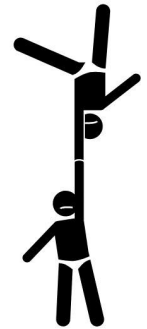




LE GUIDE DES BONNES QUESTIONS À SE POSER QUAND ON SOUHAITE FRANCHIR LE CAP ET EMBAUCHER



Memento pour une première embauche associative.

**Cap Asso, comprendre l'emploi dans les associations primo employeuses
au prisme de l'organisation du travail, de la gouvernance et du financement.**

Amélie Artis, Univ. Grenoble Alpes, CNRS, Sciences Po Grenoble,
PACTE

Philippe Urvoa, Dédale – l'emploi social et solidaire, Vecteur Activités

Mai 2022

Cap Asso est une recherche-action ayant eu le soutien financier de la Fondation du Crédit Coopératif, l'INJEP, du CRDLA Opale et de Chorum.



Avertissement :

Ce guide s'adresse aux associations primo-employeuses, celles qui s'interrogent ou projettent de recruter leur première salarié-e, comme à celles venant de le faire, souvent encore dans la phase de construction/consolidation de leur fonction employeur. Il ne constitue en rien une "recette" vous permettant en quelques lignes de comprendre et d'assimiler totalement la complexité de la fonction employeur. Il ne se veut pas non plus dogmatique et ne préconise donc aucun « chemin » à suivre pour s'engager dans l'emploi salarié, pour la simple et bonne raison que le devenir de l'association et de son projet ne sauraient jamais être écrits que par les membres qui la composent.

Son intention est de vous proposer un panorama des « bonnes questions à se poser » si vous souhaitez *franchir le cap et embaucher* pour la première fois. Fruit d'une recherche-action menée sur 18 mois avec des associations ayant décidé de franchir cette étape, Cap Asso vous invite à mieux comprendre et appréhender l'ensemble des impacts et conséquences de cette décision sur l'association, qui va produire une série de déséquilibres en matière économique, évidemment, mais aussi sur les champs de l'organisation collective du travail, des engagements de chacun, de la gouvernance, des modèles de financement... et venir jouer bien évidemment sur la qualité de l'emploi que vous êtes en train de créer.

Il propose donc aux dirigeants de ces associations de s'interroger collectivement et de façon préventive sur l'ensemble des champs concernés, pour franchir avec succès l'ensemble des étapes qui mènent à la stabilité et la pérennisation de l'association avec le salariat. Certains items ne sont ici que légèrement survolés. Pour aller plus loin, vous trouverez facilement près de vous des structures et organisations qui accompagnent les associations dans leurs projets. Nous vous en indiquons quelques-unes en fin de document. Mais avant de les contacter, prenez d'abord le temps de vous pencher sur ces questions ?

Construit à l'image d'un jeu de l'oie, ce guide vous propose une progression dans vos réflexions. Il est ponctué d'icônes pour vous éclairer ou vous inviter à aller plus loin. Vous pouvez choisir de le parcourir de façon linéaire ou pas. En toute fin, vous trouverez également un outil d'auto-diagnostic. Construit autour de 7 questions auxquelles vous êtes invité à répondre, il vous permettra de mesurer si vous êtes sur un chemin serein pour vous engager dans cette embauche... ou au contraire d'identifier les embûches et déséquilibres auxquels vous êtes encore exposé.

Bonne lecture !

Au fait, pourquoi recruter ?

Si vous y réfléchissez, c'est que spontanément l'hypothèse du recrutement d'un salarié vous semble pouvoir venir répondre aux besoins de l'association, soit pour en consolider l'organisation, soit pour envisager une phase de développement. Mais cette décision est aussi lourde de conséquences sur bien des champs, qui dépassent la seule question économique. Recruter votre premier salarié transforme l'organisation générale du travail, les engagements bénévoles, la gouvernance et les modèles de financement. Ce faisant, cette décision vient bousculer l'association, son projet et les membres qui la constituent, provoquant quelques déséquilibres auxquels vous allez devoir remédier pour retrouver la stabilité et l'équilibre nécessaires.

Rien d'alarmant dans ce constat, puisque par définition une association est un organisme vivant, soumis en tant que tel aux mutations et changements. Cependant, puisque vous serez tôt ou tard confrontés à ces déséquilibres, autant les anticiper autant que faire se peut...en prenant dès aujourd'hui le temps de se poser les bonnes questions. Mais avant de « se jeter dans le recrutement », la première des questions : au fait, pourquoi recruter ?



D'abord, savoir qui l'on est et où on veut aller.

On vient de l'évoquer rapidement, mais le premier recrutement ne peut se réduire à une question financière ou à votre capacité à trier des CV. En tant que « premier barreau de votre changement d'échelle », il constitue une étape stratégique dans la vie de l'association. Il convient donc de lui accorder toute son importance.

Q1 Au moment où vous réfléchissez à franchir une étape importante dans la vie de votre association, son projet associatif est-il défini, partagé par le collectif et porté par l'ensemble des membres ? A-t-il été (ré)actualisé récemment – et partagé collectivement ? Intègre-t-il cette hypothèse de l'emploi salarié ? Une prochaine actualisation est-elle déjà envisagée ?



L'association est par définition collective et démocratique. Sauf à prendre quelques risques, l'intention de recrutement ne peut être décidée en aparté, par quelques membres isolés. Outre les impacts économiques de l'embauche, le recrutement d'un premier salarié va venir bousculer l'organisation générale du travail, et notamment les engagements bénévoles. Il doit donc s'inscrire dans une démarche stratégique discutée et validée par l'ensemble des parties prenantes. À défaut, le risque est grand d'influer négativement sur l'engagement des ressources bénévoles. On pense ici au Conseil d'Administration, au bureau autant qu'à l'ensemble des bénévoles actifs...

Alors, si vous envisagez de recruter, c'est pour répondre à quel(s) besoins ?

Clarifier le(s) besoin(s) de l'association.

Q2 Au regard du projet associatif, à quel(s) besoin(s) de l'association répondrait ce projet de recrutement ?

Les réponses possibles sont nombreuses, et parfois cumulatives, nous vous livrons ici quelques propositions :

- ✓ Besoin de nouvelles compétences et/ou expertises pour un nouveau projet, une nouvelle activité ?
- ✓ Besoin de nouvelles compétences pour remplacer/compléter des compétences bénévoles plus ou insuffisamment disponibles ?
- ✓ Besoin de ressources pour remédier à un/des dysfonctionnement (s) ?
- ✓ Besoin de permanence et de stabilité des ressources ? (pourquoi et pour quoi ?)



Q3 *Ce besoin nouveau est-il durable, temporaire ?*

Q4 *Est-il amené à évoluer ou à être réévalué ? Si oui, à quelle échéance ?*

Q5 *Ce diagnostic d'un besoin est-il produit et partagé par tous ?*

Dans tous les cas, il serait hasardeux de penser l'emploi salarié comme opérateur unique ou central des activités de l'association. Il ne peut être pensé que comme un complément aux ressources bénévoles en place, avec lesquelles il viendra s'articuler. Celles-ci doivent donc rester impliquées et mobilisées, quitte à se transformer. Il est donc essentiel de leur porter une attention particulière pendant cette phase.

Il s'agit donc de savoir si ce projet d'emploi vient répondre à un besoin du projet associatif, ou s'il constitue une réponse à un effet d'aubaine (par exemple réussite à un appel à projet, appel à manifestation d'intérêt, dispositif d'appui à l'embauche avantageux), voire s'il vise la création d'un auto-emploi (membre fondateur souhaitant se salarier). Et, dans les deux derniers cas, de vérifier que ces projets s'inscrivent dans le projet associatif, au besoin en le réactualisant.



L'emploi envisagé ne doit/peut pas être conçu comme un projet économique en soi, mais comme une ressource nouvelle - et spécifique - au service du projet de l'association.



Anticiper les impacts

Une fois vérifié que cette perspective d'emploi salarié s'inscrit dans le projet associatif, il s'agit maintenant de construire les conditions qui vont permettre à l'association d'accueillir un salarié. Or, c'est une évidence, le salariat suppose *a minima* deux acteurs, investis dans deux rôles complémentaires : un employeur et un salarié. Dans une association, la fonction employeur peut être assurée par un collectif (le CA, en tant qu'il représente l'AG), ou par un individu (le président, si les statuts le précisent). Dans tous les cas, devenir employeur, c'est donc transformer les rôles et responsabilités d'un panel d'individus à l'œuvre dans l'association. Êtes-vous prêts pour cette transformation ?

Se projeter dans la culture de l'employeur.

Si votre association est ancienne, et qu'elle n'a pas été initialement fondée dans l'intention de générer l'emploi de ses fondateurs, elle évolue donc dans une culture et une identité professionnelle particulières, celles du bénévolat et de la "gestion domestique". En choisissant de recruter un salarié, vous faites entrer dans l'association un nouveau venu au statut singulier, pour qui cette culture d'entreprise ne peut s'appliquer. En effet, la première des cultures qui s'impose à vous désormais est celle des dispositions légales qui régissent les relations employeur / salarié. Vous êtes en train de devenir employeur...ce qui suppose quelques savoirs et savoir-faire.

Q6 *Vous êtes-vous renseignés sur l'ensemble des obligations légales attachées à l'embauche ?*

Q7 *... et sur celles attachées à la gestion RH une fois que vous aurez embauché ?*

Le fait de devenir employeur vous impose une série d'obligations légales, auxquelles vous ne pourrez déroger. Le fait de les ignorer peut vous entraîner à une gestion illégale de la relation salariale, voire à des contentieux juridiques. Mieux vaut ne pas les ignorer. Ici encore, rapprochez-vous des organisations qui accompagnent les associations.

Distinguer les halos du travail

Avant même la première embauche, les associations ont fréquemment eu recours à des formes de travail et d'emploi qui relèvent d'autres formes que le salariat. Par exemple en accueillant un stagiaire, un service civique, en faisant appel à un prestataire. C'est ce que nous appelons les « halos » du travail associatif. Si la nature des relations contractuelles entre l'association et l'individu accueilli sont différentes d'un point de vue légal, elles sont aussi en matière de « routines de travail », de codes et d'usages. L'intérêt de repérer ces halos du travail dans votre association est double : il permet d'identifier qui au sein du Conseil d'Administration pourra prendre en charge la fonction employeur, ou la Gestion RH de votre nouveau salarié.... comme d'identifier ce qui reste à accomplir pour assumer une fonction employeur pleine, notamment en prévenant le risque principal : celui de confondre les différents statuts et leurs obligations afférentes : accueillir un salarié ne requiert pas les mêmes attitudes, obligations et positions qu'accueillir un stagiaire.

- Q8 Avant d'envisager ce premier salarié, avez-vous déjà accueilli ou eu recours par le passé à un professionnel (stagiaire, service civique, prestataire) ?*
- Q9 Qui avait pris en charge l'accueil et le suivi de ce dernier ? La chose s'était-elle bien passée - pour vous comme pour l'accueilli ?*
- Q10 La ou les personnes qui avaient pris en charge l'accueil sont -elles toujours disponibles et volontaires pour s'engager à nouveau ? Devront-elles développer de nouvelles compétences ou savoirs en matière RH ? Lesquelles et comment ?*

Préciser votre/vos besoin(s) :



Concrètement

- Q11 Quelle(s) activité(s) seraient confiées au futur salarié ?*
- Q12 Quelle serait la mission générale, la finalité de ces activités ?*



Attention : si vous envisagez de recruter un salarié qui prendra en charge des fonctions de coordination et de représentation de l'association, sa proximité avec la gouvernance et la dimension politique de l'association sera nécessairement très forte. Il convient donc de s'interroger sur la part que cette activité prendra sur le volume global d'activité rémunérée.

- Q13 Quelles compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) cette finalité et ces activités requièrent-elles ?*

Peser et estimer le besoin quantitativement

- Q14 Quel volume d'activité l'ensemble suppose-t-il ?*
- Q15 Êtes-vous en capacité de le mesurer ?*
- Q16 Pour quelle durée, période ce besoin apparaît-il ?*

Penser le financement du poste

- Q17 Comment allez-vous assurer le paiement des salaires ?*
- Q18 Sur quelle période totale l'association est-elle en mesure de supporter les salaires ?*
- Q19 Avez-vous bien estimé le coût global de cet emploi ?*





Attention le coût d'un emploi ne se résume pas au salaire brut. Vous devez également prendre en compte d'autres éléments, les cotisations employeur bien évidemment (ce qui donnera le salaire "chargé" ou "super-brut"), la complémentaire santé, les éventuels avantages , mais également les coûts indirects attachés à l'embauche : frais d'équipements (ordinateur, téléphone, etc...), formation initiale ou onboarding, visite médicale, etc...

Des simulateurs existent pour estimer le coût réel d'un emploi salarié. Préférez ceux qui vous sont proposés par les organismes d'État, régulièrement mis à jour en fonction des évolutions légales. Vous en trouverez un ici : <https://mon-entreprise.urssaf.fr/simulateurs/salaire-brut-net>

Les aides, dispositifs et mesures d'appui à l'embauche sont nombreux. Dans certaines situations, ils peuvent venir alléger de façon sensible le coût de l'embauche. Ici aussi, rapprochez-vous des opérateurs compétents ?

Penser les impacts sur les modèles de financement



Schématiquement, le modèle de financement d'une association peut provenir de plusieurs sources, parfois complémentaires : la vente des activités, prestations, services ; l'octroi de subventions publiques (mise à disposition de locaux, appel à projets, subventions, etc.) et enfin les contributions des membres (cotisations...).

La décision de recruter votre premier salarié va faire évoluer ces modèles de financements, tant en répartition des volumes qu'en posture gestionnaire.

Q20 Parmi ces modes de financement, lequel est le plus important au sein de l'association ?

- La vente d'activités, de prestations ou de services
- L'octroi de subventions publiques (mise à disposition de locaux, appel à projets, subventions, etc.)
- Les contributions des membres (cotisations)

Q21 Ces modes de financement actuels permettent-ils de couvrir le coût total de l'emploi salarié dans la durée envisagée ?

L'embauche du premier salarié va générer un changement de votre modèle de financement. Les types de changement les plus fréquents se traduisent par la sollicitation de nouvelles subventions, une augmentation des contributions financières des membres, la transformation d'activités jusqu'alors gratuites en activités payantes, ou encore la sollicitation d'un prêt. Cette recherche de financements nouveaux ne va pas de soi. Elle peut devenir un sujet plus important pour l'association, peut provoquer des tensions entre administrateurs voire les mettre face à des sujets sur lesquels ils ne sont pas forcément compétents. Si elle est focalisée sur la recherche de nouvelles subventions, elle va mettre l'association en tension, entre l'attente des réponses des bailleurs publics (voire de refus) et impératif de payer les salaires. Globalement, elle oblige l'association et ses administrateurs à passer d'une gestion "domestique" à une posture plus "entrepreneuriale" de l'association.

Q22 Êtes-vous prêts à passer à une gestion entrepreneuriale de l'association en mobilisant des prêts ? En avez-vous l'envie et les compétences ? Et si vous ne l'êtes pas, comment comptez-vous vous y préparer ?



Pour vous accompagner dans vos réflexions sur ce sujet, vous pouvez solliciter les réseaux des associations France Active. Pour trouver la plus proche de vous : <https://www.franceactive.org/>



Se projeter dans la nouvelle organisation du travail

Vous venez d'identifier un ou plusieurs besoins à satisfaire pour le bon devenir de l'association. Il s'agit maintenant de se projeter dans l'association de demain, lorsqu'elle accueillera son nouveau salarié. D'abord, en clarifiant la nouvelle organisation du travail dans laquelle évoluera votre salarié.

Q23 Avec qui travaillera le futur salarié en interne ? (administrateurs, usagers, bénéficiaires...)

Q24 Avec qui travaillera-t-il en externe (partenaires, financeurs, clients...)

Les relations salarié/bénévoles, le partage des tâches, la transmission des informations et le reporting doivent être pensées dès aujourd'hui. D'une part parce qu'elles conditionnent le bon déroulement des activités menées par l'association, qu'elles dessinent aussi le « qui fera quoi » dans l'association demain, mais aussi parce qu'elles vont influencer sur la qualité de l'emploi que vous êtes en train de créer. Pour vous y aider, vous pouvez établir une cartographie des activités, où vous listez chacune des activités.... Et qui les assume aujourd'hui et les assumera demain. Une sorte de « Qui fait quoi dans l'association ? ».

Q25 Quel sera son degré d'autonomie ?

Attention, l'autonomie ne consiste pas à attendre du salarié qu'il soit capable de faire seul tout ou partie des activités qui lui seront confiées, mais plutôt de se demander collectivement quel "pouvoir de décision" vous entendez lui confier. En clair, vous devez acter ce que vous entendez lui déléguer complètement... comme ce que vous ne lui déléguerez pas. Et bien entendu, partager ces décisions avec les candidats que vous rencontrerez.

Q26 Qui assumera le rôle d'employeur, d'interlocuteur, de manager ?

Q27 La compétence "fonction employeur" est-elle déjà présente dans l'association ?

Q28 La compétence "managériale" est-elle déjà présente dans l'association ?

Q29 Toutes deux seront-elles suffisamment disponibles demain ?

Vous devez prendre en compte que le fait de recruter impactera nécessairement les activités, leur nature et la charge de travail des bénévoles. A minima celles des administrateurs. Si les compétences "employeur" et "manager" ne sont pas présentes ou insuffisamment disponibles, vous pouvez tout à fait les développer en sollicitant un acteur de l'accompagnement associatif. Ils sont nombreux, il en existe forcément un près de chez vous.

Penser la qualité de l'emploi

A priori, vous devriez souhaiter pouvoir proposer un emploi "de qualité" à votre futur salarié. Mais qu'est-ce qu'au fond, un emploi de qualité ?



- *Un emploi stable, ou pérenne ?*
- *Un emploi où le salarié se sent reconnu ?*
- *Un emploi dont les finalités donnent du sens ?*
- *Un emploi où le salarié participe à la gouvernance de l'organisation ?*
- *Un emploi proposant des conditions (salaire + avantages annexes) avantageuses ?*

Proposer un emploi "de qualité" ?



Souvent pensée autour des questions de stabilité et de pérennité de l'emploi comme de celle du salaire, la qualité de l'emploi se joue pourtant aussi autour d'autres indicateurs. Par exemple, s'appuyant sur de nombreuses études, le Labo de l'ESS le définit comme suit : "un emploi stable réunit un contrat, une protection et un accès à du collectif. Dans l'idéal, il revêt aussi du sens pour celui qui l'exerce. Lorsqu'un emploi cumule ces quatre dimensions, nous le considérons comme de qualité. Il devient alors émancipateur."

Par ailleurs, dans les nouveaux rapports et aspirations au travail, retenez que les nouveaux salariés semblent de manière générale plus attachés et attentifs à un travail

- ✓ Dont ils comprennent le sens et partagent les finalités et l'éthique,
- ✓ Qui leur procure plus d'autonomie et de liberté,
- ✓ Qui leur offre la possibilité de travailler dans d'autres lieux que l'entreprise,
- ✓ Avec des horaires plus souples,
- ✓ Au sein d'une organisation avec des hiérarchies plus courtes et des structures plus horizontales,
- ✓ Permettant une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle,
- ✓ Et la reconnaissance et une rémunération à la hauteur de leur engagement.

Q30 Au regard de ce qui précède, projetez-vous d'associer votre futur salarié à la gouvernance générale de l'association ?

Ici encore, il sera souhaitable d'affiner vos réponses. Le salarié peut être « associé à la gouvernance », mais uniquement à titre d'opérateur (préparation des AG, rédaction des CR du bureau, etc...), ou au contraire à titre plein - consultatif et émettant ses avis au même titre que tout un chacun. Dans tous les cas, retenez à nouveau que cette participation à la gouvernance s'inscrit dans le cadre d'un contrat de travail...et doit donc en tant que telle être clairement définie et évidemment rémunérée.

Une dernière option consiste à ne pas associer du tout votre salarié aux différentes instances de gouvernance. Vous l'aurez compris, la chose peut jouer sur la qualité de l'emploi que vous proposez. Mais en contrepartie elle suppose de maintenir l'engagement bénévole, souvent des administrateurs, dans les phases de préparation et de rédaction de comptes-rendus, etc..

Sur le champ de la gouvernance, votre association est-elle organisée de manière



- Pyramidale, avec un principe de représentativité (ex : l'AG élit un CA qui élit un bureau)
- Collégial, avec par exemple un conseil de membres qui prend les décisions relatives au fonctionnement de l'association, en s'appuyant sur des groupes de travail, et en complément du CA.
- Sociocratique, avec la présence de cercles décisionnaires et une prise de décision par consentement

Q31 Sur ce modèle de gouvernance, votre salarié sera -t-il associé ? Si oui, comment et pourquoi ?

Q32 Cette question a-t-elle été débattue avec l'ensemble des bénévoles actuellement dans l'association ?

Q33 S'il est impliqué dans la gouvernance, cette spécificité est-elle inscrite dans la fiche de poste ? Est-elle prévue comme du temps de travail rémunéré ?

Q34 Avez-vous pu mesurer ce temps de travail, et si oui, comment ?

Vous êtes-vous décidé ? Votre futur salarié ...

- Participera au bureau (oui/non)
- Participera au Conseil d'Administration (oui/non)
- Participera selon son libre choix



Recruter

Maintenant que vous avez réfléchi à la meilleure organisation de ce recrutement, vous pouvez entrer dans le vif du sujet : trouver le bon candidat. Pour cela, quelques étapes simples à respecter, que nous vous présentons rapidement.

Établir la fiche de poste

- Présenter le projet associatif et les environnements de travail.
- Présenter la finalité du poste, les activités, tâches, missions et compétences requises.
- Préciser les conditions du contrat : date de début et durée du contrat, quotité de travail, salaire et éventuels avantages complémentaires...)

La fiche de poste qui sera diffusée constitue ici - comme pour n'importe quel employeur - une vitrine de l'association. Attention, vous attendez sans doute des candidats qu'ils soient honnêtes et transparents dans leur démarche. Faites donc de même. Si votre annonce doit permettre de donner envie aux candidats de vous rejoindre, en mettant en avant les éléments attractifs de votre proposition, elle doit aussi permettre aux candidats de pouvoir se situer précisément face à votre proposition. Au-delà d'un emploi et d'un salaire, voire de la cause à défendre, que peut bien gagner un salarié à vous rejoindre ? Que ne pourra-t-il pas trouver chez vous ? Quelles perspectives sont négociables, lesquelles ne le sont pas ?

La question de l'adhésion aux valeurs : quelle importance lui donner ?



L'adhésion aux « valeurs » de l'association est un item qui revient très souvent dans les offres d'emploi. Elle soulève a minima deux questions. La première, en quoi cette adhésion aux valeurs est importante pour l'association ? Le salarié va-t-il participer au projet politique, à la gouvernance de l'association ou pas ? Sinon, en quoi est-il important qu'un comptable ou un animateur d'ateliers qui ne serait pas consulté sur le projet associatif adhère aux « valeurs » de votre association ? Est-ce réellement un critère de sélection ? Enfin, si un individu n'adhère pas du tout à votre projet associatif (par exemple, ne croit pas en la nécessité de défendre la cause des femmes battues alors que c'est l'objet même de votre association), il est peu probable qu'il vienne postuler chez vous. Ici, plus que les valeurs de l'association, ce sont plutôt les principes d'action que vous devriez mettre en avant. Le mode de gouvernance que vous avez choisi, par exemple, va jouer sur les conditions d'emploi que vous êtes en train de proposer. Il est donc important d'en parler.

Trouver le bon candidat

Les associations recrutent fréquemment dans leurs zones de proximité, notamment parmi les bénévoles déjà investis dans le projet. Attention ici aussi : outre le fait que cela ne doit pas vous faire oublier la question des compétences requises pour tenir le poste, vous faites alors porter un risque de confusion entre l'activité bénévole et l'activité salariée. Une clarification très nette de votre proposition doit être faite avec votre candidat avant l'embauche.

Dans tous les cas, il reste toujours souhaitable de diffuser votre proposition au grand public. Elle peut permettre de susciter des candidatures plus ou mieux adaptées, voire vous ouvrir de nouvelles façons de considérer votre recrutement. Vous gagneriez donc à diffuser votre proposition sur les sites d'emploi généralistes, (service public et/ou acteurs privés), sans oublier les sites spécialisés de l'Économie Sociale et Solidaire. Enfin, la grande majorité des recrutements se font aujourd'hui par les réseaux (sociaux ou pas), pensez à faire savoir à votre entourage professionnel que vous recrutez.

Q35 Connaissez-vous les sites et réseaux spécialisés de l'emploi et de votre secteur d'activité ?

Pensez également à diffuser votre proposition dans les réseaux spécialisés. Ceux du monde associatif, de l'ESS, mais aussi ceux à l'œuvre dans votre secteur d'activité. N'oubliez pas les écoles et centres de formation, sources importantes avec les étudiants en cours...et les réseaux des anciens.

Sélectionner le bon candidat

Une fois votre annonce diffusée, il va falloir trier et sélectionner parmi les candidatures. Ici aussi, vous pouvez faire appel des professionnels (le service public par exemple) qui vous feront une première sélection. A défaut, vous devrez trier de la façon la plus objective possible. Pour cela, rien de tel que d'établir **une grille d'entretien**, qui permet une notation de chacun des critères que vous espérez repérer chez votre candidat (sur les champs compétences, aptitudes, savoir-être, et aspirations professionnelles pour les plus simples).

Il va falloir également décider qui assure cette première sélection. Que vous ayez ou non un professionnel RH au sein de votre CA, il est recommandé d'opérer celle-ci à plusieurs, de préférence en sollicitant des représentants des parties avec qui votre salarié sera amené à travailler : le croisement de vos regards respectifs sera sans aucun doute plus riche qu'un regard isolé.

Attention à la **discrimination à l'embauche**, réprimée par la loi... mais aussi répréhensible d'un point de vue éthique et souvent contre-productive. La plus grande part des employeurs discriminants le sont sans en avoir conscience. Renseignez-vous en consultant notamment l'article L 1132-1 du Code du travail.

Gérer les formalités administratives pré et post embauche

L'embauche, dans les associations comme ailleurs, impose une série de formalités obligatoires. Certaines précèdent le démarrage du contrat, d'autres doivent être effectuées à son démarrage.... Tandis que d'autres restent obligatoires tant que vous employez votre salarié. On pense ici à la DPAE, au registre du personnel, aux formalités annuelles obligatoires (visite d'information et de prévention, affiliation caisse de retraite complémentaire, DSN). Ici encore, rapprochez-vous des réseaux d'accompagnement associatif, pour être certain de ne rien oublier.



Attention, certains dispositifs, tels que le Chèque Emploi Associatif, vous offrent la prise en charge d'une partie de ces formalités et obligations. Elles ne vous dégagent pas de toutes. Ici encore, la fonction employeur ne s'improvise pas, renseignez-vous au plus tôt auprès d'un spécialiste.

L'intégration et le suivi

Pour les non-spécialistes, le recrutement s'arrête à la signature du contrat de travail. Ou au premier jour travaillé. Pourtant, en matière RH, on sait que beaucoup de choses vont se jouer dans les premières semaines de travail et vont venir influencer sur la qualité de l'emploi que vous êtes en train de créer.

La période d'essai permet d'évaluer le potentiel de votre relation, en termes de durabilité comme de réponses aux besoins et attentes des deux parties. Évaluée avant son terme, elle permet aux deux parties d'ajuster leurs positions, de les corriger dans une optique de faire durer la relation. Elle doit donc, de préférence, être évoquée entre ces deux parties le plus fréquemment possible. Un entretien à l'issue de la première journée est donc fortement recommandé, et a minima un entretien au terme de cette période. Toujours dans l'idéal, un livret d'accueil, permettant au nouveau salarié d'identifier ses missions, les moyens dont il dispose ainsi que ses interlocuteurs facilitera le travail de tous. A fortiori si votre salarié est amené à travailler seul.

En guise de conclusion.



Nous souhaitons par ce « guide des bonnes questions » attirer votre attention sur l'ensemble des déséquilibres que votre association va rencontrer dès lors qu'elle va devenir employeuse. Vous l'aurez compris, au-delà de l'aspect économique (être capable de supporter le coût de l'embauche), il s'agit tout autant ici de s'organiser collectivement pour produire de l'emploi – de qualité de préférence – au service de l'organisation générale du travail, sans l'altérer ni transformer sans le vouloir le projet associatif.

L'exercice n'est pas toujours si simple. Nous vous proposons maintenant de passer un test rapide qui vous permettra de vous situer, à travers une série de 7 questions. L'objectif est de vous permettre d'identifier où en est votre association, d'identifier les points forts et les axes de progrès à travailler pour vous engager dans cette embauche, au service du projet associatif.

Quel que soit vos réponses à ce quizz, n'hésitez pas à vous prendre contact avec les réseaux d'accompagnement du monde associatif comme le Mouvement Associatif, le Réseau National des Maisons des Associations, le réseau France Active, le réseau BGE - Boutiques de Gestion. Tous ces réseaux ont des antennes de proximité sur votre département.



[Je passe le quizz](#)