



Les Bonnes Pratiques RH salariés/bénévoles au service du projet associatif

Atelier IDEASlab

Le mardi 15 décembre 2020

Guillaume Douet / Jean-François Le Page

L'IEDH, en bref

Un institut de formation :

- De statut associatif
- Spécialisé dans la formation des bénévoles et des salariés des associations
- Partenaire de France Bénévolat et de Recherches et Solidarités
- Des formations sur-mesure notamment dans le domaine du management associatif et du développement du bénévolat



LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Approfondir les **Bonnes Pratiques Richesses Humaines** du nouveau Guide IDEAS
- Souligner les particularités relatives aux **salariés et aux bénévoles**
- Vous aider à accompagner les associations dans la mise en œuvre de leur **politique des Richesses Humaines**

AGENDA (9h-11h ou 16h30-18h30)

- **Les 6 Bonnes Pratiques Richesses Humaines du nouveau guide**
Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- **BP 34-35-36 : Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs**
Recrutement/Organisation/Nominations + *Q/R 1*
- **BP 37-38 : Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes**
Développement des richesses humaines/Respect du droit social + *Q/R 2*
- **BP 39 : Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration**
Pratiques salariales et de rémunération + *Q/R 2*

VOS QUESTIONS

- **Utilisation du module discussion**
- **Appui du modérateur**



Les Bonnes Pratiques RH

Les 6 bonnes pratiques Richesses Humaines : une politique RH inspirée par une recherche d'exemplarité sociale

- **Un périmètre d'application complexe : salariés, bénévoles, volontaires**
- **Une cohérence avec le projet associatif**
- **Le respect de la loi et de la réglementation**
- **L'impact sur l'image de l'association vis-à-vis de ses parties prenantes**
- **Moyens, procédures et management**

Quel vocabulaire pour la GRH bénévole ?

● **L'utilisation du vocabulaire RH « classique » pour le bénévolat n'est pas neutre**

- Ex : management, recrutement, candidat, fiches de postes, formation obligatoire, fidélisation ...
- Provoque de plus en plus de réactions des nouveaux bénévoles
- Risque de confusion entre salariés/bénévoles (malaise des 2)
- Comment considérer le bénévole dans une association ? Est-il un acteur, une ressource gratuite, un salarié non-payé ?

● **Distinguer les process et le vocabulaire aide à une meilleure complémentarité**

J'VEUX ME RENDRE
UTILE... AIDER...
SERVIR!!



JUSTEMENT! Y'A LE
LAVE VAISSELLE À
VIDER!



FLEEC

TU COMPRENDS RIEN!
J'VEUX AIDER EXOTIQUE!

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 34 : Procédures de recrutement / Définition de postes (cf fiche focus thématique IDEAS)

- Idéalement s'appuyer sur une **cartographie des emplois de l'association** avant d'identifier et de définir les postes
- **Différencier le poste de l'emploi** : l'emploi regroupe un ensemble de postes qui nécessitent les mêmes connaissances, savoir-faire et savoir-être avec un niveau d'exigence identique
- **Fiche emploi ≠ fiche de poste**
- Le **poste** rassemble un ensemble d'activités, de tâches et de responsabilités confiées à une **personne** dans un **contexte donné**
- Bien distinguer la notion de poste (salariés ayant un **lien de subordination**) et de missions (exercées par les **bénévoles**) pour éliminer le risque de requalification de son statut en contrat de travail
- Être attentif au **libellé des postes des salariés vs missions des bénévoles**

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 34 : Procédures de recrutement / Définition de postes : modèle

Nom du poste
Définition générale du poste
Activités principales
Liste des principales activités ou tâches exercées
Type d'accès au poste
Diplôme, expérience et habilitations(s) éventuelle(s) nécessaires
Conditions d'exercice du poste
Horaires particuliers de travail, déplacements nombreux, ...
Compétences-clés requises
Connaissances (savoir)
Savoir-faire (être capable de)
Qualités (savoir-être)
Mobilité/Evolutions possibles

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 34 : Procédures de ~~recrutement~~ recherche et d'accueil des nouveaux bénévoles

- Définition de missions : vigilance aux critères de **requalification**
- Souplesse des **procédures** pour s'adapter aux nouvelles formes d'engagement
 - ➔ Certaines procédures induisent un « recrutement » endogène
- Principe de réalité : simplifier les procédures pour les missions terrain, veiller à leur application surtout pour la gouvernance

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● **BP 34 : Procédures de recrutement / Double validation du recrutement pour les cadres**

● **BP 34 : Procédures de recrutement / Validation de l'organe collégial d'administration si lien entre le postulant et un dirigeant**

- **Entretiens séparés** par les dirigeant(s) / administrateur(s) avant de décider de l'embauche d'un cadre
- **Procédure formalisée de recrutement** : fiche de poste obligatoire et nom ou fonction des intervieweurs en charge et **validation par l'OCA** dans le cas d'un recrutement d'un candidat ayant un lien avec un dirigeant de l'association (salarié ou administrateur)
- Eventuellement **guide d'entretien** à compléter par les intervieweurs


Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 35 : Description de l'organisation

- **Définition des missions (salariés, bénévoles, volontaires)**
- **Organigramme(s)**
- **Délégation de pouvoir**

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 35 : Description de l'organisation / Définition des missions (salariés, bénévoles, volontaires)

- **Salariés**: utiliser la définition de poste pour préciser les missions
- **Bénévoles** : bien préciser leurs rôles et leurs responsabilités par rapport à ceux des salariés
- **Volontaires** : bien affirmer leur singularité dans l'organisation
- **Mécénat de compétences** : maintien de lien contractuel avec l'entreprise qui met à disposition
- Justifier la cohérence des périmètres de responsabilités entre les différents acteurs ci-dessus 
- **Risque** : requalification du statut de bénévole en contrat de travail

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 35 : Description de l'organisation

- Définition des missions (salariés, bénévoles, volontaires) :
 - ➔ Nécessité d'une **définition des missions** et d'une **politique interne** du bénévolat (très grands écarts d'une association à l'autre)
- Organigramme :
 - ✓ **Risque** des 2 chaînes parallèles
 - ✓ BP : indiquer le **statut** sur l'organigramme (nom des bénévoles en *italique* ?)
- Risques de requalification

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 35 : Description de l'organisation / Organigramme(s)

- **Objectifs:** représenter la répartition des **responsabilités** au sein de l'association/fondation et disposer d'un outil de **communication** auprès des **parties prenantes**
- Privilégier un **organigramme fonctionnel** (sans nom des titulaires des postes) qui permet de ne pas faire cohabiter des salariés et des bénévoles sur un même document
- Si organigramme avec les noms de titulaires : bien faire apparaître les fonctions relevant d'une responsabilité d'un **salarié** et celles d'une mission attribuée à un(e) **bénévole**
- S'assurer qu'il soit **daté** et qu'il fait l'objet d'une **mise à jour régulière**
- Vérifier ce qui apparaît sur les **supports de communication** (site internet, rapport annuel)

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● **BP 35 : Description de l'organisation / Délégation de pouvoir** (cf fiche focus thématique IDEAS)

- **Définition** : une délégation de pouvoirs est un **moyen**, consacrée par la jurisprudence, permettant au dirigeant de s'exonérer de sa responsabilité pénale en rapportant la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue des compétences, de l'autorité et des moyens nécessaires.
- Regarder dans les **statuts et le règlement intérieur** les délégations autorisées par l'OCA
- Dans la procédure applicable, **le délégant et le délégataire, le périmètre** de la délégation doivent être précisés.
- S'assurer de la **cohérence** avec l'organisation/ l'organigramme

Les bonnes pratiques 34-35-36 : une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs

● BP 36 : Nominations / Validation par l'organe collégial d'administration

- Comme pour les recrutements de cadres l'OCA doit **valider** les nominations des membres du comité de direction et des comités spécialisés (audit, ...) : idem salarié et bénévoles
- Les décisions doivent être **formalisées** dans un **compte rendu** ou un **procès-verbal** de réunion de l'OCA
- Si la nomination est à **durée déterminée**, celle-ci doit être précisée dans le CR ou le PV
- Vérifier que les salariés, les bénévoles, certaines parties prenantes et éventuellement le grand public (site internet ?) sont informés des nominations



Transparence / Fluidité / Efficacité

-



1. Vos questions

Les bonnes pratiques 37-38 : une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

● BP 37 : Gestion des richesses humaines

- Charte du bénévolat

- ✓ Signature ? Si oui, à quelle étape du parcours ?
- ✓ Charte uniquement pour les bénévoles ? Quid des autres personnes engagées ?
- ✓ Est-elle aussi signée par les membres de l'OCA ?
- ✓ Eviter le jargon interne, la destiner aussi aux nouveaux

- Politique de formation

- ✓ Intégrer la politique de formation dans un **plan de gestion des compétences à moyen terme** (3 ans) en cohérence avec le plan stratégique de l'association
- ✓ Une attente croissante des nouveaux bénévoles / utilisation possible du CPF via le CEC (Compte Engagement Citoyen)
- ✓ «Le bénévole régulier est un bénévole occasionnel que l'association a su élever ! » B. Vitré, FB Bretagne
- ✓ Importance des attestations pour les VAE, passeport bénévolat, ...

Les bonnes pratiques 37-38 : une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

● BP 37 : Gestion des richesses humaines

- **Suivi des contributions et des besoins de développement (entretiens professionnels)**
 - ✓ Salariés : les entretiens professionnels prévus par la loi « Choisir son avenir professionnel » (obligatoire doivent avoir lieu tous les 2 ans minimum + « figures imposées ») – **(cf fiche focus thématique IDEAS)**
- **Prévention de la discrimination**
 - ✓ Demander si l'index égalité femmes/hommes existe
 - ✓ Des associations parfois plus discriminantes que les entreprises ou la fonction publique
 - ✓ Exemple des travaux sur le handicap de France Bénévolat
 - ✓ Peu de contentieux juridiques mais de vraies difficultés de renouvellement

Les bonnes pratiques 37-38 : une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

● BP 37 : Gestion des richesses humaines

- Fichier « bénévoles » ?

- ✓ Outil historiquement créé pour la valorisation comptable
- ✓ Permet surtout d'animer le bénévolat
 - % de nouveaux
 - % de ? (prévention des discriminations) en respectant les recommandations RGPD, CNIL, ...

Les bonnes pratiques 37-38 : une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

● **BP 38 : Respect du droit social / Convention collective, Institutions Représentatives du Personnel, règlement intérieur, santé, sécurité, conditions de travail, télétravail**

- Interroger sur la **qualité du dialogue social** (aussi important que respect du droit et de la réglementation)
- **Vérifier si le** règlement intérieur est affiché et mis à jour régulièrement
- Demander à voir le **Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER)** et particulièrement comment est traité le risque de pandémie COVID 19 et si la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail du CSE est impliquée
- Vous demander s'il y a une **approche globale Qualité de Vie au Travail (QVT)**
- Vérifier s'il existe un **accord sur le télétravail**

Les bonnes pratiques 37-38 : une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

● **BP 38 : Respect du droit social / Quid du bénévolat ? Question plus complexe qu'il n'y paraît !**

- Pas de « **code du bénévolat** » mais de nombreux aspects réglementés pour les salariés sont aussi à prendre en compte pour les bénévoles
 - ✓ **Représentativité** : notamment pour éviter le clivage **bénévole de terrain/ bénévole de gouvernance**
 - ✓ **Santé** : Burn-out bénévole, prévention des accidents
 - ✓ **Télé-bénévolat** : évidemment, pas d'accord obligatoire mais une réflexion à mener avec les acteurs de terrain
 - ✓ **Affichage** de l'éventuelle charte du bénévolat
 - ✓ Prévention des **discriminations**

Les bonnes pratiques 39 : une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

● BP 39 : Pratiques salariales et de rémunération / Approbation de la politique de rémunération par l'organe collégial d'administration (cf fiche focus thématique IDEAS)

- Vérifier si la politique salariale de l'association est **formalisée** : référence à la Convention Collective applicable, périodicité des révisions salariales, processus d'augmentations individuelles, règles d'attribution de primes éventuelles (individuelles et/ou collectives)
- **Et approuvée** une fois par an par l'organe collégial d'administration (dans ses dimensions économique et sociale)
- Selon les cas, vérifier l'existence d'une **Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)** avec les organisations syndicales après décision de l'OCA sur la politique à mettre en œuvre pour l'année
- Demander si dans la politique globale de rémunération sont pris en compte les **avantages sociaux** comme la couverture maladie (mutuelle), les tickets repas, ...

Les bonnes pratiques 39 : une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

- **BP 39 : Pratiques salariales et de rémunération / Cohérence avec les pratiques du secteur d'activité, respect de l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut études de marché ou référence du secteur)**
 - Vérifier si l'association tient compte du système de **classification des emplois** de la branche et des **minima salariaux** actualisés de la Convention Collective applicable
 - S'assurer que la **base de données paie est** « intègre » et facilement exploitable notamment pour participer à des **enquêtes de rémunération** en vue d'un éventuel **benchmark**
 - Être vigilant sur les **biais** de rémunération pouvant être liés à la **discrimination** (sexe, âge, qualification, ...)

Les bonnes pratiques 39 : une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

● BP 39 : Pratiques salariales et de rémunération / Bénévolat ? Volontariat ? Stagiaires ?

- Pas de confusion entre chaque **statut**
 - ✓ Vigilance sur les passages d'un statut à l'autre
- Définir des **règles** claires : remboursement de frais ? abandons de frais ?
 - ✓ Modalités de contrôle
- Pour le bénévolat : **valorisation et reconnaissance de l'engagement**
 - ✓ En fonction des leviers de motivation : P.L.U.S (Plaisir/Lien social/Utilité/Sens)
 - ✓ Utilisation des médailles et décorations



2. Vos questions



3

.

**Votre avis sur
l'atelier**