idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Webinaire

Le fait religieux en entreprise

Mercredi 4 juin 2025

En visio - Zoom

9 H - 10 H 30

Animation :

Guillaume de Marnhac
Personnalité qualifiée
IDAF

Intervenantes :

Laurence Guettaf-Pechenet
Avocate associée – Directrice de Bureau – Spécialiste en Droit du Travail
Fidal

Lucy de Noblet
Fondatrice et Directrice Générale
Inagora

Suzanne Chami
Déléguée Générale
Institut IDEAS

L’IDAF :

L’IDAF - Institut des Dirigeants d’Associations et Fondations, association loi 1901, est un **réseau professionnel dynamique** de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

Il fédère les dirigeants élus et salariés de **plus de 200 associations, fondations et fonds de dotation** œuvrant dans l’intérêt général.

Il contribue au **développement du secteur** à travers ses acteurs au premier chef.

Une **vingtaine de rencontres annuelles** : matinales, conférences, webinaires, ateliers conformité, cercles entre pairs (Finance, RH, DG, Dircom).

Adhérer
https://www.idaf-asso.fr/rejoindre-pourquoi.php

En savoir plus
contact@idaf-asso.fr

Mot d’introduction

Guillaume de Marnhac
Personnalité qualifiée

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Intervenantes

Laurence Guettaf-Pechenet
Avocate associée –
Directrice de Bureau –
Spécialiste en Droit du Travail
Fidal

FIDAL

Lucy de Noblet
Fondatrice et Directrice
Générale
Inagora

IN A GO RA

Suzanne Chami
Déléguée Générale
Institut IDEAS

institut IDEAS

Laurence Guettaf-Pechenet
Avocate associée –
Directrice de Bureau –
Spécialiste en Droit du Travail
Fidal

FIDAL

FIDAL AVOCATS

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Introduction : Baromètre du fait religieux 2022-2023

Hausse des comportements religieux rigoristes au travail

→ **14%** des interrogés repèrent régulièrement des comportements considérés comme rigoristes en 2022

→ contre **7,8%** en 2019

Une vision paradoxale de la religion au travail

→ **70%** des interrogés considèrent que le principe de liberté religieuse doit être pris en compte par les entreprises

→ La même proportion considère que le champ d'application du principe de laïcité devrait être étendu aux entreprises privées

→ **30%** des répondants ont repéré des situations de stigmatisation et de discrimination au travail

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

La liberté d’expression

Alors lorsqu'en 1789, les révolutionnaires proclament la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen, ils vont sacraliser la liberté d’expression et, pour la première fois dans l’histoire de l’humanité, déclarer qu’il s’agit d’une liberté fondamentale avec une magnifique formule, celle de Mirabeau, réservée à cette seule liberté « l’un des droits les plus précieux de l’homme ».

Ils savent que c’est la liberté-mère et que sans elle, aucune autre ne peut exister.

Maître Richard MALKA

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

Introduction

Chaque personne bénéficie de la liberté de religion, c'est-à-dire de croire ou de ne pas croire, et de pratiquer une ou plusieurs religions. L'entreprise doit respecter la liberté de ses salariés, ainsi que de ses clients, de manifester leur religion, dans les limites du bon fonctionnement de l'entreprise.

L'employeur peut apporter des restrictions à la liberté de manifester ses convictions, notamment religieuses, sous certaines conditions encadrées : toute restriction doit être justifiée par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché.

Le principe de non-discrimination prohibe les différences de traitement fondées sur un motif discriminatoire, comme la religion.

Le principe de laïcité impose une obligation de neutralité à l'Etat et à ses agents, dans leurs relations avec les citoyens. En revanche, l'entreprise privée n'est pas tenue à une telle obligation.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Sommaire

1. Recrutement et Religion
1.1. Peut-on mentionner l'appartenance ou la non-appartenance à une religion dans une offre d'emploi?
1.2. Lors d'un entretien d'embauche, peut-on demander au/à la candidat(e) sa religion et s'il/elle est pratiquant(e)?

2. Exécution du travail et Religion
2.1. Un salarié peut-il refuser d'exécuter un travail en contradiction avec ses convictions religieuses ?
2.2. Un(e) salarié(e) peut-il/elle refuser la visite médicale obligatoire en raison de ses convictions religieuses?
2.3. Un employeur peut-il contraindre un salarié de rompre un jeûne motivé par des raisons religieuses ?
2.4. Que faire en cas de suspicion de radicalisation de l'un de ses collaborateurs ?

3. Le comportement en entreprise
3.1. La direction doit-elle respecter les salariés qui veulent manifester leur religion?
3.2. L'interdiction de l'abus et du prosélytisme

4. L'organisation du temps de travail
4.1. Le salarié peut-il bénéficier d'un congé un jour de fête religieuse?
4.2. Le salarié peut-il bénéficier d'aménagements de poste ou d'horaires?

5. Les clauses de neutralité dans le règlement intérieur

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

1 Recrutement et Religion

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

1.1

Peut-on mentionner l’appartenance ou la non-appartenance à une religion dans une offre d’emploi ?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

1.1. Peut-on mentionner l'appartenance ou la non-appartenance à une religion dans une offre d'emploi?

Principe: Interdiction de toute référence aux convictions religieuses dans une offre d'emploi.

Subordonner un recrutement à l'appartenance ou la non-appartenance à une religion constitue une discrimination.

Seules les exigences professionnelles liées à la nature du poste peuvent y figurer. A défaut, il s'agit d'une discrimination.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

1.2

Lors d’un entretien d’embauche, peut-on demander au/à la candidat(e) sa religion et si il/elle est pratiquant(e)?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

1.2. Lors d’un entretien d’embauche, peut-on demander au/à la candidat(e) sa religion et si il/elle est pratiquant(e)?

Seules des informations permettant d’apprécier la capacité du/de la candidat(e) à occuper l’emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles peuvent être demandées lors de l’entretien.

Tempérament : Entreprises de tendances : entreprises dans lesquelles « *une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique est expressément prônée, son objet essentiel étant la défense et la promotion d’une doctrine ou d’une éthique* ».

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

2 Exécution du travail et Religion

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.1

Un salarié peut-il refuser d’exécuter un travail en contradiction avec ses convictions religieuses ?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

2.1 Un salarié peut-il refuser d'exécuter un travail en contradiction avec ses convictions religieuses ?

Si l'employeur doit respecter les convictions religieuses du salarié, il est en revanche en droit d'exiger de lui l'exécution de son contrat de travail indépendamment de ses convictions religieuses.

En cas de conflit entre les convictions religieuses et les impératifs du contrat de travail, la jurisprudence estime que les obligations essentielles du contrat prévalent sur les obligations religieuses.

En revanche, le salarié peut refuser d'exécuter une mission qui peut le mettre en danger.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.1 Un salarié peut-il refuser un travail en contradiction avec ses convictions religieuses?

Dans le cadre du pouvoir disciplinaire de l'employeur, est justifié le licenciement :

- ✓ D'un salarié recruté en tant que boucher et n'ayant fait valoir aucune objection lors de son recrutement, et refusant d'être en contact avec la viande de porc (Cass. Soc., 24 mars 1998) ;
- ✓ D'une animatrice, recrutée par une association chargée de l'intégration d'enfants autistes, qui refuse de se baigner avec les enfants lors d'une sortie dans un parc aquatique, ce refus étant contraire à l'exigence de sécurité des enfants (Délibération HALDE n°2006-242 du 6 novembre 2006) ;
- ✓ D'une cuisinière qui refuse de goûter les plats de viande non hallal et de toucher les bouteilles de vin en raison de ses convictions religieuses (CA Pau 18 mars 2002 n° 02/1015) ;
- ✓ D'une salariée qui refuse le nouvel horaire de travail lui imposant de venir travailler le samedi matin dès lors qu'elle n'établit pas avoir informé l'employeur à son embauche qu'elle pratiquait la religion israélite avec assiduité (CA Lyon 9 mars 1989 n° 87-3840).

2.2

Un(e) salarié(e) peut-il/elle refuser la visite médicale obligatoire en raison de ses convictions religieuses ?

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.2. Un(e) salarié(e) peut-il/elle refuser la visite médicale obligatoire en raison de ses convictions religieuses?

Non, le salarié est tenu de se soumettre à la visite médicale, qui est une obligation pour tous les salariés.

Le refus du/de la salarié(e) est constitutif d'une faute.

Le salarié ne peut invoquer ses convictions religieuses pour refuser de passer une visite médicale (Cass. Soc., 29 mai 1986, n°83-45.409).

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.2. Un(e) salarié(e) peut-il/elle refuser la visite médicale obligatoire en raison de ses convictions religieuses?

Le respect de certains préceptes religieux peut être source de risque pour la santé du salarié.

C'est le cas par exemple de la pratique du jeûne pendant le ramadan par un salarié d'une entreprise du bâtiment et des travaux publics exposé à de fortes chaleurs.

L'employeur ne peut interdire la pratique du jeûne religieux que si cette restriction à la liberté religieuse est justifiée.

Or le jeûne ne constitue pas en soi un élément caractérisant une impossibilité d'accomplir les tâches relevant du contrat de travail.

En raison de son obligation de sécurité, l'employeur, s'il en est informé, doit tenir compte des conséquences du jeûne sur la sécurité du salarié.

Si le salarié n'est pas en mesure d'exécuter son travail dans les conditions de sécurité requises, le jeûne peut nécessiter des aménagements dans l'organisation du travail.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.3. Un employeur peut-il contraindre un salarié de rompre un jeûne motivé par des raisons religieuses?

Aménagements possibles dans l'organisation du travail pour les salariés pratiquant le jeûne

- Procéder à un changement d'affectation sans que cela constitue une sanction disciplinaire.
- Alléger le temps de travail pendant le mois du jeûne, avec rattrapage.
- Aménager les horaires de travail
- Retirer le salarié de son poste de travail si cela s'avère nécessaire s'il n'est pas possible de l'affecter ailleurs.
- Solliciter un examen du salarié par le médecin du travail.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.3

Que faire en cas de suspicion de radicalisation de l’un de ses collaborateurs ?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

2.3. Que faire en cas de suspicion de radicalisation de l'un de ses collaborateurs?

La radicalisation exprime la conjugaison de l'adhésion à une idéologie extrême et d'une action violente. Elle relève fréquemment d'un processus de rupture avec l'environnement familial, social ou professionnel.

Exemples : nouveaux comportements alimentaires/vestimentaires/ linguistiques/financier…, propos asociaux, rejet de la vie en collectivité, rejet de l'autorité, fréquentation de sites internet et réseaux sociaux à caractère radical ou extrémiste…

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

2.3. Que faire en cas de suspicion de radicalisation de l'un de ses collaborateurs?

Pour les professions réglementées ou disposant d'une autorisation d'accès en zone sensible :

→ L'Etat a renforcé le dispositif d'enquêtes administratives relatif à la délivrance des autorisations d'accès aux sites sensibles, ainsi qu'à l'habilitation ou à l'agrément des personnes travaillant dans une profession réglementée.

→ Ce contrôle est renforcé également grâce à une réduction de la durée des autorisations délivrées.

Pour les autres professions :

→ Il est recommandé de prendre contact dès que possible avec les autorités compétentes (le Ministère a mis en place un numéro vert ainsi qu'un formulaire sur un site internet).

→ En dehors de cette démarche, l'employeur ne peut que sanctionner les faits contraires à son règlement intérieur mais pas le simple fait de radicalisation.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

3 Le comportement dans l’entreprise

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

3.1

La direction doit-elle respecter les salariés qui veulent manifester leur religion?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

3.1. La direction doit-elle respecter les salariés qui veulent manifester leur religion?

Au sein des entreprises privées ne gérant pas de service public, le salarié peut librement exprimer ses convictions religieuses.

Le salarié jouit de la liberté d'expression, garantie par les articles 10 CEDH, 11 DDHC, et L.1121-1 C. trav.

Par conséquent, l'employeur ne peut pas prévoir dans le règlement intérieur une interdiction générale et absolue des discussions religieuses (CE, 25 janv 1989, n°64.296)

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

3.1. La direction doit-elle respecter les salariés qui veulent manifester leur religion?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

3.2

L’interdiction de l’abus et du prosélytisme

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

3.2. L’interdiction de l’abus et du prosélytisme

Le prosélytisme constitue un abus de la liberté d’expression par le salarié.

C’est une faute qui justifie une sanction disciplinaire

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

3.2. L’interdiction de l’abus et du prosélytisme

Le ministère du Travail définit le prosélytisme dans son guide pratique comme « le zèle ardent pour recruter des adeptes, pour tenter d’imposer ses convictions, notamment, religieuses à d’autres salariés ». Ont par exemple été reconnus comme constituant des faits de prosélytisme :

- ✓ Un salarié qui profite de ses fonctions de formateur pour encourager d’autres personnes à rejoindre l’Église de scientologie (CA Paris, 28 septembre 1993) ;
- ✓ Un animateur d’un centre de loisirs laïc lisant la Bible et distribuant des prospectus en faveur des Témoins de Jéhovah aux enfants (Cons. prud’h. Toulouse, 9 juin 1997, nº 09/97) ;
- ✓ Un salarié manutentionnaire-livreur qui ponctue son activité professionnelle d’invocations et de chants religieux (CA Basse-Terre, 6 novembre 2006, nº 06/00095) ;
- ✓ Un salarié qui multiplie les digressions ostentatoires orales sur la religion (CA Rouen, 25 mars 1997, nº 95/04028) ;
- ✓ Une aide à domicile adepte des Témoins de Jéhovah qui fait de la propagande auprès de personnes âgées ou fragilisées (CA Nancy, 30 juin 2006, nº 04/1847).

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

4

L’organisation du temps de travail

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

4.1

Le salarié peut-il bénéficier d’un congé un jour de fête religieuse ?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

4.1. Le salarié peut-il bénéficier d'un congé un jour de fête religieuse?

Non

- Sauf convention collective ou accord d'entreprise prévoyant un droit d'absence dans ce cas, le salarié qui souhaite prendre un jour de congé pour un tel motif doit obtenir l'autorisation de l'employeur. Cette demande peut être refusée par l'employeur.

Mais

- Ce refus ne doit pas être discriminatoire, c'est-à-dire être fondé sur le motif religieux de la demande, si celui –ci le fait connaître. Par ailleurs, le salarié n'est pas tenu de le faire connaître. L'employeur doit trouver sa raison dans la nécessité d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. L'employeur doit justifier, par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, le refus d'accorder une autorisation d'absence pour fête religieuse.

Quid de demandes de congé concomitantes?

- Lorsque deux salariés font des demandes de congés concomitantes, l'employeur n'a pas à accorder le congé en priorité à celui qui le justifie par un motif religieux, ou à en faire la demande, et le salarié n'est pas dans l'obligation de l'informer. Si le salarié le fait, la décision devra être fondée sur des éléments objectifs non liés à la religion.

3.2. L’interdiction de l’abus et du prosélytisme

Une absence pour l’Aïd-El-Kebir, en prévenant l’employeur la veille justifie un licenciement, mais pas pour faute grave. Même si son absence a empêché une livraison importante prévue pour ce jour-là *(Cass. Soc, 16 décembre 1981 n°79-41.300)*

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

4.2

Le salarié peut-il bénéficier d’aménagements de poste ou d’horaires ?

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d’Associations & Fondations

4.2. Le salarié peut-il bénéficier d'aménagements de poste ou d'horaires?

L'employeur peut, en vertu de son pouvoir de direction, adapter les horaires de travail en fonction des pratiques religieuses. Il s'agit d'une possibilité et non d'une obligation. Cette faculté ne peut cependant conduire l'employeur à déroger à la règle du repos dominical (C. trav. Art L.3132-4 et s).

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

5 Les clauses de neutralité introduites dans le règlement intérieur

FIDAL AVOCATS

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

5. Les clauses de neutralité dans le règlement intérieur

Loi Travail du 8 août 2016

Introduction de la possibilité pour les entreprises de prévoir, dans leur règlement intérieur, des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés

Clause de neutralité possible sous conditions (art L.1321-2-1 C. trav.) :

- *"Les restrictions doivent être justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise"*
- Elles doivent être proportionnées au but recherché.

Par ailleurs, comme auparavant, le règlement intérieur ne peut contenir de dispositions discriminant les salariés, dans leur emploi ou leur travail, en raison de leurs convictions religieuses.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

5. Les clauses de neutralité dans le règlement intérieur

Selon la CJUE (14-03-2017 Aff 157/15 et 188/15), l'interdiction de porter un foulard islamique qui découle d'une règle interne d'une entreprise privée interdisant le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail ne constitue pas une discrimination directe fondée sur la religion ou sur les convictions au sens de cette directive (*art 2 § 2, sous a)*).

En revanche, une telle règle interne est susceptible de constituer une discrimination indirecte s'il est établi que l'obligation en apparence neutre qu'elle prévoit entraîne, un désavantage particulier pour les personnes adhérant à une religion ou des convictions données SAUF si elle est objectivement justifiée par un objectif légitime tel que la poursuite par l'employeur, dans ses relations avec ses clients, d'une politique de neutralité, et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires (*art 2 § 2, sous b)*) (1e espèce)

En l'absence d'une telle règle interne, l'article 4 §1 doit être interprété en ce sens que la volonté d'un employeur de tenir compte des souhaits d'un client de ne plus voir les services assurés par une travailleuse portant un foulard islamique ne saurait être considérée comme une exigence professionnelle essentielle et déterminante au sens de cette disposition (2è espèce).

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

5. Les clauses de neutralité dans le règlement intérieur

Cass. Soc. 22 nov. 2017, n°13-19.855

L'employeur peut prévoir dans le règlement intérieur de l'entreprise une clause de neutralité interdisant le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail dès lors que cette clause générale et indifférenciée n'est appliquée qu'aux salariés se trouvant en contact avec les clients.

A défaut d'une telle clause, le licenciement d'une salariée refusant de porter son voile est discriminatoire.

Enfin, en cas de refus d'une salariée de se conformer à une telle clause, plutôt que de procéder à son licenciement, l'employeur doit rechercher s'il est possible de lui proposer un poste n'impliquant pas de contact visuel avec les clients, tout en tenant compte des contraintes inhérentes à l'entreprise et sans que celle-ci ait à subir une charge supplémentaire.

FIDAL AVOCATS
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Laurence Guettaf-Pechenet
Avocat Associé – Directrice de Bureau
Spécialiste en Droit du Travail – Santé & Sécurité au Travail
Pôle Droit des Associations
Pôle Equin

laurence.guettaf@fidal.com

FIDAL

Le droit d'inventer demain

MEMBRE DE unyer GLOBAL ADVISORS ET wts global

Lucy de Noblet
Fondatrice et Directrice Générale
Inagora

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Contexte

Le fait religieux :

☑ Un sujet complexe

☑ Un sujet sensible

☑ Un enjeu de management

IN A GO RA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Contexte : la laïcité

La loi du 9 décembre 1905 de séparation des Eglises et de l'Etat est la loi de référence mais ne mentionne pas le mot de laïcité :

Art. 1 - La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées ci-après dans l'intérêt de l'ordre public. Art. 2 - La République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte [...].

Constitution de 1958 :

Art. 1 : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. »

IN A GO RA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Contexte : les piliers de la laïcité

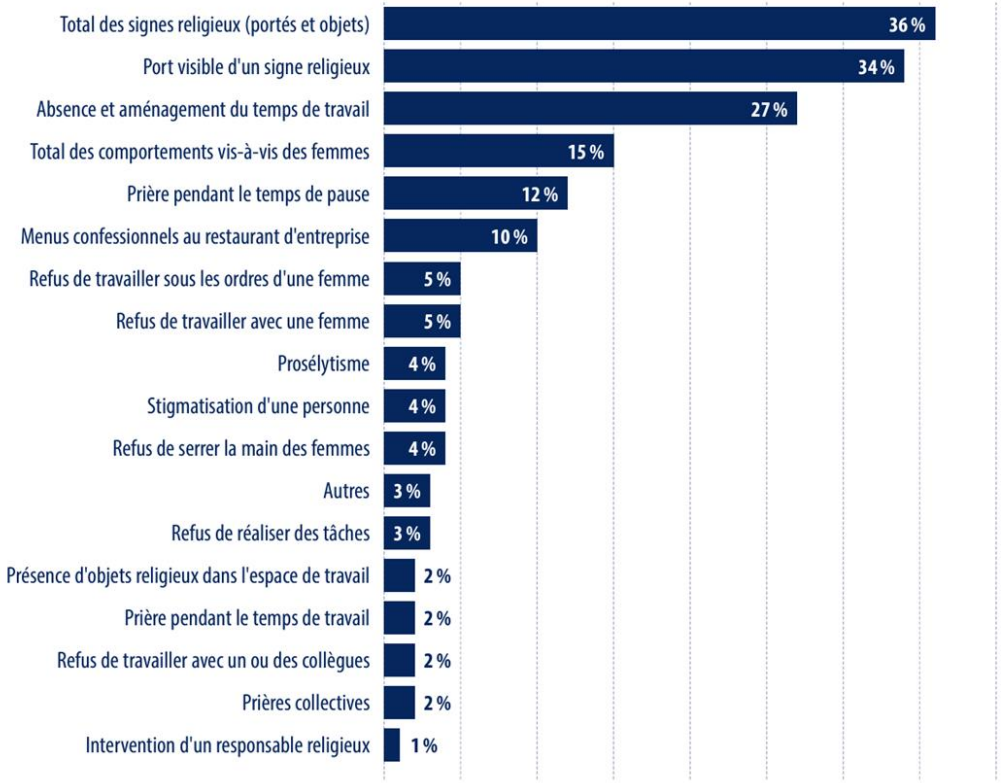
1. Garantir la liberté de conscience et de culte
2. Garantir l'égalité de traitement de tous les citoyens
3. Séparation des institutions publiques et des organisations religieuses
4. Neutralité de l'Etat, de ses institutions et des fonctionnaires

IN A GO RA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Le fait religieux en entreprise aujourd’hui

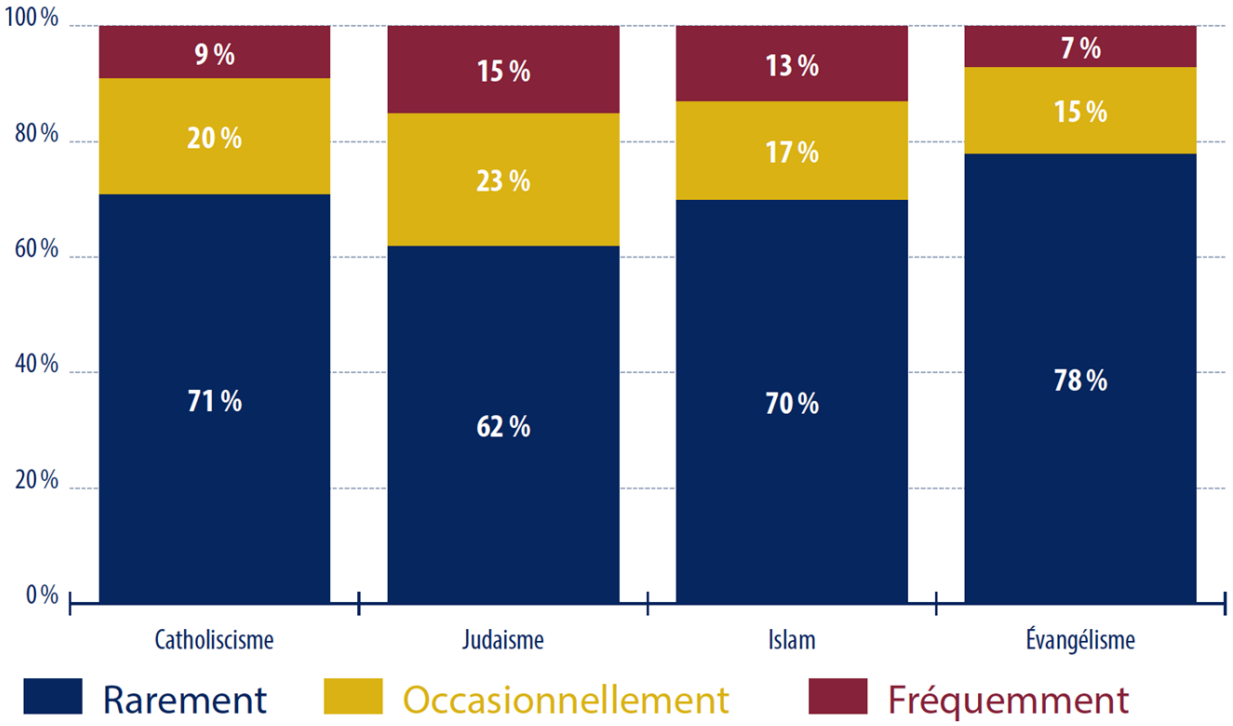
> 71,13% des personnes interrogées ont rencontré régulièrement ou occasionnellement le fait religieux au travail.

Graphique n° 3 : les faits religieux observés dans les situations de travail en 2024



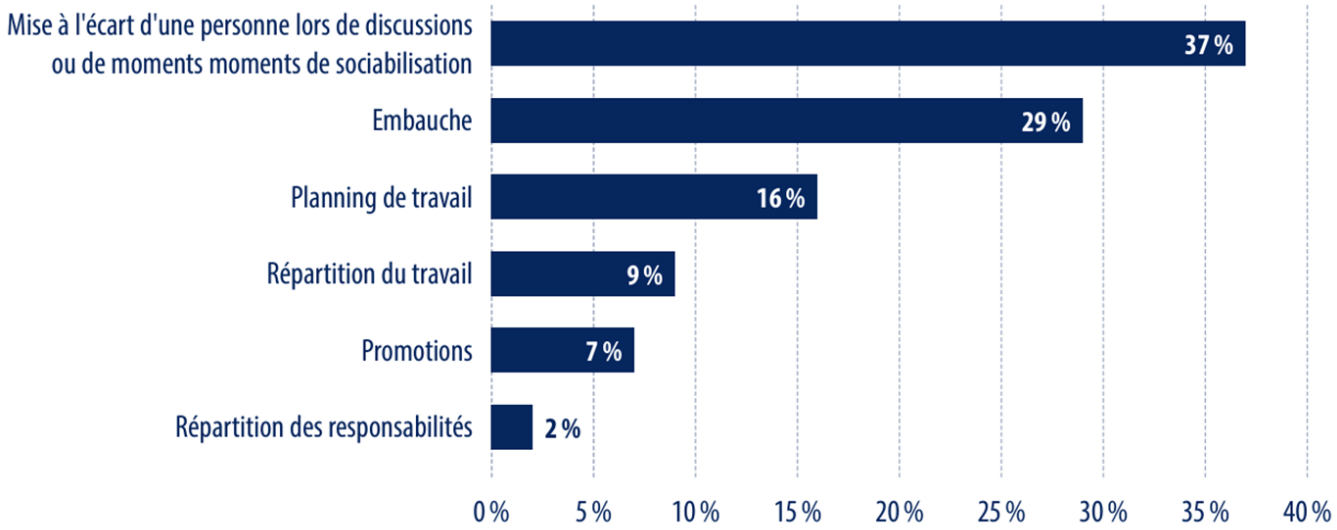
Source : Baromètre du Fait Religieux, Institut Montaigne 2024

Graphique n° 6 : fréquence d'observation des situations de discrimination par religion



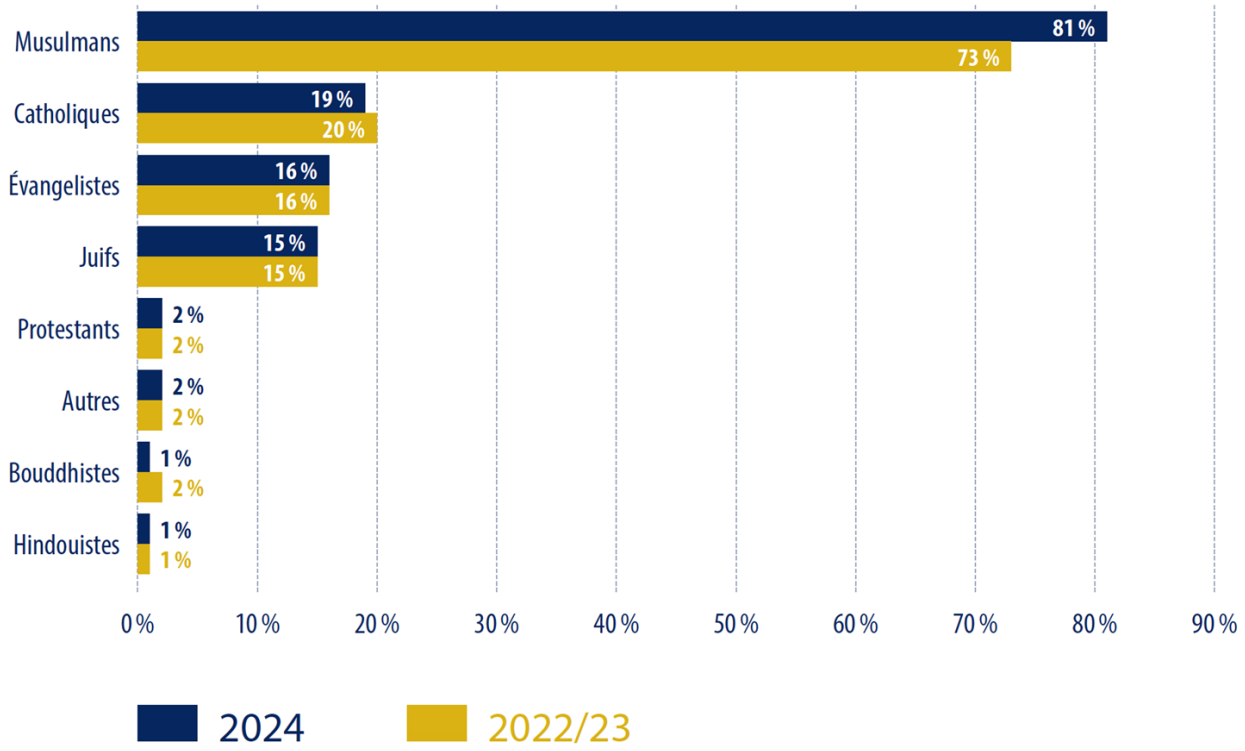
Source : Baromètre du Fait Religieux, Institut Montaigne 2024

Graphique n° 7 : types de faits discriminatoires les plus fréquents



Source : Baromètre du Fait Religieux, Institut Montaigne 2024

Graphique n° 12 : part de chaque religion dans les situations de travail marquées par la présence du fait religieux



Source : Baromètre du Fait Religieux, Institut Montaigne 2024

Comment gérer ?

- Définir une politique interne en cohérence avec les valeurs de l'organisation
  - marge de manœuvre
  - garantir l'homogénéité dans l'organisation

- Formaliser la politique interne (Guide / Charte / Repères…)

- Faire connaître la politique interne (communication / formation)

IN A GO RA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Les différentes postures organisationnelles

- Neutralité
- Adaptation pragmatique
- Approche inclusive

IN A GO RA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Conseils de posture

RESTER « MANAGER »

- Se poser en théologien
- Tout autoriser ou tout interdire
- Juger en fonction de ses stéréotypes ou a priori
- Enfermer la personne dans une religion
- Etre injuste

- Bon fonctionnement de l'entreprise
- Dépayser la question
- Anticiper le long terme
- Respecter les convictions
- Dialogue et fermeté des principes
- Eviter la sanction, mais y recourir si nécessaire

IN AGORA
idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Suzanne Chami
Déléguée Générale
Institut IDEAS

institut
IDEAS

idaf
Institut des Dirigeants
d'Associations & Fondations

Sommaire

- Les missions de l'Institut IDEAS
- Le Guide IDEAS des bonnes pratiques
- Les bonnes pratiques (BP) pour poser le cadre de référence
- Focus sur :

✓ Projet associatif

✓ Charte éthique

✓ Cartographie des risques

✓ Politique de gestion des richesses humaines

Un dispositif d'éducation aux bonnes pratiques associatives et philanthropiques

La recherche-action

institut IDEAS Objectif Intérêt général

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques

Pour une approche structurée et systémique de l'organisation des OBNL

3 thèmes - 14 objectifs - 90 bonnes pratiques

GOUVERNANCE

- ✓ Fondamentaux associatifs définis
- ✓ Gouvernance performante
- ✓ Gestion désintéressée et transparente
- ✓ Stratégie à moyen terme
- ✓ Gestion des risques dynamique
- ✓ Gestion des richesses humaines
- ✓ Respect des financeurs et partenaires

FINANCES

- ✓ Comptabilité fidèle
- ✓ Information financière de qualité
- ✓ Gestion budgétaire performante

PILOTAGE & ÉVALUATION

- ✓ Système complet de pilotage
- ✓ Outils de pilotage
- ✓ Mesures et évaluations

Disponible gratuitement sur le site www.ideas.asso.fr

institut IDEAS Objectif Intérêt général

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

GOUVERNANCE

G1/ DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

- Un projet associatif clair et cohérent
- Une charte d'éthique/de déontologie
- Des activités conformes au projet associatif et à la charte

Le projet associatif :
Garant de la continuité et de la cohérence des actions menées, il donne le cap à suivre pour les prochaines années.

Objectifs

En interne :

- Fédérer l'ensemble des acteurs,
- Donner du sens,
- Légitimer, crédibiliser l'action de l'association,
- Situer l'association par rapport à son environnement.

A l'externe :

- Faire connaitre et partager les valeurs communes clairement énoncées,
- Sensibiliser les parties prenantes à la spécificité de l'entité.

Comment ?

Vision, Mission, Valeurs affirmées.
Formulation claire : ne prête donc pas à interprétation.
Approuvé par l'Organe Collégial d'Administration
Présenté à l'Organe délibérant.

Une communication aux parties prenantes
Vision – Mission - Valeurs et principales activités, les autres fondamentaux et tout autre document de références sont rappelés dans les supports de communication.

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

GOUVERNANCE

G1/ DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS

- Un projet associatif clair et cohérent
- Une charte d'éthique/de déontologie
- Des activités conformes au projet associatif et à la charte

La charte éthique

Ensemble de règles de conduite émises par une organisation, explicite les modes de relations de l'entité avec les parties prenantes.

Objectifs

- Présenter les valeurs de l'organisme à l'ensemble des parties prenantes concernées par ses activités.
- Recueillir l'adhésion de chacune de ces parties prenantes en leur précisant les règles de comportement attendues : la notion d'engagements réciproques

Comment ?

- Reprise du projet associatif : vision, mission, valeurs
- Identification des parties prenantes (internes et externes)
- Qualification de la relation avec chaque partie prenante : engagements réciproques définis de manière pragmatique, mesurable et donc vérifiable,
- Implication des acteurs : La conception prend du temps !

Avec qui ?

- Le choix des contributeurs :

✓ Des membres de l'équipe de direction élue comme salariée associés à son élaboration,

✓ Un groupe de testeurs choisis parmi les parties prenantes.

GOUVERNANCE

G5/ UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES

- Une méthodologie adaptée
- Une procédure de gestion de crise

G6/ UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE

- Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs
- Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes
- Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

institut IDEAS Objectif Intérêt général
idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Réponses aux questions

institut IDEAS
Objectif Intérêt général

Nos membres fondateurs

Conseil national de l'Ordre des experts-comptables
Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
Caisse des Dépôts

Nos soutiens

Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse
Fonds pour le Développement de la Vie Associative
BNP Paribas
Crédit Mutuel
Ville de Paris
Fondation Francis Lefebvre

info@ideas.asso.fr / www.ideas.asso.fr

S'abonner à la newsletter

institut IDEAS Objectif Intérêt général

idaf Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Mot de conclusion

Guillaume de Marnhac
Personnalité qualifiée

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

idaf
Institut des Dirigeants d'Associations & Fondations

Merci à toutes et à tous !

idaf
Institut des Dirigeants
d'Associations & Fondations

Recevez nos actualités via la newsletter

Écrivez-nous sur **contact@idaf-asso.fr**

IDAF

@Idafasso