

ENTRETIEN | Pacte social et PME

LA STRUCTURE ASSOCIATIVE OFFRE UN PACTE SOCIAL UNIQUE ET ATYPIQUE. MAIS SI ELLE EST TANT AIMÉE ET PLÉBISCITÉE PAR LES FRANÇAIS, ELLE DOIT CONSTAMMENT JONGLER ENTRE BÉNÉVOLAT ET SALARIAT. OR CE PARTENARIAT EST LOIN D'ÊTRE SIMPLE. MAÎTRE AMBLARD NOUS LIVRE LES SECRETS DE CETTE CHIMÈRE À DEUX TÊTES.

Associations « Un subtil équilibre entre liberté et contrainte »



© Pascal Muradian

**Colas
AMBLARD**
Avocat associé
NPS Consulting

ÉCHANGES : Comment concilier l'exigence de l'employeur avec l'objet caritatif d'une association ?

COLAS AMBLARD : Ces deux éléments du pacte social associatif sont fondamentaux et ne doivent pas être confondus. Il y a, d'une part, la démarche de « *caritas* » (charité en latin) poursuivie par l'association et, d'autre part, les contraintes de gestion qui doivent être pleinement assumées par ces organismes, particulièrement lorsqu'ils deviennent employeurs¹. Si l'association ou l'ONG veut pérenniser son action, il importe que ces deux logiques soient respectées à parts égales. C'est en ce sens que la question de la professionnalisation des associations peut être abordée de manière positive.

L'association « à l'ancienne », c'est-à-dire composée uniquement de bénévoles parés de leurs idéaux, a vécu. Ou alors, elle accepte que sa sphère d'influence demeure résiduelle par rapport à l'action qu'elle se propose de mener. Pour les associations plus importantes qui ont recours à du personnel salarié, la plupart d'entre elles ont désormais intégré le fait qu'elles étaient des employeurs comme n'importe quels autres du point de vue des règles applicables en matière de droit du travail, d'hygiène et de sécurité des salariés.

Nous avons récemment organisé un colloque sur ces aspects avec le Barreau de Lyon². Il est vrai qu'une association caritative se doit d'être un employeur socialement responsable. Il en va de sa crédibilité vis-à-vis de ses partenaires. Les financeurs publics ou privés exigent, quant à eux, de plus en plus de transparence sur le plan financier. Cela a notamment un impact sur la politique des salaires

pratiquée au sein de ces organismes, dans la mesure où une part importante des budgets doit désormais être concentrée sur les actions de terrain, quelques fois au détriment des financements consacrés au fonctionnement général de ces structures. Les deux logiques, on le voit, ne sont pas toujours faciles à concilier au sein de ces entités.

À partir de quand un bénévole cesse-t-il de l'être pour devenir salarié ?

Lorsque la liberté d'engagement, qui caractérise le bénévolat cesse pour laisser place à la contrainte. Et bien sûr, quand le membre ou le dirigeant associatif perçoit une rémunération sous quelque forme que ce soit (honoraires, jetons de présence, salaire, gratifications, remboursement de frais injustifiés, avantages en nature...). La notion de salariat se caractérise en effet par deux éléments fondamentaux : le lien de subordination du salarié vis-à-vis de son employeur et une rémunération en contrepartie d'un travail effectif. Les associations doivent donc être extrêmement vigilantes et éviter tout risque de requalification de l'engagement bénévole en une relation salariale. Des grandes organisations associatives ont déjà été exposées à cette situation³. Lorsque la requalification concerne des dirigeants, les conséquences peuvent être plus importantes puisque l'association peut perdre sa qualité d'organisme sans but lucratif et devenir redevable des impôts commerciaux en application de l'instruction fiscale BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006. Pour ces institutions sans but lucratif (ISBL), il s'agit avant tout de réussir à conjuguer une planification rationnelle du travail bénévole sans pour autant

apparaître comme trop directif. Ce qui est le cas, par exemple, lorsque l'on impose aux membres associatifs des horaires de travail stricts ou des obligations de rendre compte trop contraignantes. On s'aperçoit dès lors que la gestion d'une association est avant tout un subtil équilibre à trouver entre liberté et contrainte.

Peut-on attendre d'un salarié d'une association une démarche participative comme celle d'un bénévole ?

Cela peut parfaitement se concevoir. En général, il est fréquent que les salariés partagent spontanément les valeurs défendues par l'association qui les emploie. Il est, par ailleurs, possible de faire référence à la charte éthique de l'employeur dans les contrats de travail. Mais ce n'est pas une obligation absolue ! Encore une fois, la relation salariale et l'action bénévole sont deux formes d'engagement qui, si elles doivent coexister au sein d'une même structure, reposent sur des logiques *a priori* distinctes. Dès lors, les associations doivent absolument éviter que les contraintes de gestion — lesquelles reposent principalement sur les salariés — prennent le pas sur la logique d'action qui, elle, demeure fondamentale pour continuer à mobiliser des bénévoles. D'une manière générale, l'instruction fiscale précitée valide le recours à une main-d'œuvre salariée en précisant qu'il s'agit désormais pour les ISBL (associations, fondations, fonds de dotation...) d'un mode de gestion usuel. En d'autres termes, la présence de salariés au sein de ces entités n'a plus pour effet de remettre en question leur qualité d'ISBL. Cette instruction admet même une représentation des salariés au sein des instances gouvernantes⁴, sans remise en question de leur régime fiscal de faveur. Ce « blanc-seing » de l'administration fiscale permet désormais aux associations d'avoir une relation totalement décomplexée vis-à-vis de leurs collaborateurs salariés et, surtout, de continuer à être inventives en matière de gouvernance.

Existe-t-il une différence de « pacte » entre une association fiscalisée et une association sans but lucratif ?

Le pacte social dans une entreprise relève pour une bonne part de la représentation que chacun s'en fait. Cela est vrai pour l'entreprise associative⁵ comme pour les autres formes entrepreneuriales. On peut tout à la fois être une association fiscalisée et continuer à avoir une action qui a du « sens ». Il suffit pour s'en persuader de prendre l'exemple des associations de commerce équitable ou de gestion et de comptabilité. Être redevable des impôts commerciaux pour une ISBL n'est pas infamant en soi. Après tout, elle contribue au financement du bien commun à l'instar des autres catégories de contribuables. Par ailleurs, cette forme d'entrepreneuriat conserve un caractère original dans la mesure où elle continue de s'orga-

niser autour du principe de propriété impartageable des bénéfices. Cette interdiction concerne les membres, ce qui ne veut pas dire que l'association ne pourra pas être créatrice de richesses. Le pacte social associatif demeure totalement libéré des formes de pression habituellement induites par le rapport capitalistique — telles que la maximisation des profits ou encore la recherche de rentabilité à très court terme — qui n'existe pas dans les ISBL. Ces organismes pourront donc plus facilement privilégier des politiques s'inscrivant dans la durée et qui seront profitables à un plus grand nombre. En quelque sorte, l'absence de capital et l'interdiction de partage des bénéfices, deux éléments fondamentaux inscrits dans le « patrimoine génétique » de ces structures, les protègent structurellement de la contrainte du retour sur investissement immédiat caractérisant la plupart des autres formes entrepreneuriales. Il en résulte une relation au travail plus apaisée et plus valorisante pour les collaborateurs salariés de ces organismes.

Comment motiver qualitativement et quantitativement les salariés d'une association ?

Cela reste un challenge au sein des associations comme n'importe quelle autre entreprise. La motivation repose sur des ressorts multiples et ses sources diffèrent le plus souvent d'un salarié à un autre. Cependant, une bonne part de la difficulté provient du fait que nous privilégions trop souvent une représentation de la motivation professionnelle fondée sur une approche individuelle. Nos concitoyens aspirent de plus en plus à donner un véritable « sens » à leur existence. Cette aspiration vaut aussi dans la sphère professionnelle, pour laquelle certains d'entre nous consacrent beaucoup de temps. C'est pourquoi, il s'avère essentiel pour les salariés de trouver des sources de motivation qui s'inscrivent également dans une dimension collective. Le secteur associatif offre beaucoup de perspectives, ce qui explique, d'ailleurs, qu'il soit énormément sollicité par les demandeurs d'emploi et particulièrement les jeunes⁶. ■

1. Sur 1 100 000 associations en France, 172 000 associations emploient du personnel salarié (V. Tchernonog, Centre d'économie de la Sorbonne Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, rapport les associations en France nov. 2007).

2. L'association est-elle une entreprise comme une autre ? Colloque organisé par le Barreau de Lyon, le 29 septembre 2007, actes publiés in *Juris-Associations*, n°371, le 15 janvier 2008, pp. 12 – 15.

3. C. Cass. Ch. soc. 29 janvier 2002, n°99-42697 (Jurisprudence Croix-Rouge).

4. Dans la limite du quart des membres du conseil d'administration (instr. fisc. BOI 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 par. 49).

5. *L'entreprise associative : guide juridique des activités économiques et commerciales des associations*, C. Amblard, Ed. Territoriales oct. 2006 ; du même auteur, *Activités économiques et commerciales des associations*, Lamy Associations, Etude 246.

6. En 2007, 52 % des jeunes travailleurs envisageaient de travailler dans une association (*Lettre Potentiel* n°25 de novembre 2007).