

# Faire vivre un projet associatif

## Quelles complémentarités entre salariés et bénévoles ?

Journée organisée par **LaFédé**, à Pantin,  
le 7 novembre 2018.



# Sommaire

Introduction .....	5
<b>PREMIÈRE PARTIE. Droit des associations et droit du travail : le cadre légal des associations de médiation sociale et culturelle</b> .....	7
I. Le droit des associations .....	7
A) Le recrutement de salariés .....	7
B) La gestion désintéressée .....	8
C) La liberté contractuelle .....	8
II. Les spécificités de l'emploi associatif .....	9
A) Les droits et les devoirs de l'association .....	9
B) L'établissement d'un contrat de travail .....	10
C) La gestion des ressources humaines .....	11
D) Les ruptures de contrat et les licenciements .....	11
E) Autres zones potentielles de difficultés, voire de conflits .....	13
<b>DEUXIÈME PARTIE. Compte rendu des ateliers</b> .....	17
ATELIER 1. L'administrateur : un employeur bénévole ayant une responsabilité en ressources humaines .....	17
ATELIER 2. Le salarié : à la croisée entre travail rémunéré et implication dans le projet associatif .....	20
A) Travailler dans une association : pourquoi faire ce choix ? .....	20
B) Porter le projet statutaire de l'association : quelle place pour les salariés ? .....	21
C) Projet associatif et gestion quotidienne .....	21



# Introduction

**H**istoriquement, la médiation sociale et culturelle a été inventée par les femmes des quartiers populaires qui, dans une logique de solidarité de voisinage, accompagnaient les habitants de leur quartier lors de rendez-vous avec différents professionnels. Désormais, la médiation sociale et culturelle s'est professionnalisée et les médiateurs et médiatrices s'appuient sur des savoirs acquis par leur expérience ou par des formations ainsi que sur un cadre déontologique clair lors de leurs interventions. Or, passer d'une activité bénévole à une activité professionnelle a des répercussions non seulement sur le travail concret des médiateurs et médiatrices, mais également sur la manière dont ces derniers assurent leur travail.

Aujourd'hui, les personnes impliquées dans une association de médiation peuvent avoir différents statuts : salarié, administrateur, bénévole... Cette diversité des statuts crée parfois des incompréhensions entre des personnes qui n'ont pas toutes intégré l'association pour les mêmes raisons et n'ont pas toutes la même possibilité de s'y impliquer (temps disponible, position d'encadrement ou non...).

En 2017, un groupe de travail composé de cinq associations de LaFédé a travaillé sur la gouvernance associative pour tenter de dresser un état des lieux des difficultés (souvent récurrentes) rencontrées par les associations et afin de réfléchir aux postures et aux pratiques qu'il est possible d'adopter selon les situations – sans oublier leurs limites.

Dans la continuité de ce travail, LaFédé a proposé d'organiser une journée de travail destinée aussi bien aux administrateurs qu'aux salariés des associations, afin de réfléchir aux différentes instances de celles-ci (notamment le conseil d'administration et l'équipe salariée), à leurs fonctionnements et à leur articulation entre elles. Il s'agissait principalement de questionner le sens que donnent administrateurs et salariés au fait de travailler en association.

Cette journée s'est déroulée le mercredi 7 novembre 2018 à l'Institut Nénuphar, à Pantin. La présente synthèse reprend les échanges de la journée, à savoir deux temps : l'un en séance plénière, portant sur le cadre légal dans lequel s'inscrit le travail associatif, l'autre en ateliers : un atelier à destination des administrateurs et un atelier à destination des salariés.



# Droit des associations et droit du travail : le cadre légal des associations de médiation sociale et culturelle

Quels principes régissent le fonctionnement  
des associations employeurs ?

Quelles sont les particularités et les incidences du travail  
dans une association, tant pour les salariés  
que pour les administrateurs ?

## I. Le droit des associations

---

### A) Le recrutement de salariés

Seule une association déclarée peut recruter du personnel. La création d'une association déclarée nécessite l'accomplissement de plusieurs formalités administratives. Pour cela, l'association doit déposer des statuts qui précisent son objet social. Ceux-ci doivent être déclarés à la préfecture du département du siège social de l'association et faire l'objet d'un avis de publication au *Journal officiel*. L'INSEE attribue alors un numéro SIREN (qui identifie l'existence légale de l'association) et un numéro SIRET (qui établit son adresse).

Si la déclaration en préfecture est obligatoire, notons bien qu'il ne s'agit que d'une déclaration, non d'une demande d'autorisation.

Cette démarche permet à l'association d'acquérir la personnalité morale et juridique et donc de pouvoir conclure des actes et des contrats en son nom (contrat de location de locaux par exemple, ouverture d'un compte en banque, etc.); mais surtout d'embaucher et de solliciter des subventions (les financeurs ont besoin d'un responsable vers lequel se tourner en cas de litige).

Pour constituer une association, deux personnes suffisent (et non trois, contrairement à une idée très souvent répandue). Au minimum, deux noms de responsables (en général le président et le trésorier) doivent être transmis – cependant, deux personnes sont tout à fait insuffisantes pour garantir la future vie démocratique de l'association.

## B) La gestion désintéressée

Dans une association type loi 1901, la recherche du profit et le partage des bénéfices sont interdits. L'association doit respecter le principe de gestion désintéressée et être déclarée à but non lucratif.

Clairement, cela veut dire aussi que ce que peuvent « investir » des personnes pour créer une association ne sont pas des actions, au sens de placements financiers, mais un engagement; qu'elles ne peuvent pas récupérer par la suite: on se situe dans le partage d'un projet commun.

Notons ici qu'une même activité peut être conduite de façon marchande ou non, lucrative ou non. C'est par exemple le cas des associations d'aide à l'accès aux droits, le quotidien des associations de médiation sociale et culturelle. Aujourd'hui, des officines payantes gèrent les prises de rendez-vous sur Internet, par exemple. C'est aussi l'exemple, maintenant ancien, du soutien scolaire ou de l'aide aux devoirs (avec Acadomia notamment...).

## C) La liberté contractuelle

Le texte de loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 laisse la pleine liberté aux membres d'une association quant à son objet et à son organisation. Ce sont les statuts de l'association qui veillent à permettre le bon fonctionnement de celle-ci sur le long terme. C'est pourquoi la rédaction des statuts de l'association, ayant valeur de loi pour ses membres, est une étape essentielle.

Les statuts déposés à la création de l'association peuvent par exemple avoir une incidence si l'association souhaite développer ultérieurement une nouvelle activité. Si celle-ci n'est pas prévue par les statuts, les membres de l'association peuvent la contester. Si un seul membre conteste, il a le droit pour lui. Que faire si cela a une incidence pour un salarié? Bien sûr, des statuts peuvent être modifiés par une assemblée générale extraordinaire; mais c'est toujours compliqué, surtout si l'association est alors dans une situation conflictuelle ou de crise.



Les statuts définissent aussi les instances de gouvernance de l'association et leurs modalités de fonctionnement: le bureau, le conseil d'administration et les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires. Ces différentes instances ne sont pas obligatoires, mais elles sont très utiles pour encadrer le fonctionnement d'une association et il est bon de préciser leurs missions dans les statuts – notamment le rôle du président de l'association du point de vue de son rôle d'employeur, puisqu'il est le représentant légal de l'association.

## II. Les spécificités de l'emploi associatif

En France, les associations emploient plus de 1,8 million de personnes dans près de 180 000 associations, dont la moitié dans le secteur social; soit l'équivalent de 1,3 million d'emplois à temps plein. Plus de la moitié des associations employeuses emploient un ou deux salariés. Depuis 2014, l'emploi salarié dans les associations représente 10 % du nombre total des emplois salariés et 7 % de la masse salariale du secteur privé.

### A) Les droits et les devoirs de l'association

Juridiquement, sur la question de l'emploi, il n'y a pas de différence entre une association sans but lucratif et une entreprise commerciale. Dès lors qu'une association embauche des salariés, ceux-ci bénéficient du droit du travail et de la sécurité sociale, à l'instar de tout autre salarié d'une quelconque entreprise privée.

Et de fait, conformément au droit du travail, les salariés d'une association sont reliés aux membres de l'association par un lien de subordination, mais aussi par l'objet de l'association. Cela signifie que le président ne peut exiger d'eux des tâches qui n'en relèvent pas. Mais cela signifie également que les salariés sont porteurs du projet associatif et de ses valeurs, ou du moins devraient l'être.

Prenons un exemple: lors de la suppression des emplois aidés en septembre 2017, les administrateurs ne pouvaient exiger de leurs salariés d'aller manifester contre cette mesure, même si ceux-ci étaient directement concernés. De la même manière, le salarié d'une association de médiation sociale et culturelle ne peut avoir des propos stigmatisants ou refuser de recevoir une personne qui vient demander des conseils pour accéder à ses droits puisque c'est l'objet même de l'association.

L'association est donc soumise à l'ensemble des règles du droit du travail et de la sécurité sociale, et doit impérativement les respecter. Ces règles concernent entre autres :

- la déclaration préalable à l'embauche;
- la signature d'un contrat de travail, sachant que l'absence de contrat qualifie de fait celui-ci en contrat à durée indéterminée (CDI) dès lors que un et un seul bulletin de salaire a été établi.

En clair, la gestion du personnel au sein d'une association exige un suivi de l'actualité législative du droit du travail – et ce même si ce n'est pas la raison de l'engagement dans une association.

## B) L'établissement d'un contrat de travail

Le contrat de travail doit préciser :

- *la nature du contrat* (CDI, contrat à durée déterminée [CDD], emploi aidé...);
- *le temps de travail du salarié*. Les heures supplémentaires sont effectuées à la demande de l'employeur, ou avec son accord implicite; elles peuvent aussi être imposées par la nature du travail demandé et sa quantité. Mais attention : l'objet de l'association ne peut en aucun cas entraîner et justifier le *burn out* des salariés<sup>1</sup>. Le paiement des heures supplémentaires ainsi que les majorations prévues peuvent être remplacées en tout ou partie par un repos compensateur équivalent, dit aussi « repos compensateur de remplacement ». Cette dernière disposition constitue une zone potentielle de conflit, car il est parfois difficile de savoir quel calcul établir pour les récupérations de ces heures supplémentaires. Ainsi, un salarié peut demander à récupérer le temps de sa pause de midi dont il n'a pu bénéficier parce qu'il était en formation et déjeunait sur place; un autre veut rattraper le temps de transport pour se rendre à la formation ou accompagner un usager... Il est donc particulièrement important que le contrat de travail précise de façon explicite les conditions de gestion des heures supplémentaires;
- *les congés* (leur durée, les conditions pour les prendre...);
- *la période d'essai* (de deux mois, renouvelable une fois pour les non-cadres, et de quatre mois, renouvelable une fois, pour les cadres);
- *la rémunération*.

<sup>1</sup> Voir *Alternatives économiques*: « Le "burn-out" dans l'économie sociale et solidaire, on en parle? ». <https://www.alternatives-economiques.fr/burn-out-leconomie-sociale-solidaire-on-parle/00011732>

## C) La gestion des ressources humaines

À l'occasion de chaque embauche, l'association doit observer un certain nombre de formalités :

- tenir à jour le registre du personnel,
- faire passer au salarié embauché une visite médicale,
- procéder à l'affiliation du ou des salariés à la mutuelle et aux caisses de retraite.

De plus, un entretien professionnel entre le salarié et l'employeur est obligatoire tous les deux ans, quelle que soit la taille de la structure. Cet entretien est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. Il concerne tous les salariés :

- en CDI, CDD, contrat de travail temporaire, contrat aidé...,
- travaillant à temps plein ou à temps partiel,
- dans toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité.

---

### Le recours au chèque emploi-associatif (CEA)

Les associations employant au plus vingt salariés relevant du régime général peuvent, pour rémunérer leurs salariés et s'acquitter de leurs obligations en matière de droit du travail et de sécurité sociale (déclarations obligatoires liées à l'embauche, déclaration et paiement des cotisations, rédaction d'un contrat écrit en cas d'embauche en CDD...), utiliser le dispositif du « chèque emploi associatif\* ».

Ce dispositif, dont sont exclus les ateliers et chantiers d'insertion, ne peut être utilisé qu'avec l'accord du salarié.

\* Voir le site de service public :

<https://associations.gouv.fr/cheque-emploi-associatif-cea.html>

---

## D) Les ruptures de contrat et les licenciements

### • Le cas particulier des conventions adultes-relais

Les associations de médiation sociale et culturelle sont confrontées à des difficultés particulières de gestion de leurs salariés. En effet, majoritairement, les médiateurs et médiatrices sont embauchés sur des conventions adultes-relais. Ces conventions d'une durée de trois ans renouvelables placent les salariés et les structures dans une

précarité constante. En particulier parce que le nombre de renouvellements possible pour les conventions adultes-relais a évolué depuis leur création en 2000.

Pour lutter contre le travail précaire (qui a pourtant explosé), le droit du travail interdit de renouveler plus de une fois un CDD. De ce fait, en cas de second renouvellement d'une convention adulte-relais, l'association doit signer un CDI avec le salarié. Aujourd'hui, la majorité des médiateurs et médiatrices salariés dans les associations de médiation de LaFédé bénéficie de contrats à durée indéterminée.

Cette situation n'a pas posé de problèmes jusque dans les années 2015, les conditions de renouvellement des conventions adultes-relais restant alors relativement souples. Mais, depuis 2017, les règles ont changé et aucune convention adulte-relais ne peut être renouvelée plus de une fois.

Que faire dès lors pour un salarié présent dans l'association depuis plus de six ans ? Si l'État décide de ne pas renouveler la convention d'un salarié en CDI, l'association doit trouver d'autres financements pour le poste, ce qui est aujourd'hui une gageure. Or la fin de la convention adulte-relais ne signifie pas pour autant la rupture du contrat de travail. Si elle n'a plus les moyens de lui verser un salaire, l'association doit procéder au licenciement de son salarié.

L'association se trouve alors dans une situation kafkaïenne :

- elle n'a pas de motif de licenciement pour faute et n'a donc qu'une alternative : la rupture conventionnelle ou le licenciement économique ;
- dans ces deux cas, elle devra verser des indemnités au salarié, qui a parfois plus de quinze ans d'ancienneté, indemnités qu'elle n'est, le plus souvent, pas en mesure de payer ;
- elle devra, comme tout employeur de droit privé, respecter des règles de priorité concernant la personne à licencier pour raison économique, dont l'ancienneté dans l'association et les charges familiales. Il y a peu de chance que ce soient les salariés pour lesquels il y a refus de renouvellement de la convention au motif de leur ancienneté qui soient prioritaires !
- elle sera en outre très fragilisée puisqu'elle devra se séparer de ses salariés les plus expérimentés ;
- elle ne pourra pas recruter une nouvelle personne sur un poste similaire pendant au moins six mois, même si l'État lui propose une nouvelle convention attachée à une autre personne.

#### • *Le licenciement pour faute*

On ne peut licencier son salarié parce qu'on ne s'entend pas ou plus avec lui. Il faut pour cela un motif valable aux yeux du droit du travail. Des procédures sont également à respecter, y compris lors d'un licenciement pour faute : l'employeur doit tout d'abord donner au salarié deux avertissements pour faute (mais atten-

tion : il n'est pas possible de donner deux avertissements pour la même faute), puis, à la troisième faute, convoquer le salarié par lettre recommandée en vue d'un entretien préalable au licenciement. Les procédures de convocation sont très normées et toute procédure qui n'aurait pas respecté les règles sera de fait caduque.

Dans le monde associatif, surtout dans les petites associations, la proximité entre les administrateurs et les salariés est source de nombreux imbroglios : « on est ensemble autour d'un projet », « on n'est pas là pour jouer les petits chefs », « ça va s'arranger... », etc. Ce qui ajoute aux difficultés de relation entre direction et salariés. C'est le plus souvent de la responsabilité de la direction de mesurer si une faute commise mérite un avertissement ou non. Certes, elle peut demander l'avis du conseil d'administration si elle hésite. Mais si elle décide de ne pas mettre d'avertissement en pensant que la situation va s'arranger, elle prend un risque. On sait que ça ne s'arrange que rarement.

## E) Autres zones potentielles de difficultés, voire de conflits

- *Le profil des salariés, ressenti comme moins militant et moins engagé dans le projet associatif qu'auparavant*

Les salariés ont-ils la possibilité effective de s'engager dans le projet de l'association ?

Faire participer les salariés aux réunions du conseil d'administration est un moyen souvent efficace de les impliquer davantage dans le projet de l'association. Cette participation peut être inscrite dans les statuts ou le règlement intérieur (ce n'est pas obligatoire). Le salarié sera alors informé dès sa prise de poste que participer à ces réunions fait partie de son poste.

- *La répartition des attributions entre le conseil d'administration et la direction*

Il est indispensable que les statuts, voire plutôt le règlement intérieur, précisent sans ambiguïté la répartition des attributions entre le conseil d'administration et la direction, afin de prévenir tout conflit de pouvoirs, notamment sur la gestion des salariés.

En pratique, la direction de l'association est le garant du bon fonctionnement des activités de l'association, car elle constitue le rouage entre les membres d'une gouvernance bénévole et les salariés. Cela implique, pour l'association, de bien définir le contenu du contrat de travail et de la délégation de pouvoirs consentie au bénéfice de sa direction, pour anticiper au mieux les écueils : d'une gouvernance trop

présente, au risque de devenir paralysante pour sa direction, ou, au contraire, d'une gouvernance trop absente, au risque d'un désengagement laissant la structure à l'entière disposition de sa direction.

Il est intéressant, et peut-être même nécessaire, d'impliquer les administrateurs dans le suivi des salariés dès leur recrutement – puisque l'employeur, au sein d'une association, est le conseil d'administration. Peu d'administrateurs en sont conscients. Quand ils acceptent de s'investir dans une association, c'est pour son projet, rarement pour le suivi des salariés. Il est donc d'autant plus important de les associer aux recrutements, afin qu'ils prennent conscience du rôle qu'ils ont à jouer et de leurs responsabilités en tant qu'employeur.

• *L'articulation entre administrateurs, salariés et bénévoles*

La relation salariale est caractérisée par un certain nombre d'éléments : versement d'une rémunération, existence d'un lien de subordination, contrat... Dans le cas d'une association, le salarié exerce son activité sous l'autorité du conseil d'administration, du président, ou d'une personne déléguée à cet effet, par exemple la directrice ou le directeur.

Mais la spécificité des associations tient au fait que cohabitent en leur sein salariés et bénévoles, qui ne sont pas des membres du conseil d'administration, mais des bénévoles engagés sur son projet. Pour éviter des mélanges de genre, la distinction des missions des uns – les salariés – et des autres – les bénévoles – doit être claire.

Il existe en effet une différence de statut fondamentale entre un salarié et un bénévole :

- d'un côté un contrat de travail, avec un lien de subordination, ce qui indique bien des rapports dissymétriques quel que soit, par ailleurs, le niveau de concertation et de convivialité au sein de l'association (les rapports restent hiérarchiques). L'employeur détermine les tâches et peut prendre des sanctions. En compensation, le salarié perçoit un salaire et bénéficie d'une protection sociale;
- de l'autre une relation de gré à gré, qui n'est liée par aucun contrat, sinon moral. Le bénévole est celui qui a fait le choix de s'engager et de ne pas être rémunéré, ses rapports à l'association sont donc théoriquement libres et égaux.

Mais on trouve cependant, au sein des associations, de nombreuses zones grises : un bénévole qui devient salarié, ou un bénévole salarié pour une part des activités conduites dans l'association, ou encore un salarié qui fait quelques heures comme bénévole...

médiateurs et médiatrices. Comment ce président ou cette présidente, qui a par ailleurs une fonction d'autorité sur les médiateurs et médiatrices en tant que président(e) employeur(se), tiendra-t-il (elle) sa fonction d'animation? Et comment les médiateurs et médiatrices le ou la percevront-ils comme animateur, et non plus comme employeur?

Être conscient de cette ambivalence est une nécessité, d'autant plus que la décision d'embauche au sein d'une association se réduit le plus souvent à une équation simple: « On a des sous, on embauche un salarié; on n'a pas de sous, on prend un bénévole! »

De fait, les rapports entre bénévoles et salariés posent des problèmes de répartition du pouvoir et d'équilibre.





Samuel Bourreau. Pour l'Université d'été du Collectif des associations citoyennes (CAC), juillet 2019.



## Compte rendu des ateliers

### ATELIER 1. L'administrateur : un employeur bénévole ayant une responsabilité en ressources humaines

Six associations de médiation étaient représentées dans cet atelier<sup>2</sup>.

La majorité des conseils d'administration des associations de médiation présentes se réunit quatre à cinq fois par an. Les réunions du conseil d'administration servent avant tout à traiter la gestion des affaires courantes. Il est difficile pour les administrateurs de trouver du temps pour réfléchir au projet associatif ou pour s'interroger sur le sens de ses actions afin de retrouver du souffle.

Les administrateurs sont souvent d'anciens bénévoles ayant pris des responsabilités au sein de l'association, ou des partenaires. Seule une association compte dans son conseil d'administration des habitants qui bénéficient directement de ses activités.

Mis à part la directrice ou le directeur, les salariés ne participent pas aux réunions du conseil d'administration. Dans plusieurs associations, la question de l'entrée d'une médiatrice au conseil est néanmoins posée. Cette participation pose cependant la question des points à l'ordre du jour, auxquels cette médiatrice pourra participer ou non.

Plusieurs administrateurs rapportent des difficultés dans la gestion du personnel. Lorsqu'ils sont devenus administrateurs, ce n'était pas pour faire de la gestion mais

<sup>2</sup> LEA (Lieu Écoute Accueil), à Montreuil; La Maison des femmes, à Asnières-sur-Seine; ARPE (Accueil relais parents enfants), à Clamart; AARMMI (Association des adultes-relais médiateurs et médiatrices interculturels), à Drancy; Nahda, à Nanterre; et Interm'Aide, à Creil.

par engagement pour l'objet de l'association. Plusieurs administrateurs étaient délégués syndicaux dans leur vie professionnelle et se retrouver « de l'autre côté » en étant désormais employeurs leur pose problème, notamment en cas de conflit avec un salarié.

Lorsque les associations de médiation rencontrent un problème avec un salarié, le plus souvent, celui-ci n'est pas abordé immédiatement. Plusieurs raisons sont avancées : on espère que la situation va s'améliorer ; on a le sentiment d'être tous là pour le bien de l'association ; on ne souhaite pas reproduire les mêmes rapports hiérarchiques qu'en entreprise. Ainsi, les problèmes avec un salarié sont parfois abordés seulement lorsque la situation a empiré et qu'une amélioration des choses est devenue difficile. Cela se conclut alors parfois par un licenciement ne respectant pas le code du travail, ce qui est susceptible d'entraîner un recours du salarié aux prud'hommes contre l'association.

## Discussion générale

- *Appliquer la loi*

Donner des avertissements à chaque fois qu'il y a un problème avec un salarié, pour ne pas se retrouver ensuite dans des situations inextricables, tel est le conseil d'un administrateur aux futurs administrateurs.

- *Éviter les conflits autour des emplois du temps des salariés*

Il faut se mettre d'accord en amont sur le fait que la participation d'un salarié à un événement de l'association en soirée ou le week-end se fait soit à titre bénévole soit sur son temps de travail (et donc établir s'il y aura ou non récupération du temps travaillé). Il faut aussi se mettre d'accord sur le fait qu'un salarié puisse faire ou non des heures supplémentaires, afin qu'il n'accumule pas trop de jours de récupération.

- *Travailler sur le sens de l'activité*

Pour pouvoir travailler sur le sens des actions menées, sur le projet associatif et ce qui pousse à vouloir travailler dans une association, il faut s'accorder du temps. Faute de quoi le conseil d'administration se retrouve vite à devoir gérer uniquement les affaires courantes. À Creil, par exemple, sont organisés des séminaires mêlant durant une journée salariés et administrateurs, afin de réfléchir à l'association collectivement. Au début, les médiatrices étaient un peu réticentes à l'idée de ces séminaires ; mais ceux-ci se sont bien déroulés et les salariées en sont parties remotivées.

Dans certaines associations, le sens des actions menées est questionné, mais toujours de manière orale: il est important de formaliser les réflexions.

Pour retrouver du souffle au-delà des journées et des temps de réflexion, il est proposé de mettre en valeur ce qui est fait afin de se rappeler les raisons de son engagement dans l'association. Ainsi, des temps ont été pris dans certaines associations pour que les médiatrices racontent leurs « belles histoires » ou « success story ».

L'assemblée générale peut être un moment où mettre en valeur le travail mené; mais en réalité, cela s'avère souvent difficile (même en essayant d'élargir les invitations à l'assemblée générale, peu de monde répond présent.)

- *Permettre la présence des salariés au conseil d'administration*

Être présent au conseil d'administration peut motiver le salarié en lui laissant une place pour discuter du projet associatif et du choix des actions à mener. De plus, le salarié connaît les implications des choix effectués sur son travail quotidien et peut donc éviter au conseil d'administration de faire des choix néfastes aux salariés. Se pose cependant la question de la présence du salarié sur certains points concernant par exemple le travail de l'un de ses collègues – il faut alors lui demander de sortir.

- *S'appuyer sur l'aspect militant du travail attendu des salariés*

Les administrateurs trouvent normal que le salarié fasse attention à ne pas se laisser trop envahir par son travail (rappel du taux important de *burn-out* dans le monde associatif) et qu'il soit payé pour ce qu'il fait. D'un autre côté, ils attendent du salarié une forme d'engagement impliquant qu'il accepte parfois de travailler en dehors de ses horaires de travail. Si la professionnalisation de la médiation a renforcé l'exigence de respecter le droit du travail (les médiateurs et médiatrices ne sont plus des bénévoles), certains administrateurs ont l'impression que cette professionnalisation entraîne un désinvestissement personnel de certains salariés, qui ne seraient plus là « que pour leur salaire ».

Certains employeurs indiquent dans les fiches de poste de leurs salariés qu'adhérer au projet de l'association est un préalable à l'embauche. Quant à l'éventualité du travail le week-end ou en soirée, il est conseillé de l'indiquer également sur la fiche de poste.

- *Ne pas retenir ses salariés en « otages »*

Donner la possibilité aux salariés de postuler ailleurs s'ils jugent que les conditions de travail y seront meilleures ou que leur intérêt pour le travail y sera supérieur est nécessaire. Même si une association souhaite rarement le départ d'un de ses salariés, pour des raisons très diverses (cela peut changer les équilibres au sein d'une

équipe, cela occasionne nécessairement du travail supplémentaire pour la réembauche d'un salarié, etc.), on ne peut attendre d'un salarié qu'il soit content de son travail et des conditions dans lesquelles il travaille en le gardant captif sans possibilité de postuler ailleurs. Il peut s'agir par exemple de diffuser aux salariés les offres d'emploi reçues, afin qu'ils aient la possibilité de postuler s'ils le souhaitent.

## ATELIER 2. Le salarié : à la croisée entre travail rémunéré et implication dans le projet associatif

Cet atelier a rassemblé une vingtaine de salariées d'associations, dont cinq directrices. Il s'est déroulé autour de trois questions.

### A) Travailler dans une association : pourquoi faire ce choix ?

Si une des salariées présentes a tenu à préciser que son emploi au sein de l'association ne présentait pas pour elle un vrai choix mais une réponse à un besoin (pourquoi pas ?), la plupart ont parlé des valeurs du monde associatif : « redonner ce que j'avais reçu » ; « par engagement et pour les valeurs » ; « l'association est un espace d'échange et d'enrichissement » ; par « tradition familiale » ou culturelle ; « poursuivre les engagements de mon père et les valeurs qu'il m'a transmises ».

Une des salariées a d'ailleurs rappelé qu'elle s'était d'abord engagée comme bénévole avant de devenir salariée.

Enfin, certaines ont précisé que c'était d'abord pour l'objet de l'association qu'elles y travaillaient, plus que par intérêt pour le statut associatif.

Ces propos rappellent les études menées par Matthieu Hély, qui explique que « *les enfants de fonctionnaires [...] sont surreprésentés [dans le secteur associatif]. Ce fait très intéressant conforte l'idée que les valeurs portées par les salariés associatifs, et leurs dispositions à servir des fonctions d'utilité sociale, dans un contexte où l'emploi public est ce qu'il est, s'épanouissent de plus en plus souvent dans le monde associatif*<sup>3</sup> ».

<sup>3</sup> Matthieu Hély, sociologue, maître de conférences à l'université de Paris Ouest – Nanterre-La Défense, chercheur à l'IDHE-CNRS, in: *Les Associations de proximité : un enjeu pour les territoires*, Les Textes de Profession Banlieue, novembre 2012.

## B) Porter le projet statutaire de l'association : quelle place pour les salariés ?

En fonction du statut des salariées présentes à l'atelier, qui étaient ou pas directrices, les réponses étaient globalement assez différentes.

Côté directrices, il a été rappelé qu'elles ont pour mission de mettre en œuvre le projet associatif. Elles en ont la responsabilité opérationnelle, notamment dans l'organisation du travail au quotidien. Pour cela, et pour éviter des dérives, il est nécessaire de revenir régulièrement aux statuts de l'association, de vérifier l'adéquation du travail réalisé avec le projet associatif et de développer le dialogue social avec les médiatrices.

Pour favoriser l'implication des salariées, de toutes les salariées, dans le projet associatif, pour qu'elles en soient aussi porteuses, différentes propositions ont été faites afin de favoriser l'appropriation collective du projet :

- organisation de commissions de travail associant administrateurs, salariés et usagers ;
- organisation d'un séminaire ou de plusieurs séminaires annuels regroupant administrateurs et salariés ;
- désignation d'un référent au sein du conseil d'administration pour chaque activité de l'association ;
- création d'un groupe de travail dédié associant conseil d'administration et salariés ;
- organisation d'une journée d'immersion des administrateurs dans l'activité de l'association – qui est, au quotidien, portée par les salariés.

En résumé, il est apparu nécessaire de favoriser toutes les instances permettant aux administrateurs d'avoir une bonne connaissance de la déclinaison du projet associatif à travers l'activité des médiateurs et médiatrices ; et réciproquement, pour les salariés, de ne pas se laisser « détourner » du projet associatif par l'activité quotidienne.

## C) Projet associatif et gestion quotidienne

La troisième question a porté sur la gestion quotidienne de l'activité de l'association et des salariés. Comment concilier la charge de travail, les obligations de présence à certaines réunions, les dépassements d'horaires lors de l'accompagnement d'usagers, certaines urgences, la déshumanisation progressive des services avec l'obligation du passage au numérique ?

Beaucoup ont parlé des heures supplémentaires. Comment les récupérer ? À quel moment ? Est-ce possible que cela soit inscrit dans le contrat de travail ? Comment faire quand les dates d'une réunion à laquelle on doit participer comme salariée se superpose avec la vie familiale, en particulier quand la convention établie entre l'association et l'administration exige votre présence ? Un exemple a été donné sur la participation des médiatrices aux réunions parents-professeurs (obligation inscrite dans la convention avec l'Éducation nationale) quand elles-mêmes ont réunion pour la classe de leur enfant.

La seule réponse proposée a été d'inscrire les modalités de récupération des heures supplémentaires dans le contrat de travail.

Au titre des horaires « exceptionnels », la participation des salariés aux réunions du conseil d'administration – qui se tient généralement en fin de journée ou le samedi – a occupé une large place. Certains aspects très positifs de cette participation ont été soulignés :

- si les salariés sont présents au conseil d'administration dans la durée ;
- pour faire remonter les questions qui se posent sur le terrain ;
- pour faire connaître – et reconnaître – le travail des salariés.

Mais d'autres aspects semblent plus négatifs : quel poids peuvent avoir les salariés, surtout s'ils ne sont pas présents dans la durée et s'ils ne sont invités qu'en fonction des sujets abordés ?

Il en est ressorti différentes propositions :

- N'est-ce pas préférable que les salariés s'organisent entre eux pour porter un point de vue commun ? En nommant un délégué permanent des salariés, par exemple ?
- Par ailleurs, pour tous, il est apparu clairement qu'aucun salarié, en dehors de la direction, ne devait être présent lorsque le conseil d'administration évoque les questions de ressources humaines (salaires, problèmes au travail, etc.), voire des questions financières.

Très vite, les propositions ont rejoint celles précédemment évoquées :

- un espace dédié associant administrateurs et salariés ;
- une réunion mensuelle associant le président, la directrice et les salariés ;
- un « délégué » des salariés membre, à titre consultatif, du conseil d'administration.



