

RH : LA CLEF DU SUCCÈS



**EMPLOYEUR BÉNÉVOLE : GÉRER LES
RESSOURCES HUMAINES DE MON
ASSOCIATION SPORTIVE**

ÉDITORIAL

Depuis sa création, Profession Sport et Loisirs travaille dans le but de développer l'emploi. Non seulement il faut créer des emplois, mais il faut aussi les sécuriser.

Pour cela, il nous a semblé important de fournir aux employeurs associatifs un outil offrant un premier niveau d'information en matière de gestion des ressources humaines. Ce document ouvre la voie à la professionnalisation de la relation employeur-salarié, en essayant de rendre plus accessible la fonction RH des associations.

Ce guide vous invite à interroger votre implication vis-à-vis des ressources humaines salariées de votre association, en partant du commencement, votre projet associatif.

Noël Legeay
Président de Profession Sport et Loisirs Pays de la Loire



AVERTISSEMENTS

La gestion des ressources humaines n'est ni une chose facile, ni une science exacte. À l'identique d'un jeune créateur d'entreprise, le dirigeant associatif s'engage dans un processus qui lui procurera beaucoup de satisfactions mais aussi quelques soucis !

Etre employeur au quotidien n'est pas toujours une chose facile. L'être à distance ou par intermittence, comme la plupart des dirigeants associatifs, est encore plus difficile.

Gérer du personnel, c'est avant tout créer un lien de confiance entre l'employeur et les salariés. Il faut passer du temps ensemble et partager le projet associatif et les objectifs à atteindre. On parle ici de « management », pour lequel il vous sera proposé dans le présent guide des informations, process simples et pistes de réflexion à mettre en œuvre.

Gérer du personnel, c'est aussi choisir un cadre juridique adapté et ce, dans une triple perspective.

Tout d'abord, pour faire des choix d'organisation pertinents et adaptés aux besoins et aux objectifs de l'association : contrat de travail, temps de travail, classification et salaires etc... La matière juridique se conçoit ici comme un outil au service du projet associatif et non comme une simple contrainte administrative, ce qui n'a alors aucun intérêt.

Ensuite, parce qu'en respectant le cadre juridique, vous répondez aussi aux aspirations bien légitimes des salariés qui attendent d'un employeur, même associatif, un projet professionnel et un traitement légal de leur situation.

Enfin, parce que le respect du cadre juridique légal, réglementaire et conventionnel (c'est-à-dire principalement les conventions collectives), est le meilleur moyen de sécuriser le projet associatif à long terme et d'éviter au dirigeant des mésaventures judiciaires. C'est une dimension ici de prévention des risques humains et financiers.

Ces enjeux sont importants et l'environnement particulièrement technique ; le présent guide se veut donc modeste par rapport à cela.

L'objectif n'est donc pas ici de vous donner tous les éléments de manière exhaustive (ce qui est au demeurant impossible !), mais plutôt d'attirer votre attention sur un certain nombre de thématiques en vous proposant à chaque fois de petits développements sous forme d'informations et de documents simples que vous pourrez parfois reproduire avec l'aide d'un accompagnement plus poussé (Associations Profession Sport et Loisirs, avocats spécialistes en droit du travail, experts-comptables etc...).

De la même manière, ce guide, de par son caractère général et informatif, s'il peut vous servir pour orienter vos démarches, ne peut pas répondre à des questions spécifiques pour lesquelles, là encore, nous vous invitons à vous faire accompagner par un professionnel.



PROFESSION SPORT ET LOISIRS, 5 SERVICES POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ

Pour réaliser sa mission d'intérêt général, le réseau Profession Sport et Loisirs :

> PARTAGE

Créer de véritables emplois en salariant des professionnels pour les **mettre à disposition** de structures non-marchandes (associations, collectivités locales, établissements publics...). En additionnant plusieurs missions au sein d'un seul contrat de travail, nos groupements d'employeurs apportent plus de sécurité et une meilleure protection sociale à leurs salariés.

> FORME

Favoriser le parcours professionnel par la formation et l'accompagnement tout au long de la carrière de ses salariés, pour leur permettre de s'adapter aux évolutions et exigences du secteur.

> SIMPLIFIE

Accompagner les associations employeurs en prenant en charge la gestion sociale des emplois (déclaration sociale, bulletin de salaire, etc.).

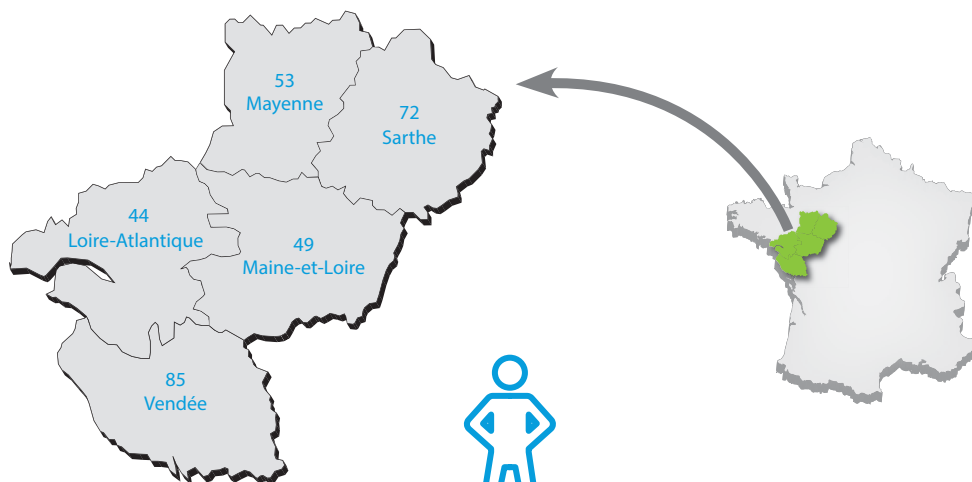
> CONSEILLE

Apporter des conseils en ressources humaines aux employeurs associatifs (droit du travail, conventionnel, réglementation sur l'encadrement des activités) pour leur permettre de développer leurs activités sereinement.

> RECRUTE

Aider au recrutement, à travers une bourse d'emploi nationale qui recense et centralise chaque année plus de **10 000 offres d'emploi**.

PROFESSION SPORT ET LOISIRS EN PAYS DE LA LOIRE C'EST...

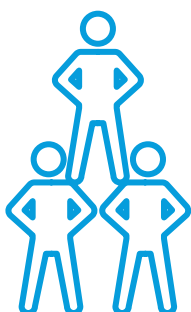


900
OFFRES
D'EMPLOI



1920

emplois accompagnés
en gestion salariale



660
SALARIÉS



1250
ADHÉRENTS

SOMMAIRE

Le projet associatif	8
Un projet associatif : de quoi parle-t-on ?	9
Comment s'y prendre ?	9
Manager mon salarié	10
L'environnement de mon salarié	11
• Les conditions de travail de mon salarié	11
• L'identification des risques professionnels	12
• Fiche récap'	13
Être à l'écoute de mon salarié	14
• L'entretien professionnel	14
• L'Etat des lieux récapitulatifs	15
• L'entretien annuel d'évaluation (pas obligatoire)	16
• Dispositifs de formations	17
Devenir manager	18
• Comment s'y prendre ?	18
• Les 10 Commandements d'un bon collectif manager	18
Les droits et devoirs de chacun	22
Être employeur bénévole	23
Être salarié dans une association	23
Recruter un nouveau salarié	24
Rédiger la fiche de poste	25
Chercher le candidat	25
Sélectionner les candidatures	26
Réaliser l'entretien de recrutement	26
Faire son choix	27
Accueillir le nouvel embauché	27
Les démarches administratives	30
Avant l'embauche	31
Au moment de l'embauche	31
Après l'embauche	32
Les contrats de travail	34
• Les différents contrats de travail	35
• Comment s'y prendre ?	36
• Avenant au contrat de travail	36
La boîte à outils	38
Annexes	64

QUESTIONNAIRE DE L'EMPLOYEUR

Ce questionnaire va vous permettre de tester vos connaissances en tant qu'employeur ou futur employeur bénévole, autour des thématiques suivantes :

- Le projet associatif
- Le management du salarié
- Les droits et devoirs de chacun
- Le recrutement
- Les démarches administratives liées à l'emploi
- Les contrats de travail

Les résultats obtenus seront des indicateurs vous permettant de cibler vos recherches dans ce guide. À vous de jouer !

LE PROJET ASSOCIATIF

- Un projet associatif se réalise de façon collective :
 - Vrai
 - Faux
- Le projet associatif est forcément acté par un document écrit :
 - Vrai
 - Faux
- La réalisation d'un budget prévisionnel est une étape clé du projet de recrutement :
 - Vrai
 - Faux

MANAGER MON SALARIÉ

- Les conditions de travail offertes au salarié sont déterminantes pour sa productivité :
 - Vrai
 - Faux
- Les éducateurs sportifs sont touchés par les risques psychosociaux (*Risques psychosociaux : risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique mais aussi la santé mentale des salariés*) :
 - Vrai
 - Faux
- La rédaction d'un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels est facultative :
 - Vrai
 - Faux
- L'entretien professionnel se fait tous les ans :
 - Vrai
 - Faux
- La communication est la clé d'un bon management :
 - Vrai
 - Faux

LES DROITS ET DEVOIRS DE CHACUN

- Juridiquement, le Président est le responsable légal du salarié :
 - Vrai
 - Faux
- Être salarié d'une association permet de gérer son emploi comme on l'entend :
 - Vrai
 - Faux
- Le Président est seul responsable de la gestion globale de l'emploi :
 - Vrai
 - Faux

RECRUTER UN NOUVEAU SALARIÉ

12. La fiche de poste est rédigée une fois le candidat recruté :

- Vrai
- Faux

14. L'accueil du salarié est déterminant pour son intégration :

- Vrai
- Faux

13. Lors de l'entretien de recrutement, le candidat est reçu uniquement par le Président :

- Vrai
- Faux

LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

15. Le numéro SIRET est nécessaire à l'embauche d'un nouveau salarié :

- Vrai
- Faux

17. La cotisation à un OPCA est facultative pour les employeurs associatifs :

- Vrai
- Faux

16. Une fois le contrat de travail signé, le salarié dispose d'un an pour réaliser sa visite d'information et de prévention à la Médecine du travail :

- Vrai
- Faux

LES CONTRATS DE TRAVAIL

18. Par défaut, le CDI est le contrat que l'employeur doit appliquer :

- Vrai
- Faux

20. La période d'essai peut être renouvelée deux fois :

- Vrai
- Faux

19. Le Contrat à Durée Indéterminée Intermittent (CDII) et la modulation du temps de travail offrent les mêmes conditions :

- Vrai
- Faux

ET POUR NE PAS FINIR...

21. Le livret d'accueil est un plus dans l'intégration de votre salarié :

- Vrai
- Faux

Réponses :

1. Vrai	4. Vrai	7. Faux	10. Faux	13. Faux	16. Faux	19. Faux
2. Vrai	5. Vrai	8. Vrai	11. Faux	14. Vrai	17. Faux	20. Faux
3. Vrai	6. Faux	9. Vrai	12. Faux	15. Vrai	18. Vrai	21. Vrai

LE PROJET ASSOCIATIF



« Lorsque notre avis compte, nous sommes davantage enclins à l'engagement dans un projet ou une action »

Didier Court

► UN PROJET ASSOCIATIF : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un projet associatif :

- 1) Vise à identifier le sens et les valeurs des actions menées par l'association.
- 2) Relate l'ensemble des objectifs destinés à faciliter les activités au quotidien.
- 3) Permet de se projeter à moyen et/ou long terme.
- 4) Se concrétise par un document écrit.
- 5) Se réalise de façon collective

► COMMENT S'Y PRENDRE ?

C'est comme un architecte qui monte une maison : il doit d'abord en faire une représentation avec précision en réalisant ses plans, en choisissant ses matériaux et en fixant des délais.

Dans une association, l'idée est de décider des actions à mener et de les programmer via différentes phases :

1. Création / **2. Sensibilisation** / **3. Réalisation** / **4. Evaluation**

Le fait de dresser le projet vous permettra de **faire une photographie de la situation actuelle** et ainsi d'identifier les besoins ou non en termes d'emploi. L'emploi est une ressource supplémentaire au projet associatif.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Comment réaliser un projet associatif ? ».

ASTUCE



Il est important de mobiliser l'ensemble des savoir-être et savoir-faire de chaque membre de l'association. Le but étant de réaliser ce projet collectivement tout en levant les freins.



L'emploi rationalise l'activité : mise en place d'un emploi du temps stricte et applicable, gestion budgétaire, logistique... Cela impulse un nouveau mode d'organisation dans l'association. De façon positive, cela doit permettre de mieux redéfinir les rôles et missions de chacun sans oublier votre identité et vos traditions au sein de l'association.



MANAGER MON SALARIÉ



*« Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose
par quelqu'un, parce qu'il a envie de le faire »*

Dwight Eisenhower

► L'ENVIRONNEMENT DE MON SALARIÉ

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE MON SALARIÉ

C'est un ensemble de conditions dans lesquelles le travail peut être réalisé. La combinaison de ces 4 familles détermine les conditions de travail de votre salarié :

- **L'organisation, les moyens et le cadre de travail :**

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| o Organisation du travail | o Temps de travail | o Parcours professionnels |
| o Quantité et charge de travail | o Fonctions de chacun | o Intégration |
| o Espaces de travail | o Formation | o ... |

- **Les exigences des salariés :**

- | | | |
|-------------------|----------------------|----------------------|
| o Sens du travail | o Reconnaissance | o Marges de manœuvre |
| o Autonomie | o Qualité du travail | o ... |

- **L'environnement de l'association et du travail :**

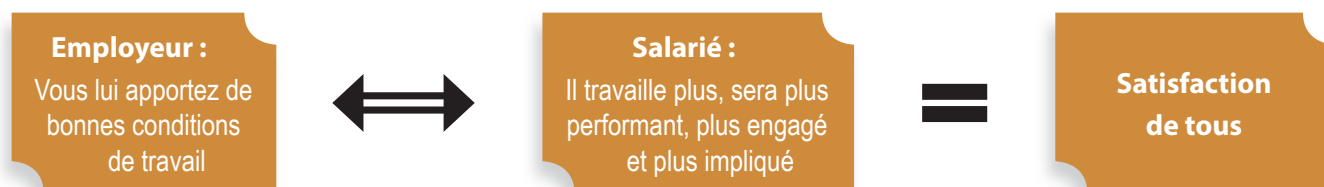
- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| o Stratégies mises en place | o Sens donné au changement |
| o Gouvernance | o Fréquences des changements |

- **Les relations professionnelles :**

- o Possible soutien
- o Collectif
- o Relations entre collègues salariés, salariés bénévoles, salariés adhérents ...
- o Types et formes de relations aux personnes extérieures

En préservant la **santé** de vos salariés, vous réduirez vos coûts :

- Directement : vis-à-vis des accidents de travail et maladies professionnelles
- Indirectement : absentéisme, remplacement du salarié, turn-over, tensions, mauvaise image de l'association



Osez le changement ! Votre salarié appréciera votre effort à innover.



L'IDENTIFICATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Une évaluation des risques professionnels

C'est une démarche annuelle qui consiste à identifier et classer tous les risques auxquels sont soumis l'ensemble du personnel de l'association, afin de mettre en place des actions de préventions et/ou correctives pour y remédier

Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

L'ensemble des constats de l'évaluation de ces risques professionnels sont formalisés dans un « Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels » : le DUERP (article R.4121-1 du code du travail). Il aborde les conditions de travail et la prévention des risques sur tous les aspects techniques, médicaux et organisationnels.

Depuis 2001, tout employeur a pour obligation d'élaborer et de mettre à jour le DUERP :

- Tous les ans
- Lors de chaque aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail des salariés.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Comment réaliser mon Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels ? ».

Les risques psychosociaux - RPS

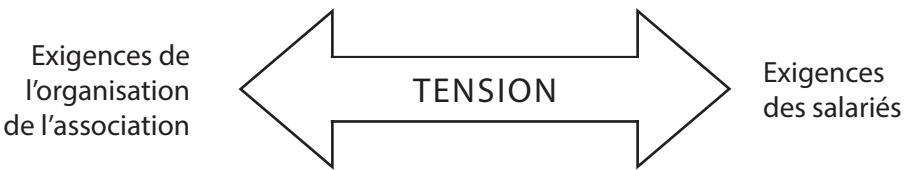
Les RPS sont des risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique mais aussi la santé mentale des salariés (stress, épuisement professionnel, harcèlements, violence au travail...).

Dans le cadre du sport, l'un des premiers risques professionnels n'est pas physique mais psychologique. Avoir une forme olympique, être toujours souriant tout en cumulant de nombreuses heures dans la journée, sans parler des trajets, épuise mentalement les éducateurs sportifs. Il est donc important de ne pas négliger cet aspect.

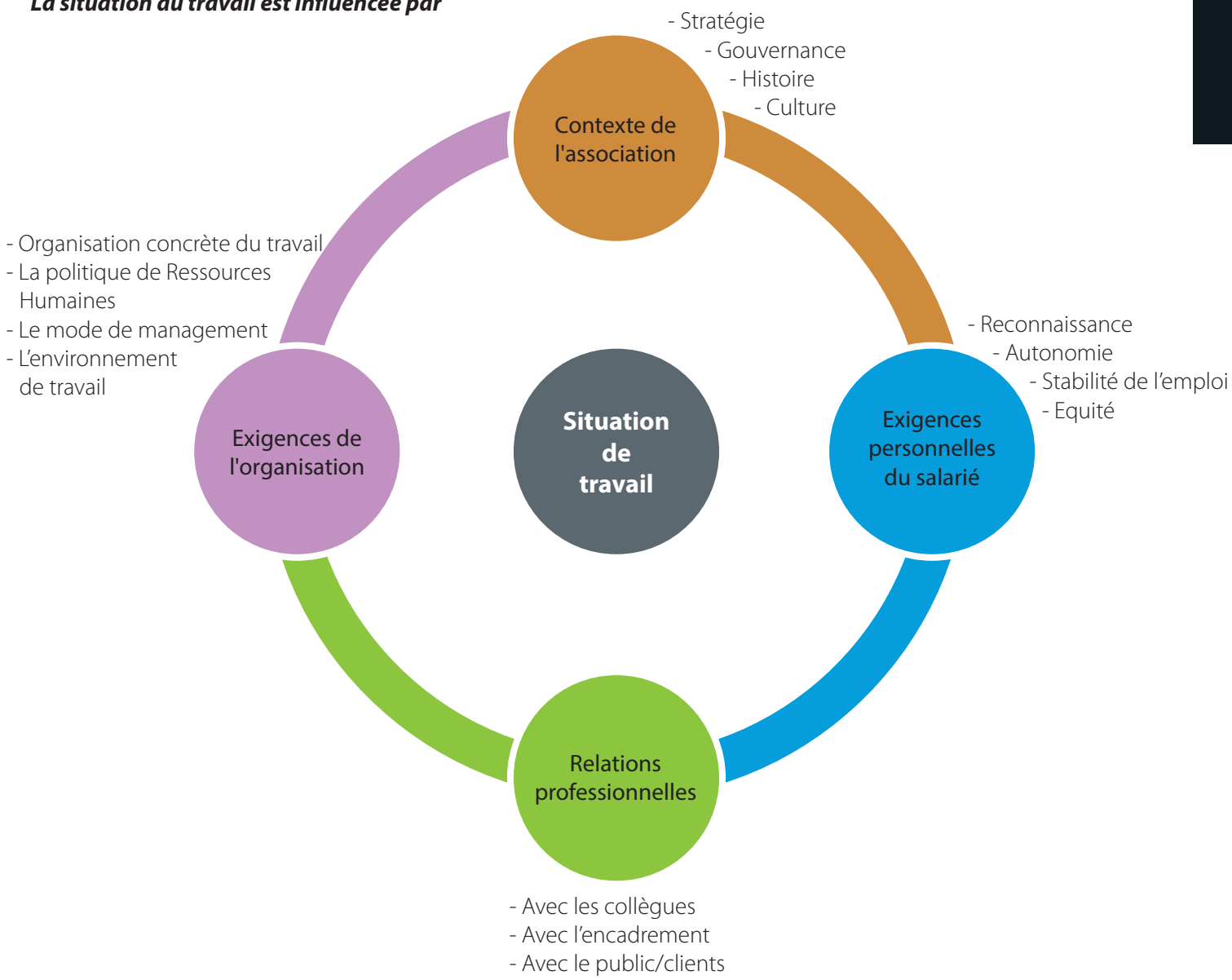


FICHE RÉCAP'

Pour faire simple



La situation au travail est influencée par



Ces 4 champs influencent le vécu des situations au travail et jouent sur la santé des salariés et la performance de l'organisation.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Comment évaluer les risques psychosociaux ? ».

➤ ÊTRE À L'ÉCOUTE DE MON SALARIÉ

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Obligatoire depuis 2014 (article L.6315-1 du code du travail), c'est un **temps d'échange** à réaliser **tous les 2 ans**, entre vous et votre salarié, dédié à ses perspectives d'évolution professionnelle, et non à l'évaluation de son travail. Vous devez l'informer des modalités de cet entretien, dès son embauche (CDI, CDI, CDD, temps plein, temps partiel).

Objectif : identifier les axes de développement possibles en matière de **compétences** et de **formations**. Le but est de construire ensemble le projet professionnel du salarié en cohérence avec les besoins de l'association et les évolutions de votre secteur d'activité.

Il convient de l'informer sur les différents dispositifs de formation (plan de formation, bilan de compétences, VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), CPF (Compte Personnel de Formation)...) ainsi que sur les nouvelles prestations d'accompagnement (hors temps de travail) dont il peut bénéficier (Conseil en évolution professionnelle). Suite à cela, il peut être promu selon la grille salariale de la CCNS.

À noter que cet entretien se fait tous les 2 ans mais aussi à la suite d'un congé de maternité, parental, d'adoption, sabbatique, d'un arrêt maladie de plus de 6 mois.

L'entretien se prépare en amont

Employeur

- Prévenez votre salarié 1 mois avant la date d'entretien
- Réunissez les documents utiles, fiches de postes, synthèses des précédents entretiens, formations déjà suivies
- Listez les missions de votre salarié, les compétences maîtrisées et celles à développer
- Collectez des informations sur le projet de l'association
- Informez-vous sur les dispositifs de formation

Salarié

Il doit,

- Lister ses missions, ses compétences maîtrisées et celles à développer
- Réfléchir à son projet professionnel (maintien ou changement de poste) :
 - Analyser et formaliser son projet d'évolution
 - Lister ses besoins (bilans de compétence, VAE)

Quels avantages pour vous, employeur ?

L'entretien professionnel est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de :

- Connaître les projets professionnels et les besoins de vos salariés, afin de les faire évoluer
- Construire un plan de formation plus efficace, en lien avec vos attentes et les siennes
- Valoriser et motiver vos équipes



Les étapes de l'entretien professionnel

Voici les 3 thèmes à aborder :

1 ^{ère} partie	2 ^{ème} partie	3 ^{ème} partie
<p>Bilan de la période écoulée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un bilan des actions de formations réalisées, des certifications et des compétences acquises depuis les 2 dernières années. - Constat sur la progression du salarié dans l'emploi et dans l'association. 	<p>Analyse des besoins / objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire part à votre salarié des besoins actuels et futurs de l'association, en termes de compétences et d'emploi, de vos perspectives de développement, de la politique de formation de l'association. 	<p>Evolutions envisageables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analysez les étapes nécessaires qui vous permettront d'élaborer son projet professionnel, tout en mentionnant les préférences ou contraintes éventuelles.
<p>Questions possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le salarié a-t-il suivi des actions de formations ces deux dernières années ? - Quelles sont les dernières certifications obtenues depuis qu'il occupe ce poste ? - A-t-il connu une progression dans son emploi ou dans l'association ? - Est-il satisfait de son évolution professionnelle ? 	<p>Questions possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le salarié a-t-il un projet professionnel ? - Quelles sont les conditions à réunir pour mener à bien son projet ? - Comment puis-je agir pour permettre au salarié d'évoluer dans l'association au cours des 2 prochaines années ? 	<p>Questions possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle(s) formation(s) pourrai(en)t permettre à mon salarié de s'adapter à l'évolution de son poste / développer ses compétences / renforcer ses qualifications ? - Le salarié accepterait-il de se former en dehors de son temps de travail ? - Quelles sont les principales contraintes personnelles ou professionnelles qui peuvent freiner l'élaboration du projet ?

Pensez à faire un compte rendu d'entretien à votre salarié, qu'il pourra signer. Cela donne une preuve de votre action !



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Grille d'entretien type : l'entretien professionnel ».

L'ÉTAT DES LIEUX RÉCAPITULATIFS

Tous les **6 ans**, l'entretien professionnel devra être complété par un **état des lieux récapitulatifs du parcours professionnel de chaque salarié**. Cela permet de constater s'il a bien bénéficié d'au moins deux des trois mesures suivantes :

- Le suivi d'une action de formation
- L'acquisition d'éléments de certifications (notamment la VAE)
- Une progression salariale ou professionnelle

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (PAS OBLIGATOIRE)

C'est un temps d'échange facultatif entre vous et votre salarié qui vise à l'évaluer dans son occupation de poste.

Objectif :

- *Pour vous, employeur :* Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, motiver son salarié, contribuer à préparer les décisions en matière d'évolution salariale, de recrutement...
- *Pour lui, salarié :* Lui donner une idée précise de ce que l'association attend de lui, et lui permettre de mieux connaître ses missions, ses responsabilités, ses objectifs. Lui faire un retour sur son année, définir les moyens nécessaires à l'amélioration de ses performances, et qu'il vous fasse part de ses ressentis sur son poste...

Cet entretien n'est pas obligatoire mais fortement conseillé ! Dans ce cas, « **À quoi ça sert ? Je vois mon salarié tous les jours !** »... Et pourtant, le salarié n'est pas en mesure de vous parler de ce qui le préoccupe tous les jours. Ce temps que vous lui consacrez apporte un cadre aux échanges, d'autant plus que ce moment est utile dans votre management.

1) Préparer l'entretien	Confirmer le lieu, la date et l'heure de l'entretien avec le salarié, au moins une semaine à l'avance. Prendre le temps de réfléchir à l'entretien + lister les points importants à évoquer
2) Accueillir le salarié	Informé le salarié sur le déroulement de l'entretien + rappeler les objectifs de l'entretien + interroger le salarié sur ses attentes par rapport à l'entretien
3) Établir le bilan de l'année écoulée	Rappeler les missions, les activités principales et les objectifs de l'emploi du salarié (ces éléments figurent dans la fiche de poste) Laisser le salarié établir le bilan qu'il porte sur son activité Dresser votre bilan des activités réalisées et des résultats obtenus par le salarié : prendre des éléments fiables et concrets avec des faits. Repérer les points forts et points faibles de votre salarié et identifier les causes (personnelles, matérielles, organisationnelles, conjoncturelles...) des bons et mauvais résultats. Définir d'un commun accord des axes d'amélioration (accroître les moyens matériels, définir les besoins de formations...)
4) Fixer les nouveaux objectifs	Déterminer des objectifs quantifiables et observables à réaliser dans l'année Reformuler les objectifs avec votre salarié pour s'assurer de leur compréhension Identifier les conditions pour atteindre ces objectifs : moyens à mettre en place, calendrier prévisionnel
5) Conclure	Établir une conclusion claire : reformuler les points essentiels et récapituler les décisions prises => Qui fait quoi ? Comment ? À quelle date ? Rappeler que cet entretien est confidentiel Demander au salarié de s'exprimer sur le déroulement de l'entretien (contenu, méthode...)

ASTUCE

L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel peuvent être réalisés dans le même temps. Attention, veillez néanmoins à bien distinguer les deux entretiens, dont les objectifs sont différents :

L'entretien annuel d'évaluation est centré sur :

- L'emploi et le résultat opérationnel
- Concerne l'apport du salarié à son association



L'entretien professionnel est centré sur :

- Les besoins de formation et les attentes professionnelles
- Concerne l'apport de l'association à son salarié.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Grille d'entretien type : l'entretien annuel ».

DISPOSITIFS DE FORMATIONS

La Formation professionnelle

Elle vous permet, en tant qu'employeur, de faire reconnaître, valoriser et élargir le champ des compétences de vos salariés. C'est notamment au cours de l'entretien professionnel que vous recensez les besoins en termes de formation.

C'est une obligation légale de participer au financement de la formation professionnelle. Vous devez verser des contributions établies en fonction d'un pourcentage de la masse salariale brute de votre structure, ensuite réparties au sein des différents dispositifs de formation.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Le CPA : Compte Personnel d'Activité ».

Le plan de formation

C'est un document qui rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. Le plan de formation distingue 2 types d'actions de formation :

- Les actions d'adaptation au poste de travail, ou liées à l'évolution, ou maintien dans l'emploi
- Les actions de développement des compétences

La formation se déroule obligatoirement pendant le temps de travail : le salarié sera rémunéré de la même façon que lorsqu'il travaille.

Qui est concerné ?

Salarié

Un salarié peut également prendre l'initiative de vous demander de suivre une formation prévue sur le plan de formation. Sa demande est faite soit par écrit soit par oral, ou selon les dispositions conventionnelles établies dans votre association. Vous, employeur, devez ensuite valider ou non la formation souhaitée.

Employeur

Vous êtes libre de choisir les salariés devant bénéficier d'une formation.

Attention ! Votre choix ne peut pas présenter de caractère discriminatoire.

Le salarié ne peut pas refuser votre proposition de formation (cela représente une faute de la part du salarié), sauf si vous lui proposez un Bilan de compétences ou une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) pendant le temps de travail.

Le plan de formation permet aussi à vos salariés de bénéficier :

- d'un Bilan de compétences ou de la VAE (Validation des acquis de l'expérience)
- de formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme



La formation permet de consolider les parcours professionnels de vos salariés mais aussi de pérenniser vos activités économiques.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Le Bilan de compétences » et dans « La VAE : Validation des Acquis de l'Expérience ».

➤ DEVENIR MANAGER

On ne devient pas manager du jour au lendemain, et pourtant, vous avez dû endosser cette casquette lorsque vous êtes devenu employeur bénévole. N'hésitez pas à vous former pour cela ! Mais en attendant, voici quelques conseils pour gérer les relations humaines.

C'est un ensemble de techniques d'organisations de ressources financières, matérielles et humaines mis en œuvre pour la gestion et l'administration de votre association. Le management dans une organisation est essentiel pour **assurer sa pérennité**.



Sans être manager, vous savez que la ressource numéro 1 pour que l'association fonctionne, ce sont les membres bénévoles et les salariés. Mettre en place une bonne politique des ressources humaines permettra à l'ensemble des membres de trouver sa place, de se sentir intégré, efficace et surtout satisfait de son travail et/ou de son action..

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Vous émettez des doutes sur votre capacité à manager car vous jugez ne pas avoir assez de charisme, ou vous n'êtes pas le leader ? Rassurez-vous, ce n'est pas cela qui fait un bon manager !

Les nouvelles méthodes de management s'orientent sur la **communication** avec **tous les membres** de l'association afin de connaître les positionnements de chacun, et mettent de côté le principe de « Moi je commande, toi tu obéis ». Un **bon manager** c'est celui qui **prend le temps de développer ses qualités d'écoute et de prise de décision**.

LES 10 COMMANDEMENTS D'UN BON COLLECTIF MANAGER

1. Avant de manager, nous apprenons à nous connaître
2. Avec notre salarié, nous engageons un dialogue social
3. Face à notre salarié, nous savons prendre une décision
4. À notre salarié, nous lui imposons des objectifs à tenir
5. À notre salarié, nous lui accordons une relation de confiance
6. À notre salarié, nous lui apportons reconnaissance
7. Face à notre salarié, nous gérons les situations critiques
8. Face à notre salarié, nous déléguons nos responsabilités
9. À notre salarié, nous lui apportons de bonnes conditions de travail
10. Nous fidélisons notre salarié !

1 Apprendre à se connaître ? C'est vraiment utile ?

Oui ! Apprendre à se connaître c'est :

Savoir ce que nous pouvons faire / Savoir ce que nous devons faire / Savoir jusqu'où nous sommes capables d'aller / Savoir gérer nos émotions.

Rendez-vous dans la rubrique « Les droits et devoirs de chacun »

2 Un dialogue social : c'est quoi ?

C'est l'ensemble des relations et des interactions au sein de l'association, entre les membres du bureau, les bénévoles et les salariés. Le dialogue social peut être fait de façon informelle, par un simple échange d'information, ou alors au travers de réunions afin de débattre sur les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien, les points positifs, les moyens mis à disposition des salariés... Grâce à ce dialogue, l'association peut améliorer son organisation et sa façon de travailler

3 Prendre une décision ? Bonne comme mauvaise ?

Vous saurez prendre une décision vis-à-vis de votre salarié car vous connaissez ses droits, les vôtres, sa fiche de poste, son contrat de travail, le règlement intérieur s'il existe...

Vous avez aussi le droit de ne pas toujours avoir la bonne réponse, ni même de ne pas savoir

4 Des objectifs ? De quelles natures ?

Pour que votre association perdure, il faut l'alimenter de projets à plus ou moins long terme, et donner des objectifs à votre salarié. Exemples d'objectifs poursuivis par le salarié :

- objectif social (permettre aux enfants démunis d'accéder à une activité sportive),
- objectif économique (augmenter le nombre de licenciés du club),
- objectif de formation (former votre salarié à une nouvelle discipline pour développer les prestations du club)...

5 Une relation de confiance ?

« Oui, mais je ne m'entends pas avec mon salarié »

En effet, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde ! Néanmoins, votre salarié doit avoir confiance en vous, comme vous devez avoir confiance en lui.

Essayez de comprendre pourquoi la relation ne se passe pas bien. Le but étant de trouver une solution afin de travailler dans les meilleures conditions possibles

6 Reconnaissance ? Mais comment ?

Aujourd'hui, le salarié est considéré comme une réelle ressource humaine. Il doit être reconnu et écouté (dialogue social).

Les différentes formes de reconnaissances :

- Le simple « Bonjour », « Comment ça va ? », « Merci » / Le féliciter quand il fait un bon travail / Lui demander conseil / Lui accorder certaines responsabilités et lui faire confiance ...

La rémunération n'est donc pas la seule forme de reconnaissance !

7 Gérer les situations critiques ? Comment faire ?

Les principaux conflits sont de l'ordre :

- Des horaires de travail / De la rémunération / Des congés payés / Des missions / De l'organisation du travail

Autres situations critiques :

- Conflits entre les membres : Afin de clarifier la situation, il faut connaître les raisons des mécontentements. Là encore, le dialogue joue un grand rôle.
- Les accidents de travail : Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels a son intérêt puisque vous y avez inscrit les actions à mettre en place afin de limiter voire éradiquer les risques possibles. Vous avez donc une légitimité face à l'inspection du travail.

8 Déléguer des responsabilités ? Président, Manager c'est censé tout endosser non ?

Et bien non ! Pensez à déléguer afin d'agir de façon collégiale. Chaque membre dispose de ses propres savoir-être et savoir-faire. Mettez-les à disposition afin de fonctionner de façon harmonieuse

9 Les conditions de travail

Comme dit dans la fiche « Les conditions de travail », un salarié qui travaille dans de bonnes conditions est un salarié qui s'investit plus et donc qui gagne en productivité.

Les départs des salariés peuvent être causés par de mauvaises conditions de travail : pensez à mettre en place des moments conviviaux, avec le rituel du café le matin... Cela participe à la bonne ambiance de travail.

10 Fidéliser ?

Le but d'un recrutement est de fidéliser son salarié :

- Restez à l'écoute de votre salarié à travers les outils de gestion des ressources humaines : l'entretien professionnel, les plans de formation, l'état des lieux récapitulatif, l'entretien annuel d'évaluation, afin de faire évoluer votre salarié
- Apportez-lui de bonnes conditions de travail, et la conciliation entre la vie professionnelle et vie personnelle peut entrer en compte.
- Avoir un management en cohérence avec votre salarié

LES DROITS ET DEVOIRS DE CHACUN



*« Nos devoirs – ce sont les droits que les autres ont
sur nous »*

Friedrich Nietzsche

► ÊTRE EMPLOYEUR BÉNÉVOLE

Bénévole certes, mais vous êtes surtout employeur de salariés. Par définition, il ressort de cet état de subordination que **vous devez exercer votre pouvoir de direction afin d'organiser leur travail et leur donner des tâches à accomplir.**

Par cette fonction d'employeur, vous devez respecter l'ensemble du droit du travail et des règles relatives au statut de salarié.

Qui s'occupe de la gestion administrative du salarié ?

Juridiquement, le rôle d'employeur est assumé par l'organe ou la personne désignée par les statuts de l'association. Bien souvent, il s'agit du **Président**.

Néanmoins, la vie associative permet de travailler de manière collective et ce rôle peut être délégué en fonction des compétences de chacun.

ASTUCE



Sachez que vous n'êtes pas seuls, des formations existent pour vous accompagner en tant que gestionnaire de structure associative. N'hésitez pas à vous renseigner, notamment auprès de votre OPCA.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Les rôles et statuts de chacun ».

► ÊTRE SALARIÉ DANS UNE ASSOCIATION

Le salarié est tenu de réaliser un travail pour le compte et au profit de l'association qui l'emploie.

Il est soumis au lien de subordination (*Cass. soc., 13 novembre 1996, Bull. civ., V, n° 386 ; pourvoi n°94-13187*) : il exécutera un travail sous l'autorité du Conseil d'administration, du Président ou d'une autre personne déléguée à cet effet, qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives. Ce statut de salarié implique notamment :

- De respecter les modalités de son contrat de travail
- De respecter les modalités de sa fiche de poste
- De respecter les règles de sécurité mises en place par l'association
- De respecter le règlement intérieur, s'il existe
- De s'abstenir de tout acte qui serait contraire à l'intérêt de l'association
- D'être loyal et de bonne foi avec son employeur.



RECRUTER UN NOUVEAU SALARIÉ



« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez jamais à travailler un seul jour de votre vie »

Confucius

C'est un processus en 6 étapes :

1. Rédiger la fiche de poste
2. Chercher le candidat
3. Sélectionner les candidatures
4. Réaliser l'entretien de recrutement
5. Faire son choix
6. Accueillir le nouvel embauché

➤ RÉDIGER LA FICHE DE POSTE

La fiche de poste liste et décrit les activités que votre salarié va réaliser. C'est donc un document écrit qui peut être modifié par la suite selon l'évolution des activités de l'association. Le but est de donner une photographie du poste actuel.

C'est à l'**employeur** de **rédigier la fiche de poste**. Pour cela, pensez à constituer une commission de réflexion afin que chaque membre du Bureau soit présent dans cette étape



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « La fiche de poste et l'offre d'emploi ».

La fiche de poste, découlant du projet associatif, est indispensable dans la procédure de recrutement. Elle permet :

- Une clarification des responsabilités du salarié
- Une identification précise des activités du salarié
- Un positionnement du poste dans la grille de classification de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) impliquant une rémunération minimale.



Rendez-vous dans les Annexes afin d'avoir des éléments techniques sur la « Grille de classification de la CCNS (Convention Collective Nationale du Sport) ».

➤ CHERCHER LE CANDIDAT

Dans le domaine associatif, le réseau est large. Vers qui se tourner ?

Recrutement externe

Les bénévoles, les adhérents de votre association n'ont pas le profil adapté, personne n'est disponible...

Tournez-vous vers votre réseau, Pôle Emploi, le service Mise à Disposition de Profession Sport et Loisirs :

45,2% des recrutements se font par le bouche à oreille.

Recrutement interne

Vous avez peut-être des bénévoles, des adhérents ayant de bonnes compétences pour assurer le poste...

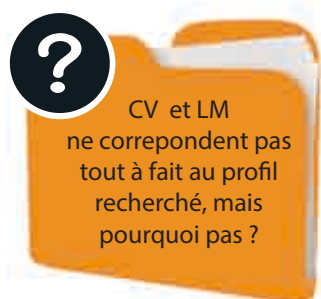
Moins de 3 associations sur 10 recrutent chez leurs adhérents ou licenciés.

1 association sur 10 recrute un membre bénévole.



➤ SÉLECTIONNER LES CANDIDATURES

Après la mise en ligne de votre annonce, vous allez devoir trier cette pile de CV et de lettres de motivation. Pour cela, il vous suffit de faire 3 dossiers :



ASTUCE



Assurez-vous de la validité des diplômes, de la carte professionnelle et des prérogatives. Rendez-vous sur le site <https://eaps.sports.gouv.fr/> dans l'onglet « Recherche d'éducateurs ».

La lettre de motivation n'est plus automatiquement demandée. Elle permet tout de même de voir quel candidat essaie de se faire remarquer vis-à-vis des autres. Il est vrai que lire une lettre de motivation classique et non personnalisée fait moins réagir le recruteur.



- Le candidat a intitulé son CV en fonction de l'intitulé du poste (cela montre un effort dans sa candidature)
- Repérer ses savoir-faire à travers ses différentes expériences
- Repérer sa participation dans le monde associatif
- Repérer son savoir-être



- Le candidat ne répond pas parfaitement aux exigences demandées
- À comparer si d'autres candidatures se présentent
- Peut être utile pour un recrutement futur



- Le CV ne répond pas aux demandes... n'est pas bien organisé, manque de lisibilité et de visibilité
- La lettre de motivation ne l'est pas non plus, erreurs de syntaxe et fautes d'orthographe

Pensez à donner une réponse aux candidats qui ont postulé, même si le profil ne correspond pas.

➤ RÉALISER L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Vous arrivez au jour J de l'entretien de recrutement : il existe un panel de façons de faire en termes d'entretien de recrutement. La première impression que l'on a d'une personne a son importance. Certes, le candidat doit vous séduire, mais vous devez également lui donner envie de travailler dans votre association.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Grille d'évaluation type : l'entretien recrutement ».

► FAIRE SON CHOIX

Vous devez faire le choix entre plusieurs candidats : comment faire ?

Le recrutement n'est pas une science exacte, il faut accepter le doute et la prise de risque.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Grille d'évaluation type : la grille d'évaluation de recrutement ».

► ACCUEILLIR LE NOUVEL EMBAUCHÉ

Avant son arrivée :

- Établir une relation de confiance
- Prévenir l'ensemble des membres de l'association de l'arrivée d'un nouveau salarié par les différents moyens de communication interne
- Organiser son lieu de travail (installer son bureau si besoin, s'assurer qu'il ait bien le matériel à disposition, ...)

Le jour de son arrivée :

- Accueillir le salarié dans de bonnes conditions
- Présenter son poste de travail et dans tous ses aspects logistiques (clefs des locaux, alarmes...)

ASTUCE



Vous pouvez rédiger et remettre un livret d'accueil à votre salarié afin de favoriser son intégration.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Le livret d'accueil ».



LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES



« L'abondance est le fruit d'une bonne administration »

Jean Jaurès

➤ AVANT L'EMBAUCHE

Vous avez peut-être fait appel à l'État afin d'obtenir des subventions, vous avez donc déjà votre n° SIRET. Dans ce cas, vous pouvez passer à l'étape 2.

1. Pour obtenir votre numéro SIRET : rendez-vous sur le site de l'URSSAF

Le n° SIRET est une condition préalable à l'embauche

Sur internet : www.cfe.urssaf.fr/saisiepl

- « Déclarer une formalité »
- « Association employeur »
- « Création »
- Laissez-vous guider....

Par courrier : URSSAF Pays de la Loire - Siège social - 3, rue Gaëtan-Rondeau - 44933 Nantes Cedex 9

➤ AU MOMENT DE L'EMBAUCHE

2. Réalisation de la DPAAE (Déclaration Préalable à l'Embauche)

Vous devez faire une DPAAE pour :

- Déclarer officiellement votre salarié
- Permettre à votre salarié de bénéficier d'une couverture sociale
- Être couvert en cas d'accident du travail de votre salarié
- Bénéficier de vos éventuels droits à exonération
- Satisfaire aux demandes des différentes administrations

En une seule formalité, vous aurez :

- Votre immatriculation en qualité d'employeur au régime général de la Sécurité Sociale lorsqu'il s'agit de votre première embauche (la première DPAAE déclenche l'ouverture de votre compte employeur auprès de l'URSSAF)
- L'immatriculation de votre salarié à la CPAM
- Votre affiliation en qualité d'employeur auprès du régime d'assurance chômage
- Votre demande d'adhésion à un service de santé au travail
- Votre demande de visite médicale d'embauche
- Votre contribution à la liste des salariés embauchés qui servira à la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

À noter que, depuis le 1^{er} Janvier 2016, vous avez pour obligation de proposer une complémentaire santé à votre salarié. Le salarié, quant à lui, est dans l'obligation de l'accepter sauf cas de dispenses reconnues. C'est à vous de financer la complémentaire santé à hauteur d'au moins 50 %, le complément étant à la charge de votre salarié.



➤ **APRÈS L'EMBAUCHE**

3. Affiliation à la Médecine du travail

Vous devez demander une visite d'information et de prévention au service de la Médecine du Travail, anciennement visite médicale. Celle-ci est obligatoire lors de l'embauche de personne en CDD ou CDI au plus tard avant l'expiration de sa période d'essai.

Elle a pour objectif d'interroger le salarié sur son état de santé, de l'informer sur les risques éventuels auxquels l'expose son contrat de travail, de le sensibiliser sur les moyens de prévention à mettre en œuvre, ou encore de l'informer sur les modalités de suivi...

4. Cotisation à l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)

Vous devez collecter et verser à votre OPCA, avant le 1er Mars, les cotisations pour la Formation Professionnelle Continue, dues au titre de l'année précédente. Ces contributions vous serviront à **financer les actions de formation** de vos salariés.

5. Faire un registre unique du personnel

Dans ce registre, doivent y figurer tous les salariés de l'association quel que soit le contrat ou le statut, y compris les stagiaires. Il permet de vous y retrouver plus facilement, surtout si vous avez plusieurs salariés.

Le registre unique du personnel doit être **conservé pendant 5 ans** à compter de la date à laquelle les salariés, qui y sont mentionnés, ont quitté l'établissement. Pour chacun des salariés, il doit **préciser la nature du contrat de travail** et contenir les informations suivantes :

- Nom et Prénom
- Nationalité
- Date de naissance
- Sexe
- Emploi
- Date d'entrée et, le cas échéant, de sortie de l'établissement
- Date d'autorisation d'embauche ou de licenciement

On doit y retrouver également toutes les mutations opérées au sein de l'entreprise.



Rendez-vous dans la Boîte à outils afin d'aller plus loin dans « Le registre unique du personnel ».



LES CONTRATS DE TRAVAIL



« Il faut dans un contrat que l'un et l'autre parle »

Proverbe du droit civil, 1788

Un contrat de travail désigne une convention par laquelle le salarié s'engage à travailler pour le compte et sous la direction de l'employeur, contre rémunération.

Pour que le contrat de travail soit reconnu comme tel sur le plan juridique, trois critères cumulatifs doivent être retenus entre le salarié et l'employeur :

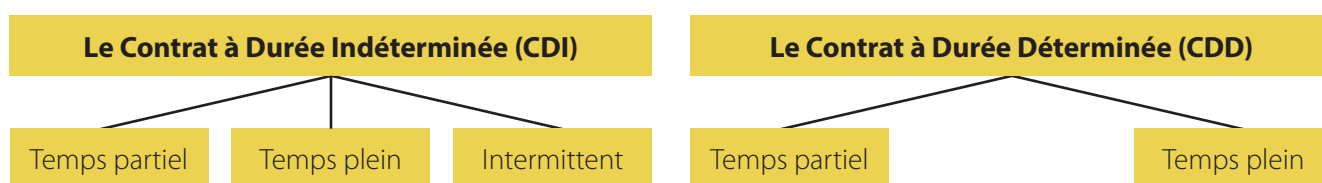
- Une rémunération
- Une prestation de travail
- Un lien de subordination

➤ LES DIFFÉRENTS CONTRATS DE TRAVAIL

Il existe 2 grands types de contrats de travail :

- Le Contrat à Durée Indéterminée (C.D.I.)
- Le Contrat à Durée Déterminée (C.D.D.)

Dans ces 2 grands types de contrats de travail, on retrouve quelques spécificités :



Cas principaux :

- Remplacement d'un salarié absent
- Accroissement temporaire d'activité
- Activité saisonnière (la saison sportive n'est pas une saison au sens du droit du travail)
- Politique de l'emploi (CUI-CAE, emploi d'avenir...)
- Usage (intervention dans la CCN du Sport)

Attention, le CDD doit rester un contrat d'exception. Le CDI est le contrat par défaut que vous devez appliquer. Par ailleurs, la CCNS prévoit des spécificités permettant d'annualiser le temps de travail (modulation, intermittence...).



Rendez-vous dans les Annexes afin d'avoir des éléments techniques sur « Les contrats de travail ».



➤ COMMENT S'Y PRENDRE ?

Dans un contrat de travail, quel qu'il soit, vous devez faire apparaître :

1. Nature du contrat et dénomination de l'emploi
2. Raison sociale et adresse de l'employeur
3. Nom, prénom, nationalité, numéro de sécurité sociale, date de naissance du salarié
4. Date d'embauche, lieu habituel de travail, groupe de classification
5. Durée de travail de référence + conditions particulières (ex. : modulation des horaires)
6. Rémunération de base du salarié + autres éléments du salaire + éventuels avantages en nature
7. Éventuelle période d'essai
8. Référence de l'URSSAF auprès de laquelle les cotisations sociales sont versées
9. Noms des Caisses de Retraite Complémentaire et de Prévoyance
10. Modalités de prise du repos hebdomadaire
11. Référence à la Convention Collective Nationale du Sport + Modalités de consultation

Le contrat doit être **daté, signé** au minimum en double exemplaire : un pour le salarié, un pour l'employeur, avec la mention « **Lu et approuvé** ».

➤ AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL

Si vous envisagez la modification d'un élément du contrat de travail, vous devrez réaliser un avenant au contrat de travail, signé par les deux parties.



Rendez-vous dans les Annexes afin d'avoir des éléments techniques sur « La période d'essai », « Les différentes formes de départ du salarié », « Les temps de travail ».



Vigilance ! Le statut de travailleur indépendant n'est pas un contrat de travail

Les travailleurs indépendants sont des personnes exerçant pour leur propre compte une activité économique en supportant les risques et en s'appropriant les profits éventuellement générés.

Vous avez le droit de faire intervenir un travailleur indépendant de façon exceptionnelle. Si la prestation est régulière et exercée dans un lien de subordination, cela risque d'être considéré comme un emploi dissimulé.

Mise en situation : Vous faites appel à un travailleur indépendant car vous avez un besoin de formation aux règles de sécurité dans votre association.

- Vous faites appel à un prestataire externe apportant un réel savoir-faire dans un domaine spécifique et déterminé
- Le travailleur indépendant fournit son propre matériel durant sa prestation. S'il utilise les locaux, une convention de mise à disposition doit être rédigée
- Aucun lien de subordination ne doit exister entre vous et lui. Il est donc libre de choisir le contenu de son activité et les modalités de sa prestation
- Les horaires doivent être fixés par le travailleur indépendant, et non par l'association.

LA BOITE À OUTILS



SOMMAIRE

Comment réaliser un projet associatif ? 40

- Analyser le besoin 40
- Dresser l'état des lieux de la situation 40
- Faire une projection budgétaire 41
- Identifier les acteurs du projet et les rôles de chacun 42

Comment réaliser un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) ? 43

- Démarche de prévention des risques 43
- Les étapes de rédaction du DUERP 43
- Comment évaluer les risques psychosociaux ? 45

Les entretiens 46

- Grille d'entretien type : l'entretien professionnel 46
- Grille d'entretien type : l'entretien annuel 50

Les dispositifs de formation 53

- Le CPA : Compte Personnel d'Activité 53
- Le Bilan de compétences 53
 - De quoi parle-t-on ? 53
 - Comment le financer ? 53
 - Quelles sont les étapes du Bilan de compétences ? 54
 - Et ensuite ? 54
- La VAE : Validation des Acquis de l'Expérience 54
 - De quoi parle-t-on ? 54
 - Quelles sont les étapes de la VAE ? 55

Les rôles et statuts de chacun 56

- Mon rôle d'employeur 56
- Les interlocuteurs du salarié 56

La fiche de poste et l'offre d'emploi 57

- Rédiger une fiche de poste 57
- Rédiger une offre d'emploi 57
- Grille d'entretien de recrutement 59
- Grille d'évaluation de l'entretien de recrutement 60

Le registre du personnel 61

Les plus d'une vie associative 62

- Le livret d'accueil 62
- Le règlement intérieur 62

► COMMENT RÉALISER UN PROJET ASSOCIATIF ?

- 1) Analyser le besoin
- 2) Dresser l'état des lieux de la situation
- 3) Faire une projection budgétaire
- 4) Identifier les acteurs du projet et les rôles de chacun

ANALYSER LE BESOIN

MISE EN SITUATION :

« Nos bénévoles ne peuvent pas assurer les cours de gymnastique. De plus, nous souhaitons que notre association se développe davantage ».

Notre association a besoin de recruter un : ÉDUCATEUR SPORTIF GYMNASTIQUE H/F

DRESSER L'ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION

Pourquoi ?	Par choix : Nous voulons faire évoluer et développer la politique au sein du club. Par contrainte : notre ancien intervenant est parti à la retraite.
Pour quand ?	À la prochaine rentrée sportive.
Pour qui ?	Pour les licenciés, de 5 à 25 ans.
Pendant combien de temps ?	CDI.
Combien d'heures par semaine ?	Temps partiels : 18h00.

Il faut avoir à l'esprit que le niveau de rémunération dans le monde associatif sportif n'est pas le plus élevé malgré les formations et diplômes obtenus. Il est d'autant plus difficile pour le futur salarié de se projeter dans une association qui n'a besoin de lui que quelques heures par semaine. Le but d'un projet de recrutement est que le salarié puisse s'investir dans les diverses missions proposées en lui laissant un certain temps d'adaptation et un champ d'action dans l'espoir de voir son emploi se pérenniser.



ASTUCE



Pensez à faire une analyse budgétaire de la structure avant d'analyser le budget nécessaire à l'embauche d'un salarié.

1) Comparer vos charges et vos produits

Les charges :

- Liées à l'activité de l'association : fournitures du fonctionnement général (équipement d'entraînements...), fournitures de base de secrétariat, photocopies, documentations, frais bancaires, impôts et taxes, abonnements divers, formations des bénévoles...
- Liées aux locaux : loyers, chauffage, électricité, assurances, entretiens, réparation, téléphone, Internet...
- Liées aux emplois : chiffrer les charges liées aux personnes salariées, coût du recrutement (types de contrats), salaires + charges sociales, formations professionnelles, budget essence du salarié, nouveau bureau...

Les recettes/produits :

- Adhésions,
- Manifestations diverses, activités fixes, des stages, des ventes de produits, locations de matériels suivant votre activité...
- Subventions

Il s'agit donc de réaliser un **Budget Prévisionnel (BP)** :

- C'est un outil réaliste qui doit s'ajuster régulièrement.
- C'est un outil de prévision, basé sur le fonctionnement budgétaire annuel de l'association, qui est indispensable à la prise de décision.

Si les ressources sont insuffisantes, l'association doit en rechercher de nouvelles :

- Recherche de subventions : ce n'est pas un apport stable mais peut être utile dans un premier temps
- Diminuer certaines dépenses : *Réaliser soi-même les affiches pour les nouvelles inscriptions au club*
- Organiser des manifestations supplémentaires : *Organiser un repas de Noël, qui n'existait pas auparavant*
- Augmenter le montant des cotisations : *Faire payer les licences 10€ de plus à chaque adhérent car un nouveau salarié va adhérer au club*
- Créer de nouvelles ressources à travers des prestations que le salarié pourra réaliser en plus des activités déjà proposées : *Faire de nouveaux cours dédiés aux personnes en situation de handicap*
- Étudier toutes les possibilités d'aides liées à la création d'un emploi

2) Estimer le coût d'un salarié

Pensez : Au salaire brut, au salaire net et aux cotisations salariales et patronales

Au salaire brut sont soustraites les charges et les cotisations sociales...

- Les cotisations de sécurité sociale (maladie, vieillesse, famille)
- Les cotisations de retraite complémentaire obligatoire
- Les cotisations à la mutuelle d'entreprise obligatoire
- Les cotisations chômage
- La CSG (Contribution Sociale Généralisée)
- La CRDS (impôts pour résorber l'endettement de la Sécurité Sociale)
- La cotisation prévoyance ...

... Pour obtenir le salaire NET : ce que gagnera réellement le salarié.

MISE EN SITUATION :

Votre ÉDUCATEUR SPORTIF GYMNASTIQUE H/F va travailler 18h00 par semaine et il appartient à la Catégorie de la CCNS :

	Pour l'association	Pour le salarié
Salaire BRUT	... €	
Cotisation salariales	dont ... €	
Salaire NET		... €
Cotisations patronales	+ ... €	
Coût administratif *	+ ... ?	
Avantages en nature	+ ... ?	+ ... ?
COÛT TOTAL	- ... € / mois + coût administratif - ... € / an + coût administratif	

- * - Soit, vous-même ou un membre de l'association gère l'aspect administratif du salarié
- Soit, vous léguez cette Gestion Administrative à Profession Sport et Loisirs, ou autres organismes de gestion administrative, et payez les frais associés
- Soit, vous utiliser la Mise à Disposition de Profession Sport et Loisirs : vous n'avez plus la casquette d'employeur, et vous payez les frais associés à Profession Sport et Loisirs.

IDENTIFIER LES ACTEURS DU PROJET ET LES RÔLES DE CHACUN

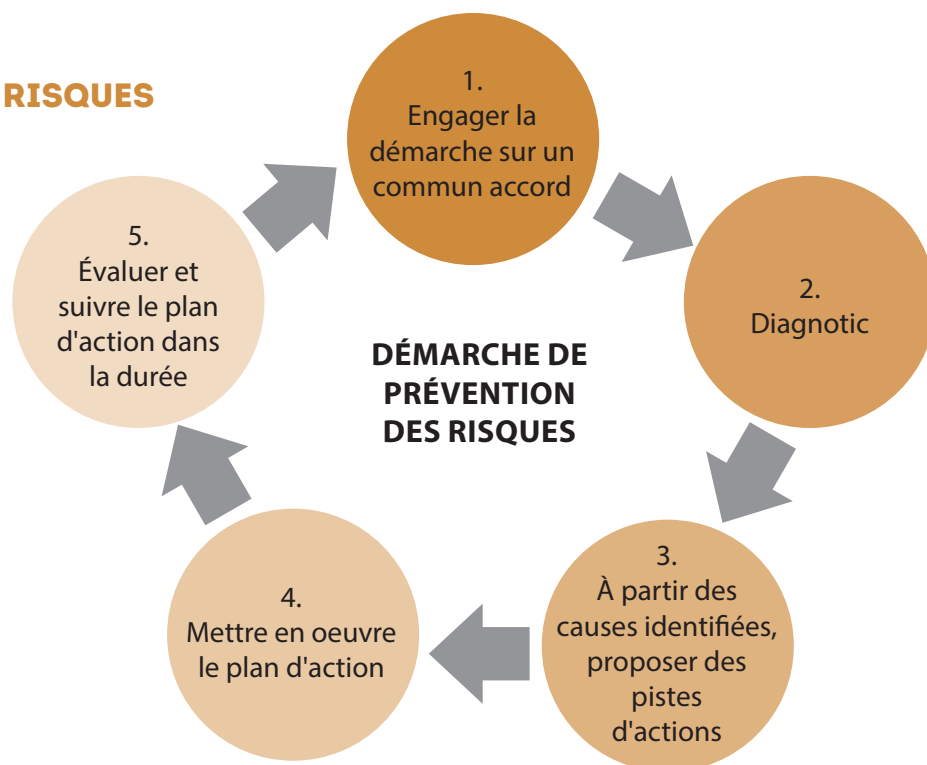
Les acteurs du projet regroupent **l'ensemble des membres du Bureau**. Certes, le Président assume juridiquement le rôle d'employeur mais le but est de déléguer les rôles en fonction des compétences de chacun (savoir, savoir-être et savoir-faire).



► COMMENT RÉALISER UN DOCUMENT UNIQUE

D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP) ?

DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RISQUES



LES ÉTAPES DE RÉDACTION DU DUERP

Réglementation	Il s'agit ici de relater : - Toute la réglementation selon la directive européenne du 12 juin 1989. - La loi, le décret du 5 novembre 2001 - Les objectifs de ce document obligatoire	1 page								
Informations générales	Vous pouvez réaliser cette fiche sous forme de tableau, et y laisser apparaître : Le nom de l'entreprise / L'adresse / Le téléphone/ Courriel / Le responsable / La nature de l'activité / Le temps de travail / Horaires de travail	1 page								
Partie 1 : Description du service	Donner le nom de l'unité de travail et l'effectif de vos salariés Puis, faire un tableau relatant : <table border="1" data-bbox="327 1787 1241 2078"> <thead> <tr> <th>Activités</th> <th>Équipement de travail utilisé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Réunion de travail</td> <td>Accès à une salle de réunion avec outils informatiques</td> </tr> <tr> <td>Atelier / Cours / Entraînement de...</td> <td>Utilisation du terrain, ballons, ...</td> </tr> <tr> <td>Déplacements occasionnels, quotidiens, ...</td> <td>Utilisation de sa voiture personnelle, de la voiture de service...</td> </tr> </tbody> </table>	Activités	Équipement de travail utilisé	Réunion de travail	Accès à une salle de réunion avec outils informatiques	Atelier / Cours / Entraînement de...	Utilisation du terrain, ballons, ...	Déplacements occasionnels, quotidiens, ...	Utilisation de sa voiture personnelle, de la voiture de service...	1 page
Activités	Équipement de travail utilisé									
Réunion de travail	Accès à une salle de réunion avec outils informatiques									
Atelier / Cours / Entraînement de...	Utilisation du terrain, ballons, ...									
Déplacements occasionnels, quotidiens, ...	Utilisation de sa voiture personnelle, de la voiture de service...									

Partie 2 : Les risques du service

Le but est de repérer les situations dangereuses et de les identifier à travers des familles de risques.

L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) et la Sécurité Sociale ont répertorié 18 familles de risques :

Risques de...

- | | |
|---|--|
| 1. Chutes de plain-pied & chutes en hauteur | 10. Manque d'hygiène |
| 2. Manutention manuelle | 11. Bruits |
| 3. Manutention mécanisée | 12. Vibration |
| 4. Circulations et déplacements | 13. Ambiances thermiques |
| 5. Effondrement et chutes d'objets | 14. Ambiances lumineuses |
| 6. Toxicité | 15. Rayonnements |
| 7. Incendies et explosions | 16. Machines & Outils |
| 8. Biologiques | 17. Interventions en entreprises extérieures |
| 9. Électricité | 18. Organisation du travail et Stress |

Ensuite, vous devez évaluer et classer ces risques par niveau de priorité selon certains critères : nombre de salariés concernés, probabilité d'occurrence, durée d'exposition, gravité...

Puis, posez-vous les questions suivantes :

- Pensez-vous courir ce risque au travail ?
- Quelles sont, selon vous, les dangers ou situations dangereuses que vous rencontrez, ou pourriez rencontrer ?
- Lorsque mon salarié prépare son entrainement, quels sont les risques ? De l'utilisation du matériel (électrique ou non) au port du matériel, à la possible chute...
- Quels moyens existent pour réduire ces risques ?
- Quels seraient les méthodes à adopter pour limiter voire supprimer ce risque ?

N'hésitez pas à consulter le site de : www.inrs.fr : un guide vous explique ces 18 familles de risques.

Nombre de pages variables selon le nombre de risques encourus

Une fois la rédaction faite, vous devez tenir ce document **à disposition de tous les membres de l'association**, et prévoir un affichage sur le lieu de travail en y indiquant les modalités de consultation.

Partie 3 : Plan d'action du service

Selon l'évaluation de vos risques, vous devez établir un plan d'action, en pensant :

- Aux équipements individuels de protection
- Au réaménagement des postes
- À la révision de l'organisation du travail
- Aux formations des salariés, des dirigeants ...

Durant ce plan d'actions, pensez à :

1. Adapter le travail demandé selon les capacités et ressources des salariés
2. Définir clairement les rôles et responsabilités de chacun
3. Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements
4. Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'association
5. Organiser le travail pour le rendre stimulant.

ASTUCE



La rédaction de ce document n'est pas simple à faire et demande du temps. Pensez à travailler collectivement et n'hésitez pas à solliciter les services de Santé au Travail afin d'être accompagné dans cette démarche.

COMMENT ÉVALUER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

	BONNE SANTÉ ET PERFORMANCES	RISQUES PSYCHOSOCIAUX
CONTEXTE DE L'ASSOCIATION	<ul style="list-style-type: none"> - Perspective économique favorable - Stabilité de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité de la structure d'un point de vue économique, dans la pérennité de l'emploi...
EXIGENCES PERSONNELLES DU SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Fortes valeurs professionnelles - Sentiments d'expertises - Capacité d'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau de formation - Faible niveau de reconnaissance - Une image du métier dévalorisé
EXIGENCES DE L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne répartition des tâches - Formations adéquates du personnel - Autonomie dans le travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Vécu d'inadéquation entre la charge et les moyens disponibles - Difficultés techniques qui perturbent le travail - Manque de formation
RELATIONS PROFESSIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien de l'encadrement - Collectif soudé - Dialogue social apaisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de soutien dans l'encadrement - Conflits avec les collègues - Conflits avec les adhérents



➤ GRILLE D'ENTRETIEN TYPE : L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Entretien professionnel

Ce support est présenté à titre d'exemple. Il conviendra de l'adapter à vos spécificités

Date de l'entretien :

1. NATURE DE L'ENTRETIEN

CET ENTRETIEN EST RÉALISÉ DANS LE CADRE D'UN :

- Entretien périodique (tous les 2 ans)
- Entretien réalisé, à l'issue :
 - o D'un congé maternité
 - o D'un congé parental d'éducation (à temps plein ou partiel)
 - o D'un mandat de représentant du personnel
 - o D'un congé de proche aidant
 - o D'un congé d'adoption
 - o D'un congé sabbatique
 - o D'un mandat syndical
 - o D'un congé de solidarité familiale
 - o D'un arrêt maladie de plus de 6 mois
 - o D'une période de mobilité volontaire sécurisée

CET ENTRETIEN EST MENÉ PAR :

Nom, Prénom :

Poste ou fonction :

En qualité de :

2. INFORMATIONS RELATIVES AU COLLABORATEUR

Nom : Prénom :

Niveau de formation :

Date d'entrée dans la société :

Poste occupé : Depuis le :

Postes précédents :

Principales missions du salarié dans le cadre de ce poste :

Nombre d'heures de CPF (Compte Personnel de Formation) à la date de l'entretien* :

*Vous employeur, vous n'avez pas à vous soucier du nombre d'heure de formation dont dispose votre salarié. La gestion du CPF est assurée par la Caisse des dépôts et consignations via un « système d'information du Compte personnel de formation ». Le salarié doit créer son compte sur www.moncompteformation.gouv.fr et se gérer lui-même.



3. BILAN DU PARCOURS PROFESSIONNEL DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE => BILAN DE LA PERIODE ÉCOULÉE

Cette partie a pour objet de retracer le parcours professionnel afin de recenser les différents postes occupés dans l'association, les compétences mises en œuvre dans le cadre de ces postes, les formations suivies, les certifications obtenues et les éventuels changements professionnels (mobilité, évolution salariale...)

CHANGEMENTS PROFESSIONNELS

INTITULÉ DES POSTES OCCUPÉS	DURÉE DES FONCTIONS	PRINCIPALES COMPÉTENCES MISES EN ŒUVRE DANS CE POSTE	CHANGEMENTS PROFESSIONNELS (ÉVOLUTION DE FONCTION, DE NIVEAU DE RESPONSABILITES...)
	DE A		
	DE A		
	DE A		

CHANGEMENTS PROFESSIONNELS

FORMATIONS SUIVIES (INDIQUER SI LE SALARIÉ A FAIT UN BILAN DE COMPÉTENCES)	INTITULÉ DE LA FORMATION	DURÉE
DE A		
DE A		
DE A		

COMMENTAIRES ÉVENTUELS :

.....

.....

.....

.....



4. EXPRESSION DES SOUHAITS / BESOIN DE FORMATION ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE => ANALYSE DES BESOINS

Les objectifs de cette 4^{ème} partie :

- Informer le salarié sur les différents dispositifs existants (CPF, période de professionnalisation, bilan de compétences, VAE...)
- Examiner les souhaits et besoin de formations et/ou d'accompagnement du salarié
- Recueillir les souhaits en termes de projet professionnel et de perspectives d'évolution

LISTE DES SOUHAITS DE FORMATION DU SALARIÉ

LISTES DES SOUHAITS ET BESOIN DE FORMATIONS	COMMENTAIRES

COMMENTAIRES ÉVENTUELS :

.....

.....

.....

.....

COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

Le salarié envisage-t-il d'utiliser son CPF d'ici un à deux ans ?

Oui

Non

Ne sait pas

Si oui, pour quelle(s) action(s) éligible(s) au CPF ?

.....

.....

.....

Sur le temps de travail

Hors temps de travail

CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION (CIF)

Le salarié envisage-t-il d'adresser une demande de formation au FONGECIF/OPCA d'ici un à deux ans ?

Oui

Non

.....

.....

.....

BILAN DE COMPÉTENCES

Le salarié envisage-t-il de faire un bilan de compétences d'ici un à deux ans ?

Oui

Non

.....
.....

EXPRESSION DES SOUHAITS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Recensement des projets professionnels et souhaits du salarié en termes d'évolution professionnelle

.....
.....
.....

Articulation vie personnelle / vie professionnelle

.....
.....
.....

5. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN

Cette dernière partie permet, à chaque acteur, de formaliser une synthèse des échanges ayant eu lieu au cours de l'entretien.

SYNTHÈSE DES SOUHAITS PROFESSIONNELS DU COLLABORATEUR *(en terme de formation, qualification, d'évolution...)*

.....
.....
.....

SYNTHÈSE DES ACTIONS À METTRE EN PLACE À LA SUITE DE L'ENTRETIEN *(nature des actions envisagées, délais et modalités éventuellement prévus...)*

.....
.....
.....

OBSERVATIONS *(de la personne en charge de l'entretien du collaborateur)*

.....
.....
.....

Salarié
(Signature)

Personne en charge de l'entretien
(Signature)

➤ GRILLE D'ENTRETIEN TYPE : L'ENTRETIEN ANNUEL

Entretien annuel d'évaluation

Ce support est présenté à titre d'exemple. Il conviendra de l'adapter à vos spécificités

Nom : Prénom :

Niveau de formation :

Date d'entrée dans la société :

Poste occupé : Depuis le :

Postes précédents :

.....

.....

BILAN DE L'ANNÉE ECOULÉE

RAPPEL DES MISSIONS DU POSTE

.....
.....
.....

RAPPEL DES OBJECTIFS PRÉALABLEMENT FIXÉS

.....
.....
.....

ACTIVITÉS RÉALISÉES ET FAITS MARQUANTS

.....
.....
.....

RÉSULTATS OBTENUS

.....
.....
.....



FORMATIONS

PAR LE RÉFÉRENT

.....
.....
.....

PAR LE SALARIÉ

.....
.....
.....

COMMENTAIRES

PAR LE RÉFÉRENT

.....
.....
.....

PAR LE SALARIÉ

.....
.....
.....

Date de l'entretien :

Nom et fonction de l'évaluateur :

.....
.....

Signature de la direction

Signature du titulaire



► LES DISPOSITIFS DE FORMATION

LE CPA : COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ

Depuis le 1^{er} Janvier 2017, le CPA est mis en place pour tous dans le but de « renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire et de sécuriser son parcours professionnel en supprimant les obstacles à la mobilité ». C'est un droit pour tous les actifs, quel que soit leur statut.

Il regroupe trois comptes :

- Le Compte Personnel de Formation : CPF
- Le Compte Personnel de Prévention : C2P
- Le Compte d'Engagement Citoyen : CEC

Le CPF : permet de capitaliser des heures de formation dans la limite de 150 heures. Cela permet au salarié de choisir librement une formation sur son temps libre sans l'accord de l'employeur.

Le C2P : Toute entreprise doit prévenir la pénibilité au travail, quelle que soit sa taille et ses activités. Lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration. Le salarié bénéficie alors d'un compte personnel de prévention de la pénibilité sur lequel il peut accumuler des points.

Le CEC : depuis le 1^{er} Janvier 2017, le CEC permet à chaque titulaire d'un CPA de faire reconnaître ses activités bénévoles ou de volontariat pour acquérir des droits de formation.

Votre salarié pourra utiliser son CPA pour de la formation, un bilan de compétences, un départ anticipé à la retraite, de l'accompagnement à la création d'entreprise...

Pour le salarié souhaitant une formation, rendez-vous sur le site : www.moncompteformation.gouv.fr

C'est à votre salarié de se créer un compte CPF afin de connaître et gérer son solde d'heures. L'employeur ne peut en aucun cas obliger son salarié à mobiliser son CPA. Les droits acquis sont conservés tout au long de la vie professionnelle de la personne, que celui-ci change d'employeur ou de statut.

Ensuite, il devra s'informer des formations éligibles, figurant sur les listes officielles établies par les partenaires sociaux. Ces formations doivent permettre d'accéder à un diplôme, un titre professionnel, un CQP, des habilitations...

Retrouvez la liste des formations sur : www.le-compte-personnel-formation.com/liste-des-formations-cpf-eligibles

LE BILAN DE COMPÉTENCES

De quoi parle-t-on ?

Il permet à votre salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivation ; et de définir un projet professionnel ou de formation. Le bilan est réalisé par un prestataire extérieur à l'association.

Si votre salarié se pose ces différentes questions durant votre entretien professionnel par exemple :

« J'ai envie de me reconverter mais je n'ai aucune piste », « Quel métier est fait pour moi ? », « Puis-je évoluer professionnellement ? », « Quelles sont mes compétences ? ».

Alors, n'hésitez pas à lui proposer le Bilan de compétences. En effet, il peut être décidé par vous, employeur, ou à l'initiative de votre salarié dans le cadre d'un congé spécifique, donc hors temps de travail. Vous ne pouvez pas refuser cette démarche à votre salarié, et il a également le droit de ne pas vous en informer.

Comment le financer ?

Les centres de bilan sont libres de décider de leurs tarifs de prestation. Une fourchette est généralement donnée : de 1 000 à 3 000 €.

Le bilan de compétences s'inscrit dans le droit individuel à la formation : c'est donc un dispositif encadré par la Loi. En tant qu'employeur, vous financez les OPCA donc le Bilan de compétences peut être pris en charge par les OPACIF, dont le plus connu est le FONGECIF. De nombreuses solutions de prise en charge financière sont prévues.



Quelles sont les étapes du Bilan de compétences ?

1^{ère} étape : La phase préliminaire	Consiste à : <ul style="list-style-type: none">- Prendre connaissance du déroulé du bilan – la procédure- Engager le salarié dans cette démarche en précisant son objectif Autrement dit, il s'agit dans un premier temps de se poser et faire le point sur sa situation professionnelle actuelle et sur ce que la personne envisage par la suite de façon concrète et réalisable
2^{ème} étape : La phase d'investigation	Phase la plus longue Selon les profils, le nombre d'entretiens est plus ou moins important, entre 6 et 14 heures. <ul style="list-style-type: none">- Analyse du parcours, des intérêts et les motivations mais aussi les valeurs professionnelles et les qualités : c'est la phase de connaissance de soi.- Exploration de l'environnement du travail d'un point de vue sociologique et économique afin d'aboutir à une orientation plus précise : les missions disponibles sur le marché du travail. <i>Grâce aux entretiens, aux questionnaires, aux jeux et autres mises en situations proposées et encadrées par le consultant, la personne va peu à peu élaborer son propre projet professionnel.</i>- Définition du projet
3^{ème} étape : La phase de conclusion	<ul style="list-style-type: none">- Rédaction du projet et la construction du plan d'action.- Les points forts de la phase d'investigation + les atouts et les freins sont repris dans un document- synthèse du projet. Ce document est remis en mains propres obligatoirement lors de la dernière séance.

Et ensuite ?

Le Bilan de compétences apporte à votre salarié une meilleure connaissance de lui-même et de l'environnement professionnel. C'est aussi :

- Une confiance en soi renforcée
- Une autre image du rapport au travail
- La construction d'un projet professionnel clair et surtout réaliste.

LA VAE : VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

De quoi parle-t-on ?

C'est un moyen d'obtenir une reconnaissance officielle des compétences de son salarié et d'accélérer ainsi sa carrière ; sous forme de diplôme, de titre ou d'une certification de qualification professionnelle qui doit être inscrite au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).

Elle concerne toute personne justifiant d'au moins **1 an d'expérience** :

- En continue ou discontinue,
- À temps plein ou partiel, dans une activité salariée, non salariée ou bénévole en rapport direct avec le diplôme, le titre ou le certificat visé.

La VAE favorise le développement personnel et professionnel de vos salariés. C'est aussi une opportunité et un outil stratégique dans la pérennité de votre association et vos salariés..

Avantages en tant qu'employeur :

- Faire évoluer son salarié en interne
- Professionnaliser son salarié
- Pérenniser les savoir-faire de son salarié
- Remotiver le collectif en valorisant ses salariés et donc en les fidélisant
- Valorisation sociale

Avantages en tant que salarié :

- Reconnaissance de son expérience
- Sentiment de fierté
- Valorisation sociale
- Possibilité d'évolution
- Possibilité de reconversion...

Quelles sont les étapes de la VAE ?

1) Le diagnostic de la VAE

- Le candidat repère et choisit les certifications en adéquation avec son expérience et son projet.
- Il se rapproche des structures pouvant l'accueillir pour se faire évaluer.

2) La recevabilité

- Un formulaire de candidature sera remis au candidat par le certificateur
- Le candidat recevra ensuite les instructions de la recevabilité au regard de la durée des activités exercées et de leurs rapports à la certification visée (pièces justificatives à donner en tant que salarié : bulletins de salaire, attestations d'employeurs, attestations d'expériences).

3) L'accompagnement du candidat à la VAE

- Le contenu du dossier est fixé par l'organisme qui délivre la certification, le titre, le diplôme ou le certificat de qualification professionnelle.

4) La validation des acquis par un jury

- Les modes d'évaluation sont différents selon les organismes valideurs : mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée, dossier à constituer et entretien oral...
- Le jury est chargé d'évaluer les compétences du candidat en lien avec celles exigées par le référentiel de certification du diplôme, titre ou certificat.

5) La décision du Jury

- Le jury prononce la validation totale et attribue le diplôme, titre ou certificat

Ou

- Le jury prononce une validation partielle et précise la nature des connaissances, des compétences devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire.

L'acquisition de la VAE n'est pas automatique, elle nécessite un véritable travail de production sur les compétences acquises qui **dure environ 9 mois** ! Le candidat peut se faire aider par un accompagnateur (dont la liste est fournie par le valideur) mais il ne pourra en aucun cas influencer la décision du jury.

Afin d'avoir des informations supplémentaires, votre salarié peut se rendre sur le site : www.sports.gouv.fr dans la rubrique « Emplois et Métiers » - « Aide à la formation – Découvrir la VAE ».



► LES RÔLES ET STATUTS DE CHACUN

MON RÔLE D'EMPLOYEUR

En tant qu'employeur, et d'un point de vue général, vous devez agir en toute **loyauté** envers votre salarié. Vous devez notamment respecter :

- Le contrat de travail du salarié dans son ensemble (horaires, heures supplémentaires, congés...)
- Sa liberté d'expression
- Sa liberté d'opinion religieuse
- Sa vie privée
- Sa dignité

Au niveau de la santé, vous avez une obligation de prévention en matière d'Hygiène, de Santé et de Sécurité :

- Cotiser pour la **couverture sociale** de votre salarié
- **Visite d'Information et de prévention** (anciennement visite médicale)
- Rédaction d'un **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels**

LES INTERLOCUTEURS DU SALARIÉ

Pour que l'organisation de l'association soit confortable, les décisions peuvent être prises de façon collégiale mais surtout, chacun doit agir selon son statut et son rôle.

Ainsi, à chaque questionnement, le salarié doit savoir vers qui il doit se tourner. Mettez-vous à sa place et tentez de répondre aux questions suivantes :

- « Je suis absent aujourd'hui pour X raisons, qui est-ce que j'appelle ? »
- « Je ne comprends pas ma fiche de paie, vers qui dois-je me tourner ? »
- « Je ne m'entends vraiment pas avec l'autre salarié, à qui dois-je en parler ? »
- « Le matériel, pour la séance de demain, est cassé, à qui dois-je demander ? »
- « J'ai envie de poser des jours, est-ce que j'y ai droit ? À combien s'élève mon solde de congés payés ? À qui dois-je demander cela ? »
- « Je souhaite poser mes congés pour les vacances d'été, vers qui dois-je me tourner ? »
- « Ça fait plusieurs semaines que je suis salarié, je n'ai toujours pas fait de visite d'information et de prévention, à qui dois-je la demander ? »

Charge à vous de **définir clairement** :

Qui sera l'interlocuteur prioritaire du salarié, qui gèrera son emploi, qui assurera son management, qui gèrera les relations :

- Entre les membres du Bureau et le salarié
- Entre les membres bénévoles de l'association et le salarié
- Entre les salariés
- ...



► LA FICHE DE POSTE ET L'OFFRE D'EMPLOI

RÉDIGER UNE FICHE DE POSTE

La fiche de poste relate toutes les missions que votre salarié sera amené à réaliser. Ainsi, vous cherchez le candidat idéal pouvant effectuer l'ensemble des missions et avec le profil correspondant.

MISE EN SITUATION :

Vous recherchez : EDUCATEUR/TRICE SPORTIF DE JUDO

Les missions : Mettre au point des exercices adaptés au niveau du groupe

1. Analyser et corriger les gestes techniques des pratiquants afin de les faire évoluer
2. Accompagner le groupe
3. Planifier vos séances en fonction des objectifs fixés et des échéances (championnats, coupes)
4. Veiller à la sécurité des pratiquants

Vous voulez que votre salarié :

- Ait tel diplôme : CQP Arts martiaux, BPJEPS Judo, Licence de STAPS Education motricité, DEJEPS Perfectionnement sportif mention judo
- Qu'il soit : autonome, organisé, responsable, pédagogue.

ASTUCE



Vous pouvez joindre la fiche de poste signée en annexe du contrat de travail.



Rendez-vous sur notre site Profession Sport et Loisirs – Fiche Métier - afin de connaître les diplômes associés au profil que vous recherchez.

RÉDIGER UNE OFFRE D'EMPLOI

Votre fiche de poste vous servira à publier votre offre d'emploi. Le travail le plus compliqué est donc déjà fait.

Pour que l'offre soit conforme :

1. Précisez le poste en référence à la fiche de poste
2. Présentez l'association, dans le but que l'offre soit attractive pour le candidat
3. Précisez les missions du futur salarié
4. Précisez la date d'émission de l'offre et du début de contrat
5. Précisez le montant du salaire en référence aux groupes de classe de la CCNS, mais ce n'est pas obligatoire.

Il est interdit de faire apparaître toutes notions discriminatoires à l'embauche :

- Le sexe
- L'âge
- La situation familiale
- L'opinion religieuse
- L'opinion politique
- La religion
- Le handicap
- L'état de santé
- ...

Intitulé du poste : ... H/F (L'appellation H/F est obligatoire)

Mission :

1. Présentez brièvement votre association afin d'introduire votre besoin et le type de contrat
En 3-4 lignes, rédigez les missions du futur salarié.
2. Commencez par la mission globale, en une seule phrase et y indiquer l'appellation du poste, le public visé, le contrat et le nombre d'heures.
Vous pouvez utiliser des verbes d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer, intervenir, ...)
3. Puis, expliquez les différentes activités.
Vous pouvez utiliser des verbes d'action (concevoir, développer, conduire, animer, former, ...). Pensez à réaliser vos phrases de la même façon, en commençant toujours par un verbe.
4. Donnez des informations pratiques au candidat.

Profil :

- Précisez les compétences que vous exigez de votre futur salarié.

Fiche de poste remise le : / /

Pour que l'offre soit plus attractive : pensez à mettre le logo de votre association !

Intitulé du poste : ÉDUCATEUR SPORTIF JUDO H/F

Mission :

L'association Judo Club, créée en 1953 est connue pour son ancienneté et ses résultats. Tout au long de l'année, les plus motivés sont accueillis pour découvrir nos équipes, nos dirigeants et enseignants.

Aujourd'hui, nous recherchons un Éducateur Sportif Judo pour encadrer et animer des séances pour différents types de publics (âgés de 5 à 25 ans) dans le cadre d'un CDI de 20h semaine. Le but étant de rester dans un objectif de loisirs et de compétition.

(Ici, vous pouvez mettre seulement « éducateur » car vous avez précisé le « H/F » dans l'intitulé de votre fiche de poste).

Vous aurez pour mission :

1. Mettre au point des exercices adaptés au niveau du groupe
2. Analyser et corriger les gestes techniques des pratiquants afin de les faire évoluer
3. Accompagner le groupe
4. Planifier vos séances en fonction des objectifs fixés et des échéances (championnats, coupes)
5. Veiller à la sécurité des pratiquants

Profil :

Issu d'une formation de type CQP Arts martiaux, BPJEPS Judo, Licence de STAPS Education motricité, DEJEPS Perfectionnement sportif mention judo, vous devrez faire preuve d'autonomie, d'organisation, de responsabilité et surtout d'une grande pédagogie. Des qualités relationnelles seront également indispensables au vu de ce poste.

Le poste est à pourvoir dès que possible.

Fiche de poste remise le : 12/09/2017



GRILLE D'ENTRETIEN TYPE : L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

1. Afin d'accueillir le candidat dans les meilleures conditions, proposez-lui un café, thé, verre d'eau... Cela le met en confiance.
2. Vous pouvez réaliser l'entretien à plusieurs, afin de conforter vos choix, sans pour autant ressembler à un tribunal. Le but étant que le candidat ne perde pas ses moyens. À vous de juger !
3. Une fois bien installés, libre à vous de suivre cette grille de passation d'entretien. Elle a le mérite de regrouper tout ce qui doit être vu durant cette rencontre.

CV, lettre de motivation, fiche de poste sous les yeux, et crayon à la main, vous pouvez vous lancer !

1. Rappeler le cadre et le but de la rencontre	Vous avez postulé à notre offre d'ÉDUCATEUR SPORTIF JUDO H/F. Aujourd'hui, le but de notre rencontre est tout simplement d'apprendre à se connaître.
2. Explication du déroulement de l'entretien (facultatif)	<ul style="list-style-type: none"> - Je vais donc vous laisser la parole afin de vous présenter, - Ensuite on reviendra sur la fonction de l'association - Puis on finira par les modalités du poste. <p>Allez-y, je vous écoute !</p>
3. Présentation du-de la candidat(e)	<p>Laissez le candidat se présenter.</p> <p>La présentation chronologique est la plus utilisée car simple et efficace : elle permet de bien comprendre le cheminement de son parcours professionnel et d'en comprendre ses motivations. D'autres façons de faire sont possibles, et sont toutes aussi bonnes.</p> <p>N'hésitez pas à creuser certains points qui vous interrogent : le but est de n'avoir aucun questionnement sur votre candidat à la fin de l'entretien.</p>
4. À vous de vous présenter	<p>Le candidat a également besoin de vous connaître.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordez un historique rapide de l'association - Présentez-vous, votre statut, votre fonction, votre rôle, vos actions... et présentez également vos collègues membres du Bureau, les autres bénévoles, les salariés avec leurs fonctions, leurs rôles... <p>Pensez bien à tout le monde !</p>
5. Place aux missions	<p>Concernant la fiche de poste, on va reprendre ensemble les différents points :</p> <p>« Vous aurez pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre au point des exercices adaptés au niveau du groupe - Analyser et corriger les gestes techniques des pratiquants afin de les faire évoluer - Accompagner le groupe - Planifier vos séances en fonction des objectifs fixés et des échéances (championnats, coupes) - Veiller à la sécurité des pratiquants » <p>« Avez-vous des questions ? »</p>
6. Place aux modalités	<p>C'est un contrat CDI, l'idéal serait une embauche le 4 Septembre. Cela vous permettrait de bien mettre en place vos différents ateliers, et d'envisager l'achat de certains matériels si besoin.</p> <p>C'est un contrat de 20h00 par semaine. Vous êtes déjà engagé dans une autre association, en tant que salarié, bénévole ?</p>
7. Parlez rémunération	<p>Il ne faut pas prendre ce sujet à la légère ou même qu'il devienne tabou. Dites que vous avez un budget de € pour pouvoir l'embaucher. Proposez votre salaire, et voyez si vous avez besoin de trouver un arrangement, consensus entre vous.</p>
8. Foire aux questions	<p>Vous avez des questions ?</p> <p>Ne laissez aucun questionnement en suspens !</p>
9. Conclure l'entretien	<p>« Ok, c'est bon pour moi ! Est-ce que vous avez des questions ?</p> <p>Je reviens vers vous d'ici la fin de la semaine / Au milieu de la semaine prochaine. »</p> <p>Ne pas hésiter à dire que vous allez rencontrer d'autres candidats si la question est posée.</p>

GRILLE D'ENTRETIEN TYPE : LA GRILLE D'ÉVALUATION DE RECRUTEMENT

Libre à vous de définir les éléments qui entrent en ligne de compte, les points incontournables à valider. Il est donc important d'élaborer, en amont de l'entretien, vos attentes vis-à-vis du candidat pour assurer le poste.

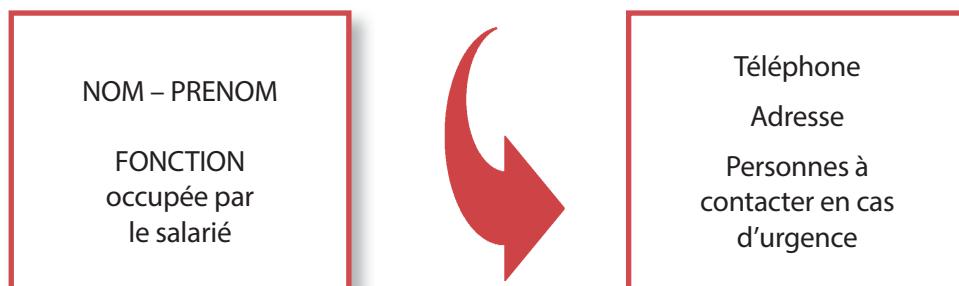
Voici un exemple de grille regroupant un certain nombre de points permettant de valider le candidat, ou non :

		Candidat A	Candidat B
Le candidat	S'est bien présenté ?	x	
	Est chaleureux ? Souriant ?		x
	A le diplôme demandé ?	x	x
	A les compétences recherchées ? - Aisance relationnelle - - -	x	x
	Pratique le judo depuis x années ?		
	A déjà de l'expérience dans le domaine du judo ?		
	Est engagé dans d'autres associations ?		
	Arrivez-vous à vous projeter avec le candidat ?		

Si vous avez encore un doute, n'hésitez pas à faire une « prise de référence », c'est-à-dire appeler l'ancien employeur, l'ancien maître de stage du candidat pour connaître leurs avis.

► LE REGISTRE DU PERSONNEL

Voici un exemple pour gérer vos registres du personnel



Dans votre dossier, faire quatre tris



Concernant les **bulletins de paie**, vous devez conserver un double, et ce **pendant 5 ans**, sur support papier ou informatique.



LE LIVRET D'ACCUEIL

Le livret d'accueil est un outil et un support de communication sociale important dans une structure. Il permet de présenter, au nouveau salarié, les activités de l'organisation, sa structure, ses valeurs et ses règles de fonctionnement. Il doit s'adresser à tout type de salarié : C.D.I, C.D.D, alternances, stages...

Le livret d'accueil doit être simple d'utilisation afin que le salarié puisse trouver une information concrète rapidement. Cet outil peut aussi participer à l'intégration du salarié dans votre association en favorisant le sentiment d'appartenance et donc la motivation.

Voici un plan très exhaustif de ce que peut contenir un livret d'accueil. Libre à vous de sélectionner les parties qui vous semblent être les plus pertinentes :

I. Mot d'accueil du Président et du Bureau

II. Présentation de l'association

1. Historique
2. Activités
3. Organisations de l'entreprise (intégrer l'organigramme par exemple)
4. Interlocuteurs administratifs (avec bureau, numéro de téléphone...)

III. Cadre juridique (*introduire le règlement intérieur, les chartes et la convention collective nationale du sport*)

IV. Cadre de vie au travail

1. Horaires de travail
2. Congés, absences et retards
3. Complémentaire santé et prévoyance
4. Paie
5. Formations
6. Dispositifs divers

V. Santé au travail, sécurité et environnement

1. Santé au travail
2. Sécurité
3. Environnement
4. Qualité
5. Hygiène

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur est conseillé, mais pas obligatoire pour les structures de moins de 20 ETP. Il a pour but de fixer un certain nombre de règles, d'établir une échelle de sanctions conformément au projet associatif.

Il ne s'agit que d'un exemple. La rédaction du règlement intérieur doit être adaptée à chaque association en fonction de ses activités réelles et surtout de ses statuts.

Règlement intérieur de l'association
Adopté par l'assemblée générale du / /

Article 1 – Objet et champ d'application

CHAPITRE I – CADRE JURIDIQUE

Article 2 – Embauche

Article 3 – Horaires et durée du travail

Article 4 – Absences

Article 4-1 – Absence pendant les heures de travail

Article 4-2 – Absence pour maladie

Article 4-3 – Absence pour congés payés

Article 5 – Exécution du travail et comportement

Article 6 – Utilisation du matériel et des locaux de l'entreprise

CHAPITRE II – RÈGLES RELATIVES À L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ

Article 7 – Tabac

Article 8 – Repas, boissons alcoolisées et drogue

Article 9 – Règles de sécurité

Article 9-1 – Obligations générales

Article 9-2 – Obligations en cas d'incendie

Article 10 – Accidents du travail

CHAPITRE III – ÉCHELLE DES SANCTIONS ET DROITS DE LA DÉFENSE

Article 11 – Sanctions

Article 12 – Droits de la défense

Article 13 – Harcèlement sexuel

Article 14 – Harcèlement moral

Article 15 – Modifications

Fait à :

Mme - M. :
(nom du (de la) Président(e))

Le :

Signature

ANNEXES



SOMMAIRE

Grille de classification de la CCNS (Convention Collective Nationale du Sport)	66
--	----

Les contrats de travail	69
-------------------------------	----

• Contrat de travail à temps partiel et à temps plein	69
Le travail à temps partiel	69
Le travail à temps plein	69
• Le Contrat à Durée Indéterminée : C.D.I.....	70
Le C.D.I	70
Contrat à Durée Indéterminée Intermittent : le C.D.I.I	70
• Le Contrat à Durée Déterminée : C.D.D.....	71
Le C.D.D.....	71
Le contrat de travail d'intervention	71
Le contrat saisonnier.....	71
• La période d'essai	71

Les différentes formes de départ des salariés.....	73
--	----

• Le licenciement	73
• La démission.....	73
• La rupture conventionnelle	74
• Le départ à la retraite	75

Les temps de travail.....	76
---------------------------	----

• Temps de travail effectif du salarié.....	76
• Les heures complémentaires.....	76
• Les heures supplémentaires.....	76
• Les repos et les congés.....	77
• L'absentéisme.....	78

► GRILLE DE CLASSIFICATION DE LA CCNS (CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DU SPORT)

Une fois votre fiche de poste établie, vous pourrez classer votre futur salarié selon les groupes de classification et de salaire de la CCNS. Cela permet de :

- Définir le statut du salarié en fonction des caractéristiques de l'emploi réellement occupé et de mesurer les degrés de responsabilité, d'autonomie et de technicité exigés.
- Déterminer le Salaire Minimum Conventionnel (SMC) du groupe choisi.

Groupes	Définition	Repères de Compétences		
		Autonomie	Responsabilité	Technicité
1 - Employé	Exécution des tâches prescrites pouvant nécessiter une durée d'adaptation à l'emploi n'excédant pas 2 jours.	Les tâches sont effectuées sous le contrôle direct d'un responsable.		Tâches simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes du travail à appliquer.
2 - Employé	Exécution des tâches prescrites exigeant une formation préalable et une adaptation à l'emploi	Sous le contrôle d'un responsable, le salarié est capable d'exécuter des tâches sans que lui soit indiqué nécessairement le mode opératoire. Le contrôle des tâches s'effectue en continu.	Ne peut pas comporter la responsabilité d'autres salariés. Sa responsabilité pécuniaire ne peut dépasser la gestion d'une régie d'avance.	Ne peut comporter la programmation des tâches d'autres salariés.
3 - Technicien	Exécution d'un ensemble de tâches ou d'une fonction comportant une responsabilité technique, ou un savoir-faire technique spécialisé	Sous le contrôle d'un responsable, le salarié effectue des tâches complexes avec l'initiative des conditions d'exécution. Le contrôle du travail s'opère par un responsable au terme d'un délai prescrit	Le salarié n'exerce pas d'encadrement hiérarchique. Le salarié peut exercer un rôle de conseil et/ou de coordination d'autres salariés mais ne peut en aucun cas en assurer le contrôle.	Le salarié peut être chargé d'exécuter un programme défini et/ou un budget prescrit dans le cadre d'une opération.
4 - Technicien	Prise en charge d'une mission, d'un ensemble de tâches ou d'une fonction par délégation requérant une conception des moyens.	Il doit rendre compte périodiquement de l'exécution de ses missions.	Le salarié peut planifier l'activité d'une équipe de travail (salarié ou non) et contrôler l'exécution d'un programme d'activité. Il a une responsabilité limitée à l'exécution d'un budget prescrit et d'un programme défini.	Sa maîtrise technique lui permet de concevoir les moyens et les modalités de leur mise en œuvre.
5 - Technicien			L'emploi peut impliquer la responsabilité d'un service ou d'une mission ou la gestion d'un équipement. Il peut avoir en responsabilité la gestion du budget global d'un service ou d'un équipement. Il peut bénéficier d'une délégation limitée de responsabilité pour l'embauche du personnel.	Sa maîtrise technique lui permet de concevoir des projets et d'évaluer les résultats de sa mission à partir d'outils existants.

6 - Cadre <i>Ce groupe concerne soit les cadres salariés de structures dont l'effectif est de moins de 6 salariés équivalent temps plein, soit les cadres ayant moins de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise qui les emploie.</i>	Personnels disposant d'une délégation permanente de responsabilité émanant d'un cadre d'un niveau supérieur ou des instances statutaires. Ils participent à la définition des objectifs, à l'établissement du programme de travail et à sa conduite ainsi qu'à son évaluation y compris dans ses aspects financiers.	Le contrôle s'appuie sur une évaluation des écarts entre les objectifs et les résultats.	Les personnels de ce groupe assument leurs responsabilités dans les prévisions budgétaires qu'ils élaborent dans l'exercice de leur mission. Ils peuvent avoir une délégation partielle dans le cadre de la politique du personnel et de représentation auprès de partenaires extérieurs.	
7 - Cadre			Les personnels de ce groupe assument leurs responsabilités dans les prévisions budgétaires qu'ils élaborent dans l'exercice de leur mission. Ils ont une délégation étendue dans le cadre de la politique du personnel et de représentation auprès de partenaires extérieurs.	
8 - Cadre dirigeant				

Exemples d'emplois et de certifications professionnelles relatifs aux filières de l'administration, de l'entretien, de l'accueil et de la restauration :

Groupes	Administration	Entretien – Accueil – Restauration
1 - Employé	Agent administratif	Agent d'entretien, Gardien, Agent d'accueil, Placier, Stadier, Guichetier, Aide de cuisine
2 - Employé	Aide comptable, Agent administratif, Secrétaire, Opérateur de saisie, Magasinier, Agent d'intendance, Chauffeur	Ouvrier d'entretien, Agent de maintenance, Jardinier, Hôtesse d'accueil, Surveillant d'activité, Surveillant de centre de formation, Commis de cuisine
3 - Technicien	Assistant généraliste, Comptable, Assistant communication et marketing, Statisticien, Infographiste	Technicien de maintenance, Cuisinier
4 - Technicien	Assistant spécialisé, Secrétaire principale comptable, Economiste, Attaché de presse, Assistant communication et marketing, documentaliste, chargée de billetterie.	Animateur, Chef de cuisine
5 - Technicien	Assistant de direction, responsable de service, chef comptable, attaché de presse, chargé de la gestion des stocks, informaticien	Responsable d'équipement, Responsable de la sécurité, (événements ou installations), Responsable maintenance
6 et 7 - Cadre	Directeur (petite structure), Responsable de service, Responsable de services généraux, Responsable informatique, Chef directeur adjoint, Directeur de service, Directeur administratif et financier, Directeur de la communication et du marketing, Chef comptable, Contrôleur de gestion, Ingénieur comptable	Directeur d'équipement
8 - Cadre	Directeur général	

La rémunération individuelle est librement fixée par l'employeur au regard des exigences du poste considéré (degré d'autonomie, de responsabilité et de technicité requis) et des compétences du salarié (formation professionnelle, expérience acquise...).

À noter que le SMIC horaire et le SMC évoluent. Pensez à vérifier leur valeur avant d'entamer vos démarches de rémunération.

Depuis le 1^{er} juillet 2017, la grille de rémunération minimum conventionnelle pour les contrats à temps plein, les contrats intermittents et les temps partiels dont le temps de travail hebdomadaire est égal ou supérieur à 24 heures est la suivante :

Groupes	Majoration
Groupe 1	SMC majoré à 5,21 %
Groupe 2	SMC majoré à 8,21 %
Groupe 3	SMC majoré à 17,57 %
Groupe 4	SMC majoré à 24,75 %
Groupe 5	SMC majoré à 39,72 %
Groupe 6	SMC majoré à 74,31 %

Pour les groupes 7 et 8, le salaire annuel brut ne peut pas être inférieur aux salaires définis par le tableau suivant :

Groupes	Majoration
Groupe 7	24,88 SMC
Groupe 8	28,86 SMC

Si besoin, vous trouverez la Convention Collective Nationale du Sport sur notre site internet et téléchargeable : www.profession-sport-loisirs.fr

« Espace ressources » puis « Convention Collective » puis « CCN Sport »

► LES CONTRATS DE TRAVAIL

CONTRAT DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL ET À TEMPS PLEIN

Le travail à temps partiel

Ce sont des contrats dont la durée du travail répartie sur la semaine, le mois ou l'année, est inférieure à 35 h/semaine ou à 35 h/semaine en moyenne (durée légale de travail).

Dans le contrat de travail, il est important de préciser la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois, ainsi que les modalités des horaires de travail pour chaque journée travaillée.



L'assiette forfaitaire :

Les associations sportives qui rémunèrent des salariés sur de faibles volumes horaires peuvent appliquer une base forfaitaire pour le calcul de leurs cotisations de sécurité sociale.

Cette base forfaitaire se fait selon un barème et non plus sur le montant brut du salaire versé = permet d'alléger le coût de l'emploi.

Montants au 1^{er} janvier 2018 :

Rémunération brute mensuelle	Assiette forfaitaire
Inférieure ou égale à 444 €	49 €
De 445 € à 592 €	148 €
De 593 € à 789 €	247 €
De 790 € à 987 €	346 €
De 988 € à 1 135 €	494 €
Supérieure ou égale à 1 136 €	Salaire réel

Cette formule est très intéressante pour vous, employeur, mais pas forcément pour le salarié. Pour lui, la prise en charge de la Sécurité Sociale est réduite en cas d'arrêt maladie et ses droits à la retraite sont moindres.

L'application de cette base forfaitaire nécessite une information auprès du salarié. Ceci est préférable. En effet, si à l'arrivée de la retraite il se rend compte qu'il n'a pas assez cotisé, il se retrouvera dans une grande précarité. D'un commun accord, les cotisations peuvent tout à fait être calculées sur la base du salaire réellement versé au salarié, permettant ainsi qu'il bénéficie d'une couverture sociale plus importante.

Le travail à temps plein

Le temps plein hebdomadaire correspond à une durée du travail de 35 heures.



LE CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE : C.D.I.

Le C.D.I.

Le CDI, par définition, ne prévoit pas la date à laquelle le contrat prend fin. Le salarié peut travailler à temps plein comme à temps partiel.

Il peut être rompu sur décision :

- Soit de l'employeur : le licenciement
- Soit du salarié : la démission
- Soit un accord des deux parties à travers la « rupture conventionnelle » (Loi du 25 Juin 2008.)

MISE EN SITUATION : la modulation du temps de travail

Vous avez un salarié MONITEUR DE VOILE dans une base nautique, en contrat CDI à temps plein. L'activité n'est pas la même en été qu'en hiver : il peut atteindre les 48 heures par semaine en été, comme n'avoir que 10 heures de travail en hiver.

Afin de s'adapter à cette organisation, il est possible de mettre en place une « **Modulation du temps de travail** » (Art. 5.2. de la CCNS) :

⇒ **Dispositif permettant d'adapter le rythme de travail des salariés en fonction des pics d'activité de l'association.**

Avantages pour l'employeur :

- Éviter de payer des heures supplémentaires au salarié dès la 36^{ème} heure de travail,
- Éviter le licenciement ou le chômage partiel en cas de baisse d'activité

Avantage pour le salarié :

- Avoir une rémunération mensuelle identique, quelles que soient les variations d'activité (lissage).

Inconvénients pour l'employeur :

- Constitue un cadre strict et moins flexible que le système des heures supplémentaires
- Nécessite une gestion rigoureuse des plannings et du temps de travail

Contrat à Durée Indéterminée Intermittent : le C.D.I.I.

C'est un contrat à durée indéterminée qui permet au salarié d'alterner périodes travaillées et périodes non travaillées. Il est conclu sur une période de 36 semaines de travail maximum sur un cycle de 12 mois.

Il est possible de dépasser le seuil des 36 semaines par an, dans la limite maximale de 42 semaines. Ces heures effectuées au-delà de la 36^{ème} semaine devront être payées au taux normal avec une majoration de :

- 4 % pour 37 à 40 semaines d'activité (hors congés payés)
- 8 % pour 41 à 42 semaines d'activité (hors congés payés)

Au niveau du contrat de travail, vous devez notamment préciser :

- Les périodes de l'année qui seront travaillées, et celles qui ne le seront pas
- Les modalités et la nature de modification de ces périodes

Au niveau de la rémunération :

2 possibilités :

- Principe : Lissage de la rémunération (le salarié perçoit un salaire identique tous les mois).
- À titre dérogatoire : Le salarié reçoit un salaire calculé chaque mois en fonction du temps de travail effectivement réalisé au cours du mois.



LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE : C.D.D.

Le C.D.D.

Le CDD est un contrat à durée limitée. Un tel contrat n'est possible que dans des cas bien précis :

- Le remplacement d'un salarié absent (maladie, congé parental...)
- Un accroissement temporaire d'activité
- Un emploi saisonnier
- Un emploi d'usage
- Contrats spécifiques liés à la politique de l'emploi

À chaque nouveau CDD, un nouveau contrat de travail doit être signé.

Le contrat de travail d'intervention

C'est un contrat à durée déterminée susceptible d'être conclu en cas d'organisation de compétitions, ou de manifestations sportives nationales ou internationales d'ampleur exceptionnelle. Sa durée est liée à celle de l'événement organisé. Le motif du CDD est alors un accroissement temporaire d'activité.

La durée maximale autorisée est de 60 heures par semaine, dans la limite de 3 semaines consécutives.

Le contrat saisonnier

C'est la réalisation de travaux, relatifs au rythme des saisons, susceptibles de se reproduire chaque année à la même période.

Un surcroît d'activité, ou des travaux indépendants du rythme des saisons, ne peuvent pas être considérés comme « saisonniers ». De plus, la saison sportive n'est pas non plus considérée comme une saison.

LA PÉRIODE D'ESSAI

La période d'essai :

- Permet de s'assurer que le salarié embauché convient au poste pour lequel il a été recruté
- Permet au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent
- N'est pas obligatoire : elle s'impose à tout salarié en CDI ou CDD, dès lors qu'elle est expressément prévue dans le contrat de travail
- Peut être renouvelée une seule fois, sous conditions, dans le respect d'un délai de prévenance dont la durée varie en fonction de l'ancienneté du salarié

TYPE DE CONTRATS	DURÉE DE LA PÉRIODE D'ESSAI	CARACTÉRISTIQUES
CDI (Art. L.1221-19 du Code du travail)	- 1 mois pour les employés et ouvriers - 2 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens - 3 mois pour les cadres	Renouvellement possible à condition d'être motivé, signifié par écrit, et signé des deux parties avant l'expiration de la période initiale.
CDD de 6 mois maximum	Fixée en fonction de la durée du contrat	Elle est calculée à raison d'1 jour par semaine, sans pouvoir dépasser 2 semaines
CDD supérieur à 6 mois	1 mois	



En cas de rupture :

Pendant la période d'essai, le contrat de travail peut être rompu librement par l'employeur ou le salarié. Ils n'ont pas d'obligation de motiver leur décision.

Les formalités liées à la rupture sont simplifiées, mais un délai de prévenance (une sortie de préavis) est tout de même à respecter :

- Rupture par l'employeur :

Type de contrats	Durée de présence du salarié dans l'entreprise	Délai de prévenance
CDI	< à 8 jours	24 heures
	Entre 8 jours et 1 mois	48 heures
	Entre 1 mois et 3 mois	2 semaines
	Après 3 mois	1 mois
CDD	< à 8 jours	24 heures
	Entre 8 jours et 1 mois	48 heures

- Rupture par le salarié :

Durée de présence du salarié dans l'entreprise	Délai de prévenance
< à 8 jours	24 heures
Au moins 8 jours	48 heures

À l'issue de la période d'essai, et en l'absence de rupture, la relation de travail se poursuit automatiquement.



► LES DIFFÉRENTES FORMES DE DÉPART DES SALARIÉS

LE LICENCIEMENT

C'est lorsque l'employeur met fin au contrat de travail d'un salarié

Différentes formes de licenciement :

- Licenciement pour motif économique : lié à des difficultés économiques et financières sérieuses de l'association.
En tant qu'employeur, vous devrez faire votre possible pour reclasser votre salarié à un autre poste
- Licenciement pour motif personnel

Tout licenciement doit reposer sur un motif réel et sérieux illustré par des faits exacts, précis, objectifs et matériellement vérifiables. N'hésitez pas à vous faire accompagner.

Modalités

En cas de licenciement, la durée du préavis et les conditions d'indemnités varient :

- 1 mois pour le salarié dont l'ancienneté est inférieure à 2 ans
- 2 mois pour le salarié dont l'ancienneté est supérieure à 2 ans
- 3 mois pour le salarié cadre

Durant cette période, le salarié aura le droit à 2 heures d'absence rémunérées par jour ouvrable pour la recherche d'un autre emploi.

Conditions d'indemnités qui varient :

- 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à la 10^{ème} année de présence
- 1/3 de mois de salaire par année, au-delà de 10 ans de présence

Si votre salarié n'a pas pris ses congés payés acquis, vous devez lui verser une indemnité compensatrice de congés payés.

Procédure du licenciement

- 1) Envoi au salarié d'une lettre en recommandée avec accusé de réception lui présentant sa convocation à l'entretien préalable en vue d'un éventuel licenciement
- 2) Entretien préalable
- 3) Notification du licenciement envoyée par lettre recommandée avec accusé de réception
- 4) Remise au salarié des documents suivants :
 - Certificat de travail
 - Attestation Pôle emploi
 - Solde de tout compte

Notre conseil : faites vous accompagner par un professionnel pour toute procédure de licenciement (avocat spécialiste en droit du travail)

LA DÉMISSION

C'est la rupture par le salarié de son propre contrat de travail en CDI. C'est un acte volontaire de sa part et doit être sans équivoque aux yeux de son employeur.

Modalités

• Période de préavis :

Le salarié peut démissionner à tout moment, en respectant la période de préavis :

- 1 mois pour les ouvriers et employés
- 2 mois pour les techniciens et agents de maîtrise
- 3 mois pour les cadres

Aucune indemnité n'est due pour le salarié qui ne peut effectuer le préavis en raison d'une maladie dûment constatée.

• **Congés payés :**

Si le salarié n'a pas pu prendre tous ses congés payés acquis avant la date de rupture du contrat de travail, il a le droit à une indemnité compensatrice de congés payés.

• **Contrat CDD :**

Un salarié en contrat CDD ne peut pas démissionner, sauf

- Pendant sa période d'essai,
- S'il trouve un CDI ailleurs, il peut vous présenter sa promesse d'embauche par exemple
- En accord avec vous : cet accord doit être formalisé par un écrit

Procédure de la démission

- 1) Envoi de la lettre de démission du salarié (en indiquant au minimum la date de fin de contrat) par Lettre recommandée avec accusé de réception à l'employeur (afin d'éviter tout litige par la suite)
- 2) Pas d'obligation pour le salarié de justifier sa décision.
- 3) Respecter le préavis
- 4) Remise au salarié les documents suivants :
 - Certificat de travail
 - Attestation Pôle emploi
 - Solde de tout compte

LA RUPTURE CONVENTIONNELLE

C'est un accord entre le salarié et l'employeur pour rompre le CDI. Cela permet aux deux parties de négocier les conditions de cette rupture.

Procédure

1) Demande de rupture

Elle est à l'initiative soit du salarié soit de l'employeur. Il est recommandé de faire la demande par écrit mais ce n'est pas obligatoire.

2) Entretien préalable :

Échanges sur les conditions de rupture (date de rupture, restitution des avantages (véhicule, téléphone...), montant des indemnités, préavis à effectuer ou non...). Durant cet entretien, le salarié peut se faire accompagner par une personne appartenant au personnel de l'association ou, si absence, par un conseiller des salariés choisi sur une liste disponible à la DIRECCTE ou en Mairie. Si le salarié se fait assister, il se doit de vous avertir. Vous pouvez vous faire accompagner que si votre salarié l'est, et ce par un autre salarié ou par une personne de votre organisation syndicale employeur.

3) Convention de rupture

Vous devez remettre un exemplaire de la convention au salarié. Cette convention fixe en particulier le montant de l'indemnité de rupture, qui ne peut être inférieure à l'indemnité de licenciement.

4) Délais de rétractation

Le lendemain du jour de la signature de la convention de rupture, le salarié et vous-même avez un délai de rétractation de 15 jours calendaires. Ensuite, l'administration dispose de 15 jours ouvrables pour valider la rupture conventionnelle.

5) Vous devez remettre au salarié les documents suivants

- Certificat de travail
- Attestation Pôle emploi
- Solde de tout compte

Tant que le contrat n'est pas arrivé à expiration, le salarié poursuit son activité dans les conditions habituelles. Il peut également prendre ses congés payés durant cette période.

LE DÉPART À LA RETRAITE

Tout salarié ayant atteint l'âge légal de la retraite et ayant cotisé le nombre suffisant d'annuités peut faire valoir ses droits à la retraite sans que l'employeur ne puisse lui refuser son départ à la retraite.

Ou, tout salarié n'ayant pas atteint l'âge légal de la retraite mais ayant cotisé le nombre suffisant d'annuités pour bénéficier d'une retraite à taux plein peut faire valoir ses droits à la retraite sans que l'employeur puisse le lui refuser.

Modalités

• **Préavis** : Si le départ à la retraite est à l'initiative du salarié, il doit en avertir son employeur et respecter un préavis équivalent à celui prévu en cas de licenciement :

- 1 mois pour le salarié dont l'ancienneté est inférieure à 2 ans
- 2 mois pour le salarié dont l'ancienneté est supérieure à 2 ans
- 3 mois pour le salarié cadre

• **Indemnités** : Le départ à la retraite, accompagné d'une demande effective de liquidation d'une pension vieillesse, donne droit au salarié à une indemnité égale à :

- ½ mois de salaire après 10 ans d'ancienneté dans l'association
- 2 mois après 15 ans d'ancienneté
- 4 mois après 20 ans d'ancienneté
- 5 mois après 30 ans d'ancienneté

Âge ouvrant droit automatiquement à une pension de retraite à taux plein :

Année de naissance	Âge de départ à la retraite à taux plein
Avant juillet 1951	65 ans
De juillet à décembre 1951	65 ans et 4 mois
1952	65 ans et 9 mois
1953	66 ans et 2 mois
1954	66 ans et 7 mois
1955 ou après	67 ans

Procédure

- 1) Informer l'employeur, tout en prenant compte de la durée du préavis
- 2) Verser l'indemnité de départ à la retraite au salarié

ASTUCE



Le salarié doit engager sa procédure de retraite longtemps à l'avance car il est long de regrouper tous les documents afin de justifier ses annuités auprès des organismes sociaux, surtout si le salarié a travaillé dans de multiples associations, entreprises...

La mise en retraite du salarié

Vous, employeur, pouvez imposer le départ à la retraite de votre salarié seulement s'il est âgé d'au moins 70 ans. Entre l'âge d'acquisition par le salarié d'une retraite à taux plein et ses 70 ans, vous pouvez simplement mettre en œuvre la procédure suivante : Interroger le salarié par écrit afin de connaître ses intentions de quitter volontairement son emploi pour prendre sa retraite. Cette demande est adressée au salarié 3 mois avant la date à partir de laquelle il remplit les conditions d'âge lui permettant de bénéficier automatiquement d'une retraite à taux plein.

Si le salarié refuse de partir en retraite, vous pouvez lancer la même procédure jusqu'à son 69^{ème} anniversaire.

Si vous mettez le salarié à la retraite une indemnité de mise à la retraite doit lui être versée :

- 1/5 de mois de salaire par année, pour les 5 premières années d'ancienneté
- 1/4 de mois de salaire par année, de la 6^{ème} à la 10^{ème} année de présence
- 1/3 de mois de salaire par année, au-delà de 10 ans de présence.

Cette indemnité doit être comparée avec l'indemnité de licenciement et l'on doit retenir la plus favorable.

➤ LES TEMPS DE TRAVAIL

TEMPS DE TRAVAIL EFFECTIF DU SALARIÉ

C'est un temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.

Est considéré comme temps de travail effectif :

- Le temps de préparation matérielle d'un atelier ou d'un cours
- Le temps d'habillage et de déshabillage sur le lieu de travail
- Le temps de trajet entre différents lieux d'une même association/d'un même employeur

Par contre, le temps de trajet entre le domicile du salarié et son lieu de travail ne constitue pas un temps effectif.

- Les temps de repas, de pause lorsque le salarié reste à la disposition de l'employeur

LES HEURES COMPLÉMENTAIRES

Les heures complémentaires sont les heures effectuées au-delà du temps prévu sur le contrat de travail à temps partiel.

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Les heures supplémentaires sont les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail.

ASTUCE



Il est important d'avoir un suivi des heures supplémentaires de votre salarié. Organisez-vous comme vous le souhaitez, soit dans un cahier, soit dans un fichier informatique afin que votre salarié indique ses heures supplémentaires au moment venu.

Editez des feuilles de présences, des feuilles d'émargement lorsque votre salarié assiste aux réunions en dehors de son temps de travail, afin d'avoir un suivi des heures supplémentaires effectuées.

Mise en situation :

Votre club de football a besoin de son salarié pour effectuer le tournoi de Pâques des U13 : le samedi et le dimanche. Dans son contrat, il est déjà convenu qu'il travaille du mardi au samedi, et qu'il a comme jour de repos le dimanche et le lundi.

Comment le salarié récupère-t-il son dimanche ? La Convention Collective Nationale du Sport (Article 5.1.4.2. de la CCNS) stipule que les heures effectuées ce jour-là par le salarié seront payées avec une majoration de 50% du tarif normal ou remplacées par un repos compensateur équivalent (soit 1h30 de récupération par heure travaillée). C'est le même fonctionnement pour les jours fériés travaillés.



LES REPOS ET LES CONGÉS

Les repos : Le salarié ne doit pas travailler plus de 6 jours par semaine. Il doit bénéficier d'au moins 35 heures de repos consécutifs.

Les congés : C'est une période pendant laquelle votre salarié est autorisé, sous certaines conditions, à quitter provisoirement son emploi. A titre principal, cette période est située entre le 1er mai et le 31 octobre de chaque année. Les salariés doivent prendre au moins 14 jours consécutifs durant cette période.

Pour les salariés en CDI, les jours de congés sont identiques que pour les salariés mensualisés, qui seront pris au cours des périodes non travaillées.

Les différentes formes de congés :

Les congés payés annuels	<ul style="list-style-type: none"> - Votre salarié a le droit à 2,5 jours par mois ou 30 ouvrables par an soit 5 semaines de congés payés en tout - Exception pour les contrats atypiques (modulation, CDI) : la prise de congés payés peut être modifiée pour être mise en cohérence avec le cycle du contrat. Dans ce cas, la période de référence doit être inscrite dans le contrat de travail
Les congés pour événements familiaux	<p>Moyennant un justificatif, le salarié peut bénéficier d'un congé payé spécial et indépendant de ses congés annuels. Ces jours d'absences n'entraînent pas de réduction de la rémunération.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 jours pour le mariage du salarié - 1 jour pour le mariage d'un enfant - 3 jours pour la naissance ou l'adoption d'un enfant - 1 jour pour le déménagement - 5 jours pour le décès d'un conjoint (concubin, pacsé) ou d'un enfant - 2 jour pour le décès du père ou de la mère - 1 jour pour le décès d'un frère ou d'une sœur - 1 jour pour le décès d'un beau-père, belle-mère
Le congé de maternité	<ul style="list-style-type: none"> - Les congés payés de la future mère : les absences comprennent les examens nécessaires au suivi de la grossesse. Si ces examens obligatoires sont organisés sur les horaires de travail, ce temps est considéré comme un temps de travail effectif, donc la salariée ne subit aucune perte de salaire. - Pendant la durée légale du congé de maternité (Art. L. 1225-17 du Code du travail), la mère bénéficie du maintien éventuel de salaire - La durée varie en fonction du nombre d'enfants attendus, et du nombre d'enfants à charge
Le congé d'adoption	<ul style="list-style-type: none"> - La durée varie en fonction du nombre d'enfants adoptés et du nombre d'enfants à charge
Le congé de paternité	<ul style="list-style-type: none"> - Au titre de l'assurance paternité, et après la naissance de son enfant, le père a le droit à 11 jours consécutifs – ou 18 en cas de naissance multiples, à prendre dans les 4 mois après la ou les naissances. - Au titre de son contrat de travail, il a le droit à trois jours. - Suspension du contrat de travail pendant le congé de paternité - Avertir son employeur au moins 1 mois avant la date à laquelle il entend prendre son congé, et quand il souhaite revenir travailler
Le congé sans solde	<ul style="list-style-type: none"> - Possible pour : 1 an d'ancienneté + salarié CDI : il peut demander un congé sans solde d'1 an maximum. - Contrat de travail suspendu - Le salarié doit présenter sa demande motivée, par pli recommandé avec accusé de réception, au moins 3 mois avant la date présumée de son départ en congé et en précisant la durée de ce congé. - L'employeur doit répondre au salarié, par pli recommandé avec accusé de réception, dans un délai de 30 jours suivant la présentation de la lettre de demande du salarié, afin de lui signifier son accord ou son refus. Passé ces 30 jours l'autorisation de l'employeur est considérée comme acquise.
Les congés pour formations économique, sociale et syndicale	<ul style="list-style-type: none"> - Possible pour tous les salariés, quelle que soit leur ancienneté - Congé d'une durée maximum de 15 jours, voire 18 jours pour les salariés qui ont des responsabilités syndicales - La demande de congés doit être faite au moins 30 jours à l'avance par écrit : date, durée de l'absence et le nom de l'organisation responsable du stage

L'ABSENTÉISME

Il est important de connaître les raisons de l'absence de votre salarié avant de lancer une quelconque procédure.

Il y a les absences :

Justifiées : Convocation à une formation, certificat de naissance, arrêt maladie

Injustifiées : Si vous n'avez reçu aucun document légitime autorisant l'absence.

Votre salarié dispose de **48 heures** pour vous faire parvenir son justificatif d'absence.

- 1) Sans nouvelle du salarié, vous pouvez lui envoyer une mise en demeure de revenir travailler.
- 2) En cas de non-retour du salarié, vous pouvez prendre des mesures pour sanctionner le salarié, cela pouvant aller jusqu'au licenciement.

En outre, le salarié bénéficie d'un examen de reprise du travail par le médecin du travail après :

- Un congé de maternité,
- Une absence pour cause de maladie professionnelle,
- Une absence d'au moins 30 jours pour cause d'accident du travail, de maladie, ou d'accident non professionnel

À son retour, il retourne sur son poste de travail. En cas de doute sur son état de santé, vous pouvez demander une contre visite par un médecin de votre choix.

Si l'absence prolongée de votre salarié entraîne un réel dysfonctionnement pour l'association, le licenciement est possible sous conditions.



GLOSSAIRE

B

BP : Budget Prévisionnel.....p. 41

C

C2P : Compte Personnel de Préventionp. 53

CCNS : Convention Collective
Nationale du Sport.....p. 25, 36, 62, 66, 68, 76

CDD : Contrat à Durée Déterminéep. 35, 71

CDI : Contrat à Durée Indéterminéep. 35, 70

CDII : Contrat à Durée Indéterminée Intermittent.....p.7 0

CIF : Congé Individuel de Formation.....p. 48

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
(organisme de formation).....p. 44

CPA : Compte Personnel d'Activitép. 53

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie.....p. 31

CPF : Le Compte Personnel de Formationp. 53

CRDS : Contribution à la Réduction
de la Dette Sociale.....p. 41

CSG : Contribution Sociale Généralisée.....p. 41

CQP : Certificat de Qualification
Professionnellep. 53, 57, 58

D

DIF : Droit Individuel à la Formationp. 53

DPAE : Déclaration Préalable à l'Embauche.....p. 31

DUERP : Document Unique des Évaluations
et des Risques Professionnels.....p. 12, 43, 60

F

FONGECIF : Fonds de Gestion des Congés
Individuels de Formationp. 48, 53

I

INRS : Institut National de Recherche
et de Sécurité.....p.4 4

O

OPACIF : Organismes Paritaires Agrées
du Congé Individuel de Formationp. 53

OPCA : Organismes Paritaires
Collecteurs Agrées.....p. 23, 32, 48, 53

R

RH : Ressources Humaines.....p. 61

RNCP : Répertoire National des Certifications
Professionnellesp. 54

RPS : Risques Psycho-Sociauxp. 12

U

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations
de Sécurité Sociale et
d'Allocations Familiales.....p. 31, 36

V

VAE : Validation des
Acquis d'Expériencep. 14, 15, 17, 48, 54, 55






<http://pays-de-la-loire.profession-sport-loisirs.fr>

Avec le soutien de la DIRECCTE des Pays de la Loire



 PSL S'ENGAGE ! Document imprimé sur papier 100% recyclé >

