

PROJET ASSOCIATIF

MIXER LES RESSOURCES HUMAINES : LA BONNE RECETTE

Avec la crise sanitaire, le management associatif devra plus que jamais être pluriel et agile. Pour s'adapter, les associations devront faire preuve de créativité pour davantage mixer les ressources salariées et bénévoles et recourir aux travailleurs indépendants et aux prestataires. Enfin, les associations ont intérêt à s'ouvrir à la mutualisation de moyens pour mettre en œuvre leur projet associatif.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
 consultante pour le secteur associatif
 du cabinet Gain de causes

Les ressources humaines sont un des piliers du modèle socio-économique associatif¹. Elles représentent un levier important pour optimiser les moyens au service du projet associatif. Traditionnellement, les ressources humaines associatives sont réparties en trois catégories : les bénévoles, les salariés et les volontaires. La France compte 12,5 millions de bénévoles – avec une tendance à la baisse –, 140 000 jeunes en service civique – avec une hausse régulière d'année en année –, 1 837 000 salariés – avec un recul de 3 % à 7 % en fonction de la taille des associations². 60 % des dirigeants ayant participé à la 17^e édition de l'enquête « La France associative

en mouvement » se disent préoccupés par les ressources humaines, notamment par la baisse du nombre de bénévoles. La nécessité, pour l'association, d'élargir son champ de vision pour se doter de main-d'œuvre est donc de plus en plus prégnante. En mixant les ressources humaines, on produit une valeur collective supérieure à la simple somme des individualités. On crée également les conditions d'un fonctionnement opérationnel « harmonieux » entre les différentes forces vives.

CARTOGRAPHIER LES FORCES VIVES

Au préalable, il est à souligner que la diversification des ressources humaines est un long processus qui se met en place progressivement pour ne pas risquer de déstabiliser l'organisation ou de créer des tensions sociales. Car chercher à diversifier les ressources ne signifie pas obligatoirement supprimer des postes. La première étape consiste à cartographier les ressources humaines rémunérées de l'association en se projetant sur les

mouvements à venir et en identifiant des ressources inexploitées mais envisageables. Il convient de préciser que seront entendues ici par salariés les personnes sous toute forme de contrat : contrat à durée déterminée (CDD), contrat à durée indéterminée (CDI), service civique, alternants, mais aussi les personnels mis à disposition à titre gracieux par l'État. L'idéal est de tenir un tableau de bord incluant les compétences principales, le temps de travail, le statut et les dates clés afin d'anticiper suffisamment les fins de contrat et de se poser ainsi les bonnes questions avant de renouveler une mission, passer un CDD en CDI ou pérenniser un poste. Au cours ●●●

1. V. not. dossier « Ressources humaines – Des pierres précieuses », JA 2018, n° 577, p. 16.
 2. Recherches & Solidarités « La France associative en mouvement », 17^e éd., oct. 2019.

●●● de cet état des lieux, il est intéressant de s'interroger aussi sur les missions et l'encadrement des jeunes en service civique et des stagiaires : qui les encadre ? Qui les forme ? Quelle est la valeur ajoutée au final ? Quel est le niveau de satisfaction de ces jeunes ?

Ensuite, il convient de lister les compétences bénévoles, c'est-à-dire les missions prises en charge par les bénévoles de terrain, les bénévoles de compétences ou les salariés en mécénat de compétences. Là encore, il s'agit de constituer une base d'informations (durée des missions de mécénat de compétences, disponibilité des bénévoles de compétences, etc.) qui permettra de piloter au plus juste ces ressources.

Enfin, la main-d'œuvre externe doit aussi être passée au crible :

■ faites-vous appel ou avez-vous fait appel à des travailleurs indépendants ces deux dernières années ? Sous quelle forme (*freelances*, vacations) ? Pour quelles missions (cœur de métier ou fonction support, recours ponctuel ou récurrent) ? Pour quel volume horaire ? Quelle est leur proportion par rapport aux salariés ? Quel est le niveau de satisfaction/efficience ?

■ quelles missions confiez-vous à des prestataires ? Pourquoi ? Les compétences pourraient-elles exister en interne ? Quels sont les coûts ?

■ avez-vous expérimenté des partenariats pendant la crise du Covid-19, comme le prêt de salarié ou l'accès à une plateforme de services ? Cet exercice permet d'ouvrir le champ des possibles et de mettre en perspective les ressources humaines pour développer l'association dans un contexte économique tendu où les ressources sont, au mieux, stagnantes.

MIXER LES RESSOURCES HUMAINES AVEC MÉTHODE

Pour mixer les ressources humaines avec méthode, il convient d'abord de choisir un référentiel : sur quoi allez-vous vous appuyer pour hiérarchiser les besoins en ressources humaines ? Le projet associatif ? Le programme d'activité annuel ? Le projet stratégique triennal ?

Une fois le référentiel identifié, l'exercice consiste à lister pour chaque action, projet, axe de mission sociale les compétences, les connaissances et les savoir-faire nécessaires à court, moyen et long terme. C'est un exercice fastidieux qui permet ensuite de faire correspondre à chaque besoin les ressources humaines existantes sur la période identifiée. L'enjeu ensuite est de dresser l'inventaire

des compétences qu'il est préférable de garder en interne, celles à confier prioritairement aux salariés, celles à réserver aux bénévoles ou encore celles à sous-traiter.

À titre d'exemple, une association ayant réalisé cet exercice a fixé comme critère le « cœur de mission » : tel type de compétence jugé relevé du cœur de mission sera toujours assuré par un salarié, tel autre, qui est en complément du cœur de mission, sera confié à des vacataires. Une autre association prendra comme critère la nature du financement : telle compétence financée par le mécénat est confiée à un prestataire externe, telle autre financée par une subvention pluriannuelle sera confiée prioritairement à des salariés. Ou bien, on peut décider que le cœur de métier est assuré par les salariés et les bénévoles et les fonctions supports confiées en externe (prestataires, partenaires, plateforme de services, etc.). L'important est de travailler en cohérence et de ne pas se laisser guider uniquement par les aspects financiers et économiques, même si c'est un critère important à prendre en compte.

Mener cette exploration permet d'envisager très précisément l'organisation à mettre en place. Ensuite, on actionne les leviers progressivement pour optimiser les ressources humaines. Du côté des salariés, cela amène à faire évoluer des fiches de poste, à programmer des formations. Pour les bénévoles, on repensera certaines missions, on pourra aussi développer les formations. Il est intéressant également de s'interroger sur le volume de travail. Il n'est pas rare que des associations se trouvent sclérosées à cause d'actions qui ne concernent pas leur cœur de mission ou de tâches administratives qui prennent le pas sur le cœur de métier. On constate aussi que des personnes sont sursollicitées et d'autres sous-employées, des stagiaires ou personnes en mécénat de compétences sans cadre de référence. Une association peut encore repérer qu'une autre association du territoire dispose d'un temps partiel sur une fonction qui lui manque et pour laquelle il lui est impossible d'occuper une personne à temps plein.

Il convient de prendre l'exemple de la refonte d'un site Internet par une association qui n'a aucune ressource salariée ayant les compétences requises. Le travail sur les ressources humaines permettra d'identifier différents scénarios envisageables :

- chercher un bénévole de compétences ;
- chercher une entreprise mécène pour financer un CDD ou un prestataire ;

- chercher une entreprise pour du mécénat de compétences ;
- financer un CDD suite au départ d'un salarié dont le poste n'est pas prioritaire ;
- conventionner avec une association partenaire qui a la ressource en interne et qui la met à disposition au coût réel.

En d'autres termes, pour chaque compétence, chaque savoir-faire nécessaire, on trouve le scénario le plus pertinent et au meilleur coût. Pour optimiser les ressources humaines, il faut aussi se préparer à faire des choix :

- continuer de faire, c'est-à-dire identifier les actions ou projets qu'on continue de réaliser avec les ressources humaines mises en place (bonne adéquation des compétences avec les objectifs, les ressources, les attentes des financeurs et les enjeux du projet associatif, etc.) ;
- arrêter de faire, c'est-à-dire identifier les actions ou projets qu'on arrête de réaliser dans les conditions mises en place (chronophages, coûteux, en marge du projet associatif et couverts par d'autres associations, etc.). Cela permet d'orienter des salariés et/ou des bénévoles vers d'autres missions, de récupérer une part de budget s'il s'agissait d'une mission sous-traitée ;
- faire plus, c'est-à-dire identifier les actions ou projets aux ressources humaines désorganisées ou sous-utilisées. L'objectif sera de faire plus avec les ressources humaines en place, qu'elles soient salariées, bénévoles ou mobilisées ;
- faire moins, c'est-à-dire identifier les actions du cœur de mission sous-dotées. On baissera les ambitions ou on réaffectera des moyens issus des projets surdotés ;
- faire faire, c'est-à-dire identifier les activités qui viennent en appui du cœur de métier mais qui sont mal réalisées en interne ou qui ne disposent pas de moyens suffisants. Ces activités peuvent alors être sous-traitées ;
- faire avec, c'est-à-dire identifier les actions ou projets dont le service rendu aux usagers n'est pas complet et qui pourrait être complété par un partenaire plutôt que de déployer de nouvelles ressources en interne.

Chaque association doit pouvoir identifier les leviers lui permettant de mixer au mieux ses ressources humaines. Les méthodologies présentées sont des exemples à affiner en fonction des enjeux de l'association et des raisons qui la poussent à réfléchir à la question.

POINTS DE VIGILANCE POUR ANIMER UN SAVANT MÉLANGE DES RESSOURCES HUMAINES

Lorsque l'association a mis en place une organisation qui repose sur une main-d'œuvre plurielle, elle devra prendre en compte plusieurs points d'attention pour que cela fonctionne au mieux, que la transition se fasse avec bienveillance sans fragiliser la structure :

- la réflexion doit être menée collectivement afin que chacun puisse en saisir les enjeux, mais aussi afin que chacun puisse être force de proposition ;
- l'information/communication interne doit être sans zone d'ombre ;
- le recours à une jeune main-d'œuvre (services civiques, stagiaires, etc.) est à utiliser en toute connaissance de cause et avec parcimonie. Car ces jeunes, il faudra les encadrer, les former, les soutenir dans leur projet professionnel ;
- le transfert de missions salariées vers des bénévoles est également à réaliser avec précaution, en toute connaissance des risques juridiques éventuels ;
- le management de salariés et de *free-lances* nécessite de connaître parfaitement les responsabilités et liens de subordination de chaque ressource humaine mobilisée dans un projet. Par exemple, un psychologue *free-lance* et un psychologue salarié n'auront pas les mêmes obligations et responsabilités vis-à-vis de l'association : l'un aura un lien de subordination et pas l'autre ;
- le mécénat et le bénévolat de compétences doivent être anticipés pour que les missions concordent réellement avec les besoins³ ;
- les modalités de coopération entre les salariés et les bénévoles doivent être également structurées car chacun a des motivations de nature différente⁴ ;
- le recours plus fort aux prestataires doit être accompagné d'une politique d'achat « au meilleur prix » ;
- la sollicitation de partenaires associatifs pour partager des compétences ou un salarié doit être une décision politique portée par le conseil d'administration.

En définitive, mixer les ressources humaines permet d'agir à moyen et long terme sur le modèle socio-économique de l'association. Mais il ne faut pas confondre vitesse et précipitation : s'il est urgent de se poser la question dans ce contexte de crise sanitaire et économique, il est également important de prendre le temps de la réflexion pour avancer efficacement et avec bienveillance. ■

3. JA 2020, n° 612, p. 26, étude F. Duboscq in dossier « Mécénat de compétences – Satisfait et remboursé ! ».

4. JA 2018, n° 589, p. 42, étude F. Duboscq.