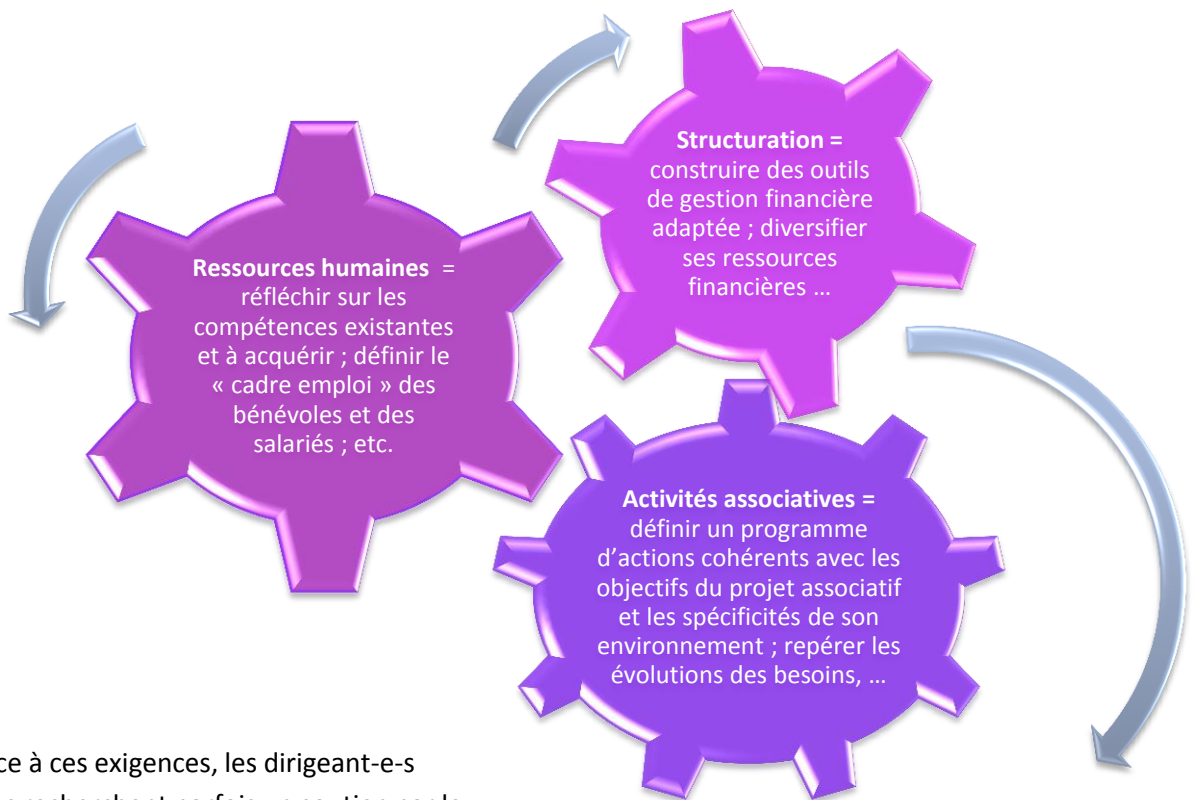


Un environnement mouvant complexe devenu concurrentiel, des défis sociétaux croissants, l'exigence qualitative accrue des financeurs et des bénéficiaires,... Tous ces éléments conduisent les associations à développer leur projet en cherchant à optimiser leurs moyens, leurs ressources et leur réseau partenarial. Elles visent ainsi à se professionnaliser selon 3 dimensions : les activités associatives, les ressources humaines, la structure et son fonctionnement :



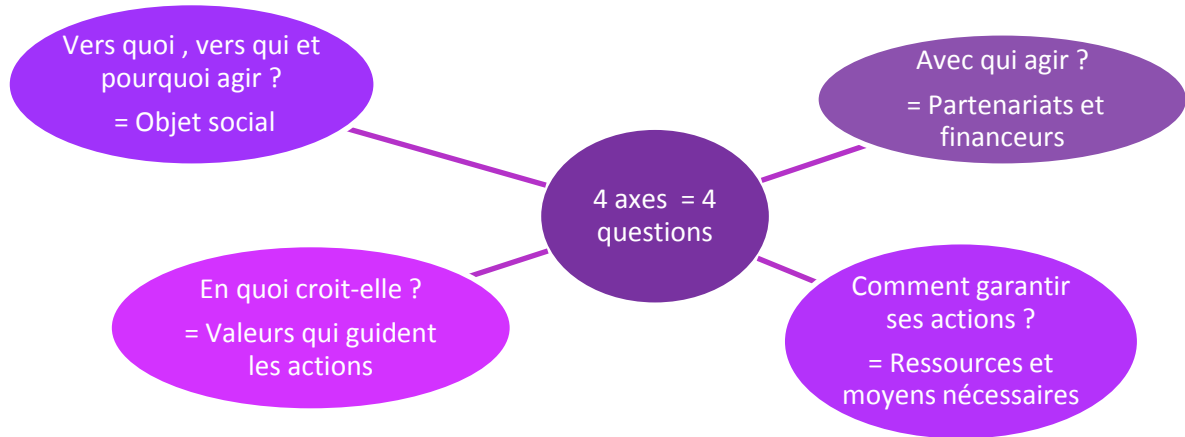
Pour faire face à ces exigences, les dirigeant-e-s associatif-ve-s recherchent parfois un soutien par le recrutement de salarié-e-s. Cette démarche implique de s'interroger sur quelques éléments fondamentaux en amont afin de vérifier la pertinence et la faisabilité d'accueillir une nouvelle personne salariée, à fortiori en contrat aidé.

3 questions clés pour réfléchir à la pertinence d'un (nouveau) recrutement :

1. Le projet associatif formalisé répond-il à des objectifs réalistes et précis ?
2. Prend-il en compte les besoins et les demandes issus des acteurs du territoire (publics, partenaires associatifs, publics et privés, ...) ?
3. Les besoins financiers, humains et logistiques nécessaires à sa réalisation ont-ils été évalués en particulier en termes de volume ?

Définir son projet associatif

Le projet de l'association résulte d'une volonté de ses membres de construire et d'agir ensemble selon 4 axes :



Evaluer le besoin potentiel en emploi

Une fois le projet associatif formalisé et validé par l'Assemblée Générale, il s'agit de **calibrer le besoin en ressources humaines** par la prise en compte de ces 3 éléments :



Lorsque les ressources humaines (salarié-e-s et bénévoles) présentes dans l'association sont jugées insuffisantes pour réaliser certaines actions, présentes et à venir, le besoin de créer un emploi peut être envisagé et la question de son financement se pose.

Financer ce nouvel emploi

Comme le financement de l'emploi est lié à celui des actions associatives, il s'avère pertinent de déterminer un budget provisionnel par action en intégrant pour chacune le coût du salaire brut avec ses charges sociales patronales. Selon la nature de l'action, différentes sources de financements sont adaptables et mobilisables :

- financements publics et privés (fonds de dotation, fondation, participatif, ...),
- ressources propres (adhésions, dons de particuliers, recettes des activités, prestations),
- partenariats privés (sponsoring, mécénat en nature et en compétences, associatifs),
- mutualisation de l'emploi
- recours aux dispositifs d'aide à l'emploi.

Combiner ces sources permet de consolider le financement d'une action, voire de garantir sa pérennité.

Focus sur les dispositifs d'aide à l'emploi qui visent à :

- favoriser l'insertion sociale ou professionnelle de publics éloignés de l'emploi ou/et bénéficiaires des minimas sociaux,
- structurer et développer l'association grâce au développement d'actions cohérentes avec le projet associatif dans une démarche de professionnalisation.

Afin de garantir la pérennité du poste, il est important de faire coïncider le besoin en emploi (mission, compétences utiles, volume d'activités, etc.) avec le type d'aide et ses spécificités et non d'utiliser l'emploi aidé comme un coup de pouce au démarrage d'un nouvel emploi/activité.

Dans une note d'analyse sur les enjeux de l'accompagnement RH associatif, l'Avisé liste un nombre de risques pour les associations concernant le recrutement.

Principaux constats	Risques possibles
Absence de connaissance des règles élémentaires du droit du travail.	Conditions d'emploi et de travail défavorables aux salarié-e-s engendrant un climat social néfaste.
Défaut de perception sur la fonction employeur.	Contentieux éventuels entre employeur-se-s et salarié-e-s.
Recrutement effectué au feeling ou/et au gré des dispositifs d'aide à l'emploi et non selon les besoins réels en compétences.	Mise en échec des nouveaux-velles, démotivation des salarié-e-s, perte d'énergie à épauler les nouveaux-velles par les ancien-ne-s, ...
Manque de temps et de moyens pour proposer un parcours d'intégration et de formation aux nouveaux-velles.	Départs de salarié-e-s préjudiciables au fonctionnement de l'association et à son image externe.

Le recrutement coûte cher, et ses éventuelles erreurs davantage, car ils impliquent des coûts.

Coûts directs liés au :	Coût indirects liés au :
Processus de recrutement fait et à refaire.	Travail à refaire, les délais dépassés.
Salaire annuel du/de la salarié-e, les charges sociales liées et les remboursement des frais de transport à la hauteur de 50% minimum (RATP, SNCF, Vélib).	Perte de partenariats et d'opportunités de mutualisation, de nouvelles activités, ... pour la mise en œuvre de nouveaux projets ou démarches.
Intégration et de formation du/de la nouvel-le entrant-e aux spécificités du métier, de la structure et de son contexte.	Baisse de la qualité de la relation avec les partenaires, voire altération de la crédibilité et de l'image de la structure.
Environnement de travail (bureau, outil de travail,...)	Impact sur le climat social de l'association (bénévoles et salarié-e-s)
Coûts juridiques éventuels dans le cadre d'un licenciement in fine.

Sources : *Un emploi pourquoi?*, vademecum CNAR, 2008 ; *Fonction employeur et Ressources humaines*, Avisé & DLA environnement, janvier 2015 ; *Association & Emploi aidé*, France Active, 2014.

[Cliquer ici](#) pour un autodiagnostic et des pistes de réflexion en 7 minutes !