



# L'embauche et la gestion du personnel dans les associations

**Henri BUSNEL**

Ancien délégué général du Réseau national des maisons des associations, membre du comité de rédaction de la revue Associations mode d'emploi

et **l'équipe rédactionnelle de La Navette**

**ASSOCIATIONS**  
mode d'emploi

**territorial** éditions

Vous souhaitez être informé  
de la prochaine actualisation  
de cet ouvrage ?

## C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**  
nous le demandant à :

[jessica.ott@territorial.fr](mailto:jessica.ott@territorial.fr)

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,  
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

### Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

Ce pictogramme mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'auteur de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique, le développement massif du photocopillage.



Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Groupe Territorial

CS 40215 – 38516 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17 – Fax : 04 76 05 01 63

[www.associationmodeemploi.fr/](http://www.associationmodeemploi.fr/)

Collection Les Guides pratiques d'Associations mode d'emploi

GPA 9 – Prix : 19,50 €

ISBN : 978-2-8186-0678-0

ISBN version numérique : 978-2-8186-0679-7

Imprimé par Les Deux-Ponts, à Bresson (38) – Janvier 2014

Dépôt légal à parution

## Sommaire

### Avant-propos

<b>Une double composante</b> .....	9
------------------------------------	---

### Partie 1

<b>Bénévoles, salariés : une greffe à réussir</b> .....	11
---	----

#### Chapitre 1

<b>Préparer le terrain</b> .....	13
----------------------------------	----

A – Éliminer les causes de rejet.....	13
---------------------------------------	----

1. <i>Les idées fausses</i> .....	13
-----------------------------------	----

2. <i>Les membres « électrons libres »</i> .....	14
--	----

3. <i>Le brouillage des rôles</i> .....	14
---	----

4. <i>Les stratégies d'évitement</i> .....	15
--	----

5. <i>La prédominance du non-dit et du non-écrit</i> .....	15
--	----

6. <i>Une préoccupante précarité</i> .....	16
--	----

B – Donner force à l'association .....	17
--	----

1. <i>Faire réussir le contrat d'association</i> .....	18
--	----

2. <i>Clarifier la relation entre salariés et bénévoles</i> .....	18
---	----

3. <i>Le service civique</i> .....	21
------------------------------------	----

#### Chapitre 2

<b>Greffer l'emploi sur le projet associatif</b> .....	24
--	----

A – Que veut être l'association ? .....	25
---	----

B – Que veut faire l'association ? .....	26
--	----

1. <i>Quels sont les besoins ?</i> .....	27
--	----

2. <i>L'étude de marché</i> .....	28
-----------------------------------	----

C – Quel programme d'action ?.....	28
------------------------------------	----

1. <i>Les objectifs opérationnels</i> .....	29
---	----

2. <i>Les méthodes</i> .....	29
------------------------------	----

3. <i>Les moyens</i> .....	29
----------------------------	----

## Partie 2

# Les étapes du projet à l'embauche...31

### Chapitre 1

## Mettre au point le profil de poste.....33

- A – Définir collectivement le profil de poste.....34
- B – Rédiger la définition de fonctions .....35
  - 1. *Le titre du poste*.....35
  - 2. *La mission générale exercée* .....36
  - 3. *L'autonomie du poste* .....36
  - 4. *Les tâches liées à la fonction* .....37
  - 5. *Les capacités et compétences attendues* .....37
  - 6. *Le contexte de la fonction* .....38
  - 7. *Les évolutions possibles de l'emploi...* .....39

### Chapitre 2

## Recruter le salarié.....40

- A – Pourquoi un recrutement?.....40
- B – Rédiger et diffuser une offre d'emploi .....41
- C – Décrypter le dossier de candidature .....42
  - 1. *Éliminer avant de choisir*.....43
  - 2. *Le repérage des critères « objectifs »* .....43
  - 3. *L'appréciation qualitative*.....44
  - 4. *L'évaluation globale* .....44
- D – Organiser la sélection finale .....45
  - 1. *Constituer un jury* .....45
  - 2. *Organiser un entretien d'embauche*.....46
  - 3. *Les points à apprécier lors d'un entretien*.....47
  - 4. *Des variantes à l'entretien* .....48
- E – Faire le choix final .....50
  - 1. *Mettre à plat les observations sur chaque candidat*.....50

2. Confronter les points de vue des membres du jury .....	50
3. Le jury doit aller jusqu'au bout .....	51

### Partie 3

## **Passer contrat** .....

53

### Chapitre 1

## **Respecter le droit du travail et les procédures** .....

55

### A – Les règles applicables au rapport salarial .....

55

#### 1. Respectez votre convention collective .....

56

#### 2. Les autres sources du droit .....

60

### B – Le contrat de travail .....

60

#### 1. Les mentions obligatoires .....

60

#### 2. Les conditions de travail .....

61

### C – Les autres obligations légales .....

66

#### 1. Organismes sociaux .....

66

#### 2. La médecine du travail .....

68

#### 3. La taxe sur les salaires .....

68

#### 4. Registre unique du personnel .....

70

### D – La rémunération .....

71

### Chapitre 2

## **Quel contrat de travail ?** .....

73

### A – CDI ou CDD ? .....

73

#### 1. Le contrat à durée indéterminée (CDI) .....

73

#### 2. Le contrat à durée déterminée (CDD) .....

74

### B – Les emplois aidés .....

78

#### 1. Les dispositifs en faveur de l'emploi des jeunes .....

79

#### 2. Le contrat unique d'insertion .....

81

#### 3. Les adultes relais .....

83

#### 4. Les emplois d'avenir .....

84

#### 5. Les contrats de génération .....

85

C – Le chèque emploi associatif.....	86
1. <i>Présentation du CAE</i> .....	86
2. <i>L'adhésion au chèque emploi associatif</i> .....	88
D – Le Guso : simple et gratuit.....	91
1. <i>Le vaste champ du spectacle vivant</i> .....	92
2. <i>Obligations pour les organisateurs occasionnels</i> ..	92
3. <i>Mode d'emploi</i> .....	93
E – Profession Sport: structurer l'emploi associatif ....	95
1. <i>Mise à disposition et gestion de personnel</i> .....	95
3. <i>Un réseau à votre service</i> .....	96
F – Quelques contrats aidés régionaux.....	98
1. <i>Les emplois tremplins en Ile-de-France</i> .....	98
2. <i>Les emplois solidaires en Picardie</i> .....	102
3. <i>Emplois associatifs limousins</i> .....	105
4. <i>Les emplois aidés alsaciens</i> .....	108
5. <i>Les emplois tremplins rhônalpins         dans la vie associative</i> .....	110

### Chapitre 3

## **La rupture et la suspension du contrat de travail**.....

A – La rupture du contrat.....	114
1. <i>La démission</i> .....	114
2. <i>Le licenciement</i> .....	115
3. <i>La rupture conventionnelle</i> .....	117
4. <i>Le préavis</i> .....	117
5. <i>Les formalités de fin de contrat</i> .....	118
B – La suspension du contrat.....	119

## Partie 4

# Intégrer le salarié dans l'association ..... 121

### Chapitre 1

## Prévoir les conditions d'accueil ..... 123

### A – L'installer dans la structure ..... 123

#### 1. L'installer dans son lieu de travail ..... 123

#### 2. L'établir dans son contexte de travail ..... 124

### B – Faire « saisir » le projet et l'histoire de l'association ..... 124

#### 1. La vie de l'association ..... 124

#### 2. Les attentes de l'association ..... 125

### C – Faire connaissance des acteurs et partenaires de l'association ..... 126

#### 1. Les membres de l'association ..... 126

#### 2. L'environnement partenarial ..... 127

### Chapitre 2

## Prévoir les modalités de la période d'essai ..... 129

### A – Fixer un plan d'action ..... 129

#### 1. Comment définir ces objectifs? ..... 130

#### 2. Comment définir des périodes? ..... 130

### B – Créer des tableaux de bord ..... 131

### C – Organiser des entrevues régulières ..... 133

### D – Conclure la période d'essai ..... 134

## Partie 5

# Structurer la fonction employeur ..... 137

### Chapitre 1

## Qui gère le personnel? ..... 139

### A – Un (seul) référent! ..... 139

### B – Qui peut vous aider? ..... 141

<b>Trois leviers pour gérer les ressources humaines</b> .....	146
A – La gestion de temps, instrument de gestion de projet.....	146
1. <i>Un outil pour hiérarchiser</i> .....	146
2. <i>Un instrument pour compter</i> .....	147
B – L'évaluation comme outil de progression .....	148
1. <i>Les conditions de l'évaluation</i> .....	148
2. <i>La définition de fonction, support de l'évaluation</i> ...	149
3. <i>L'état de la motivation</i> .....	150
4. <i>Quels profits tirer de l'évaluation?</i> .....	151
C – La formation : son rôle central .....	151
1. <i>La formation continue</i> .....	152
2. <i>Le bilan de compétences</i> .....	152
3. <i>Le droit individuel à la formation (DIF)</i> .....	152