



Shape the future  
with confidence

# Gestion des ressources humaines

Entourez-vous d'experts  
pluridisciplinaires

Octobre 2025

ECONOMIE  
SOCIALE ET  
SOLIDAIRE

La gestion des ressources humaines est une préoccupation majeure de tous les organismes de l'ESS, notamment ceux sans but lucratif (OSBL) employeurs qui doivent à la fois assurer :

- La gestion administrative, recouvrant les activités de la gestion de personnels diversifiés (administration et gestion des paies) ;
- Le développement des ressources humaines avec la transformation des organisations, la numérisation des activités, la gestion des talents, la formation, l'adaptation des compétences, le recrutement, ou encore la mobilité.

Sur tous ces aspects, une organisation doit s'entourer d'experts pluridisciplinaires pour accompagner le déploiement et la sécurisation juridique de sa politique de ressources humaines.

Il est fondamental que vous puissiez en anticiper les évolutions afin d'en maîtriser les impacts budgétaires.

Cette maîtrise suppose de disposer d'un processus d'établissement des paies sécurisé et d'outils de projections adaptés.

Les ressources humaines sont la principale richesse d'une organisation, c'est pourquoi cette dernière ne peut se reposer uniquement sur les aspects techniques et financiers. Une gestion des ressources humaines ciblée et optimisée est un gage d'innovation et d'amélioration pour le développement et la pérennité de votre structure. Les dernières lois en droit du travail permettent à chaque organisation d'adopter, quelle que soit sa taille, un cadre conventionnel flexible, motivant et adapté à l'activité.

## VOS ENJEUX

### Inscrire vos valeurs dans votre organisation

Vous souhaitez retrouver les fondamentaux et les valeurs de votre organisme dans vos projets d'organisation et votre politique RH et ainsi :

- renforcer vos relations avec les acteurs internes (salariés permanents et temporaires, personnel mis à disposition),
- dynamiser le cadre conventionnel de votre organisation et mettre en place les outils de fidélisation et motivation (temps de travail, intéressement, télétravail),
- accompagner vos salariés dans la transformation numérique.

### Mieux maîtriser votre masse salariale

La masse salariale représente souvent plus de 50 % de vos charges d'exploitation.

### Sécuriser vos pratiques face aux évolutions constantes du droit

Réformes liées à l'activité partielle, lois annuelles de financement de la sécurité sociale, ou encore prélèvement à la source, de nouvelles obligations s'imposent à vous régulièrement. Face à la complexité de la réglementation sociale, vous devez sécuriser vos processus et vous assurer de l'absence de risque significatif.

■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

## NOS RÉPONSES

EY vous propose un accompagnement sur mesure et adapté aux enjeux de gestion des ressources humaines de votre organisme. Nos équipes pluridisciplinaires dédiées rassemblent les expertises nécessaires pour répondre à vos attentes :

### S'assurer de la conformité des flux

- Accompagnement dans l'amélioration de votre processus paie (robustesse des contrôles, simplification des transactions, fiabilité des activités) ;
- Vérification de la conformité du réglementaire de paie : assiettes, taux de cotisations, test sur un échantillon de bulletin de paie ;
- Évaluation des charges liées aux frais de personnel ;
- Évaluation des provisions (primes, congés payés, RTT, CET) ;
- Aide à l'élaboration des outils de prévision budgétaire, de contrôle et de suivi de la performance : tableaux de bord, indicateurs de suivi, organigrammes.

### Sécuriser vos processus RH

- Assistance à la transformation des organismes sans but lucratifs (OSBL) : organisations et réorganisations internes et externes, aspects sociaux individuels et collectifs des fusions, transferts d'activité, transformation digitale ;
- Assistance dans la sécurisation des relations contractuelles : recrutement et embauche, contrôle des salariés, utilisation des technologies de l'information, télétravail, enjeux de santé et sécurité, rupture des contrats de travail ;
- Accompagnement dans l'évolution et la fiabilisation des aspects collectifs : temps de travail, représentants du personnel et statuts collectifs (usages, accords internes,

conventions collectives, renégociation des accords collectifs, protocoles électoraux et mise en place du nouveau Comité Social et Économique – CSE) ;

- Assistance à l'évaluation de la bonne application des réglementations propres au personnel non salarié intervenant dans les OSBL (dirigeants, bénévoles, personnel mis à disposition ou en détachement, agents publics).

### Bénéficier de notre expertise réglementaire

- Aide à la vérification et à la rédaction des actes juridiques et réglementaires ;
- Information et formation aux nouvelles réglementations du secteur ;
- Cartographie et chiffrage des risques liés aux ressources humaines et préconisations des actions correctives et/ou des plans d'action.

## EXEMPLES DE MISSIONS RÉALISÉES

- |   |  |   |
|---|--|---|
| ■ Conseil au quotidien en droit des ressources humaines auprès de plusieurs associations, fondations, fédérations, mutuelles, etc.                                | salariés.  | à leur création.  |
| ■ Revue de la conformité du réglementaire de paie (calcul de l'application des réductions liées aux salaires) et processus RH et paie dans une fondation de 4 500 | ■ Analyse et conformité de la mise à disposition de salariés et de fonctionnaires au sein d'organismes et articulation avec les dispositions sur le mécénat de compétence. | ■ Accompagnement d'associations dans leurs projets de fusion, de restructurations ou dans le cadre de réorganisations internes.                 |
|   | ■ Accompagnement sur les aspects RH d'une fondation d'université et de Fondation d'entreprise  | ■ Accompagnement d'organismes dans la mise en place de différents accords (mise à jour du DUERP, accords collectifs, charte télétravail, etc.). |

## NOS ATOUTS

### Équipes dédiées et pluridisciplinaires

EY rassemble des équipes dédiées, présentes dans les 10 bureaux EY en France, pour répondre aux enjeux spécifiques auxquels sont confrontés les employeurs de l'ESS, qu'ils soient gérés par une fondation, une association, un établissement public ou autre (fonds de dotation, régie, société publique locale, etc.). Consultants paie, RH, avocats en droit du travail et droit de la sécurité sociale, souvent engagés dans des OSBL et dédiés au secteur de l'ESS.

### Expérience

Une formation continue dispensée dans un cabinet pluridisciplinaire et une veille permanente des évolutions légales, réglementaires et économiques du secteur associatif.

### Réseau international

EY bénéficie du réseau le plus intégré à l'échelle mondiale, gage d'une même excellence partout dans le monde avec des consultants et avocats dédiés aux ressources humaines dans plus de 150 pays.

## EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com).

© 2025 EY & Associés.  
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2509BMC210-04.  
ED None.  
Score n° 2023-089.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr](https://ey.com/fr)

### Contacts

**Marie-Pascale Piot**  
Avocate Associée Droit social  
Ernst & Young Société d'Avocats  
+33 6 80 17 86 56  
[marie-pascale.piot@ey-avocats.com](mailto:marie-pascale.piot@ey-avocats.com)

**Nathalie Mogodin**  
Associée - Expertise paie  
EY & Associés  
+33 6 11 24 99 62  
[nathalie.mogodin@fr.ey.com](mailto:nathalie.mogodin@fr.ey.com)

**Camille Gamet**  
Avocate, Droit social  
Ernst & Young Société d'Avocats  
+33 6 89 53 22 47  
[camille.gamet@ey-avocats.com](mailto:camille.gamet@ey-avocats.com)