

## Fiche pratique: Création d'un secrétariat

Auteure: Elsbeth Fischer-Roth, Centre de compétences vitamine B

---

La création d'un poste de secrétaire salarié-e peut être pertinente pour décharger le comité et favoriser le développement de l'association.

### Avantages d'un secrétariat

- Les ressources supplémentaires permettent de traiter de nouvelles tâches et de proposer des offres supplémentaires. Cela permet de toucher d'autres personnes et organisations potentiellement intéressées par une adhésion.
- Renforcement des heures de présence, de la joignabilité, de la continuité et du professionnalisme.
- Le comité est déchargé des affaires courantes, il peut se concentrer sur la stratégie et collaborer ponctuellement aux affaires opérationnelles.
- Le temps à investir étant moindre, le travail au sein du comité peut intéresser plus de personnes et des candidat-es aux profils différents.

### Un secrétariat implique de nouvelles exigences

- En tant qu'employeur, le comité endosse un rôle de direction. Cela modifie son rôle: contrôle plutôt que collaboration, attribution claire des tâches, management aussi dans des situations difficiles.
- Le financement du secrétariat doit être assuré à long terme. Le financement par des fonds tiers (dons, fondations, etc.) n'est guère possible. Il doit donc être garanti (au moins en grande partie) par des fonds propres à l'association. Les moyens financiers ne doivent pas seulement couvrir le salaire, mais aussi les coûts annexes tels que les assurances sociales, l'infrastructure et les imprévus.
- Le travail rémunéré et le travail bénévole doivent être clairement délimités et cela doit être communiqué. L'incertitude est source de malentendus et d'insécurité.
- Le comité doit s'assurer que la gestion du personnel est garantie et que les absences puissent être couvertes.
- Les attentes sont souvent trop élevées, car le taux d'occupation est trop bas et le temps nécessaire pour effectuer les différentes tâches n'est pas défini clairement. Le comité attend parfois de l'employé-e un engagement équivalent au sien, ce qui dépasse toutefois souvent les prestations d'un ou d'une salarié-e.

- Un taux d'occupation bas présente le risque que le travail effectué soit supérieur au salaire payé. L'association se trouve alors dans une situation de dépendance, car un remplacement rapide et aux mêmes conditions ne sera guère possible.

### **Procédure de mise en place d'un secrétariat**

- Le comité prend une décision fondamentale et en évalue les opportunités et les risques (y compris les questions liées au financement).
- Il informe les membres, le cas échéant il demande l'approbation de l'Assemblée générale. (Se conformer aux statuts! Quel est l'organe de décision de l'association?)
- Les tâches effectuées jusque-là par le comité sont quantifiées (saisie du temps nécessaire!) et de nouvelles tâches sont définies tant par rapport à leur contenu qu'au temps de travail qu'elles demandent. Il est essentiel de différencier ce qui est souhaitable et ce qui est faisable (établir un cahier des charges).
- Les tâches du secrétariat et celles du comité sont délimitées sur cette base et le profil du poste est établi.

Avec les aspects liés au financement, les tâches de contrôle et de gestion du secrétariat, le comité endosse de nouvelles responsabilités. En parallèle, des objectifs clairs et mesurables sont définis pour le secrétariat. Le financement doit être prévu au moins pour deux à trois ans, car l'engagement d'un-e secrétaire implique des obligations.

Il est important de bénéficier d'un large soutien au sein de l'association, les membres doivent être informés tôt et intégrés dans le processus. Selon la taille de l'association, il est envisageable de former, en amont, un groupe de travail ou de recourir aux services d'une personne externe (spécialisée ou non).

La mise en place d'un secrétariat demande du temps et coûte de l'argent!

### **Les formes possibles de collaboration**

- **Embauche** sur la base d'un salaire horaire ou d'un emploi à temps partiel (contrat): des personnes tierces ou des membres de l'association ou du comité peuvent être engagés.
- **Mandat** attribué à des personnes tierces, à d'autres secrétariats ou services spécialisés, à des prestataires de services ou à des membres du comité ou de l'association.

Dans un cas comme dans l'autre: si un membre du comité ou de l'association est embauché ou mandaté, l'obligation de se récuser (art. 68 CC) doit être prise en compte et stipulée clairement.

Il convient d'analyser les avantages et les inconvénients des différents scénarios:

- **Compétences:** les compétences requises sont-elles déjà garanties ou peuvent-elles être acquises rapidement?
- **Continuité:** un engagement à long terme est-il probable?
- **Période de forte activité:** le cas échéant, la personne concernée peut-elle travailler davantage?
- **Joignabilité:** quels sont les horaires d'ouverture du secrétariat? Via quels canaux est-il joignable (réunion, téléphone, e-mail, WhatsApp, autres médias numériques, etc.)?
- **Absences:** comment garantir le service lors d'absences (maladies, vacances, etc.)?
- **Développement:** le cas échéant, est-il possible d'augmenter le taux d'occupation du ou de la secrétaire?
- **Indépendance:** un remplacement compétent est-il possible rapidement?
- **Gestion du personnel:** quelle est la charge de travail?
- **Pour les membres du comité:** comment délimiter l'activité bénévole de l'activité rémunérée (mandat ou embauche)? Que se passe-t-il si cette personne quitte le comité?

### **Autres recommandations**

Comparez toujours différentes offres ou candidatures. Demandez conseil à un spécialiste pour élaborer le contrat de travail ou l'attribution du mandat. Renseignez-vous sur le niveau salarial ou tarifaire. Des compétences particulières doivent être rémunérées de façon adéquate.

En cas de conclusion d'un contrat d'embauche, l'association doit s'enregistrer comme employeur (assurance sociale). Clarifiez également les aspects liés aux assurances (accident, indemnité journalière en cas de maladie, responsabilité civile). L'infrastructure (bureau) doit être mise à disposition; si le travail à domicile est souvent meilleur marché, il se peut qu'il nuise toutefois à la présence de l'association. Un espace dans un bureau collectif est peut-être envisageable.

Le contrat de travail ou l'attribution du mandat doit spécifier les tâches à effectuer au cours du temps de travail: réunions/flux d'informations, missions en dehors des heures habituelles, temps de transports (pour participer aux réunions du comité, assemblées, etc.). Notamment en cas de taux d'occupation en bas, il est important de convenir la façon de gérer les périodes de forte activité et les périodes sans travail.

Un règlement interne définit les responsabilités, les compétences, le flux d'informations ainsi que les droits de signature. La signature collective à deux est recommandée. Un règlement des frais permet davantage de clarté (approbation des autorités fiscales cantonales nécessaire). Étudier la pertinence d'une inscription au registre du commerce.

Le comité doit décider qui se charge de la supervision personnelle et professionnelle du secrétariat (y compris des remplacements). Les compétences du secrétariat et du comité doivent être clairement délimitées. Le flux d'informations doit être défini: qui doit être informé dans quelle situation? Qui se charge de la communication en cas de problème? Le comité doit être conscient du défi que représente la gestion de salarié-es par un comité bénévole, puisque les employé-es du secrétariat disposent souvent de plus de temps de travail et de connaissances spécifiques plus étendues.

### **Autres fiches pratiques (FP)**

- FP Droit du travail / Droit des assurances sociales
- FP Contrats de travail modèles
- FP Diagramme des fonctions
- FP Frais et dédommagements
- FP Règlement des signatures

Vous trouverez ces fiches pratiques et de nombreuses autres sur [www.vitamineb.ch/savoir/fiches-pratiques/](http://www.vitamineb.ch/savoir/fiches-pratiques/)