



# LE MANAGEMENT DES SALARIES DANS UN CONTEXTE ASSOCIATIF



## QUELQUES PARTICULARITÉS

- Pourquoi une association a besoin d'employer un salarié ?
- Les dirigeants bénévoles ne sont ni formés, ni préparés à devenir employeur
- L'employeur bénévole est rarement présent sur le lieu de travail
- Les présidents sont renouvelés, les salariés restent ...

## CONSÉQUENCES

- Il faut être accompagné
- Il faut anticiper, décrire, et planifier
- L'employeur doit affirmer sa légitimité

# COMMENT BIEN FAIRE QUAND ON N'EST PAS PRÉPARÉ À DEVENIR EMPLOYEUR ?

QUELLES SONT LES QUESTIONS QUE L'ON SE POSE ?

## NE PAS RESTER SEUL FACE AU PROBLÈME

- Prendre conseil auprès de ses pairs
- En parler autour de soi
  - Qui est employeur ?
  - Qui veut partager son expérience ?
- Avoir conscience de ses lacunes & risques associés

Les principales lacunes identifiées sont :

- Manque de connaissance des règles élémentaires du droit du travail
- Manque de clarté sur qui porte la fonction employeur dans les structures ? (Le président, un autre dirigeant bénévole, créer un poste de direction ?)
- Manque de prise de conscience des dirigeants vis à vis de leurs responsabilités en tant qu'employeur

Des Risques et des conséquences

- Erreur de recrutement >> conséquences organisationnelles et économiques
- Des conditions de travail défavorables pouvant engendrer un climat néfaste, des conflits...
- Démobilisation des bénévoles
- Conséquences sur la pérennité financière et juridique
- Départ du salarié qui fragilise davantage l'association

## SUIS-JE EN RÈGLE ?

- Adressez-vous à la source plutôt qu'à un tiers...
- La direction départementale du travail pour le droit du travail
- L'URSSAF, pour les cotisations sociales
- Le [COSMOS](#) pour la Convention Collective Nationale du Sport

Consultez dans un premier temps la page « employeur » sur le site URSSAF.fr Elle décrit de nombreuses étapes du parcours de l'employeur.

## COMMENT SE FORMER ?

- Vos ligues et comités
- Le CDOS ou le CROS
- Le Mouvement Associatif PDL référence des formations et des prestataires
- La CRESS Pays de la Loire >> Essor Connect

Voir les liens directs sur la page de téléchargement Nauleau Sport,

## COMMENT SE FORMER QUAND ON MANQUE DE TEMPS ?

- La fonction employeur c'est avant tout la gestion de l'humain
- Il vous faudra engranger de l'expérience, et le vécu d'une diversité de situations

Commencez par télécharger les fiches sur le site du CDOS49,  
Le partage de l'expérience vous fera gagner du temps, demandez conseil à vos pairs.

Début 2020, des pages dédiées sur la thématique management des salariés, seront disponibles sur le site [nauleausport.fr](http://nauleausport.fr).

Vous pouvez vous inscrire à ma newsletter pour resté informé.



## EXISTE-T-IL DES FORMATIONS GRATUITES ?

- Qui dit gratuit, dit subventionné
- Conséquence, lorsque la subvention disparaît, le service n'est plus assuré
- [Les fiches du CDOS 49](#) vous apporteront des connaissances de base.
- Avant embauche, prendre contact avec le [DLA 49](#)

Attention, concernant les fiches du CDOS 49, c'est une bonne base de départ, mais j'ai relevé quelques lacunes, comme sur la fiche dédiée au recrutement, il manque une information essentielle : la procédure de recrutement doit assurer une équité de traitement à tous les candidats.

Pour d'autres détails, me contacter [info@nauleausport.fr](mailto:info@nauleausport.fr)

## #BONNES PRATIQUES

- Demander conseil avant l'embauche
- Ne pas rester seul
- La création d'emploi est un moment important de la vie de l'association. Capitalisez les savoirs, notamment sur les bases de la fonction employeurs.

L'EMPLOYEUR BÉNÉVOLE EST RAREMENT  
PRÉSENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL DU SALARIÉ  
IL DOIT ANTICIPER,  
DÉCRIRE,  
ET PLANIFIER

## MANQUE DE CLARTÉ DES LIMITES D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILITÉS

- Anticiper = avant la création du poste
- Qui fait quoi ?
  - Qui va gérer les salariés
  - Pour travailler en confiance, les domaines d'intervention respectifs de l'employeur et du salarié seront définis et respectés
- Que fait-on selon les cas de figure ?
  - Décrire les procédures pour les conditions normales de travail
  - Décrire les procédures pour les événements prévisibles, absences de l'u ou de l'autre, événement extérieur (exemple des grèves), etc.

## ANTICIPER L'EMBAUCHE

- Eviter les erreurs de casting
- La personne dispose-t-elle des qualifications pour enseigner contre rémunération ?
  - de sa carte professionnelle ?
- Renseignez-vous auprès des précédents employeurs de la personne
- Prévoyez un plan pour adapter les ressources à cette nouvelle charge de fonctionnement.

Voir la série d'articles publiés sur le blog [nauleausport.fr](http://nauleausport.fr) avec le mot clé économie

## DÉCRIRE LES POINTS IMPORTANTS DE LA FICHE DE POSTE

- Quelles sont les missions et les limites d'intervention du poste ?
- Qui est le responsable hiérarchique ?
- Les limites d'autonomie et de responsabilité de chaque salarié
- Décrire ce qui est important pour l'employeur
- Connaître ce qui est important pour le salarié
- Déléguer n'est pas laisser faire

Comme évoqué en soirée, la fiche de poste pose le cadre, mais il faut être capable de souplesse dans son interprétation.

Le président de l'EAB a évoqué sa préférence pour des avenants au contrats de travail.

## DÉCRIRE LES PROCÉDURES COURANTES ET EXCEPTIONNELLES

- A qui rend-il compte de son action ?
- Sous quelle forme ?
- Procédures courantes : que fait le salarié en l'absence de l'employeur ?
- Procédure exceptionnelle : incendie, attentat, etc.

## PLANIFIER

- Quelles sont les échéances à respecter ?



## #BONNES PRATIQUES

Faire un point hebdomadaire pour l'organisation de travail et donner l'ordre des priorités

C'est l'occasion de s'exprimer pour les deux parties

Poser des questions :

Avez-vous besoin de quelque chose ?

Est-ce claire pour tout le monde ? Reformuler au besoin.

L'entretien annuel me semble insuffisant. Il faut prévenir la survenance de problèmes ou de mésententes pour les traiter le plus tôt possible.

## #BONNES PRATIQUES

Fiche de temps de travail : l'employeur doit prouver qu'il respecte ses obligations en la matière

Célébrer les réussites du salarié comme celles de l'équipe dirigeante

Les outils de pointage sont lourds pour les structures qui n'emploient que peu de personnel.

Un tableur renseigné quotidiennement et remis, donc contrôlé, chaque semaine, permet d'avoir une situation fidèle de la situation.

L'examen hebdomadaire de cette fiche permet de déceler les anomalies, et de les traiter dans la foulée.

Ce travail peut être réalisé par un autre administrateur que le président, auquel il rend compte.

## LES PRÉSIDENTS DÉFILENT, LES SALARIÉS RESTENT

- Dans certaines conditions, les salariés s'estiment plus légitimes que les président(e)s en fonction.
- Dans une association, le pouvoir appartient à l'assemblée générale

C'est notamment le cas lorsqu'un nouveau président est élu.

Ma préconisation est de dépersonnaliser le problème : en mettant en avant le projet associatif et en rappelant la souveraineté de l'assemblée générale, vous remplacez symboliquement les salariés en tant qu'outil du développement du club. Ils sont indispensables, mais le pouvoir de décision appartient aux représentants élus par l'AG.

## LES 3 POUVOIRS DE L'EMPLOYEURS (SELON LE CODE DU TRAVAIL)

- Le pouvoir de direction, comprendre d'organisation
- Le pouvoir de contrôle
- Le pouvoir de sanction

Le pouvoir de direction se comprend au sens d'organisateur. C'est l'employeur qui a le pouvoir et la responsabilité d'organiser, de donner les lignes d'action, les priorités. La façon de faire reste la compétence du salarié. Comme il a été dit, il est préférable de faire confiance, donc de laisser la liberté d'exécution au salarié qui est compétent.

Il revient à l'employeur de s'assurer que le travail confié au salarié a été exécuté conformément aux ordres et aux directives qui ont été donnés.

Ne contrôlez que les points qui ont été convenus avec votre salarié. Un résultat attendu, le respect d'une échéance, le temps de travail.

Le contrôle peut aussi avoir un effet valorisant : lorsque vous demandez à votre équipe si elle a les moyens de réaliser ce qu'on attend d'elle, c'est une marque d'attention, et c'est faire remonter l'information du terrain.

Le pouvoir de sanction n'est pas assez utilisé. Les cas d'abus, par ce qu'il n'y a pas de contrôle, sont fréquents.

Dès qu'un écart est constaté, il faut le relever, en parler, ne jamais laisser le sentiment d'impunité s'installer,

## #BONNES PRATIQUES

- Réaffirmer le projet club et l'autorité du CA à chaque AG
- Laisser assez d'autonomie pour ne pas brider l'initiative, mais sur chaque point autonome exiger un compte rendu clair et ponctuel
- Travailler en confiance

Deux façons d'établir la confiance :

- Dire ce qu'on va faire et faire ce qu'on a dit.
- Laisser la liberté d'organisation à votre salarié sur ses domaines de compétence. C'est un partage clair et respecté des domaines d'action.

“

*L'emploi n'est pas une contrainte mais un  
levier pour faciliter la vie des bénévoles,  
et le développement du club.*

”

“

*Les bénévoles et les salariés sont  
complémentaires.*

”

**Nauleau Sport**

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

[info@nauleausport.fr](mailto:info@nauleausport.fr)

06 70 57 19 39

5 Impasse des Glycines 74940 Annecy

