



Les Bonnes Pratiques RH salariés/bénévoles au service de votre projet associatif

Atelier IDEASlab

Le mardi 7 juillet 2020

Guillaume Douet / Jean-François Le Page

L'Institut IDEAS, en bref

L'Institut IDEAS accompagne les associations, fondations et fonds de dotation pour renforcer leur capacité d'action et de développement au service de l'intérêt général.



- **Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques**
 - [librement téléchargeable](#)
 - 90 bonnes pratiques couvrant les points clés
 - 3 thèmes : Gouvernance / Finance / Pilotage & Evaluation



- **L'accompagnement IDEAS**
 - Approche 360 ° : Le Guide
 - Accompagnement dans la durée
 - Le Label IDEAS pour valoriser
 - Une communauté pour échanger
 - L'indépendance comme valeur

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 mettre en œuvre une **politique des Richesses Humaines** adaptée à votre **projet associatif**
- Répondre à vos **questions d'actualité** sur la gestion de vos ressources humaines (salariés, bénévoles, volontaires)

AGENDA (9h-12h30 avec une pause de 20mn)

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
Le nouveau guide des Bonnes Pratiques IDEAS
- **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
- **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
- **BP 39 : Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration**
Pratiques salariales et de rémunération + Q/R
- **Vos questions d'actualité**

VOS ATTENTES – Chat partagé

- Vos questions RH autour de la machine à café ?





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 considérons-nous le bénévole dans notre 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!



TU COMPRENDS RIEN!
J'VEUX AIDER EXOTIQUE!

FLEC

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

BP 34 : Procédures de recrutement

- **Définition de postes**
- **Double validation pour les cadres en recrutement**
- **Validation de l'organe collégial d'administration si lien entre le postulant et un dirigeant (élu ou salarié)**

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 faire 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**

- Prévoir des **entretiens séparés** par les dirigeant(s) / administrateur(s) avant de décider de l'embauche d'un cadre
- Formaliser dans la **procédure de recrutement** de l'association : fiche de poste obligatoire et nom ou fonction des intervieweurs en charge
- Au besoin mettre au point un **guide d'entretien** à compléter par les intervieweurs
- **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)

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
- Justifier la cohérence des périmètres de responsabilités entre les différents acteurs ci-dessus
- Attention au **lien de subordination** et au risque de **requalification 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 chaines 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 besoin d'un 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
- Le **dater** et s'assurer d'une **mise à jour régulière**
- Faire décider par l'OCA ce qui doit figurer 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.
- Bien spécifier 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.
- Prévoir des **documents** à soumettre aux signataires de la délégation et les enregistrer
- 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'organe collégial d'administration 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** ne pas oublier de la préciser dans le CR ou le PV
- **Inform**er les salariés, les bénévoles, certaines parties prenantes des nominations et éventuellement le grand public (site internet ?)



Transparence / Fluidité / Efficacité

-



1.1 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, politique de formation, suivi des contributions et des besoins de développement (entretiens professionnels/annuels), prévention de la discrimination*

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
- ✓ «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 : tenir les entretiens professionnels prévus par la loi « Choisir son avenir professionnel » (obligatoire tous les 2 ans minimum + « figures imposées ») – **(cf fiche focus thématique IDEAS)**
 - ✓ Salariés : sortir de préférence la discussion salariale de l'entretien professionnel/annuel
 - ✓ Bénévoles : repères internes pour aider à ce suivi sans que cela ressemble à un entretien annuel
 - ✓ Anticiper les fins de mandats des bénévoles en responsabilité
- **Prévention de la discrimination**
 - ✓ S'emparer de l'index égalité femmes/hommes
 - ✓ 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

- Penser davantage **dialogue social** que respect du droit et de la réglementation
- **Mettre à jour régulièrement** votre règlement intérieur et affichez-le
- S'il y a un impact sur les risques habituels ou si de nouveaux risques apparaissent, prendre en compte les conséquences de la **pandémie COVID-19** dans le **Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER)**
- Impliquer la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail du CSE dans l'application du protocole sanitaire et dans son **évolution**
- Avoir une **approche globale Qualité de Vie au Travail (QVT)**
- Faire évoluer un éventuel **accord sur le télétravail** à l'épreuve des derniers mois
- Ne pas oublier le rôle de représentation des **élus** et ses **conséquences** lors des entretiens professionnels (gestion de leurs compétences/formation) et des revues salariales

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** du règlement intérieur, de l'éventuelle charte du bénévolat
 - ✓ Prévention des **discriminations**



1.2 Vos questions

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)**
- **Formaliser** la politique salariale de l'association : référence à la Convention Collective applicable, périodicité des révisions salariales, processus d'augmentations individuelles, règles d'attribution de primes éventuelles (individuelles et/ou collectives)
- Faire **approuver** la politique de rémunération une fois par an par l'organe collégial d'administration, dans ses dimensions économique et sociale
- Selon les cas, engager la **Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)** avec les organisations syndicales après décision de l'OCA sur la politique à mettre en œuvre pour l'année
- Intégrer dans votre politique globale de rémunération 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)**
- Tenir compte du système de **classification des emplois** de la branche et des **minima salariaux** actualisés de la Convention Collective applicable
- **Transposer les échelles** de classification et de rémunération de la branche vers le dispositif de classification et de rémunération de l'association
- Avoir une **base de données paie** « intègre » et facilement exploitable pour participer à des **enquêtes de rémunération** en vue d'un éventuel **benchmark**
- Être vigilant sur les **biais** de rémunération 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



1.3 Vos questions



2

Vos questions d'actualité