.
- Cottin-Marx S., 2019, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- Cottin-Marx S., Grisoni A., Roueff O., 2015, « Éditorial », *Mouvements*, n°81, p. 7-9.
- Combes-Joret, M., Lethielleux L., 2018, « The features and management of identity threats within a nonprofit organization: The case of the French Red Cross », *Society and Business Review*, n° 1, vol. 14, p. 43-62.
- Cousineau M., Damart S., 2017, « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes », *Revue française de gestion*, n° 262, p. 19-36
- Darbus F., 2015, « Loin de la subversion et de la transformation sociale : les pratiques de l'économie sociale et solidaire », *Agora débats/jeunesses*, n° 69, p. 7-22.
- Darbus F., Hély M., 2010, « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions : une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires », *RECMA*, n° 317, p. 68-86
- Davister C., 2006, « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la chaire CERA*, vol. 1.
- Demoustier D., 2002, « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 97-116.
- Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.-M., Cassier B., 2003, « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *RECMA*, n° 290, p. 56-73.
- Desroche H., 1976, *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Éditions Économie et humanisme.
- Devetter F-X. (dir.), 2017, *Les salariés du secteur associatif : des conditions de travail et des relations de service spécifiques ?*, Rapport pour la DARES, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques.
- Dieme M., Hikkerova L., Tidjani B., 2017, « Pratiques de GRH et performance des PME industrielles au Sénégal », *Gestion 2000*, n° 3, vol. 34, p. 113-135.
- Dubost N., 2014, « Motivations des administrateurs d'associations et rôle attendu du CA : une étude empirique », *Gestion et management public*, n°3, vol. 2, p. 5-22.
- Dussuet A., Flahault E., 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50.

- El Abboubi M., Oulahyane A., Cornet A., 2014, « La certification RSE comme levier de changement de GRH », in Vilette M-A. (coord.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, p. 319-332.
- Everaere C., 2011, « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, n° 217, p. 15-33.
- Everaere C., Valéau P., 2012, « La GRH dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », in Bayle E., Dupuis J-C. (dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Paris, De Boeck, p. 109-155.
- Falcoz, M., Walter E., 2007, « Travailler dans un monde de bénévoles : contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs », *RECMA*, n° 306, p. 78-91.
- Falcoz M., Walter E., 2009, « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique ». *Formation emploi*, n° 108, p. 25-37.
- Ferrand-Bechmann D., 2011, « Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles », *VST-Vie sociale et traitements*, n° 109, p. 22-29.
- Flahault E., Dussuet A., Loiseau D., 2009, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », *ESO Travaux et documents*, n° 28, p. 67-75.
- France Bénévolat – IFOP, 2020, « Évolutions de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2019 ».
- Fouquet A., 2011, « Travail, emploi, activité – Une histoire sociale », *Annales des Mines*, 2011/1, p. 11-15.
- François Y., 2015, « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *Recherches en sciences de gestion*, n° 106, p. 113-133.
- Fretel A., 2018, « De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire : l'histoire d'une construction politique », *RECMA*, n° 349, p. 27-41.
- Gueslin A., 1998, *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Economica.
- Gomez P.-Y., 2018, *La gouvernance d'entreprise*, Paris, PUF/Que sais-je.
- Hély M., 2008, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-147.
- Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- Hély M., 2017, « La condition salariale associative : état des lieux », *Juris associations*, n° 568, p. 18-20.
- Hély M., Moulévrier P., 2009, « « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées économiques et sociales*, n° 158, p. 30-41.
- Hély M., Moulévrier P., 2013, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute.

Hély M., Rétif S., Simonet M., 2015, Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125.

Hiez D., 2006, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop » *RECMA*, n° 299, p. 34-55

KPMG., (2017), Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, *Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif*.

Lazuech G., Darbus F., 2011, « Du militant au manager ? Les « nouveaux » cadres de l'économie sociale », in Bouffartigue P., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, p. 76-86.

Louart P., 2014, « Préface », in Vilette M-A. (coord.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, p. XXIII-XXIV.

Magne N., 2016, *Quelle égalité dans les SCOP ? Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi*, Thèse de doctorat en économie, Université lumière Lyon 2.

Mayaux F., 1999, « Typologie des conseils d'administration d'associations », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 272, p. 45-57.

Méda D., 2010, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, n° 1, vol 1, p. 121-140.

Milon C., 2022, « Ce(l)les que la visioconférence rend visible(s). Une enquête par entretiens auprès de femmes en parcours bariatrique », *Socio-anthropologie*, n° 45, p. 179-195.

Michel H., Willemez L., 2009, « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? », *Savoir/Agir*, n° 10, p. 33-41.

Mouvement associatif, 2020, « Le bénévolat à l'heure du 1<sup>er</sup> confinement, enquête avril-mai 2020 » ([en ligne](#)).

Narcy M., 2009, « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? » *Économie & prévision*, n° 188, p. 81-99.

Nirello L., Prouteau L., 2016, « Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité », *Travail et emploi*, n° 148, p. 31-54.

Nivet B., Trouvé P., 2021, « Pour une sociologie des petites entreprises », *Sociologies pratiques*, Hors-série, p. 117-131.

Petit M., 2020, *Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen : Einige Empfehlungen für die Praxis*, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement n° 40, European Institute for Knowledge & Value Management Luxembourg.

Phanuel D., Vilette M-A., 2019, « La vision RH des dirigeants de PME », *@GRH*, n°33, p. 25-54.

Pichault F., Nizet J., 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Paris, Le Seuil.

Preston, A. E., 1989, « The nonprofit worker in a for-profit world », *Journal of labor economics*, n° 4, vol. 7, p. 438-463.

Prouteau L., 2019, *Note sur la mesure de l'évolution du bénévolat*, ADDES.

Prouteau L., 2015, « Les emplois occasionnels dans les associations d'économie sociale », *RECMA*, n° 338, p. 23-39.

Puissant E., Richez-Battesti N., Petrella F., 2013, « Dialogue social territorial : origines, enjeux et leviers d'action pour la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile, à partir de deux études de cas », *La Revue de l'IREES*, n° 78, p. 127-155.

Recherche & solidarités, 2022, *La France bénévole. France générosités* [\[en ligne\]](#).

Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

Richez-Battesti N., Petrella F., Melnik E., 2011, « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? Premiers résultats sur données françaises », *RECMA*, n° 319, p. 57.

Rivet G., 2012, « Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale », *RECMA* n° 323, p. 82-95.

Rodet D., 2019, « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'IREES*, n° 99, p. 11-36.

Russo P., 2020, *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*, Paris, Éditions du Faubourg.

Russo P., 2020, « Malaise dans l'économie sociale et solidaire », *Études*, 2020/9, p. 57-68.

Salamon L. M., Anheier H. K. (1996), *The emerging nonprofit sector: An overview*, Manchester University Press.

Simonet M., 2012, « Chapitre 11. Le monde associatif : entre travail et engagement », in Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, p. 195-212.

Sinigaglia-Amadio S., 2011, « Travail salarié et don dans le secteur associatif : des réalités qui divisent ? », in Jacquot L. (dir.), *Travail et dons*, Presses universitaires de Nancy, p. 295-312.

Tavernier P. 2014, « La sociocratie, un mode de gouvernance participatif », *La tribune Fonda*, n° 224 [\[en ligne\]](#).

Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Paris, Dalloz.

Urvoa P., 2018, *L'ESS face aux évolutions du militantisme. Facteurs, formes et objets de militance chez les étudiants en Économie sociale et solidaire*, Mémoire de master 2, Sciences Po Grenoble.

Valéau P., 2013, « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *RECMA*, n° 328, p. 76-94.

Van Der Yeught C., Vaicbourdt V., 2014, « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE. Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, n°13, vol. 4, p. 86-104.

Vasconcelos Ó., Bucolo E., 2021, « Le mécénat de compétences en association : analyse et questionnements pour le travail social », *Le Sociographe*, n° 73, p. 25-37.

Weisbrod B. A., 1983, « Nonprofit and proprietary sector behavior: Wage differentials among lawyers », *Journal of Labor Economics*, n° 3, vol. 1, p. 246-263.



# Annexes

---

## 1. Les partenaires

La recherche Cap Asso a été coordonnée par la chaire ESS de Sciences Po Grenoble et Dédale l'emploi social et solidaire, cabinet conseil sur les champs du travail et de l'emploi au sein de l'ESS. Elle a bénéficié du soutien de la Fondation du Crédit coopératif, de l'INJEP, du Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (DLA) Opale et de Chorum.

Pour la séquence qualitative régionale, l'équipe de recherche a bénéficié de l'engagement à ses côtés du Réseau national des maisons des associations, de France active Auvergne Rhône Alpes, du Mouvement associatif Auvergne Rhône Alpes, des Boutiques de gestion « Ensemble pour agir et entreprendre » Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Agence pour la gestion, la liaison et conseil aux associations (AGLCA) et de la coordination Structure d'appui à la vie associative d'Auvergne-Rhône-Alpes (SAVAARA) qui nous ont précieusement aidés dans le repérage et la mobilisation des associations.

## 2. Études de cas

### Association A

---

Créée en 2012, l'association crée et développe des animations pour faire se rencontrer la science et l'art. L'association a depuis ses débuts fonctionné grâce à ses ressources bénévoles. Aujourd'hui, elle est sollicitée pour créer de nouvelles animations. L'association est structurée autour de projets et animations qu'elle propose dans une visée d'éducation populaire. Afin de continuer à développer de nouveaux projets, elle a recruté une personne sous un contrat salarié en 2020. Le besoin s'est imposé à eux, du fait d'une augmentation des activités engendrant un accroissement de la charge de travail pour l'équipe de bénévoles.

#### ***Des formes de travail multiples***

Avant l'embauche de 2019, l'association avait déjà accueilli des personnes sous des formes de travail de court terme. En effet, l'association avait fait appel à des prestataires extérieurs pour des missions précises, telles que de l'aide administrative ou encore des compagnies théâtrales venues organiser des spectacles proposés par l'association. Enfin, pour épauler la charge administrative de l'association nouvellement employeur, une association prestataire prend en charge une partie administrative dont la comptabilité. L'association a aussi reçu quatre stagiaires avant l'embauche du premier salarié. Ces stagiaires, exclusivement encadrés par des bénévoles, ont apporté leurs expertises en communication, en ingénierie et en génie biologique au service de l'association. Une évolution a eu lieu, puisque le dernier stage en communication a été effectué sous la tutelle de l'employée salariée, elle-même en charge de la communication de l'association.

L'expérience acquise au cours de ces différentes formes de travail ponctuel n'est pas négligeable. Ces dernières ont préparé l'association et ses membres à l'accueil d'un nouvel acteur au sein de la structure. De plus, le président de l'association – ainsi qu'un autre membre – bénéficient d'expériences passées, notamment dans le recrutement, ce qui a permis à l'association de poursuivre la projection d'embauches.

L'embauche de la première employée a eu lieu en 2019, soit 8 ans après la création de l'association, et a été effectuée grâce à un recrutement externe. En effet, l'annonce a été diffusée sur le site de Pôle emploi après avoir été rédigée par les deux membres de l'association expérimentés dans le processus de recrutement. La première étape du choix des CV a été faite par tous les membres actifs de l'association inscrits dans le bureau et le CA. La mission de la salariée consiste à prendre en charge la communication, à coordonner les projets de l'association et à effectuer les recherches de financement.

La fonction RH est en partie prise en charge par un appui administratif extérieur qui tient aussi la comptabilité de l'association. Le contrat de confiance qui lie la salariée à l'association, ainsi que l'évocation claire des règles ont apparemment permis de mettre en place le fonctionnement assurant à la salariée l'autonomie dans la gestion de ses horaires de travail – dans un cadre clairement défini, interdisant par exemple le travail en soirée ou le week-end. Nous constatons ainsi que l'association est sensibilisée à la qualité de l'emploi, définie notamment par le cadre horaire, qui est ici clairement déterminé. Aussi, la rémunération fixée par la convention collective dans le cadre associatif est un signal de la qualité de l'emploi proposé, tout comme le contrat en CDI qui offre une stabilité à l'employée. Néanmoins dans la fiche de poste figurent les recherches de fonds, alors que cette responsabilité de la pérennisation de l'emploi incombe habituellement aux dirigeants bénévoles dans cette association.

### ***L'articulation bénévole-salarié dans la gouvernance de l'association***

L'association fonctionne avec un groupe de 12 bénévoles très investis et ayant un pouvoir équivalent. Depuis quelques années, les projets stratégiques et opérationnels fusionnent et créent de la confusion et de l'épuisement des bénévoles. L'arrivée de la première employée a permis de formaliser le fonctionnement de l'association qui s'organise par projets. Des groupes de travail, gérés par les bénévoles, ont été consolidés par la salariée, qui a centralisé les informations et redistribué les tâches à chaque groupe, devenant ainsi un maillon de la mise en œuvre des projets. L'arrivée de ce nouvel acteur a permis de rééquilibrer les pôles de gouvernance et de dissocier une partie des pouvoirs. En effet, les instances (bureau, conseil d'administration et assemblée générale) qui gouvernent l'association étaient peu structurées. La formalisation de la gouvernance de l'association était limitée du fait de sa petite taille et du fonctionnement par projets. Les membres du bureau sont impliqués dans la gouvernance ainsi que le salarié. L'arrivée de ce dernier a permis de clarifier les rôles des uns et des autres et de les outiller en créant des groupes de travail, en explicitant et rédigeant les rôles et les missions des groupes.

### ***Les impacts sur le financement de l'association***

Jusqu'à l'arrivée de la première salariée, le financement de la structure reposait sur des financements ponctuels privés ou publics. La salarisation a produit des changements dans la stratégie de financement. Bien que le poste ait été pris en charge par une subvention européenne, cette dernière n'est valable que pour un an. La perspective d'un maintien réel de CDI, dans la durée, reste donc soumise à l'obtention de nouveaux financements. Après l'arrivée de la salariée, l'association a élargi ses sources de financements, en facturant des prestations qui ne l'étaient pas auparavant. Ce changement de positionnement n'a pas eu d'incidences négatives, puisque les activités proposées sont toujours aussi bien reçues par les bénéficiaires habituels, quand bien même elles sont aujourd'hui payantes. Le choix de facturer les services de l'association a été fait dans la perspective de multiplier les ressources et dans l'optique de pérenniser le nouveau poste. Pour autant, cette intention d'autofinancement partiel ne peut couvrir à elle seule les charges provoquées par l'embauche d'un salarié. Ce changement – qui a été effectué a posteriori – du modèle de financement, qui demande une grande capacité d'adaptation à l'association

afin de passer d'une comptabilité domestique à entrepreneuriale, représente le plus grand défi de l'association à l'heure actuelle. Il permettra, ou pas, la pérennisation du poste salarié.

### ***En conclusion***

L'accueil de la salariée a fait l'objet de beaucoup d'attention. L'association a mobilisé des ressources externes pour ce recrutement. Un grand soin a été porté à la détermination d'un cadre horaire, limitant le travail bénévole, mais autorisant l'autonomie dans la gestion des horaires ; ainsi que le choix d'un salaire en haut de la grille de rémunération prévue dans la convention collective. L'association a modifié son fonctionnement interne et son modèle de financement suite à ce recrutement, mais la pérennisation du poste reste fragile.

## **Association B**

---

L'association a été créée en 2014, elle constitue un réseau qui regroupe 28 adhérents répartis sur toute la région Auvergne-Rhône-Alpes.

### ***Le besoin de consolider les ressources***

Les motivations pour la création du poste étaient : assurer le suivi des adhérents, développer le réseau et alléger la charge de travail bénévole des adhérents, notamment celle de la présidente. De plus, pour les administrateurs, il semblait que la présence d'un salarié serait un gage de qualité et de bonne réputation pour l'association. Un poste salarié a été créé dès le début du réseau. Les missions du poste sont : gérer la coordination et la communication entre les membres, contacter de nouvelles activités, gérer les relations avec les partenaires et réaliser un travail de veille. La présidente a fortement poussé pour la création de ce poste puisque cela pouvait permettre de diminuer sa charge de travail. Elle est aussi directrice d'une association membre du réseau.

Le recrutement s'est effectué avec les membres du bureau. Celui-ci a élaboré en groupe une grille de critères pour effectuer le recrutement. La fiche de poste a été diffusée sur le réseau régional Rhône-Alpes Solidaires. Sur 40 candidatures, 7 ou 8 candidats ont été reçus en entretien. La présélection a été réalisée par la présidente à l'aide de la grille élaborée par le bureau. La présidente a beaucoup d'expérience en ressources humaines, car le recrutement fait aussi partie de son expertise comme directrice de ressource. L'embauche a été effectuée en novembre 2020. La question de la confiance a été très importante, car en raison de la pandémie, le salarié était 3 jours par semaine en télétravail. De plus, l'encadrement par la direction bénévole est complexe, car il n'y a pas d'unité de lieu de travail pour le salarié : celui-ci est hébergé 2 jours par semaine dans une ressource proche de son domicile.

Suite à l'embauche, les dirigeants bénévoles sont satisfaits. Cette embauche a permis à la présidente de superviser le travail du salarié et non de le faire, avec une importante délégation des actions. Les 5 membres du bureau font des réunions hebdomadaires avec le salarié afin de voir comment ce dernier procède, s'il y a des soucis, voir comment les régler. En effet, pour compenser l'éclatement temporel comme physique du management, les administrateurs sont vigilants à créer et préserver des espaces de management pour le salarié.

***À la recherche d'une consolidation du financement***

L'embauche a été réalisée suite à une opportunité de financement annuel : la région a financé le poste la première année (novembre 2020 au 31/10/2021). La pérennisation du financement du poste est donc un enjeu important. Tous les membres du bureau sont extrêmement investis pour permettre de pérenniser le poste dont ils constatent l'efficacité. Plusieurs pistes sont envisagées. Dans un premier temps, le renouvellement du financement actuel est privilégié. La présidente espère démontrer les apports de ce poste pour le développement des ressourceries et ainsi espérer la reconduction du financement. Dans un deuxième temps, d'autres pistes de financement sont en recherche. L'association a participé à un DLA (diagnostic local d'accompagnement) pour trouver des solutions d'autofinancement afin de ne plus dépendre uniquement de la subvention de la région. Ils imaginent proposer des formations pour les ressourceries et de coordonner des actions d'éco-organismes.

***Une embauche en soutien à la gouvernance***

La gouvernance de l'association est portée par le bureau qui s'est impliqué dans la phase de recrutement. Les membres du réseau sont majoritairement d'autres ressourceries associatives, les représentants de ces ressourceries sont salariés ou bénévoles de leur association, ils ont donc de l'expérience dans l'encadrement et la gestion des ressources humaines. L'embauche a vocation à soutenir la dynamique des membres fortement impliqués dans leurs ressourceries.

Dans ce cas, l'embauche du premier salarié a vocation à renforcer la dynamique du réseau et des membres en déléguant des actions qui étaient faites par le bureau. Le salarié vient donc en soutien de la démarche collective et a pour vocation de réimpulser un engagement des partenaires dans la stratégie, plutôt que dans l'opérationnel. Cette embauche provoque donc un repositionnement dans les engagements des membres. Cependant, programmée dès le départ, avec un financement d'origine majoritairement public, la pérennisation du financement du poste est incertaine générant des incertitudes, et donc des déséquilibres.

**Association C**

---

La mission de l'association est d'accompagner les personnes gravement malades ou en fin de vie – qu'elles soient en EHPAD, à l'hôpital ou à domicile. Elle propose aussi un accompagnement pour les familles dans la période de deuil, au téléphone ou en entretien. L'association, composée d'individus touchés par cette situation, cherche à sensibiliser la société au thème de la fin de vie, à la nouvelle loi concernant les droits des malades en fin de vie, au deuil, etc. Pour ce faire, l'association organise des conférences et intervient auprès du grand public comme des professionnels de santé. Au niveau national, 85 associations similaires fonctionnent selon un regroupement fédéral.

***Un recrutement source de déséquilibres et d'inquiétudes***

Avant l'arrivée de la première salariée, il y a eu des prestataires qui ont pris en charge quelques activités administratives (6 h à 8 h semaine). En 2016, l'idée d'embaucher est évoquée pour la première fois. Le processus a duré 2 ou 3 ans, entre l'acceptation par les administrateurs et l'évolution du modèle de financement.

Dès le départ, le président contacte les réseaux d'accompagnement des associations pour se faire épauler. Il produit une simulation financière avec le Pôle emploi pour estimer le coût d'un salarié. L'aspect financier a provoqué beaucoup de réticences chez les administrateurs de l'association tout particulièrement, car le fonctionnement économique de cette dernière était strictement basé sur la réception de dons publics.

Le choix de recruter un salarié s'est heurté à une grande crainte de la part des administrateurs, principalement due au financement du poste et à la fonction d'employeur. Le président qui a porté cette proposition était nouveau dans l'association et il avait un profil plus entrepreneurial que les autres administrateurs. Il connaissait aussi les spécificités du salariat associatif. Dans cette même période, la gouvernance était fragilisée, le fonctionnement de l'association reposait sur les épaules de quelques-uns, générant un épuisement des ressources bénévoles.

Le président de l'époque a impulsé le questionnement de l'embauche, qui répondait à plusieurs enjeux : assurer le déploiement des activités sur toute la région AURA, alléger la charge de travail des administrateurs et consolider l'organisation fonctionnelle de l'association.

Le recrutement s'est fait collectivement. Une bénévole avec de l'expérience RH a participé au processus d'embauche, ainsi que les 3 administrateurs. Les critères d'embauche ont évolué entre la première et la 2<sup>e</sup> salariée recrutée.

Les missions et les besoins exprimés sur la première fiche de poste ont évolué, car le premier recrutement s'est soldé par le départ de la personne en fin de période d'essai. Cette première expérience a mis en lumière le besoin d'accompagnement du salarié, qui était seul au quotidien. Par la suite, les administrateurs ont donc été particulièrement présents pour accompagner la deuxième prise de poste. Concrètement, pour faire face à la situation très isolée du salarié, les bénévoles l'appellent régulièrement pour prendre de ses nouvelles et ils viennent sur le lieu de travail. La seconde salariée a des compétences en communication et en informatique, compétences qu'on ne trouvait pas chez la première salariée. Le libellé du poste est passé de « chargé de mission » à « chargé de communication et de développement ». En effet, le 2<sup>e</sup> recrutement a fait appel à des compétences et des missions qui n'étaient pas présentes dans le premier recrutement. La fiche de poste a été créée grâce à un accompagnement du service public de l'emploi. Les missions actuelles du poste salarié sont la coordination, l'accueil du public, l'écoute, la communication et la recherche de financements.

Même si certaines tâches – aujourd'hui accomplies par la salariée – existaient déjà avant son arrivée, il ne semble pas qu'il y ait eu un seul bénévole faisant un travail similaire à celui de la salariée. L'arrivée de la salariée a créé du lien au sein de l'association et elle a donné un nouveau souffle à l'investissement bénévole.

### ***Transformation du modèle de financement***

Suite à la décision d'embaucher un salarié, il y a eu un changement dans le modèle économique de l'association afin d'accompagner et de pérenniser ce premier poste salarié. Ce modèle est aussi présent comme une adaptation au fonctionnement économique des associations.

La question du financement et de la capacité de l'association à pouvoir, ou non, soutenir les charges salariales était au centre des inquiétudes. En effet, pour les administrateurs de l'époque, le modèle de financement reposait uniquement sur des subventions publiques, sans envisager d'autres solutions.

Aujourd'hui, l'association demande des participations aux mutuelles, elle facture des interventions dans les écoles et demande des participations financières et des conférences. Elle demande aussi une adhésion morale de 300 € par an aux hôpitaux dans lesquels elle intervient, ainsi qu'une vente de produits. L'association a aussi contracté 2 prêts auprès de France Active.

L'association est passée d'un modèle économique simple (recette/dépenses) à un fonctionnement beaucoup plus complexe, dû à l'arrivée du premier salarié pour lequel ils ont adapté leur modèle de financement.

### ***Vers une gouvernance plus partagée***

La gouvernance de l'association était en cours de reconstruction lors du recrutement. Les bénévoles étaient moins engagés dans l'association et le peu de personnes sur lequel reposait le fonctionnement de l'association était épuisé. Un gros travail a aussi été fait avec des structures d'accompagnement des associations. Les bénévoles ont suivi une formation avec ALTER ECO. Le système de gouvernance a été retravaillé au moment de l'arrivée du salarié qui a participé immédiatement aux ateliers de travail pour repenser la gouvernance (création de commissions) et au CA.

L'association est aujourd'hui organisée avec un bureau, un CA, et 3 différents comités gérés à chaque fois par 2 représentants. Un des comités s'occupe de l'accueil et de la formation des nouveaux bénévoles, le 2<sup>e</sup> s'occupe de la communication tandis que le 3<sup>e</sup> s'occupe de la vie de l'association. Au moment de l'arrivée de leur nouvelle salariée, ils ont cherché à mettre en place une gouvernance horizontale et plus collective de l'association. Les bénévoles s'impliquent davantage (il y a beaucoup plus d'échanges et une plus grande mobilisation, le lien est plus important) ce qui est dû à la nouvelle structuration de l'association, que la salariée permet de maintenir et de coordonner.

Ainsi, l'embauche a généré de nombreux déséquilibres dans cette association, en termes de gouvernance, de financement et d'activité. Épaulé par les réseaux d'accompagnement, le président a été en capacité par l'explication et l'information d'accompagner les administrateurs dans cette période de turbulence. La nécessité d'un changement de modèle économique allait de pair avec l'emploi d'un salarié qui leur permettrait de faire évoluer l'association. L'arrivée du salarié a permis une gouvernance plus « sereine ». Les bénévoles se sont d'autant plus inscrits dans l'association qui est maintenant beaucoup plus vivante. L'arrivée d'une salariée a créé du lien et un effet de communauté.

## **Association D**

---

La mission de l'association est de rompre la solitude et l'isolement des personnes âgées à domicile ou en institution. Elle organise des sorties, des animations, des visites de convivialité à domicile, des récits de vie des personnes âgées imprimés par la suite en petits livrets, etc. L'association fait 2 à 3 fois par an des rencontres d'envergure pour permettre aux personnes de tout le territoire de se réunir. L'association développe encore de nouvelles activités comme le « rendez-vous des copains » (créé en 2019) qui permet aux personnes isolées de rencontrer d'autres personnes habitant à proximité. Avec la covid l'association a dû s'adapter, elle a proposé des visites et activités aux personnes âgées à domicile, ce qu'elle ne faisait pas avant. L'inclusion de ce nouveau public est maintenant inscrite dans l'association. L'association est actuellement en train de se développer dans l'Ain.

### ***L'intégration de formes de travail atypiques***

Depuis ses débuts en 2009, l'association a intégré des jeunes en service civique (4 jeunes) et elle a voulu embaucher un salarié. La mission des services civiques consiste à faire des visites de convivialité, écrire des cartes postales pour les personnes âgées, créer des animations intergénérationnelles avec des centres sociaux, etc. Ils sont donc principalement sur un profil d'animation.

Le besoin de l'association a évolué avec le temps et les différentes embauches. Les premiers salariés étaient orientés vers de l'animation et la mise en place d'activité en direct avec le public, les personnes âgées. Par la suite, les missions du salarié sont devenues de la coordination, l'animation et le lien avec le public, pour plus aider les bénévoles de l'association. Pour les 2 derniers salariés, l'association a proposé de financer une formation à la coordination.

Depuis 10 ans, l'association a recruté quatre personnes différentes. La première expérience fut difficile, la personne recrutée était proche de personnes du CA. La présidente souligne la volonté de changement dans la trajectoire de l'association à l'initiative du salarié et de membres du CA. Finalement, la salariée a été licenciée et 3 personnes du CA sont parties en raison de désaccords entre la personne salariée et quelques administrateurs d'une part, et la présidente et les autres administrateurs d'autre part. Cette embauche a donc fragilisé l'association et a entraîné un renouvellement du CA. La deuxième embauche a eu lieu tout de suite après. La directrice a embauché une animatrice de maison de retraite qu'elle connaissait déjà. Au bout d'un an et demi, des difficultés financières ont mis fin au contrat. IL y a eu un an de battement avant de penser à réembaucher, grâce à un financement du FDVA (Fonds pour le développement de la vie associative). La personne recrutée est une animatrice de maison de retraite qui siégeait au CA. Elle travaille à mi-temps et a suivi une formation (de type DEJEPS). De nouveaux problèmes financiers n'ont pas permis de pérenniser l'emploi. Face à cette instabilité, l'association cherche un nouveau modèle de financement du poste. Pour le quatrième recrutement, l'association a choisi de mobiliser les réseaux du service public de l'emploi (dépôt d'une annonce) sans succès. L'association a de nouveau recruté par son réseau de connaissances.

La première expérience a été fâcheuse. Suite à cette expérience, on remarque que les personnes embauchées sont issues du réseau de proximité de la présidente. Tous les candidats ont été recrutés par le réseau de connaissances de l'association, une employée a été recrutée en interne (elle siégeait au CA). De façon récurrente, l'association a recruté dans son cercle de proximité. Une seule fiche de poste a été diffusée pour le dernier emploi. Le recrutement s'est finalement fait par connaissance. Face à des difficultés répétées, la présidente a sollicité un point d'appui à la vie associative pour le troisième recrutement, mais cela ne fut pas concluant.

La présidente s'est chargée du processus de recrutement en faisant une présélection, puis une proposition aux membres du CA. S'il n'y a pas eu de fiches de postes pour les premières embauches, les profils recherchés ont progressivement inclus la mission de coordination et non plus seulement d'animation. Cette nouvelle demande a suivi le besoin de l'association qui a évolué avec les années.

L'arrivée des salariés a permis à l'association de se structurer par secteur (avec des responsables de secteur) et de responsabiliser des bénévoles dans certains domaines d'activité de l'association. L'arrivée de la dernière salariée a même augmenté la participation des bénévoles. La présidente l'explique par le fait qu'il y ait plus de personnes auxquelles se référer au sein de l'association.

***Un modèle de financement de l'emploi instable***

La première embauche et toutes les suivantes ont été possibles grâce à des financements publics et des dons d'entreprises. Comme le montre la chronologie des embauches, le mode de financement de l'emploi salarié a été un frein, et il a parfois impliqué la fin du contrat. Le modèle économique de cette structure n'a pas évolué avec l'embauche d'un salarié, elle dépend donc encore pratiquement exclusivement de financements de dispositifs publics et de mécènes privés. Les différents postes ont été financés par des fonds européens ou le FDVA.

Aujourd'hui, l'association cherche une nouvelle stratégie pour diversifier ses ressources avec un accompagnement DLA. Elle est maintenant financée partiellement par des caisses de retraite. De plus, les activités dans les institutions sont devenues payantes.

***Déséquilibre dans la gouvernance***

Les différentes embauches ont généré des déséquilibres dans la gouvernance comme le montre le premier recrutement qui s'est soldé par le départ du salarié et de quelques administrateurs. Par la suite, le CA est souvent pourvoyeur de candidats au poste salarié, ce qui implique un besoin de renouvellement du CA régulier. Ce mode de recrutement permet de recruter une personne qui connaît le fonctionnement associatif, mais peut aussi générer des déséquilibres, car la personne a été bénévole. Aujourd'hui, la salariée est toujours présente au CA excepté pour la prise de décisions qui la concerne. Elle n'a pas le droit de vote, mais elle anime le CA qu'elle prépare avec la présidente.

Ainsi, pour accompagner son développement, l'association a mobilisé plusieurs formes de travail. Bien que les personnes recrutées soient choisies en proximité de l'association, les différents recrutements n'ont pas toujours été concluants. De plus, le poste salarié est marqué par l'instabilité de ce mode de financement.

## Association E

---

Née autour d'une rencontre entre celle qui allait devenir la directrice et celui qui allait devenir président, l'association a été créée en 2018, après deux années de travail autour d'un collectif informel. Centrée sur la question des troubles « dys » et des TDA attachés (troubles de l'attention), elle propose une formation de préapprentissage pour répondre aux besoins éducatifs des jeunes de 16 à 19 ans concernés. Elle vise par ailleurs à développer des projets de recherche-action, autour de l'innovation pédagogique sur ces mêmes sujets et publics.

***Des formes d'emploi qui se normalisent progressivement par le salariat.***

Initialement porté par deux amies, les cofondatrices, le projet vise au-delà de son objet associatif même à permettre la création d'emploi des deux cofondatrices. Exception faite du conseil d'administration, l'association n'implique pas de bénévoles actifs. Concrètement, cette transformation de l'investissement bénévole en emploi salarié ne sera rendue possible qu'en 2020, soit deux ans après la création de l'association, à l'occasion de l'obtention d'un financement dans le cadre du PIC (Plan Investissement Compétences) auquel l'association avait répondu. Une des deux co-fondatrices est alors nommée directrice de l'association, dans le cadre d'un CDI à mi-temps. La seconde cofondatrice quittera l'association suite à un désaccord survenu après l'obtention de ce financement, désaccord portant sur la stratégie et le calendrier du développement du projet.



Se développe alors une forme d'emploi hybride, faisant cohabiter emploi salarié et engagement bénévole sur la même personne – en l'occurrence, la directrice de l'association, la charge de travail induite par le développement et la structuration du projet ne pouvant être couverte par un travail à mi-temps. En parallèle, en raison de la nature même du projet (proposer d'accueillir en préapprentissage des cohortes de 10 jeunes), deux enseignantes ou coordinatrices pédagogiques sont recrutées, en CDI à temps plein.

Les missions de la direction sont d'assurer le fonctionnement administratif, le recrutement de nouveaux salariés, le démarchage de nouveaux partenaires financiers, ainsi que le management de l'équipe d'enseignants. Les deux enseignantes ont pour mission de prendre en charge les élèves et de veiller au bon déroulement de la formation. Le recrutement de la directrice n'a fait l'objet d'aucune procédure (diffusion d'offre d'emploi, établissement d'une fiche de poste) puisqu'il s'agissait de transformer l'investissement bénévole en investissement salarié. Le recrutement des deux enseignantes, lui, a suivi les process habituels d'un recrutement. Il a été géré collégialement par le conseil d'administration, au sein duquel on retrouve des personnes morales issues du monde économique dont l'une est spécialiste des RH, et enfin la direction elle-même, qui a été associée.

Rapidement, l'association est donc entrée dans le salariat, impliquant la prise en charge de la fonction employeur, tout en laissant subsister des formes d'emploi hybrides.

#### ***Un modèle de financement fondé sur une logique de poursuite d'intérêt général.***

Dès sa fondation, l'association a pensé son modèle de financement pour lui permettre d'embaucher plusieurs salariés (direction et enseignants) et, pour cela, a choisi de ne pas explorer les possibilités d'autofinancement. En effet, le projet veut fonctionner dans une logique de recherche de l'intérêt général : il n'est pas nécessaire d'adhérer à l'association pour bénéficier de ses services. De fait, le montant des cotisations reste symbolique et peu de personnes adhèrent effectivement. La source principale de l'association, pour financer les postes salariés, provient donc de l'obtention d'un appel à projets inscrit dans le cadre du PIC, auquel viennent s'ajouter quelques subventions et mécénats privés. Néanmoins, conscients de la fragilité et de la dépendance que cette position amène, l'association a engagé une réflexion sur les possibilités de développement de ressources complémentaires, notamment *via* la mise en place d'un service de sensibilisation et de formation à l'adresse des entreprises pour les outiller dans leur accueil de salariés dyslexiques et/ou TDA. Ceci étant, sans à date avoir d'agenda clair sur le sujet.

#### ***Une gouvernance associative sans assemblée générale ?***

Au-delà de l'absence des cotisations afférentes, la quasi-absence du collège d'adhérents porte en elle une autre incidence : il n'y a pas à proprement parler d'assemblée générale au sein de l'association, puisque peu d'adhérents du côté des bénéficiaires. Celle-ci est pourtant traditionnellement le centre politique et stratégique du projet associatif, qu'elle délègue par un jeu électif au conseil d'administration, mais sur lequel elle garde le pouvoir. Ici, ce sont le conseil d'administration, pour l'essentiel composé de personnes morales et la direction, à l'origine du projet, qui concentrent les pouvoirs politiques et stratégiques. Cette relative superposition des pouvoirs politiques et stratégiques, à laquelle il faut ajouter la non-formalisation des pouvoirs délégués par le CA à la direction, provoque une confusion entre les différentes responsabilités, missions et finalités des acteurs, avec le risque potentiel de difficultés importantes en cas de désaccords ou de conflits. Par ailleurs, en tant qu'elle fait porter les 3 dimensions du projet (politique, stratégique et opérationnel) sur une même personne, elle peut concourir à un risque

d'épuisement de l'ensemble des acteurs. Par exemple, charge de travail oblige, la direction délègue aux responsables pédagogiques les missions de développement des activités, avec, possiblement un risque d'épuisement. L'association, pourtant jeune, a déjà connu plusieurs défections, liées à la difficulté à trouver l'équilibre entre investissement bénévole et salarié comme à l'équilibre entre investissement professionnel et préservation de la vie privée.

Il faut cependant noter que l'entrée en salarisation a eu un effet positif. Désormais tenu à assumer ses responsabilités d'employeur, le conseil d'administration réfléchit actuellement à un rééquilibrage entre les missions, les finalités et les responsabilités de chacun des collègues de l'association.

### **Conclusion**

En obtenant une réponse positive dans le cadre du PIC, l'association a connu un démarrage assez rapide qui lui a permis de donner corps à son projet associatif et de délivrer une offre de formation à destination de ses publics cibles. Pour autant, l'effort inhérent à la phase de création du projet a été en partie porté par du bénévolat, et continue pour partie à l'être, dans le cadre des « heures supplémentaires non rémunérées » effectuées par la direction. Si du fait de la personne qui occupe le poste – instigatrice et fondatrice animée par le projet – la chose a été rendue possible, l'association actuellement dans une phase de consolidation recherche un équilibre entre les investissements bénévoles (leur nombre comme leur qualité et compétences), pour permettre de garantir la couverture des activités en répartissant la charge sur un collectif plus nombreux. Une meilleure répartition des charges en fonction des missions (administration, stratégie, opérationnel) semble donc être recherchée. Reste à déterminer si cette nouvelle « organisation du travail » relève de la responsabilité de l'employeur, donc du conseil d'administration, ou de la salariée, ici la direction.

## **Association F**

---

L'association a été créée en 2018 en Seine Saint-Denis, elle a pour projet de valoriser l'expression écrite afin de permettre l'émancipation des individus en difficulté avec la langue française. Elle s'adresse avant tout aux individus d'origine étrangère, à qui elle propose des ateliers d'écriture, une méthode d'apprentissage adaptée et une machine-outil permettant d'éditer son propre livre. Elle s'inscrit donc dans la logique des Fab Labs, via l'usage de machines-outils et d'outils numériques mis à disposition des bénéficiaires. Elle s'appuie sur des partenariats avec des centres culturels, des médiathèques ou des structures d'insertion. Enfin, après sa création en Île-de-France, l'association a choisi de créer une antenne en Haute-Loire, département d'origine d'une des deux fondatrices qui souhaitait s'en rapprocher.

### **Les formes d'emploi et de travail de l'association**

Dès son origine, le projet est pensé pour permettre la création d'emploi des deux co-fondatrices. À l'instant où nous les avons rencontrés, faute de moyens financiers suffisants, elles travaillent essentiellement en prestations pour l'association, auxquelles il faut ajouter l'investissement bénévole. Dix-huit mois après la création de l'association, une personne a cependant été embauchée à mi-temps, dans le cadre d'un contrat aidé en CDD, pour travailler à l'édition numérique des productions écrites ainsi qu'à leur traduction. Elle est managée par les deux co-directrices de l'association, elles-mêmes prestataires de l'association. Indispensable au fonctionnement du projet associatif, ce recrutement est donc programmé dès le départ du projet et intégré dans la trajectoire économique.

L'association compte une vingtaine de bénévoles, tous adhérents. Au-delà des bénévoles engagés dans le conseil d'administration et/ou le bureau, d'autres viennent de manière ponctuelle animer des ateliers, produire des traductions, etc. Certaines interventions sont cependant payées dans le cadre de contrat de prestations et sortent donc du registre du bénévolat. La salariée est chargée de la production d'ouvrages et de traductions. La direction opérationnelle générale de l'association est assurée par les deux co-directrices, sous un format hybride de prestataire et de bénévole pour chacune d'elles, mais pas de salarié.

Le conseil d'administration est composé d'un président, un trésorier, une secrétaire générale et deux autres membres. Ils ont tous été repérés pour leurs compétences utiles au développement de l'association (par exemple littérature pour le président, comptabilité pour le trésorier, ou encore une expertise des machines-outils pour un autre administrateur). Le bureau, lui, est composé du président, du trésorier, du secrétaire que rejoignent les deux cofondatrices. Identifiées comme co-directrices, elles conçoivent et coordonnent le fonctionnement général de l'association, chacune respectivement sur une des deux antennes (le siège en Île-de-France, l'antenne en Auvergne Rhône Alpes).

La personne recrutée en contrat aidé était précédemment bénévolement investie dans l'association. Elle est par ailleurs l'épouse d'un des administrateurs. Étant donné qu'elle était dotée d'une qualification acquise à l'étranger, mais non reconnue en France, donc difficilement transférable, l'objectif était donc de lui apporter une meilleure situation économique. Il n'y a donc pas eu de recherche de candidatures par diffusion d'offre ni de création de fiche de poste pour ce recrutement. Les objectifs de création d'emploi des deux fondatrices visent à permettre de (se) créer des emplois de qualité, toutes deux ayant une des expériences professionnelles malheureuses par le passé dans le monde de l'entrepreneuriat social.

### ***Modèle de financement : une volonté de s'émanciper des soutiens publics ?***

L'association a bénéficié d'un appel à projets dans le cadre du CGET (commissariat général à l'égalité des territoires) et d'un soutien de la Fondation du Crédit coopératif qui lui a permis de s'installer et de s'équiper (machines-outils, etc.). Elle commercialise par ailleurs les ouvrages qu'elle produit, ainsi que des services (ateliers). Souhaitant augmenter significativement son assiette globale de revenus, elle vise une augmentation des recettes produites par ces ventes, pour atteindre 30 à 40 % de son chiffre d'affaires. L'un des objectifs de cette consolidation financière recherchée est de permettre l'embauche des co-fondatrices, mais elle vise aussi à permettre la pérennisation du poste salarié, actuellement en CDD – Parcours Emploi Compétences, qui n'est pas à l'heure actuelle assurée.

### ***Gouvernance : une concentration des pouvoirs sur les fondatrices***

La gouvernance générale de l'association est sur le papier assurée par le conseil d'administration. Pour autant, l'association semble essentiellement gérée et administrée par les deux fondatrices, le CA étant parfois réduit à une chambre d'enregistrement, comme l'évoque le trésorier lorsqu'il signale voir des papiers passer et les signer. Rappelons que les co-directrices qui pilotent l'association sont toutes deux sous statut hybride, puisque leur engagement au service de l'association peut tout aussi bien être rémunéré – dans le cadre de prestations – que bénévole. Quant à la salariée, si les interviewés expriment le projet de lui « donner une place » dans la gouvernance, elle n'y est actuellement pas associée. L'ensemble du projet associatif semble donc être porté, dans ses dimensions politiques, stratégiques comme opérationnelles, par les deux fondatrices, qui assurent ces missions dans un cadre bénévole

pour le stratégique et en partie rémunéré par prestations pour le champ opérationnel. Malgré des changements dans les statuts, les deux fondatrices ont le plus de pouvoir décisionnel dans l'association.

La recherche de soutiens financiers publics et/ou privés a néanmoins obligé le binôme à formuler le projet associatif. Il lui reste aujourd'hui à trouver la consolidation financière qui lui permettrait de pérenniser la première embauche, mais également de financer les créations de postes salariés des deux directrices. La prise en charge de cette question n'est pas attribuée : qui de la direction, on l'a vu bénévole et prestataire de l'association, ou de l'employeur – donc, le CA et derrière lui l'Assemblée générale – va s'atteler à cette tâche ?

## Association G

---

Créée en 2018, l'association propose un tiers-lieu accessible à tous pour accueillir différentes activités et ateliers, proposer le partage et la transmission de compétences, notamment informatiques. Celui-ci est ouvert un an après la fondation de l'association. Il propose également des chantiers participatifs et collaboratifs, pour permettre l'évolution du lieu d'accueil et favoriser l'implication des bénéficiaires dans le projet. Il est installé en zone rurale en voie de « désertification », dans l'Allier. Le projet a été porté pendant plus de trois ans avant la création de l'association par sa fondatrice, aujourd'hui salariée, avec l'appui de son conjoint, aujourd'hui président de l'association.

### ***Des formes diverses de travail et d'emploi qui cohabitent, une intensification du salariat et une institutionnalisation de la fonction employeur***

Le projet de tiers-lieu est donc porté initialement par des investissements bénévoles, qui viennent s'ajouter aux activités salariées que les fondateurs occupent en parallèle. Un moment important dans l'histoire du projet a été l'obtention d'un prêt consenti par France Active. S'il a permis les premiers aménagements indispensables des locaux, il a induit une obligation : l'affectation d'une partie des fonds à la création d'un emploi. L'association a donc recruté son premier salarié en 2019, trois mois après l'ouverture. Si un des objectifs de la fondatrice porteuse du projet était dès le début de permettre la création de son propre emploi, ce n'est pourtant pas le sien qui sera généré par cette obligation. Le conseil d'administration choisit de créer un premier emploi pour venir soulager les investissements bénévoles déjà en place. Un profil de poste sera rédigé, avec pour missions de permettre une continuité dans l'accueil des visiteurs, qu'ils soient adhérents ou pas, mais également avec le souci d'importer dans l'association des compétences numériques, d'animation et d'accueil, indispensables à la vie du tiers lieu. Ce poste, diffusé en tant qu'offre d'emploi *via* le réseau des fablab, sera créé dans le cadre d'un CDD douze mois, à temps plein au SMIC dans un premier temps. Il évoluera ensuite suite à l'obtention d'un nouveau soutien financier dans le cadre de la labellisation « Espace de vie sociale » par la CAF. Le contrat est alors transformé en CDI, temps plein, le salaire augmenté et des avantages annexes (mutuelle, téléphone...) sont ajoutés.

Pour porter son projet, l'association s'appuie également sur une ressource bénévole relativement conséquente : plus de 300 adhérents, personnes morales ou physiques, qui cotisent donc, et une vingtaine de bénévoles activement impliqués dans l'association, qui viennent assurer la tenue du bar, animer des ateliers, accueillir les visiteurs. Ressource à laquelle il convient d'ajouter le conseil d'administration, composé de 6 personnes, pour l'essentiel issues des sphères de proximité immédiate des fondateurs (parents, amis...). Outre les missions habituelles d'un conseil d'administration, ces

différents membres assurent également les fonctions d'accueil, d'animation ou de logistique du tiers-lieu et viennent ainsi compléter l'équipe opérationnelle.

En mars 2021, la fondatrice sort du conseil d'administration pour être embauchée comme directrice en CDD de 24 mois à mi-temps. Cette transformation (partielle) des conditions d'emploi est rendue possible par l'obtention d'une subvention de l'ANCT (Agence nationale de cohésion des territoires). Au vu de la quotité de travail précisée par le contrat, elle ne vient pas couvrir complètement l'investissement de la fondatrice, qui articule donc son engagement dans l'association sous deux formes, salariée et bénévole.

Deux autres salariées, conseillères numériques, ont également été recrutées, à temps partiel, ainsi qu'un alternant. Enfin, l'association accueille régulièrement des stagiaires, au gré des sollicitations qui lui parviennent. Entrée pleinement dans la fonction employeur, l'association a choisi de faire appel à une association locale qui assure pour elle la fonction RH administrative. Le management et la gestion RH fonctionnelle sont quant à eux assurés par le conseil d'administration, en l'occurrence le président.

### ***Le modèle de financement***

Dès son origine, l'association a mobilisé ses ressources bénévoles pour aller chercher des fonds, pour l'essentiel publics (AAP, fonds européen, État, ANCT, CAF, collectivités locales, etc.), qui lui ont permis d'aménager et d'ouvrir le tiers-lieu dans un premier temps, puis de procéder à des recrutements. Elle procède par ailleurs à une hybridation de ses ressources. D'abord, *via* les cotisations, construites selon un modèle dégressif en fonction de la situation de l'adhérent (chômage, par exemple) puis *via* des recettes liées à la vente de services ou de prestations (bar, locations d'espaces...).

Actuellement, l'association ne cherche pas à transformer son modèle de financement, même si l'accroissement des ventes de services et prestations vient permettre une consolidation des recettes. En l'état, l'association a pour objectif de se stabiliser financièrement pour pouvoir stabiliser l'activité et assurer le paiement des salaires, en restant attachée à son projet associatif avant tout : la transmission et le partage de savoirs et de compétences.

### ***La gouvernance, la recherche de proximité et de fluidité***

La gouvernance générale de l'association prévoit une assemblée générale une fois par an. Y participent en moyenne 50 à 70 personnes. Y sont débattues et votées les grandes orientations stratégiques. Concernant le bureau comme le conseil d'administration, il n'est pas prévu de périodicité particulière. Les réunions ne sont ni fixes ni régulières : elles sont provoquées quand un besoin se fait sentir ou qu'une réponse doit être apportée à un problème. Cette absence *a priori* de formalisme trouve son explication dans un facteur essentiel de la vie administrative de l'association. Que ce soit au sein du conseil d'administration ou du bureau, les membres se connaissent très bien et se côtoient quotidiennement, du fait de leurs liens de parenté, d'amitié ou professionnels. L'essentiel des informations et/ou décisions est donc pris de manière très informelle. À cela s'ajoutent deux groupes « WhatsApp », le premier réservé aux membres du conseil d'administration, le second ouvert aux CA et salariés. La distinction réside essentiellement dans les sujets abordés. Si les salariés sont concernés (questions RH, par exemple) ou au contraire ne sont pas impliqués, les échanges circulent par le canal réservé au CA. On peut supposer cependant que la directrice, anciennement membre du CA et fondatrice du projet, reste impliquée et/ou consultée plus facilement.

Acteurs clefs du fonctionnement du tiers-lieu, les salariés sont régulièrement impliqués dans la gouvernance. Des réunions, moments d'échanges et autres sont régulièrement organisés pour répondre

collectivement aux problématiques quotidiennes, centrées sur l'organisation du travail. Pour autant, à notre connaissance, ils peuvent tout aussi bien être écartés des questions stratégiques ou politiques, et leur participation et/ou implication dans la gouvernance générale n'est formalisée nulle part.

### **Conclusion**

On l'a vu, l'association est pleinement dans une logique d'hybridation. Hybridation de ses ressources financières, mais qu'elle devra sans doute réinterroger avant que les soutiens financiers publics n'arrivent à leurs termes. Hybridation des ressources humaines, également, avec un investissement bénévole conséquent, en partie familial, et une logique de consolidation des emplois s'appuyant sur les politiques publiques qui viennent en permettre l'allègement. Fonctionnant au quotidien sur des échanges de proximité, fluides et réactifs, elle parvient donc à garantir la couverture de l'ensemble des activités qu'elle a à mener. Consciente des investissements qu'elle demande à chacun des individus engagés, elle cherche à rétribuer « dignement » le travail salarié, et à lui conférer une dimension de qualité. Il reste que la place des salariés dans la gouvernance générale de l'association, sous ses dimensions politiques et/ou stratégiques, n'est pas formalisée ou structurée.

## **Association H**

---

L'association a été fondée en 2017, autour d'un projet d'amélioration des conditions d'accueil des mineurs sans papiers (« mineurs non accompagnés ») arrivés sur le territoire, donc en attente de décisions administratives des autorités françaises. Amélioration proposée notamment en leur permettant l'accès à une offre de formation spécifique, leur permettant d'aspirer à une insertion durable sur le territoire français. Elle est à l'origine impulsée par deux co-fondatrices.

### ***Des formes d'emploi atypiques qui se normalisent progressivement***

Au-delà même de la finalité de l'association, l'objectif poursuivi par les deux co-fondatrices était de créer leurs propres emplois. Dans un premier temps, elles assument donc leurs missions de développement bénévolement. Si rapidement l'une des deux passe sous statut salarié en prenant les fonctions de direction, la chose sera plus difficile pour la seconde, en raison de facteurs d'abord économiques : à cette époque, l'association ne peut pas assumer la charge salariale inhérente à deux embauches. Elle sera donc amenée à travailler pour l'association sous statut de microentreprise pendant une période, en cumulant cette activité rémunérée avec le maintien d'un investissement bénévole dans un premier temps. Avant d'être elle aussi salariée – poste qu'elle quittera en se retirant de l'association quelque temps plus tard, en raison d'un désaccord qui semble multifactoriel (évolution du projet associatif et conditions d'emploi). En complément, le programme d'accueil et de formation est dans les premiers temps assuré par une soixantaine de bénévoles, professeurs à la retraite ou étudiants pour l'essentiel. La création du premier poste salarié vient donc répondre au besoin d'organisation générale du projet, qui suppose compétences et disponibilité, cette dernière ne pouvant pas ou plus être assurée dans un cadre uniquement bénévole en raison de sa dimension.

Sur le registre de la qualité de l'emploi et de sa rétribution, il faut noter qu'une augmentation des salaires est évoquée et actuellement recherchée, tout comme la possibilité d'offrir un/des CDI aux salariés, dans l'objectif d'offrir la plus grande stabilité possible aux salariés comme à l'association. Elle suppose évidemment un accroissement des ressources de l'association.

***Des recrutements opérés dans le réseau de proximité, des « zones grises » de travail, qui rendent la fonction employeur délicate***

De manière générale, les premiers recrutements ont donc été opérés dans les réseaux de première proximité : c'est aux bénévoles déjà engagés dans l'association que le conseil d'administration ou la direction feront la proposition de transformer le travail bénévole en emploi salarié. Ces recrutements n'ont donc pas fait pas l'objet de diffusion d'offres d'emploi, ni même d'établissement de fiches de poste : la création d'emploi vise une transformation des conditions d'engagement plus qu'elle ne vient répondre à l'apparition de nouveaux besoins de compétences. Cette proximité dans le recrutement génère des « zones grises » de travail et d'emploi. Chez un même individu, l'engagement associatif peut prendre des formes complémentaires, qui se juxtaposent : sur une même semaine, une partie du travail est rémunérée dans le cadre d'un contrat de travail (voire d'une prestation, dans le cas d'une des deux fondatrices), l'autre ne l'est pas, car exercée dans le cadre d'un bénévolat. Cette singularité, si elle permet de couvrir l'ensemble des activités, provoque des difficultés dans la fonction d'employeur. D'une part, elle rend complexe le décompte exact des heures travaillées à rémunérer, à tel point que le conseil d'administration a proposé aux salariés-bénévoles de déclarer eux-mêmes leurs heures « à rémunérer ». D'autre part, elle brouille la relation employeur/salarié, normalement construite sur un rapport de subordination qui ne peut être invoqué dans le cadre du bénévolat.

Soucieuse de clarifier ces rapports, l'association a infléchi récemment sa gestion des ressources humaines en choisissant de recruter en externe, c'est-à-dire en diffusant des offres d'emploi pour susciter des candidatures d'individus non encore engagés dans l'association. Cette volonté d'ouvrir les recrutements à l'externe traduit en fait deux préoccupations : s'ouvrir à l'apport de compétences nouvelles évidemment, mais en obligeant un éventuel bénévole en poste à candidater s'il est intéressé, elle vient formaliser la relation de travail à venir. La question de la rémunération du travail, comprise comme l'un des facteurs de la qualité de celui-ci, reste pour l'association une préoccupation importante, et un chantier en cours. Il faut noter que l'essentiel des emplois proposés sont à temps partiel, pour raisons économiques, et que plusieurs d'entre eux ont été créés dans le cadre de contrats aidés. Enfin, les évolutions du projet associatif amènent de nouveaux besoins en matière de compétences. Pour y répondre, l'association a décidé en 2021 de recruter 4 personnes en service civique. Ces recrutements sont la preuve d'une la gestion RH fonctionnelle.

***Un modèle de financement dépendant des politiques publiques autant que des compétences bénévoles du conseil d'administration***

Au vu de l'ambition du projet associatif, la recherche de solidité économique a été d'emblée une préoccupation importante. L'association a choisi d'y répondre en se dotant au sein du conseil d'administration de bénévoles compétents sur la recherche de financements. Ce sont donc eux qui prennent en charge le développement partenarial, la réponse aux appels à projets et autres sources de revenus. Les fonds qui soutiennent l'association sont donc assez hybrides, relevant du privé comme du public, notamment *via* les politiques publiques attachées à la question « migrants » en cours. S'il faut ajouter à ces ressources celles des cotisations et autres dons, a contrario l'association ne repose que très peu sur de l'autofinancement : la nature du public à qui elle s'adresse ne permet pas, ou très peu, la vente de services ou de produits. Le conseil d'administration étant, pour partie, composé de personnes morales, représentants des organisations ou institutions à l'œuvre sur les mêmes champs (social, inclusion, migration), une certaine stabilité est assurée en son sein, et permet de donner « du poids » aux réponses aux appels à projets ou autres, à travers des réponses communes et concertées.

### ***La gouvernance, un partage des missions entre administration et direction***

La direction salariée, on l'a vu, est assumée par une des cofondatrices. En tant que telle, et de par son expertise, elle reste partie prenante intégrale du cercle politique et stratégique de l'association. Elle participe donc au bureau, comme tous les salariés, sans pour autant pouvoir participer aux instances où les questions RH et financières sont évoquées. Les décisions politiques ou stratégiques sont donc prises dans le cadre du CA, ou du bureau. Par délégation du CA, c'est la direction salariée qui prend en charge la GRH des salariés en poste. Ceci étant, sur le même sujet, une mission GRH globale de l'association est attribuée à l'un des administrateurs. On parlera ici de GRH stratégique, quand la GRH fonctionnelle est confiée à la direction. Si la GRH stratégique vise à consolider les ressources générales de l'association, elle tend aussi à clarifier les parts d'investissement salarié/bénévole au sein de l'association, qui sont perçues comme facteurs possibles de troubles dans le management général de l'association.

### **Conclusion**

L'association a pu se développer par la mobilisation bénévole des différents acteurs à l'origine du projet. Aujourd'hui en phase de professionnalisation, elle cherche donc à structurer sa gestion des ressources humaines. Si le CA en place joue pleinement son rôle en assumant les dimensions politiques et stratégiques de l'association, il reste qu'il s'appuie fortement pour tout ou partie sur une certaine hybridation dans les engagements des uns et des autres. Le passage vers un format plus institutionnel, formalisé et répondant aux exigences classiques de la GRH reste donc à accomplir. Si l'association, en sortant de sa période de création, est désormais entrée dans une posture qui lui a permis de se développer rapidement, il lui reste à définir et clarifier sa spécificité associative en matière de travail et d'emploi.

## **Association I**

---

Créée en 2019, l'association s'adresse à des clubs de football, des collectivités, des entreprises. Elle s'est donné pour mission de sensibiliser et de transformer les pratiques du football pour les orienter vers une conscience écologique. Pour y parvenir, elle propose deux grands types d'actions. Le premier s'adresse aux petits clubs ou collectivités. Il propose une démarche de sensibilisation et d'éducation à l'écologie à travers le sport. Le deuxième s'adresse au monde professionnel du football. Quand l'association s'adresse au sport amateur, elle a une approche sur la longue durée et sur l'éducation et le changement des mentalités. Pour le sport professionnel, l'association propose des actions plus courtes et beaucoup plus liées aux questions de la marque du club. La mise en place des différentes activités varie beaucoup selon les besoins et les clubs qui peuvent, par exemple, mettre en place des tournois de foot écologiques. Il y a donc une approche sur mesure. L'association a développé une notion nommée « l'éco supporterisme », et écrit un livre blanc pour définir les bonnes pratiques de supporters au sens large. L'objectif est de proposer des moyens de sensibiliser et de faire passer à l'action la très large population des supporters du football.

L'association s'est rapidement développée : aujourd'hui elle est composée de 300 bénévoles et 29 antennes en France et à l'étranger. Elle a actuellement 2 salariés. Sa stratégie est fondée sur un développement rapide afin d'accroître sa visibilité et ses activités. Elle cherche donc à embaucher de nouveau très rapidement, puisqu'elle souhaite arriver en 2024 à 10 salariés.



### ***Une croissance accompagnée par le salariat***

Le projet d'embauche était présent dès la création de l'association. Les raisons en sont : la recherche de *professionnalisation*, le souhait de gagner en légitimité, de rendre plus constantes la disponibilité et la visibilité de l'association sur des territoires clés.

Le libellé du poste est « responsable d'antenne de l'association ». Ce poste consiste à gérer un territoire, gérer une équipe de bénévoles, organiser et orchestrer les prestations et les activités. Avant l'embauche, ces missions d'animation et de lien avec le siège de l'association étaient effectuées par des bénévoles, mais de manière beaucoup plus restreinte du fait de la contrainte de temps. L'embauche d'un salarié a généré des déséquilibres en raison de la similitude des missions entre le salarié et les bénévoles. Un travail d'accompagnement est en cours pour aider chaque personne à trouver sa place dans cette nouvelle dynamique.

Le recrutement a été piloté par le président. Il s'est entouré de personnes extérieures au bureau qui peuvent avoir des expertises utiles à l'embauche et aussi dans la démarche de multiplier les points de vue. Le président a de l'expérience dans le processus de recrutement du fait de sa carrière. Les candidats ont été repérés au sein de l'association, qui considère qu'embaucher des personnes en proximité géographique et sociale est un critère important. Il n'y a pas de diplôme spécifique, mais les personnes recrutées doivent être très au fait du monde du football et doivent être au moins sensibilisées à l'écologie. Un des deux contrats est un contrat de professionnalisation. Le deuxième est un CDD, qui a déjà fait l'objet de trois recrutements différents. La première personne recrutée a rencontré des difficultés personnelles qui ont fait qu'elle ne s'est jamais présentée pour l'emploi. La deuxième a arrêté à la fin de la période d'essai. C'est donc la troisième personne recrutée qui a finalement pris le poste.

L'association a entamé le processus de recrutement d'un délégué général. Pour ce poste, le président souhaite mobiliser les services d'accompagnement à l'emploi pour identifier et présélectionner les candidats, afin de ne pas se noyer dans l'administratif. Si le président fait une veille, ils ont pour autant l'intention de publier une offre d'emploi.

La transition de bénévoles vers l'emploi au sein de l'association est une option envisagée pour le développement de l'association. Cette professionnalisation et la salarisation des bénévoles nécessiteraient un accompagnement important pour que les bénévoles acquièrent de nouvelles compétences et pour financer ces nouveaux postes. La réalité économique d'avoir des salariés fait que l'association réfléchit différemment à ces activités, afin qu'elles génèrent des excédents. Avec l'arrivée des salariés, la préparation et le dialogue pendant les réunions ont été améliorés, grâce à leur proximité constante avec le terrain.

### ***Une gouvernance en demi-teinte***

L'un des fondateurs est le président actuel. Formé dans une école de commerce à Toulouse, il a lui-même plusieurs expériences au sein d'associations. Le CA (qui se réunit tous les 3 mois) est composé de 15 sièges et 14 personnes actuellement. Les personnes investies dans le CA sont des passionnées et/ou expertes dans le domaine du football ou de l'écologie. À terme, l'association souhaiterait inclure dans son CA plus de clubs et d'acteurs territoriaux afin d'être plus en accord avec ses actions. Le bureau est composé de 5 vice-présidents.

L'embauche du salarié a généré un désinvestissement de bénévoles, répondant à la croyance qu'il n'y a plus besoin de travail bénévole puisqu'il y a des salariés. Les salariés ne sont pas inclus dans la gouvernance.

### ***Un mode de financement entrepreneurial***

Dès le début, le mode de financement de l'association est hybride. L'association bénéficie d'aides publiques et privées, ainsi que de ventes de marchandises et de services. Elle a contracté un prêt avec France Active et le Crédit Mutuel, et signé une convention de 3 ans avec l'ADEME. Elle a aussi des partenariats financiers avec des partenaires privés, et les adhésions comme source de financement. Elle crée des concours, des campagnes de crowdfunding comme la création d'un ballon éthique et écologique donné en contrepartie d'un don. La recherche permanente de financements représente aussi de grandes difficultés. Réalisée par les administrateurs, elle est chronophage en énergie et en temps.

L'association développe son projet par une présence sur les territoires. L'embauche est donc pensée dès le début comme moyen de déploiement de l'association. Suivant une croissance importante, le président a anticipé les déséquilibres dans la gouvernance, dans le fonctionnement de l'association comme dans le financement.

## **Association J**

---

Créée en 2018, l'association est basée en Ardèche. Elle a vocation à animer un tiers-lieu. Son objectif est de promouvoir et soutenir les activités culturelles, sociales, familiales et artistiques sur le territoire. Avec une quinzaine d'organisations (entreprises et associations) installées à l'année, l'association gère les espaces de travail partagés et coordonne les activités qui y sont menées.

En 2019, le besoin de financement des travaux du tiers lieu, la professionnalisation et la pérennisation des activités de l'association conduisent cette dernière à procéder aux premières embauches en 2020 (3 salariés) qui se sont poursuivies en 2021 (2 salariés). Cette vague de recrutement opérée au sein de l'association était marquée par l'investissement de l'ensemble de la communauté associative. À ce jour, quatre postes salariés existent au sein de l'association pour porter le projet associatif en lien avec l'équipe bénévole et le soutien du CA. 400 personnes sympathisantes appartiennent à la communauté de l'association, reçoivent régulièrement les newsletters, rapports d'activités, etc., et font des propositions.

### ***Une salarisation induite par un accroissement des activités***

Le travail au sein de l'association prend diverses formes. Avant l'embauche, l'association était dirigée par un conseil collégial de 8 personnes (qui devrait probablement passer à 12 personnes). Au sein de ce conseil collégial, l'on note des membres permanents définis par les statuts de l'association : soit des habitants du lieu, soit des structures professionnelles locataires d'espace de travail (tous les membres engagés qui font vivre le lieu au quotidien ; usagers très réguliers du lieu). D'autres acteurs résidents engagés prennent part aux décisions concernant l'association (30 à 40 personnes concernées). Cette phase était marquée par du travail bénévole.

Plus tard, la réception d'une série de financements a permis les premières embauches au sein de l'association et déclenché son processus de salarisation. Ainsi, en 2020, trois salariés ont simultanément été recrutés pour la réalisation du projet associatif : un mi-temps en recherche de financement et

partenariat (CDD), un quart-temps en coordination interne (CDI), un quart-temps pour la comptabilité et le suivi administratif (CDI). En 2021, l'équipe salariée s'est agrandie *via* la salarisation d'un membre du CA, en quart-temps (CDI) pour le développement de projets associatifs. Dans la même année, l'association a procédé à une autre embauche en remplacement du premier salarié, chargé de la recherche de financements suite à la fin de son *contrat en CDD*. À ce titre, la fiche de poste a été adaptée aux nouveaux besoins de l'association. Seuls les salariés en recherche de financement et partenariat ont été recrutés hors de l'équipe *via* une campagne sur les réseaux sociaux, le site de Pôle emploi, les newsletters de l'association, etc.

L'association fonctionne en groupes de travail autogérés. Il n'est pas nécessaire d'être salarié ou membre du CA pour faire partie de ces groupes : l'intégration est libre et fonction des sensibilités. Toutefois, dans les groupes de travail, la présence de salariés est nécessaire afin de dynamiser et d'organiser le travail de l'équipe (ex : communication, recherche de financements). Bien qu'autonomes, toutes les décisions particulièrement importantes des groupes de travail doivent se référer au CA, du moment où elles engagent la responsabilité de l'association.

Un pôle gestion, composé autrefois de deux d'administrateurs, compte aujourd'hui quatre membres du CA. Ce pôle de gestion était nommé « pôle bien être » et doit être consulté en cas de besoin par les salariés et les bénévoles. Il proposait, jusqu'en 2021, des entretiens semestriels. Depuis, les entretiens ont lieu chaque trimestre et le salarié peut choisir les deux personnes avec qui, il souhaite passer ses entretiens tant que ces échanges voient la participation d'un membre du CA (qui a participé à l'entretien précédent).

Les rémunérations salariales ont été décidées de manière collégiale avec la participation des salariés durant la première phase d'embauche. Les montants des salaires étant fixés, les nouvelles embauches sont rémunérées sur cette base.

### ***Le financement de l'association et les modifications suite à l'embauche***

Pour le développement de ses activités, l'association dispose de recettes liées à la location d'espaces de travail (ces derniers financent les travaux des bâtiments et les charges locatives) et des dons (adhésions à prix libres, événements ponctuels, etc.). Les ressources publiques de l'association proviennent de l'Europe par le biais de Leader Ardèche Cube en collaboration avec le département de l'Ardèche, de conventionnement pluriannuel avec Fabriques de Territoire, de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et des fonds de développement de la vie associative du département. Les ressources privées proviennent des financements des Fondations de France et Terre Fils. Pour l'année en cours, l'association répond à des appels à projets.

À l'avenir, l'association aimerait augmenter la part d'autosubvention et voir les financements comme un tremplin et un soutien sur le long terme. Cela sera rendu possible grâce à l'ouverture de ses activités au public et à la multiplication des événements. L'autofinancement est réservé aux travaux du bâtiment, le solde budgétaire est consacré au financement du poste des salariés et au fonctionnement général de l'association.

### ***L'organisation de la gouvernance***

La gouvernance de l'association est organisée de façon collégiale en impliquant tous les acteurs engagés dans l'organisation de la vie de l'association. Ainsi, dans la première vague de recrutement, il était néanmoins stipulé, dans les fiches de poste, que les salariés devaient travailler en concertation

avec les groupes de travail et les bénévoles. En ce qui concerne la fiche de poste du chargé de développement et celle de la recherche de financement, il est également question de faciliter, au travers des différentes missions, de meilleures prises de décisions des membres du CA.

## Association K

---

Créée en 2015, l'association œuvre pour la défense des droits des femmes et d'actions en faveur de leur émancipation. Basée à Valence, elle propose des stages d'autodéfense féministe exclusivement destinée à des personnes se définissant comme appartenant au genre féminin. Ces stages consistent à créer un espace d'échanges sur les difficultés, harcèlement ou violence, vécus dans des sphères privées.

L'association orchestre donc environ une dizaine de stages à l'année : elle propose spontanément entre sept et huit stages par an et environ cinq propositions à travers des demandes d'interventions de structures intéressées. Ces stages d'autodéfense durent un à deux jours et ont une capacité d'accueil régulière de 12 à 16 personnes. Chaque année entre 200 à 300 femmes bénéficient de ces stages.

L'association a procédé à la restructuration et à la division équitable des tâches et des missions entre acteurs, dévoilant un besoin de temps de travail salarié sur des missions spécifiques. Cette décision fait suite à une série de burn-out, il y a trois ans, subie par la fondatrice et la codirectrice de l'association. L'absence et l'insuffisance des financements n'ont pas favorisé le recrutement de salariés au sein de l'association, cependant un grand travail de délégation a été opéré par la fondatrice.

### ***Les formes de travail dans l'association sur long terme***

La proposition de formations et de stages d'autodéfense féministe est le cœur de métier de l'association. Le rôle des formatrices est donc essentiel. Cette action nécessite des compétences et techniques particulières qui ne peuvent être pratiquées par des bénévoles peu ou pas formés à ces techniques. Ainsi, deux prestataires (trouvés dans le réseau militant) accompagnent l'association dans le développement de ses activités. Les interventions de ces prestataires au sein de l'association se résument à la proposition et à l'animation de stages d'autodéfense féministe. Cette intervention est ponctuelle et dépendante de la durée des stages. L'indemnisation des deux jours de stage est fixée à 800 euros par intervenante.

Par ailleurs, bien que ne disposant pas de bureaux permanents, l'association bénéficie quand même de locaux d'autres associations, des MJC ou de mairies, pour accueillir les stages qu'elle propose indépendamment.

### ***Le financement de l'association et les modifications suite à l'embauche***

Les ressources financières de l'association proviennent de financements publics (*La Délégation aux droits des femmes, la Ville de Romans et de Valence ainsi que l'État*) et des ressources propres issues de dons libres que font les participants aux formations d'autodéfense. Pour ces formations, un prix libre est proposé aux stagiaires, avec un acompte afin de s'assurer qu'elles n'annulent pas sans prévenir. De même, quand une institution commande le stage, la tarification est de 1000 € par jour.

Parallèlement, dans le cadre d'une recherche-action menée par une formatrice sociologue, l'association a bénéficié récemment d'un fonds spécifique de 50 000 € dédié à l'amélioration des conditions de travail

des femmes. Des cérémonies festives, avec bar (*vente de goodies*), sont souvent organisées par l'association pour collecter des fonds nécessaires au développement des activités de l'association. Ces pratiques festives ont été arrêtées depuis quelques années.

### ***L'organisation de la gouvernance***

Depuis 2019, le processus de restructuration et de division équitable des tâches et des missions entre membres actifs a permis de mettre en place un CA composé de sept membres bénévoles : trois co-présidentes dont une à Paris, deux co-trésorières, l'expert-comptable et une autre personne qui s'occupe de l'encaissement lors des stages, les participantes et les structures. Deux autres membres n'ont pas souhaité avoir de fonction officielle, mais font partie des membres actives engagées dans la vie de l'association. Ces membres (exclusivement des femmes) ont toutes fait un stage d'autodéfense féministe et sont convaincues des formations proposées. Le travail au sein de l'association est essentiellement bénévole. Depuis la Covid-19, les bénévoles participent aux réunions de l'association organisées en visioconférence afin de permettre la présence de tous les membres. Ces réunions d'activités sont souvent bimestrielles ou mensuelles.

Les prestataires assistent aux AG et aux réunions de l'association. Cependant, elles n'interviennent pas dans l'organisation de la gouvernance.

## 3. Guide entretien phase régionale – enquête qualitative Auvergne Rhône Alpes

**Association :**

**Représentée par :**

**Fonctions ?**

**Coordonnées :**

**Date et heure du RDV :**

### ● Introduction

Présentations, rappel contexte, acteurs du projet, cadrage durée de l'entretien : (1h, 1h30)

- *S'assurer que l'interlocuteur ou les interlocuteurs étaient présents et actifs dans l'association avant l'embauche.*

Récupérer le consentement, répondre aux questions si nécessaire

Accord enregistrement, anonymisation ?

*Les enregistrements seront stockés sur les ordinateurs professionnels des deux coordinateurs des projets.*

*De façon ponctuelle, ces données seront partagées avec les stagiaires.*

- *Des prises de notes numériques seront réalisées pendant l'entretien et après l'entretien*

Objectif général : collecter le « discours des personnes », type entretien compréhensif.

### **Récupérer les documents suivants :**

- Le projet associatif
- Les rapports d'activités pour l'année de l'embauche
- Les comptes de résultat de l'année de l'embauche (N) et l'année suivante (N+1)
- Recueil du consentement
- Fiche de poste
- Offre d'emploi si diffusée

### **1. L'association, présentation, histoire**

- **Objectif : qualifier l'environnement organisationnel avant embauche**

Quand l'association a-t-elle été créée ?

Qui en est à l'initiative ? Quel est son projet fondateur ?

Comment est-elle organisée (*était-elle*, si changement depuis) ? : CA, bureau, collégial, bénévoles autres qu'administrateurs ? Y a-t-il des changements depuis l'embauche ?

Son environnement : qui étaient les partenaires, bénéficiaires, autres parties prenantes ? Des changements depuis l'embauche ?

Combien de bénévoles et adhérents dans l'association ? Depuis l'embauche

Le projet associatif a-t-il été réactualisé récemment ? (*Lien avec la salarisation ?*)

## **2. Le recrutement :**

Qu'est-ce qui vous a amené à envisager l'embauche ? Quels sont les facteurs/motivations qui ont amené la création d'un poste salarié ? Quel(s) est/sont le(s) facteur(s) déclencheur(s) ?

Comment cette hypothèse d'embauche a-t-elle été préparée ? Par qui, avec qui ? Sur quelle durée ?

Avez-vous envisagé d'autres formes d'emploi que celui créé ? Lesquelles ? Pourquoi ? Ont-elles abouti ?

Comment avez-vous financé et budgétisé ce recrutement/poste ?

Comment la fiche de poste a-t-elle été élaborée ? Par qui ? Participation de tout le CA, une seule personne, accompagnement par une structure ? Quelles sont les missions de la personne salariée ?

Qui a participé au processus de recrutement (entretiens) ?

Quels sont les critères qui apparaissent comme le plus important ?

Comment avez-vous « sourcé » les candidats ? Diffusion Offre d'emploi ? Réseau ? (Lesquels ?)

Avez-vous reçu beaucoup de candidatures (estimation) ?

Avez-vous reçu plusieurs candidats en entretien ?

À quelle date avez-vous embauché ? Sous quelles conditions (nature, forme et conditions du contrat) ?

Dans le cadre de ce recrutement, qu'est-ce qui vous paraissait le + important ? Et le + difficile ? Comment l'avez-vous géré ?

## **3. Organisation du travail et « management »**

Les missions attribuées au nouveau salarié étaient-elles précédemment couvertes par un ou des administrateurs ? Comment s'est opéré le transfert de celles-ci ?

De nouvelles missions lui ont-elles été confiées ? À l'initiative de qui (CA, salarié ?)

Le recrutement a-t-il modifié le nombre d'heures et le nombre de bénévoles investis dans la structure ?

Qui « manage » le salarié ? Suivi et assignation des activités, reporting, validation. Quel lien entre l'activité produite et le CA. L'ensemble est-il défini formellement ou pas ? Qui assure les fonctions employeur (entretien annuel, obligation de formation, gestion des congés, horaires de W...)

Comment cette fiche de poste est-elle suivie (effectivité et conformité du travail / cette fiche de poste, entretiens annuels, etc.)

Vous voyez autre chose à ajouter sur ce sujet ?

#### **4. La Gouvernance**

Comment fonctionne la gouvernance (instances, règles de décision, participants, régularité)? Des changements avec ou depuis l'arrivée du salarié ?

Comment est pensée la place du salarié par rapport à la gouvernance ?

Le salarié est-il impliqué dans la gouvernance de l'association ? Si oui, sous quelles formes ?

Cette participation est-elle formalisée ou non ? (*Récupérer doc si oui.*)

Cette question a-t-elle fait l'objet de débats au sein du CA ?

Selon vous, quel impact sur le rôle et les missions des administrateurs ou bénévoles de cette salarisation ?

#### **5. Le modèle socio-économique**

Quelles sont vos ressources ? Humaines, financières, matérielles ?

Quelle est la taille de votre budget ? D'où viennent vos principales recettes, subventions ?

Est-ce que la répartition des financements est la même qu'avant le recrutement ?

Est-ce que les recettes ou les charges ont évolué au sein de l'association depuis le recrutement ?

En quoi ? Cette évolution était-elle anticipée ou subie/saisie au gré d'une opportunité ?

Qui s'occupe de financer le poste salarié ?

#### **6. Conclusion**

Globalement, êtes-vous satisfait de l'emploi créé - au regard :

- des attentes et besoins de l'association ;
- de la qualité de cet emploi - ce que vous proposez à votre salarié ;
- autres critères pour mesure votre satisfaction ?

S'il y avait une chose à ne pas refaire, ce serait laquelle ? Un point de vigilance ?

#### **Questions centrales**

- Est-ce que la rémunération du travail amène une modification de sa perception au sein de l'organisation ? Modification méliorative ou dépréciative ?
- Existe-t-il un lien entre les caractéristiques de l'association (secteurs, répartition des sources de financement, budget...) et les raisons du recrutement ?
- Dans quelle mesure l'embauche amène-t-elle une modification des pratiques de gestion des ressources humaines ? Ainsi qu'une modification du fonctionnement de la gouvernance de la structure ?



## L'ÉPREUVE DU PREMIER SALARIÉ DANS LE MONDE ASSOCIATIF

### DÉSÉQUILIBRES SUR LA GOUVERNANCE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LE MODÈLE DE FINANCEMENT

Alors que la grande majorité des associations en France sont exclusivement administrées, pilotées et gérées par des bénévoles, une partie d'entre elles décident néanmoins chaque année de franchir le cap et d'embaucher leur premier salarié. Si ce premier barreau d'un changement d'échelle témoigne souvent de l'entrée dans une phase de développement pour l'association, il produit aussi une série de transformations auxquelles elle va devoir faire face. L'entrée dans le salariat vient certes questionner la capacité économique de l'association, désormais astreinte à rémunérer son salarié dans la durée, mais elle vient aussi produire une série de déséquilibres sur les champs de la gouvernance, de l'organisation générale du travail et des modèles de financement qui vont devoir être interrogés pour permettre à l'association de retrouver l'équilibre.

L'objectif de la recherche-action « Cap Asso, franchir le cap et embaucher ? » était d'identifier les différentes dimensions concernées par ces déséquilibres, pour mieux comprendre, mesurer et caractériser les facteurs – internes comme externes – qui président et accompagnent l'entrée en salarisation. À travers la rencontre de plusieurs associations ayant recruté pour la première fois (démarche qualitative interprétative), un questionnaire en ligne (démarche quantitative) et la mise en place d'une communauté de pratiques, Cap Asso fait apparaître les différentes dimensions et transformations observables au sein de l'association lors de cette séquence singulière.

La première transformation touche l'organisation du travail, désormais répartie entre bénévoles et salarié, et requiert une lecture nouvelle des différentes formes de travail qui coexistent et interagissent au sein de l'association : le halo du travail associatif. Celle-ci permet d'éclairer les difficultés que peuvent rencontrer ces nouveaux employeurs, notamment une altération de la qualité de l'emploi. La seconde des transformations touche à la gouvernance de l'association, la salarisation installant au centre de l'association un individu devenant rapidement indispensable aux prises de décisions et pourtant dénué du droit de vote. La dernière, en questionnant les évolutions du modèle de financement, montre que la première embauche vient modifier la composition des ressources de l'association, et partant, amène les conseils d'administration ou leurs représentants à abandonner progressivement une posture « de bon père de famille » pour adopter une posture plus entrepreneuriale, inscrite dans le temps long et fondée sur la prise de risque.

*Avec le soutien financier de la Fondation du Crédit coopératif, de Chorum et du centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (DLA) Opale.*



ISSN : 2727-6465