

L'emploi et Fonjep la fonction employeur dans les **A**ssociations

Fonds de coopération
de la jeunesse et de
l'éducation populaire



Institut National
de la Jeunesse et de
l'Éducation Populaire

Sommaire

Avant-propos 3

Partie 1

**L'enquête et le colloque
sur la fonction employeur
dans les associations** 13

► CHAPITRE 1 :

**La fonction employeur :
un thème d'actualité
pour les associations** 17

- La fonction employeur intéresse les associations à plus d'un titre 17
- Notre approche du sujet 17
- La méthodologie 19
- Qui a répondu à l'enquête ? 21

► CHAPITRE 2 :

**Les caractéristiques
de l'échantillon** 22

- Les activités 22
- La taille des associations 24
- Les formes d'emploi 25
- Les ressources financières 26
- Les évolutions de l'emploi 27
- Les associations à forte dynamique 28
- L'appartenance à des réseaux associatifs 28

Colloque

▶ CHAPITRE 3 : ----->

Du projet à l'emploi 30

- Pourquoi l'association s'est-elle dotée de salariés ? 30
- Le rôle des bénévoles entre le projet et l'emploi 37

▶ CHAPITRE 4 : ----->

Le cadre juridique et les acteurs de la fonction employeur 46

- Les cadres juridiques et conventionnels de l'emploi 47
- Les acteurs de la fonction employeur 52

▶ CHAPITRE 5 : ----->

La gestion des ressources humaines dans les associations : un exercice difficile 69

- Les spécificités de la gestion des ressources humaines dans l'associatif 69
- Quelques indicateurs concernant la gestion des ressources humaines 70
- Le rôle des réseaux sur l'exercice de la fonction employeur 74

• Développer l'emploi salarié pour passer à un stade de développement durable (Alain Desjardin) 34

• Des emplois aidés au service du projet associatif (Roland Smolar) 35

• Comment le développement de l'emploi salarié impacte le projet associatif (Francis Aubertin) 35

• Un équilibre difficile à trouver entre bénévoles et salariés (Elisabeth Petro) 42

• Gérer des emplois salariés et des emplois bénévoles (Monique Mitrani) 43

• Des personnes volontaires dans des sociétés de personnes (Gérard Deschryver) 43

• Comment faire en sorte que les salariés enrichissent le projet de l'association ? (Nicole Dehaye) 45

• Les animateurs salariés participent aux discussions mais pas à la décision (Alain Desjardin) 66

• Ce sont les élus qui conduisent l'association (Jean-Marie Lesaffre) 67

• Se donner les moyens de se rappeler à tout moment les orientations de la vie associative et du projet (Monique Mitrani) 67

• L'environnement législatif et réglementaire n'est pas adapté aux associations (Bruno Terramorsi) 67

Un aspect négatif de la gestion des ressources humaines dans les associations (Didier Vodinh) 77

Le lien direct entre le financeur et le salarié peut brouiller le paysage (Gérard Barillon) 77

Mal gérer l'emploi peut amener une association à disparaître (Samir Toumi) 77

Organiser et structurer les réseaux pour être entendu (Gérard Deschryver) 78

▶ CHAPITRE 6 :▶

Synthèse et propositions 80

Partie 2 ▶▶

Les enjeux de l'emploi associatif Une analyse du Fonjep 91

- L'enjeu du sens ou celui du projet 95
- L'enjeu des acteurs ou celui de la prise de décision 100
- L'enjeu du financement ou celui de la pérennité 104

Annexes ▶▶

- À propos de l'enquête Tri croisé sur trois tranches d'effectifs 112
- À propos du Fonjep 123

Colloque

- Employeurs au même titre que d'autres mais pas comme les autres* (Pierre Clouet) 86
- L'emploi salarié n'est pas le seul cadre où s'exerce la fonction employeur pour les associations.* (Jean Louis Delajot) 86
- Imaginer un autre cadre pour minimiser les contraintes* (Samir Toumi) 87
- Deux propositions autour du volontariat et de l'indemnisation du bénévolat* (Monique Mitrani) 87
- Quelques observations sur le débat* (Hugues Sibille) 88

L'enquête et le colloque

sur l'emploi et la fonction employeur dans les associations

Une étude réalisée par
le cabinet INHAQUE
(Sam Debevoise,
avec la collaboration
de Claude Vautier
et Frédérique Rivière)

Un colloque organisé
par le Fonjep
et animé par
Patrick-Yves Marinier