



## LES ASPECTS STRATÉGIQUES, ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

**Au cours de sa vie, une association peut avoir à embaucher du personnel salarié si le seul recours à des bénévoles ne permet plus de couvrir les besoins du projet ou si le développement de l'association doit mobiliser de nouvelles compétences en interne. Conseils pratiques pour faire le bon choix.**

**A**vant d'aborder les aspects économiques et financiers, rappelons qu'une embauche pour une association relève avant tout de choix stratégiques qui interrogent son projet associatif et la relation avec son environnement. Devenir employeur ou créer un nouveau poste doit donc nécessairement questionner l'association sur sa stratégie à moyen terme en même temps que son modèle économique.

### AVANT L'EMBAUCHE, QUELLES SONT LES QUESTIONS À SE POSER ?

**À quels besoins répond le futur salarié ?** L'association a-t-elle établi un profil de poste précis, répondant aux besoins décelés ? N'y a-t-il pas d'autres solutions, comme le recours à un prestataire de service externe ou le partenariat avec une autre association ? En effet, ces solutions ont l'avantage de permettre l'ajustement ou la suspension de l'activité sans licenciement.

**Quels sont les coûts liés à l'embauche ?** Cette question est primordiale. Il faut prendre en compte, ici, toutes les charges liées à l'emploi du nouveau salarié : salaire brut et charges patronales, mais également l'environnement de travail tel que l'encadrement, les locaux, les investissements (ordinateur, téléphone, bureau, véhicule, etc.). À cela, il convient d'ajouter le besoin en fonds de roulement, généré par le nouveau projet – c'est-à-dire les besoins de financement liés au décalage de trésorerie –, souvent sous-estimé. Les prévisionnels et demandes de subvention doivent identifier une marge positive permettant d'y faire face.

**Comment le nouvel emploi sera-t-il financé ?** Plusieurs pistes peuvent être envisagées : le budget d'exploitation le permet déjà, des activités commerciales pourront être développées – attention toutefois aux incidences fiscales –, le coût de l'emploi peut être partagé avec d'autres employeurs,

l'association peut bénéficier de subventions pour le projet développé par le salarié, d'aides à l'emploi, etc.

### RECOURIR AUX AIDES À L'EMPLOI : QUELS SONT LES DISPOSITIFS EXISTANTS ?...

Tout d'abord, rappelons à toute fin utile qu'une aide à l'emploi correspond à une subvention dédiée au financement d'un poste salarié, allouée par l'État ou une collectivité territoriale. Elle est limitée dans le temps. Pour en bénéficier, les associations doivent répondre à certains critères (en termes d'intérêt général, de public visé, etc.). Les dispositifs sont nombreux et évoluent fréquemment. Ils peuvent être présentés en deux catégories :

- les aides mises en place pour soutenir l'accès ou le retour à l'emploi de publics qui en sont éloignés : le contrat unique d'insertion (CUI), anciennement le contrat d'avenir (CA) ou encore le contrat d'accompagnement vers l'emploi (CAE), etc. Ce type de dispositif est présenté comme une étape dans le parcours de ces personnes vers un emploi stable ;
- les aides mises en place davantage pour répondre à des besoins du territoire : la

### L'ACCOMPAGNEMENT

#### UNE NÉCESSITÉ POUR NE PAS SE TROMPER

Pour accompagner une réflexion globale sur le développement de son activité, une association ne disposant pas de la technicité suffisante aura toujours intérêt à solliciter des conseils auprès de sa fédération ou du dispositif local d'accompagnement (DLA).

région Pays de la Loire par exemple, comme d'autres régions, propose des « emplois tremplins »<sup>1</sup> aux associations de son territoire pour des projets liés au développement durable. L'aide, cofinancée par des collectivités partenaires (commune, intercommunalité, département), couvre cinq années, de manière dégressive. L'objectif de cette dégressivité est de pousser l'association à anticiper chaque année un peu plus l'arrêt de l'aide en recherchant d'autres sources de financement (subvention, recette d'activité, etc.). Les personnes concernées par ce dispositif en Pays de la Loire sont les demandeurs d'emploi.

### ... ET LES IMPACTS DE LEUR UTILISATION POUR LES ASSOCIATIONS ?

Les aides à l'emploi sont souvent perçues par les associations comme la solution à leur déséquilibre budgétaire. Il est vrai que pour la majorité des associations employeurs, la masse salariale est le principal poste de charges. Elles ont donc bel et bien des besoins de financement liés à cette charge. Mais des questions demeurent :

- les dispositifs d'aides à l'emploi existants sont-ils adaptés à leurs besoins en ressources humaines ? Les associations ont souvent soit de compétences professionnelles en gestion, conduite de projet, communication, recherche de financement, etc. Or, le public visé dans les dispositifs n'est pas toujours qualifié ou n'a pas toujours l'expérience suffisante pour occuper ces types de postes ;
- la durée des dispositifs permet-elle aux associations d'anticiper la fin des aides en

trouvant de nouvelles sources de financement ? À cette question, certains dirigeants ayant des difficultés à trouver des moyens pour pérenniser les emplois de leur association ou par manque d'anticipation comptent davantage sur les nouveaux dispositifs d'aides à l'emploi.

Il en résulte que certaines associations font appel à ces dispositifs davantage par opportunisme qu'en fonction de leurs besoins réels. L'utilisation des emplois aidés peut alors être déstabilisante, voire destructurante pour une association : variation du nombre de salariés dans le temps en fonction des politiques publiques, *turn-over* sur des fonctions clés, besoins non couverts

contrat. L'association doit établir un budget pluriannuel compensant la fin des aides soit par des recettes liées au développement de l'activité (cotisations, prestations), soit par de nouvelles sources de financement identifiées (subvention sur projet, mécénat). Les aides à l'emploi sont généralement versées mensuellement, parfois même en début de mois. Ce type de versement est particulièrement avantageux pour les associations, qui n'ont alors pas à avancer le paiement des salaires sur leurs réserves, ou fonds propres. La substitution de l'aide au poste par un autre type de ressource – par exemple, une subvention versée après six mois de fonctionnement – modifiera le besoin lié à son cycle d'exploitation qu'il conviendra d'estimer et de financer.

“ Les aides à l'emploi sont souvent perçues par les associations comme la solution à leur déséquilibre budgétaire ”

d'accompagnement et d'encadrement des nouveaux arrivants, efforts de formation récurrents...

### ANTICIPER LA FIN DES AIDES : QUE DOIT PRÉVOIR L'ASSOCIATION ?

Une aide à l'emploi est limitée dans le temps : il convient de connaître les modalités d'octroi de l'aide versée (montant, durée, dégressivité). La fin et la dégressivité de l'aide doivent être anticipées par les dirigeants, et ce, dès l'acceptation du

L'embauche de salariés a des incidences financières fortes en termes de budget d'exploitation. Ce poids peut être amoindri si l'association recourt à des emplois aidés (emploi tremplin, contrat unique d'insertion, etc.). Néanmoins, ces aides ne couvrent que partiellement les besoins, sont contraignantes en termes de publics visés et sont limitées dans le temps. Se posent alors les questions du cofinancement, du profil de poste et de la pérennisation de ces emplois, auxquelles doivent répondre les associations avant de s'engager. ■

1. Voir p. 31 de ce numéro.



**AUTEUR** Fanny Gérôme  
**TITRE** Chargée de mission, CNAR Financement, France Active