

■ **Novembre 2022**

■ INJEPRS-2022/16

L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif

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

AUTRICE ET AUTEUR

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

La première embauche dans les associations

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

En effet, au-delà des questions économiques, l'entrée dans le salariat vient bousculer les équilibres en place au sein de l'association, tant en matière d'organisation du travail, de gouvernance que de modèles de financement. L'irruption de ce nouveau venu au statut singulier, le salarié, modifie nécessairement une gouvernance jusqu'alors bénévole, parfois peu formalisée et moins contrainte, provoquant le premier des déséquilibres. Mais cette arrivée bouscule aussi l'organisation du travail, créant de nouvelles obligations en termes de gestion des ressources humaines, comme dans la formalisation des processus de travail.

Comment ces déséquilibres apparaissent-ils ? Que produisent-ils précisément ? Comment sont-ils appréhendés et gérés ? Sont-ils anticipés ? Quels sont les moyens mobilisés, en interne ou en externe, pour gérer au mieux cette étape ?

En interrogeant le contexte et le processus qui ont présidé et/ou accompagné la création du premier emploi au sein d'associations, c'est bien la question de l'équilibre associatif qui est interrogée. Par ailleurs, interroger ce moment singulier de la vie d'une association, à travers les interactions que l'événement provoque, c'est aussi observer la question de la qualité de l'emploi créé, qui restera pour beaucoup d'associations comme leur seul emploi salarié : 54 % des établissements employeurs associatifs n'ont en effet qu'un ou deux salariés¹.

L'enquête Cap Asso

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

L'enquête régionale s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec des responsables associatifs (membres du CA) ayant recruté leur premier salarié entre septembre 2018 et avril 2022. Le périmètre géographique retenu, la région Auvergne-Rhône Alpes permet une identification des associations par le biais du réseau des partenaires du projet², tous opérateurs de l'accompagnement associatif dans la région concernée. Quant à la période, elle répond au besoin de pouvoir interviewer des administrateurs

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

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

présents avant l'embauche et encore au moment de l'enquête, donc en capacité de nous parler des transformations opérées au sein de l'association du fait de cette embauche ou en lien avec celle-ci.

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

Après la phase qualitative à l'échelle régionale, nous avons complété notre recherche en l'élargissant au périmètre national. Nous avons élaboré un questionnaire en ligne, destiné à la même cible, les associations ayant recruté leur premier salarié depuis septembre 2018. Cette démarche plus quantitative avait pour objectif de généraliser les résultats obtenus sur un échantillon restreint tout en amoindrissant les biais de l'enquête qualitative³. Ce questionnaire a été adressé à l'ensemble des acteurs partenaires du projet, dans l'objectif de mobilisation de leurs propres réseaux, et diffusé sur une période de quatre mois, nous permettant d'obtenir 86 réponses.

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

Le halo du travail dans les associations primo-employeuses

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

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

En complément de ces deux espaces institutionnels que sont le salariat et le bénévolat, nous avons identifié deux autres espaces : celui de la formation professionnelle, qui s'incarne par les stages et autres

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

formes de travail adossées à une formation, et celui de la prestation (ou mise à disposition par des partenaires privés ou publics).

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

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

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

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

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

Une maîtrise incomplète de la fonction employeur

La première embauche salariée au sein des associations s'inscrit le plus souvent dans le but de professionnaliser, consolider et développer des activités pour l'association. Cette embauche provoque des changements dans les habitudes et les routines de travail des membres de l'association. Elle questionne aussi la soutenabilité du modèle de financement qui doit assurer la solvabilité de l'association. Enfin, elle induit l'arrivée d'un nouvel acteur dans une gouvernance associative dans

laquelle le salarié n'a pas systématiquement de droit vote. Dans cette étude nous questionnons donc ces déséquilibres à ces trois niveaux. Elle implique aussi l'obligation d'assumer une fonction employeur, et ses obligations en termes de gestion des ressources humaines salariées.

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

Le recrutement est orchestré par les forces vives de l'association (bureau, administrateurs), appuyées parfois par les réseaux d'accompagnement⁴. La recherche du futur salarié n'est que rarement problématique, elle s'effectue avant tout dans les sphères de proximité. Si plusieurs canaux peuvent être mobilisés simultanément pour sourcer les candidats, l'essentiel se fait en activant les réseaux personnels et/ou professionnels des membres de l'association. La chose est en cohérence avec les pratiques générales de recrutement, qui explorent majoritairement les réseaux (le « marché caché ») avant de diffuser l'offre au grand public auprès des opérateurs – pôle emploi, site spécialisé, autres... – (le « marché ouvert »). Le premier recrutement associatif se distingue cependant par le fait que 63 % des premières embauches sont opérés sur des personnes déjà connues ou actives au sein de l'association, voire des membres fondateurs.

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

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

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

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

Un individu à part dans la gouvernance générale ?

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

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

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

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

Une insertion dans des modèles de financements hybrides

L'instabilité et la diversité des financements de l'association constituent un facteur d'équilibre et de déséquilibre dans la salarisation. L'arrivée du salarié peut être liée à l'accès à un nouveau financement comme résultant de l'inverse, son arrivée impliquant un accroissement des besoins de financement. Souvent, la décision d'embaucher est prise sans pour autant avoir une visibilité à long terme du financement du poste. Par conséquent, les conditions de rémunération sont limitées : les quotités de travail sont souvent réduites par rapport à un temps complet pour alléger le coût salarial, les niveaux de rémunération proches du SMIC sont justifiés par l'absence de fonction de cadre et de hiérarchie.

L'embauche d'un salarié suppose un financement du poste sur une durée longue et pour un montant minimum. Autrement dit, en fonction de l'existence de subventions annuelles ou pluriannuelles, d'un accès au prêt ou de recettes d'activités, le modèle de financement n'a pas la même temporalité ni les mêmes usages. La recherche de nouvelles sources de financement, l'imprévisibilité du niveau des

recettes comme du résultat des appels à projets génèrent de l'incertitude pour les dirigeants associatifs et influencent leur perception comme leurs décisions sur les questions de l'emploi. C'est un sujet de tension entre les administrateurs pouvant se traduire par des départs, des modifications de projet, etc. Par ailleurs, les associations primo-employeuses ont rarement les ressources internes en termes de compétences pour obtenir des financements complexes (appels d'offres, marchés publics, par exemple). Par contre, le développement des activités rémunératrices entraîne un processus de reconnaissance sociale de l'association. Au-delà d'une stabilité financière et d'une reconnaissance sociale, les activités rémunératrices issues de l'activité semblent permettre aux administrateurs de se projeter sur le long terme.

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

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

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

Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

L'ÉPREUVE DU PREMIER SALARIÉ DANS LE MONDE ASSOCIATIF

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

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

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

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

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



ISSN : 2727-6465