

Les enjeux de la relation

entre
gouvernance bénévole



& salarié·es
dans les associations



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
OCCITANIE

Résumé du contenu de l'étude

Cette étude menée en 2023 approfondit les dynamiques et les défis de la gouvernance au sein des associations françaises employeuses, en s'appuyant sur l'expérience de professionnels de l'accompagnement des associations employeuses en Occitanie, et sur la contribution d'experts nationaux. Elle explore cinq enjeux clés : dirigeant·es bénévoles, fonction employeur, articulation politique-opérationnelle, décision et délégation, communication interne et apprentissage collectif. L'objectif est de fournir des pistes concrètes pour renforcer la gouvernance associative, tout en reconnaissant la diversité des modèles et des pratiques dans le secteur. Cette étude s'adresse aux chargé·es de mission DLA et à toutes les parties prenantes des associations, visant à enrichir leur compréhension et leur gestion des relations entre la gouvernance bénévole et les salarié·es associatif·ves.

UNE ÉTUDE CO-CONSTRUITE POUR LE DLA



Premier dispositif d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France, le DLA a pour but d'accompagner les structures de l'ESS développant des activités et des services d'utilité sociale dans leur démarche de consolidation et de développement d'activités et d'emplois.

Les partenaires de l'étude

Le Mouvement Associatif Occitanie est la structure porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Régional en Occitanie. Le Mouvement Associatif Occitanie fédère près de 70 000 associations autour d'une quinzaine d'organisations sectorielles ou thématiques. Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative.



Réunissant des personnes et des organisations, **la Fonda** défend la liberté et le développement de la vie associative comme essentiels à la vitalité de la démocratie et à la construction d'une société solidaire, juste et durable. Pour qu'ils jouent pleinement leur rôle, la Fonda éclaire les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions prospectives et stratégiques et outille leurs coopérations d'intérêt général.



Aginso est une agence d'innovation sociale, solidaire et soutenable. Créée pour développer et rendre accessibles les compétences en stratégie, en pilotage, et en évaluation des projets d'utilité sociale, Aginso accompagne les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et du secteur public pour renforcer leurs compétences, pour innover, et pour améliorer leur impact économique, social et environnemental.



Les co-auteur·rices de l'étude

Cette étude a été coécrite par

- **Antoine Colonna**, d'Istria Aginso
- **Bastien Engelbach**, La Fonda
- **Maëlle Neuts**, DLA Mouvement Associatif Occitanie
- **Sandie Dardar**, DLA Mouvement Associatif Occitanie

Les contributeur·rices de l'étude

Les auteur·rices remercient les participant·es aux ateliers et les relecteur·rices de l'étude :

- **Laurence Armand** Présidente de Passerelles et Compétences
- **Amélie Artis**, Directrice du pôle de recherche en Sciences Sociales (PSS), Université Grenoble Alpes
- **Sarah Bessié** chargée de mission DLA du Gard à l'ACE-GAA
- **Christophe Dansac** Coordinateur de l'Observatoire des Jeunesses et des Politiques Jeunesses du Lot
- **Philippe Eynaud** Enseignant chercheur en science de gestion spécialiste de la gouvernance
- **Hervé Guégan** Président du Mouvement Associatif Occitanie et Délégué régional de l'Union Régionale de ligue de l'enseignement Occitanie
- **Carole Lacourtiade** chargée de mission DLA de l'Aude chez Trait d'Union Accompagnement
- **Emilie Masselot** chargée de mission DLA du Tarn chez rESSources
- **Hubert Penicaud** Référent national vie associative pour France Bénévolat.

Préambule

CONTEXTE

En France, entre 1,4 et 1,5 millions d'associations sont en activité en 2022. Parmi elles, 146 740 associations emploient 1,8 million de salarié·es : près d'un·e salarié·e sur dix du secteur privé (9,2%). De la même manière en Occitanie, environ un salarié sur dix dans le secteur privé travaille dans une associations¹. La finalité du dispositif local d'accompagnement (DLA) est la consolidation et le développement de l'emploi, ainsi que l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire². Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un financement exceptionnel alloué au DLA régional afin de réaliser cette action connexe à ses missions d'accompagnement et d'animation, en vue d'alimenter le travail des chargé·es de mission DLA.

OBJECTIFS

Cette étude présente des éléments d'analyse des problématiques rencontrées par les gouvernances associatives bénévoles en France, particulièrement en Occitanie. Notamment, il s'agit d'interroger le lien entre la présence de salarié·es dans la structure et les enjeux qui traversent la gouvernance bénévole. Ce document de synthèse répond à 2 objectifs :

- 1 Alimenter les réflexions des chargé·es de mission DLA dans leur accompagnement des structures.
- 2 Permettre à des gouvernances associatives d'identifier les enjeux liés à la structuration de la fonction employeur.

MÉTHODE

Cette étude exploratoire a été réalisée en deux temps. Elle s'appuie d'une part, sur les contenus existants dans la littérature et la documentation publique française, et d'autre part sur l'expérience de terrain et d'accompagnement des associations en Occitanie.

Au premier semestre 2023, des ateliers participatifs ont permis de faire remonter du terrain des problématiques rencontrées concernant le lien entre les gouvernances associatives et la présence de salarié·es dans une association. Nous avons d'abord listé ces problématiques au cours d'un premier atelier sous la forme de **questions fréquentes**, dont nous reproduisons des extraits au début de chaque partie. Nous avons ensuite élaboré une catégorisation des problématiques en les regroupant sous la forme **d'enjeux**, afin de les traiter en groupe dans le cadre d'un second atelier ayant pour but de mobiliser l'intelligence collective pour clarifier la réflexion et les solutions potentielles. Au second semestre 2023, nous avons rédigé l'étude en nous répartissant le travail au sein des partenaires mobilisé·es. Enfin, nous avons soumis nos propositions de rédaction aux expert·es et avons intégré leurs retours autant que possible.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTUDE

Après avoir rappelé les spécificités des associations, et notamment celles des associations employeuses, nous proposons une analyse des 5 principaux enjeux identifiés dans le cadre des ateliers :

- **Enjeu 1** - Dirigeant·es Bénévoles
- **Enjeu 2** - Fonction Employeur
- **Enjeu 3** - Articulation entre politique et opérationnel
- **Enjeu 4** - Décision et délégation
- **Enjeu 5** - Communication interne et apprentissage collectif

Pour chacun de ces enjeux, nous rappelons le cadre de la problématique, ce qui nous semble être des fondamentaux pour bien se saisir des sujets, ainsi que des clefs pour renforcer la capacité d'une organisation à les gérer.

¹ <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2023/10/Occitanie-2023.pdf>

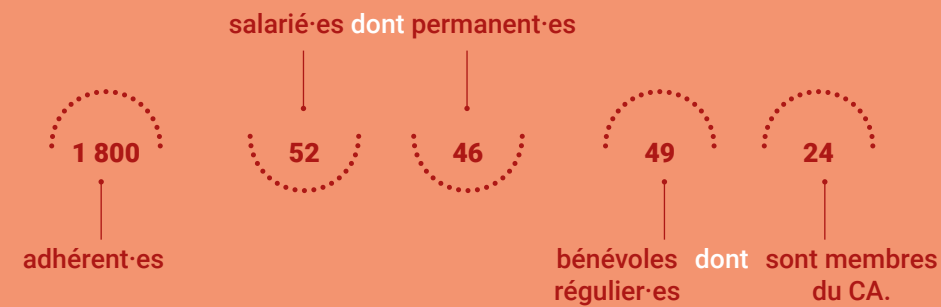
² Art 1^{er} - Décret n°2015-1103 du 1er septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement.

Pour illustrer les propos développés dans cette étude, nous avons sollicité la MJC de Lézignan-Corbières (11) pour témoigner de son organisation et de son fonctionnement tout au long de l'étude.

Quelques éléments de présentation

La Maison des jeunes de Lézignan Corbières est l'une des premières Maisons des jeunes fondée en 1946. Elle a su, depuis lors, maintenir ses valeurs fondatrices de l'éducation populaire au travers d'un projet associatif revisité en 2018.


Elle mène de nombreuses activités organisées par pôles dans le secteur du tourisme social (hébergement et restauration), de l'enfance et de la jeunesse (PIJ, accueil de loisirs et accueil de jeunes), de l'éducation artistique et culturelle (MicroFolie, FabLab) et dispense 70 activités réparties en plusieurs domaines (art, danse, musique, loisirs, sport et bien-être, savoir et innovation).



Les bénévoles de gouvernance ainsi que le directeur et la directrice adjointe ont tous été bénévoles "de terrain" avant de s'engager dans leurs nouvelles missions. Certain·es le sont encore. Les liens entre la gouvernance et la direction sont bien établis, et le profil facilitant du directeur, en fonction depuis 20 ans au sein de la MJC, y participe.

La MJC de Lézignan dispose d'un Bureau, dont la direction fait partie intégrante, qui se réunit tous les 15 jours, et au sein duquel est invité l'un.e des membres du CA. Le CA se réunit quant à lui 3 fois par an.

Les bénévoles dirigeant·es sont vigilant·es à ce que les valeurs du projet soient partagées par l'ensemble des parties prenantes de l'association.

 mjc-lezignan-corbieres.com

Cette étude ne prétend pas résoudre toutes les problématiques possibles, ni même toutes celles que les ateliers ont permis de faire remonter, mais vise bien à revenir sur les bases et à proposer des pistes de solutions.

A la fin de cette étude, vous trouverez

- 21 questions utiles pour interroger la qualité du lien entre une gouvernance bénévole et des salarié·es au sein d'une association
- Une bibliographie qui regroupe des références textuelles et qui propose des liens vers des outils concrets pour les différents enjeux

S O M M A I R E

Préambule.....	5
Introduction.....	8
• Les associations de loi 1901 : rappels et spécificités.....	8
• Pour quelles raisons une association devient-elle employeuse ?.....	10
• Les enjeux de la relation entre gouvernance bénévole et salarié·es associatifs.....	11
Enjeu 1 - Administrateurs et dirigeants bénévoles.....	13
Enjeu 2 - Fonction Employeur.....	18
Enjeu 3 - Articulation entre politique et opérationnel.....	23
Enjeu 4 - Décision et délégation.....	28
Enjeu 5 - Communication interne et apprentissage collectif.....	32
Conclusion et Ressources disponibles.....	38
21 questions utiles.....	40
Bibliographie et références.....	42

Introduction



Une association peut être perçue de différentes manières. Cette étude n'a pas vocation à donner toutes les visions possibles du fait associatif mais à en esquisser la spécificité. Pour cela nous nous appuyons ici essentiellement sur les sciences sociales et en particulier sur le droit français.

D'un point de vue juridique, la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association définit une association comme une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. L'association est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

Une association a le droit de :

- se former librement sans autorisation ni déclaration préalable,
- jouir de la capacité juridique si elle est rendue publique via une déclaration préalable faite au représentant de l'Etat dans le département où l'association aura son siège social : faisant connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de celles et ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration.

Selon une lecture organisationnelle, une association peut être vue comme une organisation, c'est-à-dire un groupe social formé de personnes physiques ou morales en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger.

Une association possède des spécificités vis-à-vis d'autres organisations. Ces spécificités s'expriment dans la loi, mais elles sont liées à des facteurs dynamiques, notamment historiques et sociopolitiques, qui ont conditionné l'écriture de la loi. En France, les associations reconnues par la loi de 1901 représentent notamment deux avancées majeures pour la société : d'une part elles sont une application d'un droit humain, le droit de réunion ; et d'autre part elles sont une première étape vers la séparation de l'église et de l'Etat qui aura lieu en 1905.

La spécificité associative française se base notamment sur les principes suivants, qui différencient les associations de la plupart des autres organisations :

- 1 Fondement collectif** il faut au moins deux personnes pour créer une association, tandis que d'autres organisations peuvent être créées par une personne seule.
- 2 Projet associatif** l'association est libre de déterminer son projet, qui n'entre pas nécessairement dans le champ économique, et qui peut être social, environnemental, politique ou autre.
- 3 Potentiel d'intérêt général et d'utilité publique¹** l'association peut, sous certaines conditions, être considérée comme d'intérêt général ou reconnue d'utilité publique, ce qui lui ouvre des avantages divers tout en lui donnant des devoirs à respecter
- 4 Non-lucrativité** l'association est créée dans un but autre que de partager des bénéfices. En cas de dissolution, la liquidation et la transmission des biens sont encadrées de telle sorte que les membres ne puissent pas obtenir de *boni* de liquidation.
- 5 Administrateur·rices bénévoles** dans la très grande majorité des associations, les administrateur·rices sont des bénévoles qui exercent leur mandat sans rémunération pour assurer une gestion désintéressée.
- 6 Innovation sociale et solidaire** les associations, qui représentent l'essentiel du secteur privé non lucratif et de l'économie sociale et solidaire (ESS), prennent historiquement en charge les besoins humains et sociaux qui ne sont pas couverts ni par l'État – secteur public – ni par le marché – secteur privé lucratif. Ce rôle historique et structurel du secteur associatif en fait un terrain de l'innovation sociale au service des populations.
- 7 Rôle démocratique** les associations ont historiquement un rôle clef dans la démocratie française. Ce rôle a pu être critiqué par certains philosophes qui visaient en fait à réduire l'influence des corporatismes de leur époque. Depuis la loi de 1901, la vitalité associative s'est affirmée comme un élément essentiel à la vitalité démocratique, notamment via l'éducation populaire. Les associations font partie des organisations appliquant en interne des principes de gestion démocratique.

¹ Sur les notions, regarder notamment associations.gouv.fr/remise-du-rapport-du-hcva-sur-l-interet-general.html

Pour quelles raisons une association devient-elle employeuse ?

Une association n'a pas nécessairement vocation à employer des personnes. En France, environ 90% des associations sont uniquement basées sur le bénévolat, et près de 150 000 associations sont employeuses en région.

Au sein d'une association, le choix de recruter des salarié·es peut être motivé par différentes raisons¹, parmi lesquelles :

- Contraintes légales dans certains secteurs
- Permanence et continuité de service
- Compétences très spécialisées
- Changement d'échelle, ampleur des projets, crédibilité vis-à-vis de tiers extérieurs
- Participation à l'insertion sociale et professionnelle

Quelles que soient les raisons qui amènent l'association à devenir employeuse, ce choix doit être en cohérence avec son projet associatif et favoriser sa mise en place.

Au sein d'une association, le choix d'embaucher des salarié·es peut avoir de nombreuses conséquences :

- Impact sur le modèle socio-économique
- Professionnalisation gestionnaire
- Impact sur le positionnement/le rôle des administrateur·rices
- Mobilisation des bénévoles dans la structure

Avant de décider si oui ou non elle peut embaucher, une association peut s'interroger sur les 3 axes suivants :

Clarifier le besoin

Quels sont les objectifs du projet associatif qui ne peuvent plus être portés par le seul bénévolat et pourquoi ? À quels besoins cette embauche répondrait-elle ? Ne répondrait-elle pas ? Ce besoin est-il ponctuel ou permanent ?

S'assurer de la faisabilité économique

Quel budget est à allouer annuellement pour le poste ? L'association a-t-elle la capacité de financer le poste ? L'association a-t-elle les outils nécessaires pour suivre sa trésorerie ?

Confirmer les dispositions humaines et matérielles

Des administrateur·rices ont-ils-elles du temps à consacrer pour s'assurer du suivi des salarié·es ? Comment seront prises les décisions liées à la fonction employeur ? Dans quelles conditions sera exercé le travail ? Quelle articulation entre les bénévoles et les salarié·es ?

1.

2.

3.



Les enjeux de la relation entre gouvernance bénévole et salarié·es associatif·ves

La gouvernance désigne le système de parties prenantes exerçant le pouvoir ou autrement dit gouvernant une association. La gouvernance est une notion de plus en plus utilisée pour mettre en lumière le fait que le « gouvernement » ou les « décideur·ses » (généralement les administrateur·rices) d'une entité ne sont plus les seuls acteurs du pouvoir, et pour valoriser les contributions d'autres acteurs ou parties prenantes notamment dans la poursuite de buts d'intérêts collectifs. Il y a dans la littérature deux justifications principales à la gouvernance en tant que mode particulier de gouvernement : la complexité des sociétés actuelles, et la nécessité de rendre le pouvoir à la société civile¹.

Cette étude s'intéresse particulièrement à la gouvernance bénévole, c'est-à-dire à la gouvernance au sein de laquelle les responsables restent des bénévoles ; ce qui est le cas de la majorité des associations de loi 1901 en France.

Il est à noter que la plupart des associations de loi 1901 fonctionnent sur un modèle que nous appellerons « traditionnel » ; c'est à dire un modèle par représentativité où l'ensemble des membres réunis en assemblée générale donne mandat au Conseil d'Administration (CA) pour les représenter et exercer la plupart des pouvoirs. Le Conseil d'Administration est donc très souvent l'organe central de la gestion courante et stratégique de la gouvernance bénévole, voire unique lorsqu'il s'égale à l'AG - dans certaines associations les seuls membres sont les membres du CA. Il est communément dirigé par un·e président·e. L'AG entérine généralement les décisions politiques et celles qui concernent le projet associatif.

Ce « modèle traditionnel » de la gouvernance associative est en fait lié à la relation entretenue avec les services administratifs du secteur public. Les attentes administratives nécessitent le plus souvent la production de pièces justificatives telles que la liste des administrateurs ou les procès-verbaux des conseils d'administration. Rien n'oblige cependant les associations à suivre ce modèle : la loi 1901 laisse de nombreuses possibilités pour mettre en œuvre la gouvernance d'une association, il existe des modèles² et des pratiques³ variées de gouvernance.

Ce cadre étant posé, l'étude fait le choix de se centrer sur la relation entre des personnes qui n'ont pas le même statut d'engagement avec une association ; d'une part des adhérent·es qui ont un « contrat d'adhérent » avec l'association, d'autre part des bénévoles (qui peuvent avoir ou non formalisé une convention, par exemple une charte avec l'association) et enfin des salarié·es (contrats de travail, généralement formels).

Une association qui se professionnalise fait face à de nombreux défis :

- L'évolution de la responsabilité et de la posture des bénévoles dirigeant·es
- La nécessité de (re)structurer les modes de fonctionnement interne
- Le besoin d'articuler temps bénévole et temps salarié
- Le choix d'une organisation cohérente avec le projet associatif
- L'utilisation d'outils de pilotage financier et de gestion afin d'assurer notamment la fonction employeur et de la projeter dans le temps

Un des objectifs de cette étude est donc de mettre en exergue la manière dont la relation bénévoles-salarié·es influe sur la gouvernance de l'organisation, et les leviers à disposition pour faciliter la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée et d'une relation épanouissante pour toutes les parties.

¹ Voir notamment le rapport de l'INJEP injep.fr/publication/lepreuve-du-premier-salarie-dans-le-monde-associatif

² Robert Jourard. « Le concept de gouvernance ». 2009, pp.52. hal-00489237

³ Eynaud, Philippe. « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », RECMA, vol. 351, no. 1, 2019, pp. 45-55. caim.info/revue-recma-2019-1-page-45.htm

³ « La gouvernance des associations en pratiques » associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf

Définition possible de la gouvernance

Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure. Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités.

S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la démocratie interne de sa structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision.¹

La notion de gouvernance peut se prêter à des interprétations et recouvrir des réalités diverses. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur le lien entre la gouvernance et les salarié·es associatif·ves. De ce fait, notre approche de la notion de gouvernance se limite aux instances décisionnaires qui assurent le pilotage des relations avec les salarié·es, à savoir essentiellement le conseil d'administration et le bureau dans le schéma traditionnel.



Enjeu 1

Administrateur·rices et dirigeant·es bénévoles

QUESTIONS FRÉQUENTES EN ASSOCIATION

- Comment favoriser la montée en compétences de bénévoles sur l'exercice de la fonction de gouvernance au sein des associations ?
- De quels outils peut-on disposer pour accueillir un·e nouveau·e bénévole dirigeant·e ?
- Bénévole, un·e dirigeant·e au service de l'intérêt général ou au service de son intérêt particulier ?
- Comment accompagner le remplacement d'un·e président·e ou d'un·e fondateur·rice ?
- Est-ce que je peux être dirigeant·e et salarié·e de l'association ?

RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Les personnes en charge de l'administration de l'association sont, dans la majorité des associations, regroupées au sein d'un Conseil d'Administration qui constitue le « gouvernement » de l'association, et qui pilote un système plus vaste souvent appelé « **gouvernance** », qui inclut d'autres parties prenantes et d'autres instances telles que l'Assemblée Générale ou le Bureau. Communément, **les administrateur·rices gouvernent l'activité de l'association**, c'est-à-dire qu'ils et elles portent le projet politique ou le projet associatif, et qu'ils et elles déterminent, de manière plus ou moins participative, la stratégie de l'association. **L'absence de rémunération des administrateur·rices est notamment un critère pour l'appréciation de la qualité d'intérêt général ou d'utilité publique de l'association.** Rappelons cependant que cette tradition des administrateur·rices-dirigeant·es-bénévoles en association n'est pas imposée par la loi, et que de nombreux modèles de gouvernance peuvent exister. Par ailleurs, l'enjeu de trouver une complémentarité entre la gouvernance et la personne salariée en charge de la direction ou de la délégation générale est important.

À noter également que **le caractère bénévole des membres des instances de gouvernance est une particularité du modèle associatif**; le contrat entre les bénévoles et la structure n'est pas explicite au-delà des missions qu'ils-elles acceptent d'accomplir, aucun engagement de temps n'est contractualisé. Par ailleurs, les bénévoles ne sont pas nécessairement expert·es des missions pour lesquelles ils et elles s'engagent. Il y a donc, au-delà de la gestion de l'association, un enjeu d'apprentissage collectif pour aboutir à un fonctionnement approprié, une recherche de vitalisation du projet collectif avec d'éventuelles nouvelles personnes qui s'y greffent et, dans bien des cas, une préoccupation majeure sur la mobilisation et la vie démocratique.

Dans cette partie, nous abordons surtout les principaux défis qui sont à prendre en compte pour le modèle « traditionnel ». Dans ce cadre, comment faire en sorte que les responsabilités importantes impliquées par les fonctions d'administrateur·rice et de dirigeant·e d'association puissent être durablement assurées par des bénévoles ? Comment éviter les effets de saturation des bénévoles ? Comment s'assurer que les bénévoles puissent pleinement et durablement remplir leur rôle de dirigeant·es d'association ?

¹ Définition extraite du document coconstruit par La Fonda, la Région Rhône-Alpes et Le Mouvement associatif Rhône-Alpes dans le cadre des rencontres régionales des réseaux associatifs. « 2015-gouvernance-associative-leviers-pour-agir-1.pdf » - fonda.asso.fr

Comment soutenir et renforcer les administrateur·rices et les dirigeant·es bénévoles d'une association ?

QUELQUES DÉFIS FRÉQUENTS ET DES PISTES DE RÉPONSES

Le périmètre de responsabilité des bénévoles

Les responsabilités qui incombent aux administrateur·rices bénévoles peuvent varier amplement au sein d'une association. Lorsque l'association ne comporte que des bénévoles, ils ont une responsabilité pleine sur les activités et l'administration de l'association. Lorsque l'association dispose de salarié·es, la question des délégations de pouvoir est cruciale (voir partie 4). De même, la question de la répartition des tâches entre salarié·es et bénévoles se pose quand la personne salariée recrutée n'exerce pas (seulement) des fonctions impliquant la prise de décision. Les administrateur·rices bénévoles peuvent en effet déléguer une très grande partie de leur responsabilité à des directeur·rices ou délégué·es salarié·es au sein de l'association, surtout concernant les actions et les fonctions supports (finances, RH, communication, etc.) liées aux activités. Cependant, même si le niveau de délégation est important, les administrateur·rices demeurent responsables et se doivent d'assurer un contrôle et un suivi des actions entreprises par les personnes titulaires des délégations. Les administrateur·rices restent aussi généralement responsables du fonctionnement des instances de gouvernance, et assurent les convocations et la formalisation des décisions prises en AG, CA, Bureau.

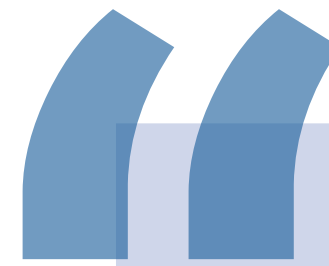
Le lien entre intérêt particulier, intérêt collectif, intérêt général

Si la fonction d'administrateur·rice est qualifiée de « désintéressée » car elle ne donne généralement pas lieu à rémunération, il est possible d'indemniser certain·es administrateur·rices bénévoles pour des activités qu'ils et elles exercent sans lien avec leur mandat - voire de

rémunérer jusqu'à 3 administrateur·rices, selon des critères de taille de l'association¹. Quoi qu'il en soit, il convient de prendre en compte les motivations des bénévoles. En effet, pour s'assurer d'un engagement durable des administrateur·rices, des précautions sont à prendre, individuellement et collectivement pour prévenir des risques d'épuisement. Il peut y avoir de nombreuses motivations à l'engagement : l'engagement vis-à-vis d'une cause ou le désir d'être utile à la société, l'intérêt intellectuel des missions confiées, l'appartenance à un groupe, l'accès à un réseau ou à de nouvelles compétences, etc. Pour un·e administrateur·rice bénévole, mettre son énergie au service du collectif associatif et du projet d'intérêt général doit rester la priorité; toutefois une conscientisation de ses motivations peut l'aider à tenir dans la durée et à clarifier les raisons et les conditions de son action.

La transmission et l'accueil de nouveaux membres au CA

Il est crucial pour une association et pour ses organes de gouvernance d'anticiper le renouvellement des bénévoles dans ses instances de gouvernance. De nombreuses pratiques peuvent être imaginées, l'important étant de s'assurer que des actions de recrutement de bénévoles soient mises en œuvre de manière régulière pour assurer que des candidatures de personnes aux profils adaptés pour l'association soient reçues en nombre suffisant.



« Les nouveaux bénévoles de la gouvernance sont invités au Bureau. On partage un moment de convivialité. C'est un message de bienvenue. »

Nicole Clareto, membre du conseil d'administration et responsable d'activité (Randonnée et Espace de Vie Social)



L'inclusion et le partage du pouvoir

Pour s'assurer que l'association soit un lieu d'inclusion, les administrateur·rices peuvent opérer des choix de fonctionnement, par exemple la diversité de la composition du CA (diversité des genres, participation de bénéficiaires...), une information transparente et un effort pédagogique pour éviter la captation de pouvoir par les sachant·es, ou encore, la gestion du temps de parole pour assurer une expression équitable de chacun·e.

La gestion des conflits

Lorsque des conflits interviennent dans l'association, il est de la responsabilité des dirigeant·es de veiller à ce que leur résolution puisse se faire dans les meilleures conditions. Cela peut passer par la création d'instances spécifiques au sein de l'association, ou bien l'intégration de pratiques visant la résolution de conflits dans les délégations ou dans les responsabilités liées à certaines instances (ex: conseil de vie sociale, comité RH, comité social et économique...).

La transformation du rôle des fondateur·rices

Les fondateur·rices de l'association jouent bien souvent un rôle central dans la vie d'une association, qui peut s'inscrire dans le temps. Il existe notamment des fondateur·rices qui commencent en tant qu'administrateur·rices dirigeant·es bénévoles, puis deviennent salarié·es de l'association. Ces transitions doivent être anticipées, accompagnées, et menées avec une communication claire vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes afin que l'évolution afférente des responsabilités de chacun·e puisse se faire dans un accord mutuel et éviter qu'une gestion de fait par les fondateur·rices, alors salarié·es, ne soit constatée¹.

¹ service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1927

¹ village-justice.com/articles/comment-premunir-votre-association-une-direction-fait,25937.html 25/10/23

Les fondamentaux pour les administrateur·rices et les dirigeant·es bénévoles en association

1. Rassembler autour d'un projet associatif clair, disponible et actualisé

La principale fonction d'une gouvernance est de jouer un rôle d'orientation de l'association. Pour cela, elle prend les décisions concernant les enjeux globaux du projet, afin de permettre l'engagement de chacun·e dans un cadre clair facilitant l'adéquation entre les attentes des personnes et la réalité de leurs actions. Le projet associatif matérialise la vision de l'association, ses missions, et ses valeurs, et il est le fondement du collectif – sa formalisation est un devoir fondamental de la gouvernance. Il peut être complété, en son sein, ou sur un document séparé, par un projet stratégique et un plan à moyen terme.

2. Distinguer clairement les responsabilités liées à chacune des fonctions

Chaque association peut décider pour une large mesure de la manière dont elle répartit les responsabilités – au-delà de la responsabilité juridique incombant aux présidences, d'autres responsabilités telles que la charge des activités peuvent être considérées. La problématique rencontrée par les associations, notamment à leur création, est qu'un tout petit nombre de personnes peut cumuler un très grand nombre de responsabilités, c'est notamment le cas des premier·es administrateur·rices. Reconnaître et clarifier la différence entre fonder, administrer et diriger, et les responsabilités liées à ces activités, est une étape importante pour savoir comment mieux partager la responsabilité, et ainsi donner un périmètre clair aux bénévoles qui s'impliquent dans l'administration de l'association ou aux salarié·es.

3. Rester ouvert à une évolution réfléchie de la gouvernance de l'association

Une association s'appuie sur les bonnes volontés des personnes afin de se saisir d'un enjeu dans un certain contexte. Les personnes évoluent, et le contexte aussi. La loi laisse aux associations la possibilité d'adapter largement le fonctionnement des gouvernances. La réflexion continue sur cette évolution des pratiques, des personnes, des enjeux et des objectifs, est une condition pour qu'une organisation reste une organisation pertinente et vivante. Une association est notamment entièrement libre de créer des instances liées à la gouvernance selon ses besoins, que ces instances soient éphémères (ex: comité de pilotage d'un projet) ou permanentes.



« [le Bureau] c'est le cœur même du fonctionnement. Il se réunit tous les 15 jours avec un repas partagé à la clé. Il y a une grande implication de la part des membres qui ont une connaissance fine des activités. Il a été décidé cette année d'inviter un membre différent du CA à chaque fois, pour leur montrer comment cela fonctionne. À tour de rôle, les membres du bureau préparent le repas. On évite les dépenses et c'est convivial. Cela fait partie du "côté humain", les bénévoles sont considérés. On est là, on circule. »

Nicole Clareto, membre du conseil d'administration et responsable d'activité (randonnée et Espace de Vie Social)

4. Anticiper le renouvellement des membres de la gouvernance bénévole

Le remplacement d'un membre de la gouvernance peut être un défi majeur pour une association, particulièrement lorsque ce membre en est président·e, ou fondateur·rice. Un tel changement peut générer des remous, voire déstabiliser l'association. Son anticipation et la mise en œuvre d'un plan spécifique pour une telle transition sont un atout.

La réunion de certaines conditions comme la possibilité d'une proximité d'échanges, que ce soit dans le cadre d'instances ou de réunions informelles, ainsi que le plaisir et la convivialité, permet d'être attentif·ve aux envies de celles et ceux qui souhaiteraient s'engager et participe à leur motivation.

5. Prévoir des parcours d'engagement pour les bénévoles

Afin de faciliter le renouvellement des dirigeant·es bénévoles, l'association peut réfléchir à la manière de faire évoluer en son sein les bénévoles vers davantage de responsabilité et de capacité à remplacer les gouvernant·es en poste. Cela peut se matérialiser par un parcours d'engagement des bénévoles, qui, en plus de créer un vivier de potentiel·les futur·es gouvernant·es au sein de l'association, permet de penser à renforcer l'épanouissement de celles et ceux qui s'engagent. Il peut aussi s'agir d'accompagner à la prise de responsabilité de manière progressive en fonction de l'appétence des bénévoles pour certaines missions (cela peut passer par du tuilage, de la formation, du parrainage ou d'autres modes d'accompagnement).

« Tout le monde [Bureau et salarié·es] est à l'écoute des bonnes volontés - on essaie de faire vivre cette dynamique. »

Anne-Marie Fagnoni, Vice-présidente

Enjeu 2

Fonction employeur



QUESTIONS FRÉQUENTES EN ASSOCIATION

- Qui est responsable de la fonction employeur dans une association?
- Comment faire pour reconnaître les salarié-es à leur juste valeur dans une association ?
- Comment assurer dans le temps la gestion sociale de l'association par la gouvernance?
- En tant que salarié-e, quel est le lien de subordination et quelles sont mes obligations, que ce soit vis à vis des bénévoles de gouvernance ou de terrain ?

RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Dès lors qu'une association devient employeuse, cela implique la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques couramment désignées par le terme « **fonction employeur** ». Ces pratiques se matérialisent notamment par la gestion du temps de travail et des missions, l'émission de fiches de paie, de contrats de travail, par le versement des salaires, etc.

Comme toute organisation, une association est tenue de respecter la loi applicable et notamment celle du Code du Travail. Elle fait face à un ensemble de réalités sociales et humaines qui découlent du lien de subordination et des autres liens qui unissent ou divisent des personnes autour d'un projet. Le développement d'une fonction employeur pose ainsi des questions multiples, notamment d'organisation, de suivi et d'articulation des temps individuels et collectifs, de reconnaissance, de prévision financière, de gestion des risques psychosociaux, de responsabilités.



La mise en œuvre de la fonction employeur et le traitement des questions qu'elle suscite nécessitent que **les associations développent des compétences et des outils nouveaux par rapport à une situation où l'association repose uniquement sur du bénévolat.**

Sur certains de ces outils et compétences, les associations peuvent s'inspirer de pratiques venues d'autres secteurs. En plus des questions classiques liées à la fonction employeur, certaines spécificités des associations sont à prendre en compte, en particulier dans la relation entre les bénévoles responsables de la fonction employeur et les salarié-es de l'association. **En tant qu'employeur, une association est assujettie, pour l'essentiel, aux mêmes droits et aux mêmes obligations qu'une entreprise du secteur marchand.** Dans une association, ces droits et obligations incombent à la gouvernance bénévole, qui peut les déléguer. Cela peut donner lieu à des situations spécifiques pour les salarié-es du secteur associatif par rapport à celles et ceux des entreprises classiques.

Comment soutenir et renforcer la fonction employeur d'une association ?

QUELQUES DÉFIS FRÉQUENTS ET DES PISTES DE RÉPONSES

La communication des décisions

Les décisions prises concernant la fonction employeur doivent, sauf rares exceptions, faire l'objet d'une notification écrite à l'ensemble des personnes concernées. Une communication formelle des décisions est un élément clef pour sécuriser la fonction employeur, mais aussi pour créer de la transparence. Des règles claires sont un atout indispensable pour le fonctionnement sain d'un groupe de personnes. Notamment, il est fortement recommandé que toutes les délégations de pouvoir soient écrites, et que la personne délégataire soit connue de l'ensemble des parties prenantes de l'association et notamment des autres salarié-es. Lorsqu'une association devient employeuse, les dirigeant-es bénévoles doivent s'assurer du suivi de la fonction employeur, même si la gestion courante de celle-ci est déléguée à un-e salarié-e.

niveau de diplôme, d'expérience, ou d'ancienneté) peut faciliter cet exercice. Pour les salarié-es comme pour les bénévoles cependant, la reconnaissance n'est pas uniquement matérielle, elle peut notamment être symbolique ou pratique. L'association peut créer un cadre favorable pour répondre aux besoins de la personne qui s'engage même si, en particulier dans le contexte actuel de limites des ressources aux associations et la raréfaction des emplois aidés depuis plusieurs années, elle n'est pas toujours en mesure d'augmenter les rémunérations, via l'aménagement du temps de travail, la mise en place de télétravail, en limitant les déplacements etc.

La légitimité de l'employeur et de la hiérarchie

Si la délégation de pouvoirs de la gouvernance aux salarié-es est possible, elle reste limitée par le statut même de l'association qui place la gouvernance comme le référent de la personne morale (cf. ressources sur délégation de pouvoir). De plus, pour un même domaine de compétence, les pouvoirs ne peuvent être délégués qu'à une seule personne. Ainsi, le droit impose une forme de hiérarchie, même lorsque les associations veulent se doter de modèles plus « horizontaux ». La hiérarchie peut cependant être légitime et acceptée, tout comme elle peut être limitée. La qualité des relations avec le-la supérieur-e hiérarchique est un facteur clé d'épanouissement au travail. La formation des responsables au sein de l'association, et/ou la définition de critères de ce qui est attendu des responsables, peut renforcer la légitimité de cell-eux-ci et par conséquent le bien-être de l'ensemble des salarié-es.

Recruter, motiver, reconnaître, rémunérer, aménager

La motivation d'une personne est le fruit d'un ensemble de facteurs personnels et collectifs qui peuvent être pris en compte dans une organisation. Il est essentiel pour une association de savoir reconnaître l'engagement au travail, et de savoir le renforcer, dès les premières étapes telles que le recrutement. Pour les salarié-es, une partie de la reconnaissance passe par la rémunération, qui est en principe l'enjeu d'une négociation qui peut se baser sur des critères très divers. Cette négociation peut aboutir à de la frustration ou à de la satisfaction selon la manière dont elle est menée. La définition des critères qui comptent pour l'organisation dans la rémunération des salarié-es (par exemple les compétences du-de la salarié-e, son

Le cadre matériel de travail

La bonne gestion des locaux de l'association (sécurité, propreté, allocation des espaces, etc.) et la mise à disposition du matériel nécessaire à la réalisation du travail sont des points fondamentaux pour le confort de travail et la satisfaction des équipes. Un partage clair des responsabilités sur ce point est déterminant.

La complexité administrative

La gestion des responsabilités liées à la situation d'employeur nécessite le respect d'un ensemble de procédures, en interne et dans la relation avec l'administration publique ainsi que dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'association. Se former et/ou se faire accompagner est fortement conseillé.

Pour aller plus loin & pour faire ensemble

La gestion de la fonction employeur en association s'inscrit dans un contexte plus large et multi-acteurs.

Les libertés d'aménagement sont vastes, il est parfois difficile de percevoir tout ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Il est toujours utile de rester patient et pédagogue pour expliquer à chacun·e ses droits et ses devoirs par rapport à la législation ou concernant les règles internes de l'association, sous réserve que celle-ci existent de manière formalisée et accessible aux bénévoles comme aux salarié·es.

Si l'amélioration des conditions de travail dépend en grande partie des employeurs associatifs, d'autres acteurs jouent un rôle historique et structurant pour défendre les intérêts des travailleur·ses, que cell·eux-ci soient salarié·es, indépendant·es, ou employeurs. Il s'agit notamment des syndicats, mais aussi des instances internes tels que les délégué·es du personnel et les Comités Sociaux et Économiques (CSE) (obligatoire à partir de 11 salarié·es). Par ailleurs, le rôle et la valeur perçue du travail peut changer profondément d'une personne à une autre, d'un territoire à un autre, d'une génération à une autre. Le fait de privilégier un dialogue clair et, dès que cela est nécessaire, formel, entre des parties prenantes responsables, est la clef pour clarifier les postures et répondre aux besoins de chacun. Les nouveaux outils et technologies de communications peuvent être un appui, tant que l'humain reste au centre.

Les fondamentaux pour gérer la fonction employeur en association

1. Connaître les responsabilités de chacun·e et les documents clefs

Le Code du Travail précise les obligations générales de l'employeur. L'employeur doit notamment en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleur·ses, mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation. Le contrat de travail indique les engagements réciproques entre l'employeur et les salarié·es. Il peut inclure les horaires de travail et la convention collective qui s'applique, avec des règles spécifiques selon les secteurs d'activité. En plus de ces documents légaux obligatoires, l'association peut se doter d'un ensemble de documents qui précisent encore les responsabilités de chacun. En plus des statuts, l'association peut établir un règlement intérieur ou encore un organigramme. Au niveau individuel, on peut s'appuyer notamment sur une fiche de poste et/ou sur une lettre de mission.

2. Respecter la différence des engagements de chacun·e

Chaque personne peut donner un sens particulier et des modalités différentes à son engagement, dans le respect du collectif. Les cadres, les approches et les obligations liés aux engagements personnels peuvent varier. Dans une association, il s'agit notamment de ne pas confondre engagement salarié et engagement bénévole.

3. Prêter une attention particulière à l'articulation des temps de travail

En général, les salarié·es d'une association travaillent pendant la journée, alors que les bénévoles, notamment les actifs, sont plus libres le soir et le week-end. De plus, un engagement salarié peut reposer sur un contrat à durée indéterminée (CDI) tandis qu'un engagement bénévole est généralement limité dans le temps – même si un·e administrateur·rice peut être élu·e pendant plusieurs années. Cette différence des temporalités doit faire l'objet d'une attention particulière pour que l'organisation de l'association puisse fonctionner dans le respect des engagements de chacun·e. Notamment, s'il est attendu des salarié·es qu'ils et elles participent à des réunions en dehors des heures habituelles de travail, cette attente doit faire l'objet d'un accord interne et éventuellement d'une compensation qui peut prendre la forme d'heures supplémentaires ou de récupérations.



4. Installer des espaces de dialogue et veiller à la cohésion interne

L'association peut se doter d'instances diverses et désigner des acteurs qui ouvrent des espaces de dialogues sur des sujets clés pour la vie associative et la cohésion interne (séminaires, comités, conseil de vie sociale, représentants du personnel, entretiens annuels etc.). Il est bénéfique de prévoir certains de ces temps de dialogue de manière régulière, afin que les réunions ne soient pas convoquées uniquement quand il y a un problème. Ces espaces de dialogue fonctionnent d'autant mieux qu'ils s'appuient sur une formalisation des échanges et sur un accès facilité aux documents, permettant de suivre l'évolution du collectif.

5. Investir dans la formation continue des salarié-es et des bénévoles

La gestion de la fonction employeur peut regrouper un ensemble de métiers, et elle nécessite un ensemble de compétences. Elle dépend d'un ensemble de facteurs extérieurs en constante évolution : attentes des salarié-es et bénévoles, outils techniques, réglementation, etc. Se former de manière régulière est indispensable pour rester à jour et faire face aux enjeux.

« En fonction des besoins, on adapte. On a réalisé des formations en direction des bénévoles de gouvernance, à l'outillage de communication notamment pour les référents d'activités, aux valeurs de la citoyenneté et de la République pour les salariées mais aussi les bénévoles. »

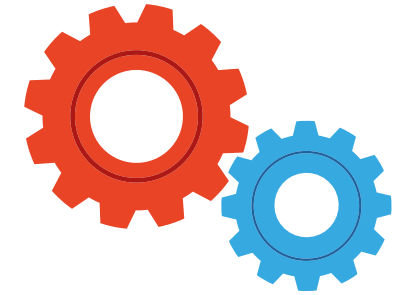
Catherine Claustre, Directrice adjointe

6. S'entourer de professionnels pour la gestion administrative, financière et légale

Certains outils clés de la fonction employeur tels que l'émission de fiche de paies, la rédaction de contrats de travail, ou les outils de suivi et de formation, nécessitent un savoir-faire professionnel voire l'intervention d'une profession réglementée (ex : avocats, professions du chiffre) ou de rôles définis par la loi (délégués du personnel). Essayer d'internaliser les savoir-faire liés à ces professions ou rôles via le concours des bénévoles ou des salarié-es eux-mêmes n'est pas toujours la solution la plus efficace et durable. Trouver des appuis extérieurs est souvent une bonne option pour sécuriser la gestion de la fonction employeur.

Enjeu 3

Articulation entre politique et opérationnel



QUESTIONS FRÉQUENTES EN ASSOCIATION

- Comment peut-on éviter que la technicité de certains sujets provoque un sentiment de dépossession des bénévoles au profit de l'équipe salariée ?
- Comment éviter une fonction de chambre d'enregistrement pour un CA ?
- Quelle place des bénévoles dirigeant-es dans les instances de projets ?
- Quelle est la place des salarié-es dans la gouvernance ?

RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans beaucoup d'associations, l'AG est décisionnaire sur le projet associatif. **Elle confie au CA la responsabilité de prendre les décisions politiques et stratégiques permettant de mettre en place le projet et d'orienter les salarié-es dans la réalisation opérationnelle.** Enfin le Bureau assure la prise de décision plus rapprochée avec les équipes salariées de direction, qui sont elles-mêmes responsables des opérations de l'association. D'autres modèles d'instances de gouvernance et de répartition des rôles existent cependant. Quel que soit le modèle choisi pour l'organisation et sa gouvernance, un enjeu clef est de **préserver une bonne articulation des périmètres de responsabilité et de ne pas considérer que ceux-ci sont hermétiques.** En effet, la participation ou du moins une bonne connaissance des réalités de terrain est nécessaire pour que la gouvernance puisse piloter. L'expertise de terrain des salarié-es peut enrichir les orientations politiques et ainsi assurer des actions en adéquation avec les besoins. Toutefois, la professionnalisation d'une association peut provoquer une technicisation des sujets abordés, qui peut à son tour générer un sentiment de dépossession des administrateur-rices non expert-es du secteur. **Au-delà de l'expertise des salarié-es, le fait d'impliquer les salarié-es dans les décisions de manière démocratique peut être une très forte source de motivation pour les personnes concernées.**

L'embauche de salarié-e dans une association provoque généralement une montée en puissance des actions mises en place par la structure qui, dès lors, dispose d'un ou plusieurs permanent-es. Cette accélération d'activité et le déploiement concret du projet associatif par une équipe salariée peut engendrer différentes situations dont :

- Des mésententes entre la gouvernance et l'équipe salariée au regard de la régularité des instances de décisions dont dépend l'activité des salarié-es.
- Une sensation de perte de contrôle des administrateur-rices sur l'activité, que ce soit par la diversité d'actions mises en place ou la technicité.
- Un désir des salarié-es de pouvoir contribuer aux orientations stratégiques de la structure au regard de leur expertise terrain.

Dans cette partie, il s'agit d'élucider les enjeux relatifs à l'articulation des différentes parties prenantes d'une association : Comment s'assurer de la cohésion entre la gouvernance bénévole et l'équipe salariée dans la mise en place du projet associatif de manière cohérente, tant sur le volet politique qu'opérationnel ?

Comment soutenir et renforcer l'articulation entre politique et opérationnel au sein d'une association ?

QUELQUES DÉFIS FRÉQUENTS ET DES PISTES DE RÉPONSES

Conciliation des réalités temporelles

Un des défis de l'articulation entre politique et opérationnel réside dans la concordance du temps long de l'enjeu politique avec la contrainte opérationnelle. En effet, l'agenda opérationnel dépend également de l'écosystème avec lequel l'association interagit, ce qui peut précipiter la prise en charge de sujet. Ne pas intégrer ces contraintes dans les orientations politiques peut provoquer des divergences fortes de vision entre le CA et l'équipe salariée. La conciliation des sujets politiques et opérationnels dans les instances peut rapprocher les temporalités, tout en s'assurant d'avoir un schéma décisionnel clair pour les urgences (voir fondamentaux).

Conciliation des sujets politiques et opérationnels dans les instances

Bien que le temps soit limité pour un maximum de sujets à traiter, il est important de laisser la place à des sujets opérationnels durant les réunions de CA et de bureau. Cette pratique permet à minima 3 choses: faciliter le recoupement entre les sujets politiques et les actions de la structure, porter à connaissance des administrateur-rices l'état d'avancement des axes de travail en cours et enfin, permettre aux salarié-es d'avoir les orientations attendues.

Différentes pistes peuvent être explorées, telles que :

- prévoir systématiquement un temps sur l'activité ;
- prioriser les sujets dans l'ordre du jour en s'assurant que les sujets liés à l'activité ne se trouvent pas à la fin au risque d'être traités trop rapidement voire pas du tout ;
- proposer à un-e salarié-e de venir en début de séance pour partager ses sujets du moment.

« Au niveau des salariés il y a un conseil de maison qui peut se réunir plusieurs fois au besoin, composé des salariés et des responsables bénévoles. C'est un temps d'information et de préparation de l'année à venir. C'est une instance où il y a tout le monde et c'est la direction qui le réunit.[...] L'équipe de direction est invitée au bureau. C'est un moment où on peut faire le point. On sollicite les membres en fonction des actions en cours. Des fois on en parle, des fois non. »

Catherine Claustre, Directrice adjointe

Faire commun autour du projet associatif et stratégique

Bénévoles et salarié-es sont portés-es par un objectif commun : mettre en place le projet de l'association. La gestion quotidienne de la structure peut parfois amener à perdre de vue ce qui soude le collectif. Prendre périodiquement le temps de faire commun autour de ce qui unit permet de souder l'équipe salariée et bénévole.

Différentes pistes existent :

- organiser un séminaire administrateur-rices/salarié-es, permettant de faire le point sur l'ensemble des axes stratégiques et de passer un temps convivial fédérateur ;
- avoir des espaces de célébrations des succès de l'association.

Technicité des sujets opérationnels

Comme évoqué précédemment, les dernières années ont particulièrement été marquées par une professionnalisation du secteur, en témoigne l'augmentation du nombre de formations universitaires dédiées. Cette tendance à la technicisation peut mettre en difficulté les gouvernances bénévoles voire provoquer leur désengagement. Le défi est donc d'assurer un partage de la connaissance pour qu'elles se sentent toujours à même de piloter l'association.

Différentes pistes existent :

- prévoir systématiquement un temps sur l'activité lors du CA et/ou du bureau ;
- faire des binômes CA/salarié-e sur chacun des axes de travail ;
- aller sur le terrain dans une logique de "vis ma vie de salarié-e" pour les bénévoles dirigeant-es ;
- répondre aux besoins de formation des bénévoles ;
- répondre à l'ensemble de ces défis contribue à la reconnaissance mutuelle et fluidifie la collaboration.



Pour aller plus loin & pour faire ensemble

L'enjeu de l'articulation entre politique et opérationnel est complexe et doit être abordé sur le temps long. Instituer des modes de fonctionnement en clarifiant ce qui relève de la gouvernance, de la direction et des équipes de terrain, afin de créer du lien et de répartir les fonctions du plus politique au plus opérationnel, est important pour fluidifier les échanges et permettre à l'association d'atteindre ses objectifs. Les modes de fonctionnement institués doivent cependant évoluer pour intégrer les métamorphoses de l'environnement de l'association et prendre en compte les aspirations des personnes membres de l'association afin de leur permettre de se développer et de progresser vers plus de responsabilités.

Défragmenter la dichotomie politique/opérationnel peut passer par une attention portée à la participation régulière des salarié-es

dans les instances politiques, et des administrateur-rices bénévoles dans l'opérationnel. Cette pratique permet une meilleure connaissance mutuelle, une amélioration de l'appropriation des enjeux politiques par les salarié-es, un enrichissement des échanges grâce à des apports de terrain et donc une meilleure prise en main par les non-expert-es.

Il est aussi possible d'instaurer un fonctionnement en commission thématique pour permettre de réunir salarié-es et bénévoles (dirigeant-es ou non), de fractionner les instances décisionnelles et faciliter la remontée d'information au CA.

Par ailleurs, des formations prises en charge sont accessibles pour les dirigeant-es bénévoles souhaitant se saisir d'un sujet.

« Elles vont certainement évoluer [les commissions]. Comment doit-on les faire évoluer pour travailler de manière plus forte avec les bénévoles? Quels formats? L'idée est de créer des "groupes projets" car les bénévoles souhaitent s'impliquer sur des sujets très concrets. on va le mettre à la discussion et à la réflexion. »

Anne-Marie Fagnoni, Vice-présidente

Les fondamentaux pour articuler politique et opérationnel en association

1. Formaliser les responsabilités de chacune des parties et le processus d'articulation

Comme dans toute organisation collective du travail, il existe un enjeu de clarification du partage des tâches et des responsabilités. Engager une réflexion sur ce sujet a vocation à assurer à chacune des parties prenantes la possibilité de trouver sa place. La formalisation d'un document "schéma" de la gouvernance associative et de ses liens avec les opérations de l'association pourra servir de base de référence. Cet enjeu est d'autant plus important lorsqu'il y a des bénévoles de terrain dans l'association. Il peut même être pertinent d'avoir une version affichée dans les locaux pour en faciliter l'appropriation.

- pour faire commun autour d'un sujet, d'une situation, d'une bonne nouvelle, etc.
- pour discuter des tensions ou des sujets qui ne font pas consensus et s'accorder.

2. Créer les espaces de dialogue et s'assurer de leur régularité

Une communication adaptée est indispensable au fonctionnement efficace d'un collectif. L'enjeu est de penser des espaces de dialogue cadrés par sujet permettant ainsi d'identifier les personnes qui y participeront, et de définir des objectifs clairs et partagés de chaque espace. Plus la structure a de salarié-es, moins les pratiques informelles sont suffisantes pour assurer une communication efficace.

Cette pratique a différents effets, elle permet de prévenir...

- en évitant que chaque moment de rencontre soit un concentré de sujets pouvant provoquer une surcharge et une inefficacité du dialogue,
- en limitant les frustrations dues à un manque d'échanges, pouvant mener à des tensions au sein du collectif,
- en anticipant les risques psychosociaux pouvant se développer à l'occasion d'une situation vécue comme manque de clarté, de non reconnaissance etc.

...mais aussi consolider la dynamique collective notamment en prenant le temps du dialogue :

3. S'assurer du suivi du travail réalisé et de l'état des fonctions clefs de l'association au sein du conseil d'administration

Pour pouvoir jouer pleinement son rôle, il est important que le conseil d'administration dispose du bon niveau d'information concernant l'activité de l'association, ses axes de travail, mais aussi sa santé financière, des éléments sur ses ressources humaines, etc. En son sein, le conseil d'administration peut notamment instaurer des référent-es sur les différents sujets qui sont importants pour l'association. La fonction employeur peut être incarnée par tout ou partie du conseil d'administration en fonction de ce qui est le plus en adéquation avec le fonctionnement de l'association. L'instauration d'une logique de référent-e-projet au sein de l'instance de gouvernance permet d'assurer un suivi plus fin des actions de terrain, garantit une plus grande fluidité dans la mise en place de celles-ci et permet d'éviter un sentiment de dépossession de l'opérationnel pour les administrateur-rices.

Cette pratique est combinable avec d'autres bonnes pratiques précédemment énoncées.

4. Formation des bénévoles

Un-e bénévole qui est élu-e au conseil d'administration est avant tout un-e citoyen-ne qui cherche à s'investir pour un projet auquel il-elle croit. La personne n'a donc pas nécessairement des compétences spécifiques à la gestion associative.

Pour renforcer les gouvernances, des formations prises en charge à destination des bénévoles sont proposées. Il semble judicieux d'inviter les nouveaux-elles bénévoles à s'y intéresser.

Enjeu 4

Décision et délégation



QUESTIONNES FRÉQUENTES EN ASSOCIATION

- Sur quelle base et jusqu'où répartir les responsabilités en délégation de pouvoir ?
- Comment préciser et formaliser le processus de décision ?
- Sur quelle base définir l'autonomie des salarié-es ?

RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Les notions de responsabilité, d'autonomie et de délégation sont souvent évoquées quand il s'agit de parler de décision. Ces trois notions renvoient à des réalités différentes :

- **La responsabilité fait référence à l'obligation faite à une personne de répondre de ses actes** du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter les conséquences. Cette responsabilité peut être de différents niveaux, de la responsabilité devant ses pairs à la responsabilité pénale.
- **L'autonomie renvoie à la capacité donnée à une personne d'avoir plus de pouvoir de décision sur les actions qu'elle entreprend**, et en particulier de choisir les règles et méthodes qu'elle applique dans un cadre donné. Le niveau d'autonomie est souvent un marqueur de confiance accordée à une personne.
- **La délégation de pouvoir ou de tâches est un acte de transfert de responsabilité d'un-e délégrant-e à un-e délégué-e**, qui confère la faculté de prendre les mesures nécessaires à la réalisation de ses missions, tout en assumant la responsabilité devant l'autorité compétente. Seules les personnes disposant initialement du pouvoir peuvent déléguer tout ou partie de celui-ci.

La responsabilité et la délégation sont l'essence même de la légitimité de l'action d'une instance ou d'une personne dans une organisation. Elles doivent être pensées dans une approche globale afin d'identifier les besoins en autonomie de chacun.e, les modalités de prises de décisions et donc les canaux de communication permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'association.

L'équipe salariée, lorsqu'elle est une nouvelle pierre à l'édifice, **vient bousculer un fonctionnement interne** : le schéma de communication et de décision se complexifie avec une diversification des acteurs à même de prendre une décision ; l'activité est plus intense grâce à une augmentation du temps consacré au projet de l'association et l'exigence d'une réactivité plus forte vis-à-vis de la gouvernance bénévole au regard des objectifs contractuels qui ont été donnés aux salarié-es.

Trois enjeux sont identifiés dans cette partie interrogeant le processus d'élaboration d'une décision, ses conditions d'application ainsi que ses modalités de révision : Comment structurer la décision et la délégation de manière à assurer un fonctionnement efficient et une gouvernance bénévole désintéressée dans un contexte de professionnalisation de l'association ?

Comment soutenir et renforcer la décision et la délégation au sein d'une association ?

QUELQUES DÉFIS FRÉQUENTS ET DES PISTES DE RÉPONSES

Sensation de manque d'autonomie pour accomplir ses missions

Le sentiment du manque d'autonomie parfois ressenti par les salarié-es est souvent dû à l'inadéquation entre la responsabilité qui est la leur et leur autonomie sur la prise de décision. Lorsque le travail à réaliser dépend des autres et que cela entraîne de l'inefficacité, un sentiment de perte de contrôle de son propre travail se développe pouvant amener au désengagement de la personne si la situation n'évolue pas. Augmenter le niveau d'autonomie pour accroître la capacité d'action des salarié-es en fonction de leurs responsabilités est donc essentiel et a d'autres vertus :

- renforcer la confiance en soi de la personne ;
- favoriser la montée en compétences ;
- renforcer le sentiment d'appartenance grâce à l'implication.

Pour cadrer cette autonomie, il est nécessaire de convenir d'un temps d'échange dédié avec la/le salarié-e pour comprendre ses besoins et envies, et trouver l'accord propice en fonction de ce qui est possible. Il s'agit donc d'une question qui se traite au cas par cas en fonction des profils, tout en s'assurant le cas échéant du respect des règles collectives existantes.

Sensation de perte de contrôle sur les axes délégués

Le contrepied de l'autonomie et de la délégation est la potentielle apparition d'un sentiment de perte de contrôle du conseil d'administration.

Il est important de rappeler que la gouvernance reste décideuse des orientations de la structure, et conserve un droit de regard sur les projets de l'association. Par ailleurs, différentes modalités d'organisation du travail peuvent être envisagées pour faciliter l'autonomisation et s'assurer que les actions soient développées en adéquation avec les orientations :

- Poser des conditionnalités pour autonomiser à la prise de décision (exemple : l'équipe salariée est autorisée à engager de l'argent de la structure sans accord préalable du CA jusqu'à un montant prédéfini et limité).
- Prétablir une grille de critères pour faciliter la prise de décision quant à la participation à un événement extérieur.
- Créer des espaces pour faire le point sur les actions mises en place (en CA, grâce à un-e référent-e au sein du CA par axe etc..).

Les fondamentaux pour décider et déléguer en association

Déléguer ce n'est pas se désengager ni devenir un agent de contrôle

Déléguer ses fonctions permet d'avoir un suivi plus distancié des thématiques mais ne peut pas se réduire à un détachement total du sujet. Le délégataire reste une personne de référence et peut alors endosser un rôle de conseil et d'appui auprès du/de la délégué-e. À l'inverse, le CA doit être vigilant à ne pas être dans un contrôle excessif pouvant, lui aussi, désengager les salarié-e.s qui le percevront alors comme un manque de confiance. L'enjeu est donc de trouver le juste équilibre entre autonomie et contrôle, permettant à chacun-e de se sentir à sa place. Comme pour un grand nombre de questions soulevées dans cette étude, la communication reste le point central permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'association.

Les entretiens annuels avec les salarié-es constituent également un outil au service de ce fonctionnement hybride bénévoles/salarié-es.

Pour aller plus loin & pour faire ensemble

Parler du travail et de la manière dont il est organisé est le meilleur moyen d'en assurer la fluidité et une bonne qualité de vie et de conditions au travail (QVCT). Échanger sur les marges de manœuvre des salarié-es peut être réalisé collectivement ou individuellement.

6 domaines d'action principaux peuvent être interrogés lors de ces échanges¹ :

- Les moyens et l'environnement de travail (aménagement de poste, outils numériques, télétravail, déplacement..)
- Les modes de régulation des relations de travail (collectif de travail, système d'entraide, partage d'expériences, fluidité de travail..)
- Identité professionnelle et reconnaissance au travail (mode d'évaluation et système de reconnaissance..)
- Évolution des compétences individuelles et collectives (formation, mode de transfert des compétences...)
- L'organisation du travail (mode de management, répartition des responsabilités...)
- Système de prescription du travail (régulation de la charge de travail, injonctions paradoxales).

« Il existe une réelle autonomie et une réelle confiance dès lors que le projet est validé et défini. On se base sur une relation de confiance. Si la direction décide de déléguer, on suit cette décision. Les dirigeants sont un soutien à la réalisation de l'activité proposée. »

Nicole Claretto, membre du conseil d'administration

1. S'assurer de prendre des décisions aussi justes que possibles

Les organisations prennent parfois des décisions qui ne correspondent pas bien à leurs enjeux, que cela soit sur le fond de la décision ou sur la manière dont elle a été prise. Une décision basée sur des fondements clairs, objectifs, et prise de manière adaptée vis-à-vis du collectif, voit son application facilitée, et elle peut alors fournir de meilleurs résultats. Certaines décisions au sein d'un collectif humain composé de bénévoles ou de salarié-es peuvent être considérées comme injustes. Pour améliorer la justesse des décisions, plusieurs axes à explorer :

- **Rationalité** : Objectiver autant que possible l'analyse préalable à la décision via notamment des prises d'information et des évaluations (des projets, des risques et opportunités, des personnes, de la faisabilité, etc.) afin de s'assurer que la décision prenne en compte son contexte.
- **Légitimité** : S'assurer que la décision est prise au bon niveau, par une personne ou une instance en capacité de prendre la dite décision.
- **Responsabilité** : Réaliser un suivi dans le temps de la mise en œuvre de la décision en répartissant les responsabilités à tous les niveaux, notamment via la délégation.
- **Partage** : l'information et la communication qui sont faites des décisions aux parties prenantes sont clefs pour la perception qu'elles engendrent. Une information et une communication en amont sur une décision, et même si possible, la co-construction des décisions, peut assurer un meilleur partage.

2. Clarifier les champs de compétences et le schéma décisionnel

Avant de pouvoir aborder la question de la délégation, il est nécessaire de reposer les prérogatives et compétences de chacun-e des parties prenantes, y compris au sein du conseil d'administration. Cette réflexion venant interroger la répartition du travail permet d'identifier les champs d'action non couverts et/ou les zones de flou. À l'issue, il paraît primordial de pouvoir formaliser la répartition des responsabilités pouvant ensuite donner lieu à une réflexion sur le modèle de prise de décision de l'association au regard des responsabilités de chacun-e.

Ces deux étapes traduites dans des documents écrits sont des éléments structurants de l'identification des domaines de compétences à déléguer ainsi que les marges de manœuvre souhaitables pour les salarié-es.

3. Aller vers l'autonomie

L'autonomie peut être totale ou partielle, selon les sujets ou selon les interlocuteur-ices,... Il s'agit d'un concept vaste qui mérite d'être travaillé au cas par cas, en tenant compte des besoins de contrôle du conseil d'administration, au regard du projet associatif et de la liberté nécessaire des salarié-es pour la bonne mise en place des actions.

De même, notamment dans le cas d'une association nouvellement employeuse, il n'est pas toujours évident de lâcher prise d'une part, savoir quoi déléguer ou non d'autre part.

Ainsi, travailler progressivement la question de l'autonomie, en commençant par de l'autonomie sur un sujet par exemple, permet de mettre en confiance les parties prenantes (CA et salarié-es) et envisager plus facilement des ajustements au fil de l'eau.

4. Pré-requis à la délégation

La délégation d'un pouvoir doit être pensée au regard de l'activité de la structure, des compétences de la personne à laquelle on délègue et des réalités organisationnelles. Formalisé dans un document, cet acte doit intégrer quatre conditions :

- une délimitation du champ de la compétence (fonction, projet..)
- une délimitation dans le temps (limitée ou pérenne)
- une définition des modalités de suivi et de reporting de l'activité
- une définition des moyens techniques et humains

À noter qu'il est préférable de délimiter dans le temps la délégation afin de penser sa révision de manière périodique.

Exemple la délégation de la fonction politique à un-e directeur-ice par la/le président-e doit plutôt être pensée sur la durée du mandat.

Enjeu 5

Communication interne et apprentissage collectif



QUESTIONS FRÉQUENTES EN ASSOCIATION

- Comment garantir au sein de l'association le bon niveau d'information entre les bénévoles de gouvernance et les salarié-es ?
- Comment les relations interpersonnelles viennent-elles influencer l'organisation ?
- Quelle transmission des projets entre salarié-es et gouvernance ?

RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Le secteur associatif a la particularité de s'inscrire dans des services essentiellement relationnels (éducation, solidarité, service aux personnes, citoyenneté) **et de rassembler une diversité importante de parties prenantes** (membres dirigeant-es, salarié-es, bénévoles, bénéficiaires, etc.). À la différence d'autres organisations où les relations inter-personnelles sont parfois très codifiées par les pratiques professionnelles, les associations sont un lieu de rencontre de synergies entre motivations personnelles et pratiques professionnelles. S'il est essentiel que les intérêts singuliers soient (re)connus, l'association doit aussi pouvoir s'appuyer sur un cadre d'action commun. Cela suppose d'élaborer des règles propres à l'association, régissant la relation entre ses différentes parties prenantes et favorisant la participation des différents acteurs.

Travailler en association est souvent motivé par l'envie de donner du sens à son travail et d'œuvrer pour une cause d'intérêt général. Les salarié-es s'engagent avec une idéologie plus ou moins forte et les profils peuvent être variés (ancien-ne fondateur-riche, ancien-ne bénévole, proches, autres...). Par ailleurs, les liens de subordination entre employeurs et salarié-es

peuvent ne pas être toujours bien identifiés ou assumés dans les associations et, souvent, une organisation naturelle se crée sur la base de relations interpersonnelles existantes, du charisme de certaines personnes, de leur disponibilité ou de leur niveau d'expérience.

Il existe dans le secteur associatif une tension caractéristique entre le refus ou la difficulté d'appliquer des méthodes managériales, trop éloignées des aspirations de certain-es bénévoles, et la prévalence donnée à la rationalisation gestionnaire, au détriment de "l'esprit" à l'origine du projet collectif. L'enjeu est, dès lors, de pouvoir assurer un management en adéquation avec les valeurs portées par l'association.

Dans cette partie nous aborderons des moyens à disposition pour construire une relation de travail bénévoles dirigeant-es et salarié-es susceptible de mieux respecter la spécificité du fonctionnement en association.

Comment soutenir et renforcer la communication interne et les apprentissages collectifs au sein d'une association ?



QUELQUES DÉFIS FRÉQUENTS ET DES PISTES DE RÉPONSES

Faire collectif

Les salarié-es sont chargé-es de mettre en acte les orientations politiques de l'association aux côtés des bénévoles de terrain. Il est donc nécessaire qu'ils et elles s'approprient les valeurs et les fondements à la source de l'action collective. Des ponts doivent être tendus entre la dynamique professionnelle et l'implication bénévole. Il est important pour les membres dirigeants de partager l'histoire, les évolutions de la structure et le projet associatif aux salarié-es. Une première étape est de transmettre tout document constitutif de l'idéologie du projet (projet associatif, articles,

plaidoyer...). De même, prévoir un temps de rencontre et d'interconnaissance avec les administrateur-rices à l'arrivée des nouveaux-elles salarié-es peut être un moyen d'amorcer de premiers échanges. Mais pour assurer une cohésion sur le long terme, il est nécessaire de continuer à nourrir cette relation. Comme cela a déjà été exprimé, il est essentiel de multiplier les points de rencontres entre salarié-es et bénévoles (séminaire administrateur-rices-salarié-es, temps de convivialité, constitution de binômes sur des actions, invitation des salarié-es aux CA et AG etc..).

MOTS CLÉS

TRANSMISSION
PRODUCTION COLLECTIVE
MOBILISATION INDIVIDUELLE
APPROPRIATION

MOTS CLÉS

« On est toujours en lien avec les salariés, "ils nous rappellent le cadre". On est bénévole, on a du temps, on a envie mais il faut "entrer" dans la structure et savoir jusqu'où on va. Cela sous-entend de partager certaines valeurs. On en parle beaucoup dans les réunions de Bureau de notre rôle. On a des relations faciles et proches avec la direction. »

Anne-Marie Fagnoni, Vice-présidente

Comprendre le rôle de chacun·e

Nous avons vu l'importance de formaliser la relation "hiérarchique" entre dirigeant·e·s et salarié·e·s au travers notamment de documents formalisés pour délimiter les responsabilités et obligations de chacun·e (fiche de poste, délégations, notifications des décisions, règlement intérieur). Considérant plus particulièrement la réalisation d'une action, il peut être tout aussi important de se doter d'outils pour identifier précisément la répartition des rôles

et des tâches à réaliser (par ex. méthode RACI, organigramme fonctionnel, outils de gestion de projet). Mais comprendre c'est aussi reconnaître et légitimer. Au-delà du cadre formel, des échanges réguliers - lors d'entretiens annuels ou de réunions de point d'étape par exemple - doivent pouvoir s'engager entre les salarié·es et les administrateur·rices pour conforter ce cadre ou, éventuellement, le faire évoluer.

MOTS CLÉS

PARTAGE DES POUVOIRS
RÔLE ET PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION
LÉGITIMITÉ
DIALOGUE

MOTS CLÉS

Partager l'information

La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'organisation, à la fois oraux (entretiens individuels, réunions d'information, réunion d'équipe, groupe de travail et séminaires...), écrits (lettre d'information, panneau d'affichage, questionnaire interne, mails...) ou interactifs (applications de messageries instantanées, intranet/réseau social interne...). Elle a plusieurs objectifs : sensibiliser, informer, capitaliser, co-construire, accompagner et souder le collectif.

La communication interne se structure essentiellement sur la base de l'organisation choisie, selon les rôles et

les responsabilités qui ont été déterminés. Elle peut être descendante et liée à des rapports hiérarchiques; ascendante pour favoriser la remontée d'informations et la participation; ou transversale pour la bonne mise en œuvre des projets et des activités. Chacun·e doit pouvoir recevoir une information utile et suffisante pour le rôle qu'il·elle tient dans l'organisation. Il convient donc d'ajuster un juste degré d'information au regard de l'objectif recherché, d'adopter des outils maîtrisés par tous·tes et d'éviter la sur-information ou au contraire le défaut d'information (qui génèrent de la démotivation ou de la frustration).

MOTS CLÉS

TRANSPARENCE
OUTILLAGE
COORDINATION
COHÉSION
PARTICIPATION

MOTS CLÉS

Accompagner les salarié·es

Les salarié·e·s intègrent une organisation avec des aptitudes, des niveaux d'autonomie, des ambitions et des motivations à contribuer au collectif qui peuvent parfois être très différents. Pourtant, chacun·e doit pouvoir disposer d'un niveau de sécurisation suffisant pour réaliser ses missions. Encadrer des salarié·es c'est donc prendre en compte toutes ces individualités. L'une des clefs pour favoriser une bonne relation entre administrateur·rices portant la fonction employeur et salarié·es est de prévoir des actions d'accompagnement individuelles et collectives que ce soit :

- à l'arrivée de nouveaux·elles salarié·es (kit d'accueil, parcours d'intégration, tutorat ou parrainage...)
- tout au long de la période de travail (entretiens annuels et professionnels, espaces d'échanges sur les conditions de travail, adéquation entre temps professionnel et personnel...)
- lors de changements organisationnels importants (information transparente, espaces de dialogue) ou lors du passage à un poste de coordination ou de direction (appuis individuels...)

Un moyen susceptible de faciliter ce dialogue est de nommer une ou plusieurs personnes chargées des questions RH au sein du CA, qui par leurs postures et leurs expériences sauront offrir un espace bienveillant et rassurant pour recueillir la parole des salarié·e·s.

MOTS CLÉS

TRANSMETTRE
ACCOMPAGNER
DIALOGUER

MOTS CLÉS



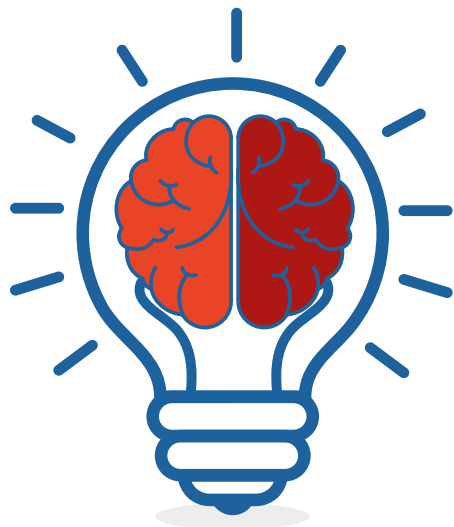
Les fondamentaux pour assurer la communication et les apprentissages collectifs

1. L'importance du dialogue

Les espaces d'échanges au sein de l'association sont essentiels car ils permettent de répondre à différents enjeux attachés à l'organisation des relations entre les salarié-es et les administrateur-rices. Au-delà de structurer le dialogue autour des problématiques économiques ou sociales de l'organisation, ces espaces :

- alimentent le sentiment de faire partie d'un collectif ;
- assurent des passerelles et une meilleure articulation entre politique et actions de terrain ;
- désamorcent les tensions, régulent les prises de pouvoir, sécurisent les relations et limitent ainsi les situations de souffrances pour les salarié-es ou les bénévoles.

Selon les pratiques et les organisations, différents formats peuvent être imaginés. Néanmoins, l'important est de donner une réelle place à ce dialogue pour qu'il puisse nourrir les fonctionnements collectifs et venir consolider le projet.



2. Déconstruire l'idée que parler du travail c'est perdre du temps

Une antienne souvent entendue dans les associations : « nous n'avons pas le temps de... ». Si c'est souvent une réalité, prendre le temps d'échanger sur les conditions matérielles, les procédures en place, les difficultés au travail (ou mêmes les réussites) et les besoins individuels, conduit bien souvent à améliorer le fonctionnement général de l'organisation :

- On comprend ce qui anime chacun-e et cela permet de concilier les besoins individuels et les besoins de l'organisation (ex : confronter différentes conceptions du travail, aménager les horaires etc...);
- On est plus réactif pour opérer les ajustements nécessaires et on évite les situations d'enlisement ;
- On s'assure que tous et toutes ont accès à une égale information ;
- On s'assure de ne pas sortir du cadre légal (ex : équilibre du temps salarié et du temps bénévole).

L'enjeu est de réserver du temps et de l'énergie à ces espaces d'échanges (individuels et collectifs plus ou moins réguliers) et de les considérer véritablement comme un outil d'amélioration continue des pratiques des structures. Cela demande de privilégier une animation positive axée sur la recherche de compromis et de solution, et à chacun-e de s'engager dans une posture d'écoute.

3. Prendre le temps de la transmission

La transmission est celle des valeurs, des compétences et de l'expérience. Elle se conçoit par la relation directe mais aussi au travers de supports écrits. Sur ce dernier point, il est important que les organisations prennent conscience que la temporalité attachée au projet n'est pas celle de sa gouvernance. Dans l'intérêt d'inscrire l'action collective dans la durée, il est préconisé d'élaborer certains documents comme le projet associatif, les comptes rendus d'instances ou de réunions, qui favorisent l'appropriation et le suivi du projet. Par ailleurs, il est important de pouvoir conserver toute production intellectuelle ou technique (par ex. études, travaux de commission, notes, plaidoyer, supports de communication) qui donnent à voir l'histoire et l'évolution de l'action collective dans le temps et qui peuvent, également, participer à alimenter des savoirs collectifs.

Enfin, l'élaboration d'un kit/guide d'accueil, où il est possible de retrouver l'ensemble des informations tant techniques que stratégiques, est fortement recommandé.

Néanmoins, il est tout aussi important de transmettre par la parole et le témoignage de son expérience. Les nouvelles personnes qui intègrent le projet collectif, qu'ils-elles soient administrateur-rices ou salarié-es, doivent pouvoir rencontrer ceux et celles qui sont déjà engagé-es. Porter attention à l'accueil et à l'accompagnement de ses salarié-es, permettra notamment de renforcer leur mobilisation autour du projet et de les outiller plus justement dans leurs missions et leurs relations avec les autres acteurs et partenaires.

« L'implication se fait surtout au niveau des pratiquants et des adhérents, la maison tourne car il existe des espaces permettant de réunir et de fédérer les initiatives et les personnes. »

Nicole Clareto, administratrice

Conclusion

S'engager au sein d'une association, quelle qu'en soit la forme, en tant que bénévole ou en tant que salarié-e, est une aventure formidable qui, pour être une réussite, nécessite d'apprendre, de s'adapter, et de constamment réinterroger les motivations et les conditions de son engagement. Au sein d'une association, la gouvernance et les bénévoles qui la composent jouent un rôle particulièrement important pour donner à chacun-e une direction et des responsabilités en adéquation avec ses possibilités, ses besoins individuels et les besoins du collectif. Dès qu'une association devient employeuse, les bénévoles partagent cette responsabilité avec les salarié-es, et ils et elles doivent réfléchir à la meilleure manière de le faire en complémentarité, chacun dans son rôle.

« Nous réunissons des personnes différentes toutes unies dans un même champ d'action. »

Anne-Marie Fagnoni, Vice-présidente

Les enjeux sont nombreux, nous les avons regroupés dans cette étude en **5 catégories** qui sont pour nous au centre de **la relation entre les bénévoles de gouvernance et les salarié-es associatif-ves**. Certaines pratiques permettent de répondre à plusieurs enjeux à la fois, elles sont des fondamentaux pour assurer la bonne gestion de l'association et permettre de créer les conditions d'une confiance durable entre salarié-es et bénévoles. Il s'agit notamment de :

- Formaliser les décisions prises par la gouvernance de l'association
- Organiser des temps de dialogue
- S'assurer de la bonne information de chacun-e vis à vis de ses responsabilités, et de la montée en compétences des salarié-es et bénévoles lorsque cela est nécessaire
- Anticiper le renouvellement des gouvernances via la création de parcours d'engagement des bénévoles

Notre étude, bien que menée de manière aussi rigoureuse que possible, fait aussi face à plusieurs limites :

- Elle propose des enseignements théoriques tirés de l'expérience des contributeur-ices à l'étude, mais ces enseignements doivent toujours être confrontés à la pratique de l'association et réfléchis en fonction de ses besoins et de sa culture interne.
- La composition de la gouvernance et son organisation découlent du projet de l'association et des dynamiques de l'engagement, or le projet de l'association peut évoluer et de nombreuses approches sont possibles, qui ne sont pas toutes recensées dans cette étude, qui s'appuie essentiellement sur le modèle traditionnel de la gouvernance associative.
- Une association doit bien considérer que le fait de devenir employeuse est un choix qui doit répondre à une finalité du projet de l'association.

Enfin, notre étude s'adresse en priorité aux chargés-es de mission DLA ; cependant nous espérons que toutes les parties prenantes d'une association pourront s'en approprier les enseignements.

Ressources disponibles

SE FORMER

- La plateforme EVA permet de se former sur les fondamentaux de la gestion associative : eva-formationbenevoles.fr
- Le Certificat de Formation à la Gestion Associative permet de suivre une formation diplômante sur la gestion associative.
- Le portail de formation des bénévoles en région Occitanie - à venir courant 2024

S'INFORMER

- La boîte à outils de l'associathèque : associatheque.fr/fr/association-employeur/index.html
- Un article de France Bénévolat sur l'articulation entre bénévoles et salariés : francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/249df-0030b3ea1754b81c80d0f674bcc4b7c0cb.pdf
- La collection d'articles de La Fonda sur la thématique de la gouvernance : fonda.asso.fr/thematique/gouvernance

S'INSPIRER

- Outils d'animation pour faire collectif : instantz.org/academie
- Guide pratique de l'association chapitre 4 Communication p. 131 (2018) La Ligue de l'enseignement guidepratiqueasso.org/images/2017-2018/4_COM_2018.pdf

- Élaborer un livret d'accueil pour les salariés - exemples et fiches pratiques
 - resonance.alsace/wp-content/uploads/2022/01/LIVRET-ACCUEIL-SALARIE.pdf
 - federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2021/06/FicheFAS2020-OVT-Laccueil-des-salaries.pdf
 - alsacemouvementassociatif.org/fr/actualites/nouveau-livret-d-accueil-des-benevoles-edition-2024_-n.html
- Booster son association grâce aux outils numériques (2016)- Guide Animafac lequartier.animafac.net/app/uploads/2016/03/guide_numerique_pour_vweb022.pdf
- Évaluer ses pratiques numériques (2018) - autodiagnostic Animafac lequartier.animafac.net/kits-de-campagne/evaluer-ses-pratiques-numeriques/
- Transmission - exemple d'outils pédagogiques de la ligue de l'enseignement memoires.laligue.org/outils-pedagogiques

S'ENTOURER

- Différents acteurs peuvent appuyer cette fonction :
 - OPCO
 - Pôle emploi
 - Syndicat employeur
 - Le Dispositif Local d'Accompagnement quand l'association est déjà employeuse
 - Le réseau ANACT - ARACT sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail
 - Les structures Guid'Asso qui accompagnent les associations - à venir courant 2024

21

questions utiles pour sonder la qualité du lien entre une gouvernance bénévole et des salarié·es au sein d'une association

LA GOUVERNANCE BÉNÉVOLE

- 1 Comment qualifieriez-vous l'implication des administrateur·rices ? Sur qui repose la dynamique ?
- 2 Proposez-vous des formations aux bénévoles et aux administrateur·rices ? Si oui, lesquelles ? Dans quel but ?
- 3 Avez-vous un plan d'action pour le renouvellement continu de la gouvernance ?

LA FONCTION EMPLOYEUR

- 4 Y-a-t-il une personne chargée de l'encadrement des salarié·e·es au sein du CA ou du bureau ? Comment est répartie cette responsabilité ?
- 5 Vous considérez-vous assez outillé sur la fonction employeur ? Y-a-t-il parmi les administrateur·rices des personnes qui ont l'expérience d'encadrement d'équipe et/ou de salarié·es ?
- 6 Vous êtes-vous entouré·es de professionnel·les pour la gestion administrative, financière et légale de la fonction employeur ?
- 7 Avez-vous élaboré des fiches de poste ? Selon vous, correspondent-elles toujours aux missions réalisées par les salarié·es ?
- 8 Assurez-vous les entretiens annuels et professionnels des salarié·es ? Ont-ils aussi pour vocations d'échanger sur les besoins en formations du/de la salarié·e ?

L'ARTICULATION ENTRE OPÉRATIONNEL ET POLITIQUE

- 9 Qui est le plus souvent à l'initiative des actions ? Les salarié·es peuvent-ils-elles être force de proposition ?
- 10 A quelle fréquence échangez-vous sur les actions et les projets ?
- 11 Dans quelle mesure les salarié·es participent-t-ils-elles aux instances de la gouvernance ?
- 12 Qui participe à l'élaboration du projet stratégique de l'association ?
- 13 Organisez-vous des commissions ou des groupes de travail ? Qui les anime ? Qui y participe ? À quels objectifs répondent-ils ?

LA DÉLÉGATION ET LA DÉCISION

- 14 Les responsabilités de chacun·e sont-elles résumées dans des documents clefs à jour et disponibles ?
- 15 Rencontrez-vous des difficultés pour prendre des décisions ?

COMMUNICATION INTERNE ET APPRENTISSAGE COLLECTIF

- 16 Comment évaluez-vous la cohésion au sein de votre association ?
- 17 Comment articulez-vous les temps de travail entre bénévoles et salarié·es ?
- 18 Quels sont les canaux de communication privilégiés entre administrateur·rices et salarié·e·es ?
- 19 Des espaces de dialogue entre gouvernance et salarié·es existent-ils ? Quelle est leur vocation ?
- 20 La communication entre la gouvernance et les salarié·e·es passe-t-elle uniquement par la personne chargée de la direction/coordination ?
- 21 Avez-vous des espaces de célébration des bonnes nouvelles de l'association ou de l'activité ?



CONTACT

DLA Régional Occitanie
Le Mouvement Associatif Occitanie

24 rue du Général Ferrié
31500 Toulouse

501 rue Métairie de Saysset-
34070 Montpellier

[lemouvementassociatif-occitanie.org/
dispositif-local-d-accompagnement](http://lemouvementassociatif-occitanie.org/dispositif-local-d-accompagnement)



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
OCCITANIE