

# RENFORCER LES RESSOURCES HUMAINES DANS SON ASSOCIATION



Agence Micro Projets



**Piliers de l'engagement associatif, les ressources humaines influencent tant l'organisation interne d'une association que sa capacité à conduire des actions. Différents statuts existent (bénévolat, volontariat, salariat) et il est parfois difficile d'identifier le plus adapté à sa structure. Il faut également prévoir les ressources nécessaires pour accueillir et encadrer ces recrues sur le long terme. À travers cette fiche et le témoignage d'associations partenaires, l'Agence des Micro Projets vous propose un retour sur les principaux dispositifs existants pour appuyer des activités associatives en France et à l'international.**

## LE BÉNÉVOLAT

### LE BÉNÉVOLAT ASSOCIATIF

Plus de 16 millions de bénévoles œuvrent aujourd'hui dans le paysage associatif français dont environ 7% au sein d'associations de solidarité internationale (ASI) (France Bénévolat, 2016). Malgré l'absence de définition légale claire, le bénévolat se distingue principalement d'autres statuts par :

- **L'absence de rémunération** en espèce ou en nature (il est toutefois possible de se faire rembourser des frais induits par l'activité bénévole)
- **L'absence de subordination juridique** (critère du contrat de travail)
- **Le caractère volontaire de la participation**, à laquelle il peut être mis un terme sans procédure ni dédommagement. Tout bénévole est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

NB : Le Ministère chargé de la vie associative édite chaque année un **Guide du bénévolat**, qui présente les différentes garanties offertes aux bénévoles par la loi (défraiement, assurance, cumul des statuts, congés, etc.)

### DES ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Si le volume de l'engagement bénévole est en augmentation, surtout chez les jeunes, il est aussi en pleine mutation. **Les bénévoles souhaitent que leur engagement contribue à leur épanouissement personnel**, ait un sens et soit utile. La difficulté spécifique des ASI est de réussir à partager le sentiment initial qui a conduit à créer l'or-

ganisation, surtout si les bénévoles ne se rendent pas sur le terrain. Il faut donc pouvoir rendre visible l'enjeu et les résultats de l'action en France. **Les enjeux de professionnalisation des associations et de fidélisation des bénévoles**, qui vont plus facilement d'une association à une autre, se mêlent aux **disponibilités plus ponctuelles** et à court terme.

### COMMENT FIDÉLISER DES BÉNÉVOLES ?

1. Prendre le temps de comprendre les besoins, envies et contraintes des bénévoles
2. Adapter les modes de travail : flexibilité des horaires, missions courtes et/ou ponctuelles, travail à distance
3. Identifier les compétences professionnelles et leur progression
4. Rendre perceptible l'impact des actions entreprises
5. Clarifier la position dans la chaîne d'actions (limiter les fausses attentes)
6. Savoir encadrer et déléguer : proposer des missions précises qui incitent à l'engagement
7. Faciliter la communication entre les membres (groupe whatsapp, rencontres physiques)

FICHE  
RÉALISÉE PAR

Observatoire  
de l'Agence des  
Micro Projets  
Clara Chépeau

AVEC LA  
CONTRIBUTION  
DE :

France Bénévolat

Fondation  
Synergie Solaire

19 associations  
partenaires du  
pôle Volontariat  
de La Guilde

## D'AUTRES ENGAGEMENTS BÉNÉVOLES

### LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences permet aux collaborateurs d'une entreprise d'aider une association sur une problématique spécifique pendant leurs heures de travail. Les associations bénéficient ainsi à coût quasi nul d'une expertise non disponible en interne pour résoudre un problème spécifique, améliorer l'organisation, l'efficacité ou l'impact d'une action. En échange, les collaborateurs ont l'opportunité de renforcer leur expertise professionnelle, de développer des savoirs-être et de donner un autre sens à leur travail. Le mécénat peut se conclure via une convention de partenariat entre l'association et l'entreprise, ou sous un statut bénévole indépendant, directement entre l'individu et l'association.

### LE CONGÉ D'ENGAGEMENT

Il est parfois difficile de concilier engagement associatif et activité professionnelle. Le congé d'engagement permet aux dirigeants d'associations et aux encadrants bénévoles de bénéficier d'un congé annuel de 6 jours, fractionnables en demi-journées, pour conduire des activités bénévoles pouvant se tenir durant leur temps de travail. L'association concernée doit être légalement reconnue et inscrite au registre des associations depuis trois ans minimum. Ce congé, non rémunéré, est applicable au secteur public et privé. Il doit être demandé au moins 30 jours avant auprès de l'employeur.



Synergie Solaire

*« Le mécénat de compétences fait partie de l'ADN de la fondation depuis sa création en 2011. Il permet à des individus et des entreprises du secteur des énergies renouvelables, membre du réseau de la Fondation, de s'engager dans des projets qui relèvent de leur expertise et qui donnent du sens à leur pratique. De l'autre côté, cela permet à la fondation de disposer des ressources techniques essentielles au suivi sur le terrain des projets financés et aux besoins des ONG qui les pilotent. L'engagement se fait soit par convention avec l'entreprise soit individuellement, l'employé(e) prenant alors un statut bénévole. »*

Fondation Synergie solaire

## L'EMPLOI SALARIÉ

### LE SALARIAT DE DROIT FRANÇAIS

Près de 13% des associations actives en France emploient des salarié(e)s, qui représentent 1,8 millions de personnes. Beaucoup d'entre elles emploient moins de 3 salarié(e)s. La relation salariale est caractérisée par :

- **Le versement d'une rémunération**
- **L'existence d'un lien de subordination**, qui implique des droits et des devoirs, tant du côté de l'association que du/de la salarié(e)
- **L'application du droit du travail français** pour un contrat en France (articles L 1131-1 et suivants du Code du Travail). A l'étranger, les salarié(e)s sont soumis(es) au droit local, sauf dans le cas de contrat signé en France avec détachement.

**NB :** La création d'un premier emploi implique de bien se préparer pour accueillir de manière durable une ressource permanente, tant financièrement qu'au niveau organisationnel. (Cf. fiche AMP#10 de l'Agence des Micro Projets)

### LE SALARIAT DE DROIT LOCAL

Les compétences sont aussi disponibles localement dans les pays de mise en œuvre des projets. La création d'une équipe de travail multiculturelle peut être d'une grande valeur ajoutée. Au-delà des compétences techniques, la connaissance culturelle (dont linguistique) de la zone dans le cadre d'intervention est généralement très utile. Universités, bureaux d'études, associations locales, de nombreux acteurs sont déjà présents et actifs et peuvent être associés à un projet dans le cadre d'un partenariat.

### ACCOMPAGNER LES EMPLOYEURS ASSOCIATIFS EN FRANCE

- **Les points d'appui généraux** (Maisons des Associations, Centres de Ressources et d'Information sur le Bénévolat, CRIB) permettent d'avoir une information générale sur la vie associative et apportent des conseils sur les procédures et sur le droit applicable
- **Chèque emploi associatif (CEA) :** offre de service gratuite du réseau Urssaf pour favoriser l'emploi en milieu associatif, en leur permettant d'effectuer les formalités administratives liées à l'emploi de salarié(e)s
- **Le dispositif local d'accompagnement (DLA) :** public, il permet aux associations employeuses de bénéficier d'accompagnement sur mesure afin de développer leurs activités, se consolider et de créer ou pérenniser des emplois.

*« Les salarié(e)s de droit local sont des personnes à des postes clés où il n'est pas pertinent d'avoir des compétences d'expatrié(e)s (ex. travailleurs sociaux qui doivent connaître la langue, la culture, le pays pour accompagner au mieux les familles) »* Enfants d'Asie

## LES STAGIAIRES

Le stage à l'international est souvent une opportunité pour un(e) étudiant(e) de valider une année ou un diplôme tout en renforçant les équipes de terrain d'une organisation sur des missions spécifiques. D'une durée limitée (entre 3 et 6 mois en moyenne), il demande un encadrement important de la part de l'organisation, qui doit garantir le respect des objectifs pédagogiques fixés par la convention de stage. Une mission de stage doit être bien identifiée et définie dans le temps afin de recruter le bon profil et de ne pas se substituer au salariat. Il peut s'agir par exemple d'un diagnostic avant-projet ou de la réalisation d'une étude technique spécifique.

Rappel: Tout stage de plus de deux mois doit être rémunéré selon les dispositions légales en vigueur.

*« Il est impératif de retenir des stagiaires correspondant à des compétences dont on a besoin (...). Les stagiaires que nous accueillons viennent sur une durée précise et travaillent sur une thématique qui ne nécessite pas de rester sur plusieurs mois de mission. Ils viennent pour travailler en équipe avec nos volontaires sur leur projet et peuvent faire avancer les projets dans certains domaines (par exemple les ingénieurs en bâtiment). »* LP4Y

## LE VOLONTARIAT

Le volontariat se distingue du bénévolat et du salariat, par les critères suivants :

- **Engagement formel** (contrat), pour une durée limitée, à temps plein, pour une mission d'intérêt général ;
- **Perception d'une rémunération** (toutefois non assimilable à un salaire)
- **Préavis en cas d'arrêt de la mission**
- **Le volontariat est dérogoatoire au code du travail** (ex : pas de recours aux prud'hommes en cas de litige)

Différentes modalités et formes de volontariat existent, permettant aux jeunes et moins jeunes de s'engager dans des projets, en France ou à l'international. Le Volontariat de Service Civique et le Volontariat de Solidarité Internationale sont les plus répandus, notamment pour les missions à l'étranger.

## DEUX DISPOSITIFS : VVV/SI ET JSI

VILLE, VIE, VACANCES / SOLIDARITÉ INTERNATIONALE  
ET JEUNESSE, SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Ces deux programmes s'adressent aux jeunes de 15 à 25 ans, constitués par groupes de 4 à 16. Ils mettent au cœur la rencontre interculturelle de jeunes, organisée autour d'une action d'utilité collective s'inscrivant dans ou plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) pour une durée minimum de 15 jours. Se déroulant à l'international ou en France, elle doit être portée par une association française, en partenariat avec une association locale. Chaque projet doit être parrainé par une association de solidarité internationale habilitée, pour bénéficier de 2000€ à 7500€.

	LE VOLONTARIAT DE SERVICE CIVIQUE (VSC)	LE VOLONTARIAT DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (VSI)
QU'EST-CE QUE C'EST ?	Dispositif de volontariat créé par la loi du 10 mars 2010 sur le Service Civique, il s'inscrit dans une politique jeunesse visant à la cohésion nationale, à la mixité sociale dans le cadre d'un projet d'intérêt collectif.	Dispositif encadré par la loi du 23 février 2005, il a pour objet « l'accomplissement d'une mission d'intérêt général à l'étranger dans les domaines de la coopération au développement et de l'action humanitaire ». Le VSI est contractuel et engage mutuellement un organisme d'envoi et un volontaire.
ORGANISME RÉFÉRENT	Agence du Service civique	Organisme d'intermédiation agréé pour l'envoi de VSI
QUI ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout jeune entre 16 et 25 ans non révolus (jusqu'à 30 ans pour les jeunes en situation de handicap)</li> <li>• Sans condition de diplôme, d'expérience professionnelle ou de formation préalable</li> <li>• Français ou étrangers résidents en France si la mission est à l'étranger</li> <li>• Européens ou de nationalités des pays partenaires, si la mission est en France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes majeures, célibataires ou en couple (départ permis avec des ayants-droits, conjoint et/ou enfant(s)),</li> <li>• Sans condition de nationalité, sauf celle du pays de mission, et sans limite d'âge.</li> <li>• En majorité des personnes diplômées, expérimentées ou non.</li> </ul>
OÙ ET QUELLE DURÉE ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partout dans le monde (Europe, Afrique, Amérique, Asie).</li> <li>• 6 mois min. à 12 mois max. dont tout ou partie peut se dérouler à l'international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniquement en dehors de l'Union européenne</li> <li>• Minimum légal de 6 mois mais en pratique de 12 mois min (en-dessous le dispositif n'est pas subventionné) à 24 mois max. par contrat, cumulables sur une durée de 6 ans max.</li> </ul>
QUELS DOMAINES ET QUELLES STRUCTURES ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au sein d'organismes à but non lucratif ou de personnes morales de droit public, en France ou à l'étranger.</li> <li>• Dans un des neuf domaines d'interventions reconnus prioritaires pour la nation : solidarité, santé, éducation pour tous, culture et loisirs, sport, environnement, mémoire et citoyenneté, développement international et action humanitaire, intervention d'urgence en cas de crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire d'accueil peut être une association, une collectivité territoriale, un bureau d'étude, une organisation bilatérale ou multilatérale, une structure étatique locale...</li> <li>• Domaines d'actions : Enseignement, action sanitaire et sociale, information et communication, développement durable, gestion de projets, administration publique et territoriale...</li> <li>• Types de projets : renforcement des capacités des acteurs locaux, communication interne et externe, appropriation de techniques ou de technologies spécifiques, contribution à la mise en réseaux</li> </ul>
COÛTS ET CONDITIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'État prend en charge : indemnité mensuelle, couverture sociale, assurance vieillesse, congés, formation, etc.</li> <li>• L'organisme d'accueil agréé complète l'indemnité mensuelle en nature ou en argent (107,58€). Il doit mobiliser en interne des tuteurs pour accompagner le/la volontaire dans sa mission et son projet d'avenir</li> <li>• À l'international, la répartition de la prise en charge des coûts complémentaires est négociée entre les acteurs du projet d'accueil (partenaire d'envoi, partenaire d'accueil et volontaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme d'envoi garantit une préparation au départ, une indemnité mensuelle, couverture sociale, assurance vieillesse, indemnité de réinstallation en cas de mission de 24 mois minimum, accompagnement au retour, etc.</li> <li>• L'État soutient l'organisme d'envoi par une participation forfaitaire aux différents coûts.</li> <li>• Le partenaire d'accueil contribue financièrement pour tout ou partie, aux frais suivants : voyage, indemnité de volontariat, logement, complément de coûts de formation...</li> </ul>

## RETOURS D'EXPÉRIENCES

Une vingtaine d'organisations partenaires du pôle volontariat de la Guilde ont répondu fin 2018 à un questionnaire sur la gestion des ressources humaines dans leur organisation. Leurs retours sur leurs expériences d'accueil de VSI, VSC et stagiaires sont brièvement exposés en page suivante.

« Le statut VSI offre des bonnes conditions de travail et des avantages pour les volontaires: sécurité sociale, mutuelle, accompagnement par l'intermédiation, préparation au départ, prime de retour, contribution à la caisse de retraite, etc. Il permet d'obtenir des professionnels qualifiés et expérimentés, dans un cadre garanti par l'Etat. » Blue Energy France

## POURQUOI ACCUEILLIR DES VOLONTAIRES ?

- **Engagement et implication immédiate** dans les valeurs de la structure.
- Richesse apportée par la **mixité** : valorisation du savoir des équipes locales qui aiment à échanger avec des personnes issues de cultures différentes.
- Apport de **dynamisme**, d'un regard neuf et neutre et de nouvelles compétences.
- **Professionnalisme** : délégation de responsabilités et contribution à la structuration des projets/programmes.
- Matérialise **l'implication de l'organisation dans le pays** d'intervention auprès des partenaires et bénéficiaires, peut renforcer la connaissance du contexte d'intervention.

STATUTS	AVANTAGES	POINTS D'ATTENTION
<b>VSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée de l'engagement modulable et reconductible</li> <li>• Diversité de profils (pas de limite d'âge)</li> <li>• Expérience, compétences et adaptabilité à des conditions parfois difficiles</li> <li>• Bonnes conditions de travail (couverture sociale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût relativement élevé, difficultés d'obtention des visas</li> <li>• Encadrement reste nécessaire</li> <li>• Turn-over qui reste fréquent (tous les 1 à 2 ans)</li> <li>• Intégration locale plus ou moins facile/longue selon le profil</li> </ul>
<b>VSC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes professionnels motivés et engagés, avec un grand choix de profils</li> <li>• Bonne capacité d'adaptation</li> <li>• Bonnes conditions de travail pour un faible coût</li> <li>• Engagement modulable (6 à 12 mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge administrative, délai d'obtention des agréments</li> <li>• Statut « rigide », contrats non prolongeables</li> <li>• Difficultés possibles pour adapter les missions et le temps de travail à ceux de l'équipe locale</li> <li>• Besoin important d'encadrement</li> </ul>
<b>STAGIAIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profils motivés, dynamiques, prêts à apprendre</li> <li>• Intérêt pour les projets portés</li> <li>• Apport ponctuel de compétences sur un projet spécifique</li> <li>• Coût modéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil parfois peu expérimenté et implication variable</li> <li>• Durée parfois trop courte (imposée par les écoles)</li> <li>• Confusion avec des « missions humanitaires »</li> <li>• Participation requise à l'encadrement et à la formation</li> </ul>
<b>SALARIÉ DE DROIT LOCAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoirs-faire et savoirs-être clefs spécifiques</li> <li>• Engagement longue durée</li> <li>• Acteurs terrain et interlocuteurs de référence pour les bénéficiaires</li> <li>• Renfort pour une meilleure viabilité organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inégalités possibles avec les contrats de droit français (temps de travail, avantages sociaux)</li> <li>• Motivation et engagement pour le travail interculturel</li> <li>• Turn-over important selon les pays</li> <li>• Difficulté de s'aligner sur les salaires proposés par les grosses ONGs</li> </ul>
<b>SALARIÉ DE DROIT FRANÇAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement longue durée</li> <li>• Expertise</li> <li>• Force vive de l'association au service de sa mission</li> <li>• Renforcement organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût et gestion administrative</li> </ul>

## DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET CONSEILS

Choix du profil adéquat lors du recrutement, management à distance (comportement, gestion des conflits, interculturalité), compréhension de la mission et de ses enjeux par les différentes parties prenantes, financement des postes dans la durée, capacité d'accueil et d'accompagnement des équipes sur place, subtilité des différents statuts, départ prématuré des projets, etc. les difficultés rencontrées sont aussi nombreuses.

Ci-dessous quelques conseils proposés par ces organisations :

- Être exigeant et transparent au moment du recrutement pour assurer la clarté de la mission et du contexte d'intervention ainsi que la bonne correspondance du/de la volontaire avec le profil recherché. Ne pas s'imaginer que la personne sera directement autonome (sauf exception).
- Bien évaluer les besoins et la valeur ajoutée d'engager un(e) volontaire si les compétences peuvent être trouvées au niveau local.

- Clarifier les attentes de la structure d'accueil sur le rôle des volontaires et équiper les salariés locaux pour l'accueil et l'accompagnement de personnel étranger.
- Être à l'écoute du/de la volontaire, qui ne va peut-être pas spontanément faire part des difficultés rencontrées sur le terrain.
- Réfléchir à l'avant, au pendant et à l'après afin de pouvoir accompagner au mieux et faire de la mission un succès.
- Proposer éventuellement une expérience préalable au sein de l'association : stage, mission bénévole, pour apprendre à se connaître.
- Dédier les ressources humaines nécessaires au suivi, prévoir des contacts Skype réguliers.
- Assurer le cadre financier possible et souhaitable pour ces missions.

## EN RÉSUMÉ

Le besoin en ressources humaines varie selon la nature des projets à réaliser. Il faut donc régulièrement revoir sa stratégie pour se demander si elle est cohérente, pertinente et durable en fonction de la capacité d'accueil disponible (financière, matérielle, organisationnelle, etc.). La formation en interne et des nouvelles ressources est également essentielle.

## POUR EN SAVOIR PLUS

- Le guide du bénévolat [https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_du\\_benevolat.pdf](https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf)
- Le congé d'engagement <https://associations.gouv.fr/conge-engagement.html>
- Trouver des bénévoles via les plateformes numériques <https://blog.assoconnect.com/articles/9373-11-plateformes-pour-trouver-des-benevoles-pour-votre-association>
- France Volontaires- Guide des volontariats internationaux d'échange et de solidarité <https://www.france-volontaires.org/app/uploads/2019/07/guide-vies-2019.pdf>
- La Guilde – Services d'envoi de volontaires <http://la-guilde.org/volontariat/>
- FONJEP - dispositifs JSI et VVV-SI <https://www.fonjep.org/solidarite-internationale/projets-de-jeunes-jsi-et-vvvs>
- Hello Asso - Accueillir un(e) étudiant(e) en stage <https://www.helloasso.com/blog/comment-accueillir-un-etudiant-en-stage-demarches-encadrement-hebergement-assurance/>
- Hello Asso – Associations employeurs : les particularités <https://www.helloasso.com/blog/associations-employeurs-les-particularites/>
- Agence Micro Projets - Le passage du micro au méso : structuration d'une association avec la création d'un premier emploi <http://mediatheque.agencemicroprojets.org/bonnes-pratiques-micro-meso/>
- Retrouvez d'autres documents dans la médiathèque des microprojets ! <https://mediatheque.agencemicroprojets.org/>

© La Guilde

Réalisation : Juin 2020

Conception graphique : fannyallemand.com

Iconographie : © RDC, éducation inclusive

© J. de Tessières /HI, Audition Solidaire France Sénégal (ASFS)

Centre ressource national des petites et moyennes associations françaises de solidarité internationale, l'Agence des Micro Projets est un programme de la Guilde (association reconnue d'Utilité Publique) soutenu par l'Agence Française de Développement.  
contact@agencemicroprojets.org - 01 45 49 03 65

