

SPORT et RESSOURCES HUMAINES

AYEZ LES BONS RÉFLEXES POUR VOTRE ASSOCIATION !



profession
sport & loisirs
PAYS DE LA LOIRE

2^e
ÉDITION



ÉDITORIAL

Cet été, nous avons été des millions à vibrer dans les stades ou devant nos écrans en admirant les exploits de nos athlètes lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. La fierté que nous avons ressentie à l'occasion de cette grande fête du sport est d'autant plus légitime que tous ces sportifs de haut niveau ont commencé et évolué au sein d'associations sportives.

Au-delà de ces performances exceptionnelles, cette « parenthèse enchantée » a mis en lumière le pouvoir fédérateur du sport. Espérons qu'elle donne au plus grand nombre l'envie de pratiquer une activité physique et de rejoindre vos structures. Nous savons que vous ferez tout votre possible pour les accueillir dans les meilleures conditions, en particulier en professionnalisant votre encadrement.

Cette deuxième édition du guide RH de Profession Sport et Loisirs, enrichie et mise à jour, vise toujours à vous fournir des outils et des informations pratiques pour faciliter votre rôle d'employeur au quotidien.

Mais, parce ce guide ne peut répondre de façon exhaustive à toutes les questions, n'hésitez pas à contacter l'association Profession Sport et Loisirs la plus proche de chez vous !

Nicole CAMUS
Présidente

NOS SERVICES

PROFESSION SPORT & LOISIRS

6 SERVICES POUR L'EMPLOI DE QUALITÉ

L'EMPLOI PARTAGÉ

Une solution sur-mesure

Vous recherchez des compétences à temps partiel ?

Partagez un emploi, sans les contraintes liées à la fonction employeur. Les Groupements d'Employeurs Profession Sport & Loisirs créent de véritables emplois en salariant des professionnels pour les mettre à disposition de votre structure.

CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT

Vous avez besoin de conseils en ressources humaines et/ou de soutien à la vie associative ?

Bénéficiez d'un accompagnement d'experts de l'emploi et de la vie associative. Profession Sport & Loisirs apporte des informations et 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.

RECRUTEMENT

Une plateforme salariés/employeurs en partenariat avec France Travail.

Vous recherchez un talent ?

Profession Sport & Loisirs accompagne les employeurs dans la définition des compétences nécessaires :

- Recherche les candidats qualifiés ou souhaitant se former (alternance) correspondant aux besoins.
- Vérifie les prérogatives des candidats.
- Met en relation les candidats et les associations.



GESTION SOCIALE DES EMPLOIS

Tranquillité, simplicité, proximité

Besoin de sous-traiter les démarches administratives liées aux ressources humaines ?

Déléguez la gestion administrative de vos collaborateurs. Profession Sport & Loisirs accompagne les structures employeuses en prenant en charge la gestion salariale des emplois (bulletins de salaire, déclarations sociales, etc.).

INSERTION PROFESSIONNELLE

Favorisez l'insertion des salariés de demain

Vous recherchez un alternant ?

Profession Sport & Loisirs s'engage auprès des jeunes qui veulent transformer leur passion en profession, en les accompagnant pour une insertion professionnelle réussie.

FORMATION

Développez les compétences de vos équipes.

Vous recherchez une formation ? Profession Sport & Loisirs favorise les parcours professionnels 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.

TABLE DES MATIÈRES

LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DU SPORT 9

- 1.1 Qu'est-ce qu'une convention collective ? 10**
- 1.2 Depuis quand le sport dispose-t-il d'une convention collective ? 10**
- 1.3 Quels sont les employeurs concernés par la CCNS ? 11**

LE RECRUTEMENT 13

- 2.1 Les préalables au recrutement 14**
 - 2.1.1 Quelle place pour le salarié dans l'association ? 14
 - 2.1.2 Quel impact financier ? 15
 - 2.1.3 La fiche de poste 16
- 2.2 Le recrutement 17**
 - 2.2.1 Rédiger l'offre 17
 - 2.2.2 Rechercher des candidats 19
 - 2.2.3 Sélectionner les candidatures 19
 - 2.2.4 Réaliser les entretiens d'embauche 20
 - 2.2.5 Faire son choix 22
- 2.3 Intégrer un nouveau salarié 23**
 - 2.3.1 Accueillir le nouveau salarié 23
 - 2.3.2 Réaliser les démarches administratives 24

LES CONTRATS DE TRAVAIL 29

- 3.1 Choisir le contrat selon le motif du recrutement : CDI ou CDD ? 30**
- 3.2 Choisir le contrat selon le temps de travail : temps plein ou non ? 31**
 - 3.2.1 Le travail à temps plein 31
 - 3.2.2 Le temps plein modulé 31
 - 3.2.3 Le travail à temps partiel 33
 - 3.2.4 Le contrat à durée indéterminée intermittent 34
 - 3.2.5 Le temps partiel modulé 35

3.3	Quelles sont les mentions obligatoires dans un contrat de travail ?	36
3.3.1	La classification	37
3.3.2	La rémunération	37
3.3.3	La période d'essai	39
3.4	Le temps de travail	41
3.4.1	Le temps de travail effectif du salarié	41
3.4.2	Les durées maximales journalières et hebdomadaires	41
3.4.3	Les heures complémentaires	42
3.4.4	Les heures supplémentaires	42
3.5	La rupture du contrat de travail	43
3.5.1	La rupture des contrats de travail à durée indéterminée	43
3.5.2	La rupture des contrats de travail à durée déterminée	48
3.5.3	Les documents de fin de contrat	48

LE STATUT DE L'INTERVENANT **49**

4.1	Le salarié	50
4.2	Le travailleur indépendant	50

LE MANAGEMENT **53**

5.1	Les différents entretiens	57
5.1.1	L'entretien professionnel	57
5.1.2	L'entretien d'évaluation	59
5.1.3	L'entretien de recadrage	61
5.2	Motiver et fidéliser ses salariés	63
5.2.1	La politique salariale	63
5.2.2	La formation professionnelle	65

Mise à jour : août 2024





LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DU SPORT

1.1 QU'EST-CE QU'UNE CONVENTION COLLECTIVE ?



Une convention collective est un accord écrit négocié entre des organisations syndicales de salariés et d'employeurs.

Elle définit notamment les conditions de travail, les salaires, les congés payés, les droits et obligations des employeurs et des salariés et adapte les règles du code du travail aux situations particulières du secteur concerné.

Les dispositions de la convention collective ne peuvent être moins favorables pour le salarié que le code du travail. Si tel devait cependant être le cas, le code du travail s'appliquerait au détriment de la convention collective.

Le code du travail constitue également la référence pour tous les points qui ne sont pas traités par la convention collective.

1.2 DEPUIS QUAND LE SPORT DISPOSE-T-IL D'UNE CONVENTION COLLECTIVE ?

- **7 juillet 2005** : signature de la version initiale de la CCNS par 6 organisations syndicales de salariés (CNES, FNASS, CFDT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC) et 2 organisations d'employeurs (COSMOS et CNEA (devenu depuis Hexopée))
- **25 novembre 2006** : parution au Journal Officiel de l'arrêté d'extension par le ministère du travail. Cette parution rend l'application de la CCNS obligatoire pour toutes les structures concernées.

Depuis, le texte de base de la CCNS a été complété et modifié année après année par des accords et/ou des avenants complémentaires signés par les partenaires sociaux.

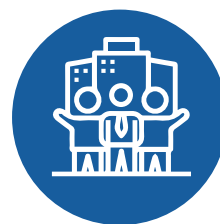
Toutes les conventions collectives ont un numéro d'identifiant, également appelé code IDCC. Celui de la CCNS est le 2511. C'est ce code qui doit être indiqué par exemple sur le formulaire CERFA des contrats d'apprentissage.

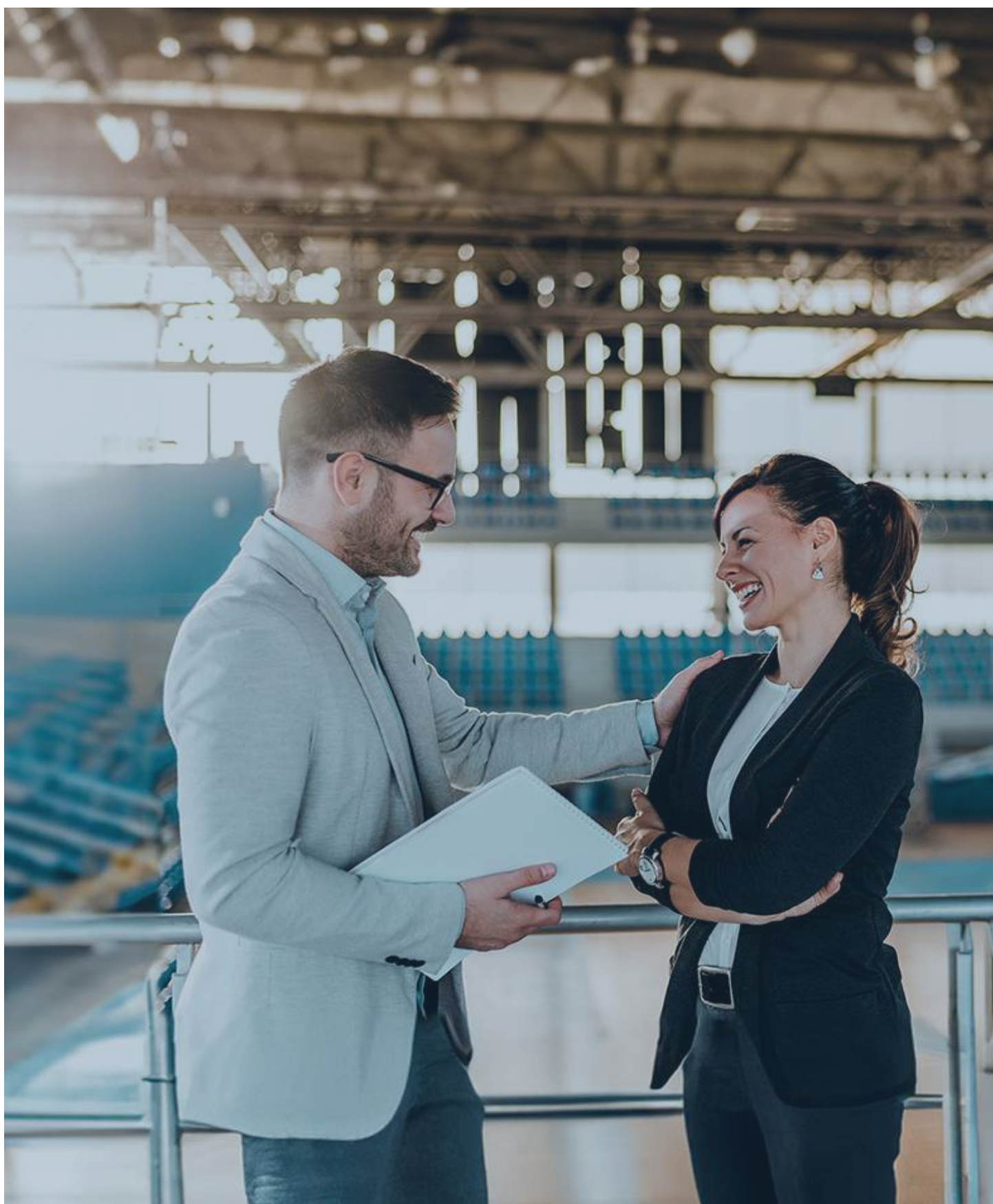
1.3 QUELS SONT LES EMPLOYEURS CONCERNÉS PAR LA CCNS ?

L'article 1.1 de la CCNS prévoit que celle-ci s'applique obligatoirement aux entreprises (y compris les associations) exerçant leur activité principale dans l'un des domaines suivants :

- Organisation, gestion et encadrement d'activités sportives ;
- Gestion d'installations et d'équipements sportifs ;
- Enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport ;
- Promotion et organisation de manifestations sportives, incluant, à titre accessoire, la sécurité de ces manifestations dans le cadre de l'article 11 de la loi n°83-629 du 12 juillet 1983, à l'exception toutefois de celles qui relèvent du champ d'application de la convention collective nationale des centres équestres ;
- À noter aussi que bien qu'il était prévu son intégration à la CCNS, le golf possède encore à ce jour sa propre convention collective.

Vous retrouvez le texte intégral de la CCNS en vous connectant par exemple sur le site de [Légifrance](https://www.legifrance.gouv.fr/), mais attention, les employeurs ont toujours l'obligation d'indiquer à leurs salariés les modalités de consultation de la convention collective sur leur lieu de travail.







Quel que soit votre projet et le profil de poste à pourvoir dans votre association, il est important d'anticiper votre recrutement et de suivre un certain nombre de règles, destinées à la fois à faciliter le bon déroulement des opérations mais aussi l'intégration de votre futur salarié.

Si cela semble évident lorsqu'on propose un contrat à durée indéterminée à temps plein, ces étapes se justifient aussi si votre besoin ne porte que sur quelques heures par semaine ou pour une période de courte durée.

Chronologiquement, au cours du processus de recrutement, vous allez être confronté à différentes étapes. Nous vous invitons donc à ne négliger aucune d'entre elles.

2.1 LES PRÉALABLES AU RECRUTEMENT

Recruter un salarié vous paraît nécessaire et vous êtes prêt à franchir le pas ? Avant de vous lancer, quelques questions préalables méritent d'être abordées :

2.1.1 Quelle place pour le salarié dans l'association ?

Le recrutement constituant un acte fort dans la vie de l'association (et dans celle du futur salarié !), mettez le maximum de chances de réussite de votre côté en préparant le terrain.



Pour cela, prendre en compte les 3 points suivants peut s'avérer utile :

- **Inscrire le recrutement dans la logique de votre projet associatif**

Peut-être est-il écrit (c'est mieux), peut-être ne l'est-il pas (pensez-y !) Si vous recrutez, l'idéal est que cet emploi contribue à mettre en application le projet de votre association.

- **S'assurer que le projet de recrutement est partagé par les administrateurs / responsables de l'association**

C'est le prolongement du point précédent : le recrutement doit répondre à un besoin clair et validé collectivement. Il ne doit pas être l'idée, voire la lubie, d'une seule personne au risque que le salarié arrive dans un contexte pour le moins compliqué...

- **Positionner clairement le futur emploi au sein de la structure**

Anticipez le positionnement du futur salarié, à la fois vis-à-vis des bénévoles mais aussi des autres salariés. Le recours au salariat ne doit pas signifier la disparition des bénévoles, mais peut impliquer un repositionnement du rôle des uns et des autres. Bien préparée, l'arrivée d'un salarié dans votre association doit permettre aux bénévoles d'optimiser leur temps et de se consacrer à des tâches en adéquation avec leur engagement.

2.1.2 Quel impact financier ?

Cet aspect est souvent appelé à juste titre le « nerf de la guerre ». Recruter nécessite d'en avoir les capacités financières ou du moins d'avoir une vision claire et précise des moyens à mettre en œuvre pour y arriver.

Bien entendu, le coût pour l'association va principalement être constitué du salaire et des charges sociales à propos desquelles vous n'oublierez pas :

- De respecter les rémunérations minimums prévues par la convention collective (cf page 35)
- Les éventuelles indemnités de fin de contrat et de congés payés.

Mais le coût d'un salarié peut aussi comprendre d'autres dépenses :

- Les déplacements, voire les hébergements, liés à l'activité professionnelle ;
- Les dépenses inhérentes aux actions de formation ;
- L'achat de matériel technique (ballons, chasubles...), d'équipements (ordinateur, téléphone...), ou de mobilier (poste de travail) ;
- Les dépenses liées aux locaux : loyers, chauffage, électricité, assurances, abonnements téléphoniques, maintenance...

Un recrutement doit s'accompagner de la réalisation ou de l'ajustement d'un budget prévisionnel. Cet outil servira à déterminer les recettes à mobiliser pour financer ce nouveau poste. Si celles-ci s'avèrent insuffisantes en l'état, l'existence d'un budget vous facilitera la tâche pour déterminer et adapter au mieux les actions à mener :



- Revalorisation du montant des cotisations : bénéficier de l'apport d'un salarié professionnel représente un coût mais aussi une amélioration du service rendu aux adhérents ! N'hésitez pas à leur expliquer votre décision, par exemple à l'occasion de votre Assemblée Générale ;
- Recherche de subventions ;
- Diminution et/ou mutualisation de certaines dépenses ;
- Organisation de nouvelles manifestations : un tournoi, un vide-greniers, un loto, un repas de Noël qui n'existait pas jusqu'à présent... ;
- Création de nouvelles activités au sein de l'association ;
-



Afin de connaître l'impact financier de votre projet de recrutement, rapprochez-vous de votre Profession Sport et Loisirs. Un chiffrage du coût salarial pourra vous être transmis gratuitement.

Un salarié étant souvent amené à effectuer plusieurs tâches différentes, il faut que celles-ci soient clairement identifiées. Cela évitera de possibles incompréhensions du type « je ne suis pas payé pour ça » et facilitera aussi la gestion de l'emploi (entretiens annuels, positionnement dans la CCNS...).



Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la rédaction d'une fiche de poste est très vivement conseillée.

➡ LES MISSIONS

Vous listerez pour commencer les missions que vous allez confier au futur salarié. N'ayez pas peur de détailler et de formaliser vos attentes ! Vous recrutez un éducateur sportif afin d'encadrer vos adhérents. D'accord, mais... :

- Quels sont ces adhérents ? débutants, loisirs, compétitions ? enfants, adolescents, seniors ?
- Le salarié va-t-il participer à l'organisation de stages ?
- Doit-il s'occuper de l'inscription des adhérents ?
- Est-il responsable de l'actualisation du site internet du club et la communication sur les réseaux sociaux ?
- Recherche-t-il des partenaires, des sponsors... ?
- Doit-il réaliser des supports de communication ou des bilans d'activité ?

➡ LE PROFIL RECHERCHÉ

Ensuite, vous définirez le profil recherché. Cette rubrique regroupe plusieurs aspects :

- Le ou les diplômes recherché(s) ;
- Le niveau d'expérience souhaité ou exigé ;
- Le savoir-faire : c'est l'ensemble des compétences techniques et pratiques que le salarié doit être à même de mobiliser pour exercer ses fonctions ;
- Le savoir-être : cela englobe les qualités et compétences comportementales que requiert le poste : savoir travailler en équipe, prendre des initiatives, s'adapter aux différents publics...

➡ LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Cette rubrique doit permettre de déterminer précisément les conditions liées au poste :

- Type de contrat : CDI / CDD ;
- Durée de travail hebdomadaire ;
- Date de prise de poste envisagée ;
- Travail ou non le dimanche ;
- Eventuels déplacements à prévoir ;
- ...

Au final, tout ce travail initial va vous être utile pour la suite du processus. La fiche de poste va vous aider pour votre offre d'emploi car son contenu sera très proche du support que vous allez utiliser ensuite pour recruter.

2.2 LE RECRUTEMENT

2.2.1 Rédiger l'offre

À partir du moment où vous avez établi une fiche de poste, rédiger l'offre ne devrait présenter aucune difficulté ! Vous veillerez à retravailler la forme pour vous adresser à un candidat qui ne vous connaît pas forcément. Présentez succinctement votre structure, puis les principaux attendus de la fiche de poste, les conditions d'exercice liées à l'emploi et enfin les modalités de candidature.



⇒ MENTIONNER L'INTITULÉ DU POSTE

Indiquez l'intitulé du poste proposé en faisant bien apparaître que celui-ci est ouvert sans distinction de sexe.

Exemples :

- Educateur sportif / Educatrice sportive en Judo
- Educateur sportif (H / F) en Judo

⇒ PRÉSENTER VOTRE ASSOCIATION

Présentez brièvement votre structure afin de donner quelques indications utiles aux candidats potentiels : année de création, activité, nombre d'adhérents, implantation géographique...

⇒ PRÉSENTER LES MISSIONS

Vous pouvez à la fois reprendre l'intitulé du poste, et présenter les missions elles-mêmes, le public concerné et vos attentes.

Exemple : nous recherchons un éducateur sportif / une éducatrice sportive afin d'encadrer et animer des séances auprès de jeunes enfants (5 à 11 ans) et d'adultes débutants, dans un objectif de découverte et de loisirs.

⇒ INDiquer LE PROFIL RECHERCHÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ensuite, vous définirez le profil recherché et détaillerez les conditions de travail en vous référant à la fiche de poste déjà établie.

⇒ PRÉCISER LES MODALITÉS DE CANDIDATURE

Vous conclurez votre offre en précisant aux candidats comment postuler :

- À qui doivent-ils adresser leur candidature ?
- De quelle manière ?
- Quels sont les documents attendus (CV, lettre de motivation...) ?
- Quelle est la date butoir que vous vous êtes fixée ?

Attention, des règles de recrutement sont à respecter, comme ne pas faire apparaître d'éléments discriminants. La discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi (art L.1132-1 du Code du Travail). A ce titre, les techniques de recrutement utilisées doivent avoir pour seul but de vérifier la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

À ce jour, la loi retient les critères de discrimination suivants :

- Les origines ;
- Le sexe ;
- Les mœurs ;
- L'orientation sexuelle ;
- L'identité de genre ;
- L'âge (sauf si le contrat proposé contient en lui-même des conditions d'éligibilité liées à l'âge) ;
- La situation familiale ;
- La grossesse ;
- Les caractéristiques génétiques ;
- La vulnérabilité résultant de la situation économique ;
- L'appartenance réelle ou supposée à une ethnie, à une nation, à une race ;
- Les opinions politiques ;
- Les opinions philosophiques ;
- Les activités syndicales ou mutualistes ;
- La religion ;
- L'apparence physique ;
- Le nom de famille ;
- Le lieu de résidence ;
- La domiciliation bancaire ;
- L'état de santé ;
- La perte d'autonomie ;
- Le handicap ;
- La capacité à s'exprimer dans une langue étrangère.



Une discrimination est un délit pénal passible d'une amende pouvant aller jusqu'à 45 000 € et 3 ans de prison (art 225-1 du Code Pénal).

2.2.2 Rechercher des candidats

Ne négligez aucune piste !

- Vos adhérents ;
- Vos réseaux personnels/professionnels ;
- France Travail, les Missions Locales, ...
- Votre Comité Départemental ou votre Ligue Régionale ;
- Les centres de formations ;
- Les réseaux sociaux ;
- Les jobboards ;
- ...



Sans oublier « le Sport Recrute », la bourse nationale de l'emploi du réseau Profession Sport et Loisirs : www.lesportrecrute.fr

2.2.3 Sélectionner les candidatures

Si plusieurs candidats se positionnent, vous allez devoir faire un tri. Le plus simple est de les classer en 3 catégories :

- La candidature correspond parfaitement au profil recherché ;
- La candidature ne correspond pas tout à fait au profil recherché ;
- La candidature ne correspond pas du tout au profil recherché.

Quelques critères peuvent aussi « booster » une candidature :

- Même si la lettre de motivation n'est pas toujours demandée, elle peut permettre de remarquer un candidat de par la qualité de sa rédaction, son originalité, sa personnalisation...
- Expérience associative : un candidat peut n'avoir aucune expérience professionnelle mais son passé de bénévole peut constituer un vrai plus dans son parcours.

Assurez-vous de la validité des diplômes et de la carte professionnelle des candidats ainsi que de leurs prérogatives. Pour cela, rendez-vous sur le site : <https://eapspublic.sports.gouv.fr/CarteProRecherche/RechercherEducateurCartePro>

Enfin, pensez à donner une réponse aux candidats qui ont postulé, même si leur profil ne correspond pas.

2.2.4 Réaliser les entretiens d'embauche

Si le recours à la visioconférence peut se justifier dans certains cas, comme l'éloignement géographique ou des contraintes personnelles, privilégiez autant que faire se peut les entretiens « en présentiel ». Le contact humain reste encore le meilleur moyen de faire connaissance.



Gardez bien en tête qu'il existe souvent une grande différence entre l'importance que peut revêtir pour vous cet entretien et ce que cela peut représenter pour le candidat. Il peut y penser depuis plusieurs jours et être très stressé au moment de vous rencontrer.

Vous pouvez réaliser l'entretien à plusieurs, afin de ne rien oublier et de conforter vos impressions, mais ne soyez pas trop nombreux, au risque de faire perdre ses moyens au candidat.



Prévoyez de bonnes conditions matérielles pour réaliser ces entretiens. Ne les faites pas debout dans le couloir ou dans le gymnase au milieu des adhérents. Installez-vous dans un endroit au calme, équipé si possible de tables et de chaises afin de faciliter la consultation de documents ou la prise de notes.

Ces préalables sont à respecter même si vous connaissez bien le candidat. Peut-être a-t-il été joueur voire bénévole dans votre association. Le fait de le voir dans un autre contexte et avec d'autres enjeux à la clé (un emploi et donc une reconnaissance professionnelle) justifie cette conduite.

CV, lettre de motivation, fiche de poste sous les yeux et crayon à la main, vous pouvez vous lancer. Voici une possibilité de déroulement de l'entretien :

1. Rappelez le cadre et le but de la rencontre ;
2. Expliquez le déroulement de l'entretien ;
3. Présentez-vous...
4. ...et présentez les missions...
5. ...ainsi que les modalités ;
6. Laissez le candidat se présenter ;
7. Parlez rémunération ;
8. Questions diverses ;
9. Concluez l'entretien.





L'ESSAI PROFESSIONNEL

L'essai professionnel peut faire entièrement partie de votre processus de recrutement. Préalable à une possible embauche, il va vous permettre d'apprécier les compétences et aptitudes du candidat en conditions normales. Attention toutefois, un essai professionnel est strictement encadré par la loi et ne peut pas se dérouler n'importe comment. Il doit avoir lieu en dehors des conditions réelles de l'emploi.

Par exemple, si vous êtes à la recherche d'un éducateur sportif pour des cours de renforcement musculaire, il est possible de demander aux candidats d'animer un cours de 20 minutes pour deux ou trois personnes membres du bureau de l'association. De ce fait, vous pourrez apprécier les compétences et aptitudes du candidat en conditions normales mais pas réelles.

Légalement, l'essai professionnel n'est pas rémunéré sauf si des dispositions conventionnelles et collectives sont prévues. La Convention Collective Nationale du Sport n'en prévoit pas.



2.2.5 Faire son choix

Libre à vous de définir les éléments qui entrent en ligne de compte, les conditions indispensables à remplir. Il est donc important d'élaborer, en amont de l'entretien, vos attentes vis-à-vis du candidat.



Voici un exemple de grille regroupant un certain nombre de points de comparaisons entre plusieurs candidats.

	Candidat A	Candidat B
S'est bien présenté ? A-t-il été ponctuel ?	++	+
S'est montré chaleureux ? Souriant ?	++	+
Possède-t-il le diplôme demandé ?	+	+
A-t-il les compétences recherchées : - Aisance relationnelle, - Maîtrise des outils informatiques	++ +	+ +
Nombre d'années de pratique ?	+	++
Expérience dans le domaine de l'encadrement ?	+	++
Engagement 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 » en appelant les précédents employeurs de votre candidat. Attention, pour cela il faut obtenir l'accord de ce dernier. Pour éviter tout problème, n'hésitez pas à lui faire signer un écrit stipulant qu'il vous autorise à procéder à cette démarche.

Si vous procédez à une prise de référence, vos questions doivent uniquement vous permettre de vérifier la capacité de votre candidat à occuper le poste. Il vous est donc interdit de vous renseigner sur sa vie privée.

Dites-vous que le recrutement n'est pas une science exacte et qu'il faut accepter le doute, la prise de risque et même l'erreur !

Si le candidat retenu ne correspond manifestement pas aux attendus du poste, la période d'essai vous permettra de mettre fin au contrat de travail en toute légalité (cf page 39).

2.3 INTÉGRER UN NOUVEAU SALARIÉ

2.3.1 Accueillir le nouveau salarié



AVANT SON ARRIVÉE

- Prévenez l'ensemble des membres de l'association de l'arrivée d'un nouveau salarié par les différents moyens de communication interne ;
- Préparer son poste de travail et assurez-vous qu'il ait bien à disposition le matériel dont il aura besoin.



LE JOUR DE SON ARRIVÉE

- Accueillez le salarié ;
- Présentez-lui son poste de travail ainsi que toutes les informations pratiques nécessaires à la bonne exécution de son contrat de travail (clés des locaux, pharmacie, alarmes, issues de secours...).



À CHAQUE QUESTIONNEMENT, LE SALARIÉ DOIT SAVOIR VERS QUI IL DOIT SE TOURNER. METTEZ-VOUS À SA PLACE ET TENTEZ PAR EXEMPLE DE RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES

- « Je ne peux pas venir travailler aujourd'hui, qui dois-je contacter ? »
- « 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 puis-je en faire part ? »
- « Le matériel utilisé pour les séances est insuffisant ou en mauvais état, à qui faut-il faire la demande ? »
- « Je souhaite poser des jours de congés. Est-ce possible ? »
- « Je suis salarié depuis plusieurs semaines et je n'ai toujours pas passé ma visite d'information et de prévention, qui peut me renseigner à ce sujet ? »



A VOUS DE DÉFINIR CLAIREMENT QUI ASSURERA LE MANAGEMENT DU SALARIÉ, QUI GÉRERA LES RELATIONS

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



Voici un plan de ce que peut contenir un livret d'accueil.

Libre à vous de sélectionner les thèmes qui vous semblent les plus pertinents :

 I. MOT D'ACCUEIL

 II. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

- Historique
- Activités
- Organisation de la structure (intégrer l'organigramme par exemple)
- Interlocuteurs (avec coordonnées)

 III. CADRE JURIDIQUE

- Intégrer ou faire référence au règlement intérieur*, conventions applicables

 IV. CADRE DE VIE AU TRAVAIL

- Horaires de travail
- Congés, absences et retards
- Complémentaire santé, prévoyance
- Paie
- Formations

 V. SANTÉ AU TRAVAIL, SÉCURITÉ ET DIVERS

- Santé au travail
- Sécurité
- Environnement
- Hygiène
- ...

* le règlement intérieur est conseillé, mais pas obligatoire pour les structures de moins de 20 salariés ETP (Équivalent Temps Plein). Il permet entre autres de fixer un certain nombre de règles et d'établir une échelle des sanctions applicable au sein de la structure.

2.3.2 Réaliser les démarches administratives



Au plus tard le jour de l'embauche :

La DPAE (Déclaration Préalable A l'Embauche) doit être effectuée avant le début du contrat de votre salarié. Elle permet d'effectuer en une seule fois, 5 formalités liées à l'embauche :

- Votre immatriculation en qualité d'employeur au régime général de la Sécurité Sociale lorsqu'il s'agit de l'embauche de votre premier salarié (la première DPAE 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 d'information et de prévention (Centre de Santé au Travail).



Après l'embauche :

Les démarches administratives ne sont pas encore terminées !

- **LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ** : vous avez l'obligation de proposer une complémentaire santé à votre salarié. Ce dernier est quant à lui dans l'obligation de l'accepter, sauf à pouvoir invoquer un cas de dispense reconnu :



- Salarié ou apprenti bénéficiaire d'un CDD ou d'un contrat de mission d'une durée inférieure à 12 mois ;
- Salarié ou apprenti bénéficiaire d'un CDD ou d'un contrat de mission d'une durée égale ou supérieure à 12 mois et déjà couvert à titre individuel par une complémentaire santé pour le même type de garanties ;
- Salarié à temps partiel ou apprenti dont la rémunération le conduirait à s'acquitter d'une cotisation globale (toutes garanties complémentaires d'entreprise additionnées notamment à la prévoyance) au moins égale à 10% de sa rémunération brute ;
- Bénéficiaire de la Complémentaire santé solidaire (anciennement CMU-C) ;
- Salarié déjà couvert par une assurance individuelle de frais de santé. La dispense ne peut jouer que jusqu'à échéance annuelle de son contrat individuel ;
- Salarié déjà couvert au titre d'un autre emploi ;
- Salarié affilié en tant qu'ayant droit par la complémentaire santé collective dont bénéficie le conjoint ;
- Salarié déjà couvert au titre d'une activité non salariée par un contrat d'assurance dit « Madelin ».

Si le salarié adhère à votre contrat, vous devrez prendre en charge au moins 50% du coût de cette complémentaire santé, le complément étant à la charge de votre salarié. Si le salarié souhaite ajouter des options à votre contrat, le coût de celles-ci sera entièrement à sa charge.

- **LA VISITE D'INFORMATION ET DE PRÉVENTION** : Tout salarié nouvellement recruté doit bénéficier d'une visite d'information et de prévention dans un délai de 3 mois à partir de sa prise de fonction effective. La visite d'information et de prévention est une visite médicale qui doit permettre :



- D'interroger le salarié sur son état de santé ;
- De l'informer sur les risques éventuels auxquels il s'expose sur son poste de travail ;
- De le sensibiliser sur les moyens de prévention à mettre en œuvre ;
- D'identifier si son état de santé ou les risques auxquels il est exposé nécessitent une orientation vers le médecin du travail ;
- De l'informer sur les modalités selon lesquelles sera assuré le suivi de son état de santé par le service de prévention et de santé au travail. Il l'informe également de la possibilité de faire la demande, à tout moment, d'une visite avec le médecin du travail.

- **L'ADHÉSION À UN OPCO (Opérateur de Compétences)** : vous devez adhérer à l'OPCO dont vous relevez, à savoir l'AFDAS pour la branche Sport.



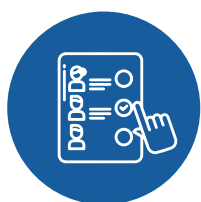
Cette adhésion est à réaliser directement sur le site de l'OPCO. Par la suite, vos contributions, calculées à partir des salaires versés, vous permettront de solliciter des financements pour les actions de formation de vos salariés.

C'est ce même OPCO qui assure le financement des coûts pédagogiques liés aux contrats en alternance (apprentissage, professionnalisation).

- **LA TENUE DU REGISTRE UNIQUE DU PERSONNEL** : En tant qu'employeur, sauf si vous avez recours au Chèque Emploi Associatif, vous êtes concerné par la tenue du registre unique du personnel (RUP).

L'obligation d'enregistrement au RUP intervient dès l'embauche du 1er salarié. Il est nécessaire d'enregistrer les personnes suivantes :

- Les salariés en contrat à durée déterminée ou indéterminée ;
- Les salariés de nationalité étrangère ;
- Les stagiaires ;
- Les salariés titulaires d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ;
- Les personnes volontaires en service civique ;
- Les salariés envoyés dans l'entreprise par des agences de travail temporaire ou mis à disposition par des groupements d'employeurs ;
- Les travailleurs à domicile.



Aucune forme particulière n'est imposée pour la tenue du RUP. Si vous choisissez d'utiliser d'autres moyens que le support papier (informatiques notamment) ceux-ci doivent offrir des garanties de contrôle équivalentes au support papier.

Le personnel doit être inscrit en respectant l'ordre chronologique des embauches et de façon indélébile. Les mentions relatives à des événements postérieurs à l'embauche sont portées sur le RUP au moment où ceux-ci surviennent.



Les mentions portées dans le RUP permettent d'identifier le salarié (ou, le cas échéant, le ou les stagiaires).

Ces mentions sont les suivantes :

- Nom et prénom ;
- Nationalité ;
- Date de naissance ;
- Sexe ;
- Emploi,
- Qualification ;
- Dates d'entrée et de sortie de l'établissement ;
- Lorsqu'une autorisation d'embauche ou de licenciement est requise, date de cette autorisation ou, à défaut, date de la demande d'autorisation ;
- Pour les travailleurs étrangers assujettis à la possession d'un titre autorisant l'exercice d'une activité salariée, type et numéro d'ordre du titre valant autorisation de travail ;
- Pour les travailleurs titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée, mention « contrat à durée déterminée » ;
- Pour les salariés temporaires, mention « salarié temporaire » ainsi que nom et adresse de l'entreprise de travail temporaire ;
- Pour les travailleurs mis à disposition par un groupement d'employeurs, mention « mis à disposition par un groupement d'employeurs » ainsi que dénomination et adresse de ce dernier ;
- Pour les salariés à temps partiel, mention « salarié à temps partiel » ;
- Pour les jeunes travailleurs titulaires d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, mention « apprenti » ou « contrat de professionnalisation ».



LES CONTRATS DE TRAVAIL



Toute embauche doit donner lieu à la conclusion d'un contrat de travail écrit, ce formalisme étant prévu dans l'article 4.2.1 de la CCNS.

Juridiquement, un contrat de travail est une convention par laquelle le salarié s'engage à travailler pour le compte et sous la direction de l'employeur, contre le versement d'une 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.

Nous verrons un peu plus loin que ces critères permettent également de différencier le salariat de la prestation et donc de délimiter les possibilités pour une association de recourir à un prestataire de services.

Pour signer le contrat de travail adapté à vos besoins et au poste concerné, vous allez devoir procéder en plusieurs étapes.



3.1 CHOISIR LE CONTRAT SELON LE MOTIF DU RECRUTEMENT : CDI OU CDD ?

Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) est le contrat par défaut que vous devez appliquer, le Contrat à Durée Déterminée (CDD) étant un contrat d'exception, auquel vous ne pouvez recourir que dans des cas bien spécifiques :

- ⇒ Le **remplacement** d'un salarié absent (maladie, congé parental...) ;
- ⇒ Un **accroissement temporaire d'activité** (pour un maximum de 18 mois renouvellement inclus) ;
- ⇒ Un **emploi saisonnier**, pour répondre à un besoin lié au rythme des saisons et susceptible de se reproduire chaque année à la même période. Ex : un moniteur de voile pendant la saison estivale ;

Attention : en l'occurrence la saison sportive, par exemple de septembre à juin, n'est pas considérée comme une saison !

- ⇒ Un **emploi d'usage** (CDD d'intervention, CDD spécifique Sport Professionnel et CDD pour les activités d'accueil collectifs de mineurs) ;
- ⇒ Contrats spécifiques liés aux **politiques de l'emploi** (apprentissage, dispositifs d'insertion...).

Le CDD ne doit pas pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'association

Le contrat de travail d'intervention

Prévu par l'article 4.7.2. de la CCNS, c'est un contrat à durée déterminée conclu au titre de l'usage constant. Il est susceptible d'être utilisé 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.

3.2 CHOISIR LE CONTRAT SELON LE TEMPS DE TRAVAIL : TEMPS PLEIN OU NON ?

Vous avez déterminé si votre contrat allait être un CDI ou un CDD, il vous faut à présent choisir quel contrat vous allez appliquer, compte tenu du temps de travail proposé et de son organisation.

3.2.1 Le travail à temps complet classique

Avec ce contrat, votre salarié travaille 35 heures hebdomadaires, soit chaque semaine, soit en moyenne au cours d'un cycle défini (ex : 39 heures la 1ère semaine et 31 heures la seconde). Le régime des heures supplémentaires s'applique au-delà d'une durée hebdomadaire moyenne de 35 heures, calculée sur la période de référence (semaine ou cycle).



Si ce contrat peut s'envisager pour des postes administratifs dont la charge de travail est répartie uniformément tout au long de l'année, il est par contre peu adapté aux emplois d'éducateurs sportifs, pour lesquels on optera en général pour le temps plein modulé.

3.2.2 Le temps plein modulé

Prévu par l'article 5.2.3 de la CCNS, le temps plein modulé permet d'organiser le temps de travail sur une période de 12 mois consécutifs. La durée de travail annuelle est de 1 575 heures (ou 1 582 heures si on ajoute la journée de solidarité).



Le régime des heures supplémentaires s'applique pour les heures effectuées au-delà de cette durée annuelle définie, et non à partir de la 36ème heure de travail hebdomadaire.

Ce contrat nécessite que vous établissiez un planning prévisionnel pour un cycle de 12 mois, lequel fera apparaître les jours travaillés (ainsi que le volume horaire pour chacun d'entre eux) de même que les périodes de congés payés.

En cas de nécessité, il vous sera toujours possible de modifier ce planning prévisionnel, en respectant un délai de prévenance de 7 jours (1 jour en cas de modification due à des circonstances exceptionnelles).

EXEMPLE : Vous recrutez un salarié en tant que moniteur de voile dans une base nautique, en contrat CDI à temps plein. Le volume d'activité ne sera sûrement pas le même toute l'année : peut-être sera-t-il amené à travailler 48 heures par semaine à certaines périodes, mais également avoir des jours voire des semaines sans activité à d'autres moments. Le CDI à temps plein modulé vous permet d'adapter le rythme de travail de ce salarié en fonction des pics d'activité de l'association.

Pour le salarié, cette solution présente également l'avantage de percevoir une rémunération mensuelle lissée et donc identique, quelles que soient les variations d'activité.

Le temps modulé est un outil en général bien adapté pour le secteur du sport, mais la gestion de cette annualisation nécessite une gestion rigoureuse du temps de travail, que ce soit pour déterminer le planning prévisionnel ou pour le suivi des heures effectuées.

Si la durée de travail envisagée ne correspond pas à un temps plein, hebdomadaire ou modulé, il existe plusieurs types de contrat, chacun adapté à des situations distinctes.



3.2.3 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 heures (durée légale du travail) par semaine ou à 35 heures par semaine en moyenne.



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 la répartition horaire entre les différentes journées travaillées.

POUR CES SALARIÉS, IL CONVIENT DE RESPECTER LA DURÉE MINIMALE DE TRAVAIL

Dans la branche sport, cette durée minimale est déterminée en fonction de la répartition du temps de travail contractuel sur le nombre de jours dans la semaine (article 5.1.5.2.1.1) :

- Temps de travail réparti sur 1 jour : durée minimale hebdomadaire de 2h ;
- Temps de travail réparti sur 2 jours : durée minimale hebdomadaire de 3h ;
- Temps de travail réparti sur 3 jours : durée minimale hebdomadaire de 5h ;
- Temps de travail réparti sur 4 jours : durée minimale hebdomadaire de 8h ;
- Temps de travail réparti sur 5 jours : durée minimale hebdomadaire de 10h ;

De plus, il est possible de prévoir :

- Une durée de travail inférieure à la durée minimale conventionnelle dès lors que le salarié en fait la demande par écrit et motive cette demande par des contraintes personnelles ou professionnelles.
- Une durée de travail inférieure à celle prévue par la CCNS compatible avec ses études, est fixée de droit, à sa demande, au bénéfice du salarié âgé de moins de 26 ans poursuivant ses études.

Le contrat à temps partiel est adapté pour les emplois dont la durée de travail est constante tout au long de l'année. Par contre, pour faire face aux variations des horaires et à la saisonnalité de l'activité, le CDI Intermittent constitue souvent une solution préférable.

3.2.4 Contrat à Durée Indéterminée Intermittent (C.D.I.I.)

Prévu par l'article 4.5 de la CCNS, 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 36ème semaine devront être payées avec une majoration de :

- 4 % de la 37ème à la 40ème semaine d'activité (hors congés payés)
- 8 % de la 41ème à la 42ème semaine d'activité (hors congés payés)

DANS LE 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.

En ce qui concerne la rémunération, il existe 2 possibilités :

- Le principe est celui du lissage de la rémunération, c'est-à-dire que le salarié perçoit un salaire identique tous les mois, indépendamment du nombre d'heures réellement travaillé ;
- À titre dérogatoire, et avec l'accord des 2 parties, le salarié peut recevoir un salaire calculé en fonction du temps de travail effectivement réalisé au cours du mois.



Avantages :

- Permet d'annualiser le temps de travail en tenant compte des variations d'activité ;
- Possibilité de prévoir des semaines à « 0 » heure.

Inconvénient :

- Limitation à 42 semaines de travail sur un cycle de 52 semaines.

3.2.5 Le temps partiel modulé

Cette organisation du temps de travail prévue par l'article 5.2.4 de la CCNS, permet de faire varier le temps de travail d'un salarié dans la limite d'un tiers de la durée hebdomadaire moyenne.



Par exemple, si le contrat prévoit un temps de travail moyen de 21 heures hebdomadaires, le tiers de cette durée étant de 7 heures, la durée hebdomadaire minimum est de 14 heures (21-7) et le maximum de 28 heures (21 + 7).

Comme pour le temps plein modulé ou pour le CDI Intermittent, la mise en place de ce contrat nécessite que vous établissiez un planning prévisionnel pour un cycle de 12 mois, là encore en faisant apparaître les jours travaillés (ainsi que le volume horaire pour chacun d'entre eux) et les périodes de congés payés.

Avantage :

- Contrairement au CDI Intermittent, le temps partiel modulé permet d'organiser la variation d'activité sur les 52 semaines de l'année.

Inconvénient :

- Impossibilité de prévoir des semaines à « 0 » heure.

POUR RÉSUMER, VOICI QUELQUES REPÈRES AFIN DE CHOISIR LE CONTRAT ADAPTÉ À VOS BESOINS :

Le planning de travail est régulier :

- Contrat à temps plein (CDI ou CDD)
- Temps partiel (CDI ou CDD)

Le planning de travail connaît des variations :

- Temps plein modulé (CDI ou CDD)
- CDI Intermittent (CDI)
- Temps partiel modulé (CDI ou CDD)



Il existe un large panel de contrats de travail à votre disposition, chacun répondant à des besoins et à des cas particuliers. Pour plus de sécurité, n'hésitez pas à solliciter le réseau Profession Sport et Loisirs. Vous bénéficierez de conseils personnalisés afin de choisir le contrat adapté à vos besoins.

3.3 QUELLES SONT LES MENTIONS OBLIGATOIRES DANS UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

Quel que soit le type de contrat que vous allez utiliser, celui-ci devra obligatoirement faire apparaître les mentions suivantes :

- La nature du contrat et la dénomination de l'emploi ;
- La raison sociale et l'adresse de l'employeur ;
- Les nom, prénom, nationalité, numéro de sécurité sociale, date de naissance du salarié ;
- La nationalité du salarié ;
- La date d'embauche et le lieu habituel de travail ;
- La dénomination de l'emploi et le groupe de classification ;
- Les modalités de la période d'essai ;
- La durée de travail de référence et les conditions particulières (ex. : modulation des horaires) ;
- La rémunération de base du salarié ainsi que les autres éléments du salaire et les éventuels avantages en nature ;
- Les modalités de prise du repos hebdomadaire ;
- La référence de l'organisme auprès duquel l'employeur verse les cotisations sociales ainsi que le numéro d'affiliation ;
- Le nom des Caisses de Retraite Complémentaire et de Prévoyance ;
- La référence à la Convention Collective applicable ainsi que les modalités de sa consultation.

Le contrat doit être daté, signé au minimum en double exemplaire : un pour le salarié, un pour l'employeur.

Dans cette rubrique, nous allons détailler 3 points particuliers : la classification, la rémunération et la période d'essai.



3.3.1 La classification

Le chapitre IX de la CCNS aborde conjointement les questions de classification et de rémunération, les 2 points étant liés.

L'article 9.1 de la CCNS est consacré au principe et au fonctionnement de la classification des salariés, mention à faire obligatoirement apparaître dans le contrat de travail, comme indiqué ci-dessus.

Sauf exception, notamment pour un bon nombre de Certificats de Qualifications Professionnelles (CQP), la classification ne s'effectue pas en fonction des diplômes ou des titres détenus par le salarié, mais au vu des caractéristiques de l'emploi et des compétences et aptitudes dont il doit faire preuve pour mener à bien ses missions.



C'est ainsi que la CCNS, dans son article 9.3, détaille une grille de classification, qui après un descriptif global de chaque groupe, liste les niveaux de technicité, d'autonomie et de responsabilité requis pour chacun de ces groupes.

Ce travail d'analyse va vous permettre de rattacher votre salarié à un des groupes et à une des classifications suivantes :

- Employés et ouvriers : groupes 1 et 2 ;
- Techniciens : groupes 3, 4 et 5 ;
- Cadres : groupes 6, 7 et 8 ;



La classification de votre salarié va avoir un impact sur la durée de sa période d'essai, de son préavis et bien sûr sur sa rémunération.

3.3.2 La rémunération

Pour déterminer la rémunération minimale que vous devez verser à votre salarié, il faut procéder en 2 étapes :

1. Déterminer la grille applicable

La CCNS prévoit 3 grilles de rémunération minimale :

- 1 pour les temps de travail égaux ou supérieurs à 24 heures hebdomadaires ainsi que pour les CDI Intermittents ;
- 1 pour les temps partiels dont la durée de travail hebdomadaire est supérieure à 10 heures et inférieure à 24 heures ;
- 1 pour les temps partiels dont la durée de travail hebdomadaire est égale ou inférieure à 10 heures.

2. Se référer au groupe de classification

Une fois que vous avez identifié la grille applicable à votre salarié, il vous suffit de vous référer à la ligne correspondant au groupe de classification retenu.

Par exemple, au vu de la grille ci-dessous, si votre salarié travaille à temps plein et est rattaché au groupe de 3 de la CCNS, au 1er janvier 2024, son salaire brut mensuel sera au minimum de 1 958,50 €.

Temps de travail = ou > à 24 h hebdomadaires (ou CDII) *		
Groupe CCNS	Salaire mensuel minimum (pour un temps plein)	Salaire horaire minimum
1	1 812,00 €	11,947 €
2	1 848,00 €	12,184 €
3	1 958,50 €	12,913 €
4	2 058,00 €	13,569 €
5	2 288,00 €	15,085 €
6	2 809,50 €	18,524 €

*Grille applicable au 01/11/2024

3.3.3 La période d'essai

La période d'essai permet de s'assurer que le salarié embauché convient au poste pour lequel vous l'avez recruté mais aussi au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent.

Elle n'est pas obligatoire mais elle s'impose à tout salarié en CDI ou CDD, dès lors qu'elle est expressément prévue dans le contrat de travail. Son renouvellement est possible une seule fois, sous conditions, dans le respect d'un délai de prévenance dont la durée varie en fonction de l'ancienneté du salarié.



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

Type de contrats	Durée de la période d'essai	Caractéristiques
CDI	• 1 mois pour les employés et les ouvriers • 2 mois pour les techniciens et agents de maîtrise • 3 mois pour les cadres	Renouvellement possible à condition d'être motivé, signifié par écrit et signé des 2 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'un jour par semaine, sans pouvoir dépasser 2 semaines.
CDD supérieur à 6 mois	1 mois	

La rupture du contrat pendant la période d'essai nécessite de respecter un délai de prévenance, aussi bien pour l'employeur que pour le salarié :

Rupture par l'employeur :

Type de contrat	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

3.4 LE TEMPS DE TRAVAIL

3.4.1 Temps de travail effectif du salarié



Selon la définition qu'en donne l'article 5.1.1 de la CCNS, c'est « le 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 ».

Sont considérés notamment comme du temps de travail effectif :

- Les durées nécessaires à l'habillage et au déshabillage sur le lieu de travail dans le cadre d'une tenue particulière ;
- Le temps de préparation matérielle d'un atelier ou d'un cours ;
- 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 sur le lieu de travail.

Le temps de préparation des séances, au sens de leur conception, n'est pas prévu par la CCNS. Néanmoins, il nous paraît important de le prendre en considération. N'hésitez pas à prévoir un pourcentage de temps rémunéré au titre de la préparation, au besoin en recalculant le taux horaire.



3.4.2 Durées maximales journalières et hebdomadaires

Ces durées sont précisées dans l'article 5.1.3.1 de la CCNS.

DURÉE MAXIMALES JOURNALIÈRES :

- 10 heures ;
- Par exception 12 heures : maximum 2 fois par semaine, pas plus de 3 fois par mois et pas plus de 12 jours par an ;
- 8 heures pour les apprentis et travailleurs de moins de 18 ans.

DURÉE HEBDOMADAIRES MAXIMALES :

- 48 heures par semaine ;
- Plafond de 44 heures en moyenne par semaine sur 12 semaines consécutives ;
- Pas plus de 15 semaines par an avec une durée de travail égale ou supérieure à 44 heures.

3.4.3 Les heures complémentaires



Les heures complémentaires sont les heures effectuées au-delà du temps prévu sur le contrat de travail à temps partiel. Elles sont limitées à 1/3 de la durée contractuelle, sans pouvoir atteindre la durée légale.

Elles sont obligatoirement payées avec une majoration de 10% (article 5.1.5.4 de la CCNS).

3.4.4 Les heures supplémentaires



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

Le nombre d'heures supplémentaires pouvant être effectuées par le salarié est limité par le respect des durées maximales de travail (cf ci-dessus).

L'employeur peut y avoir recours dans la limite du contingent annuel :

- Jusqu' à 90 heures, le salarié est tenu d'effectuer les heures supplémentaires demandées ;
- Au-delà, le salarié peut refuser.

Dans la CCNS, le principe est la récupération des heures supplémentaires (repos compensateur). Il est possible de payer les heures et/ou les majorations avec l'accord écrit du salarié.



3.5 LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

3.5.1 La rupture des contrats de travail à durée indéterminée



LE LICENCIEMENT

C'est pour l'employeur le mode de rupture du contrat de travail d'un salarié en CDI. Quel que soit le motif du licenciement, celui-ci doit être justifié par un motif légitime.

2 motifs de licenciement :

Licenciement pour motif économique :

Indépendant de la personne du salarié, ce licenciement est lié à des difficultés économiques et financières sérieuses de l'employeur, sans qu'il soit exigé que la situation soit catastrophique pour autant.

Si vous employez plusieurs salariés et que vous envisagez de procéder à un licenciement pour motif économique, vous devez vous référer à des critères objectifs afin de déterminer le ou les salariés à licencier.

Par exemple : une association qui emploie plusieurs maîtres-nageurs et qui est contrainte de procéder à un licenciement économique doit être en mesure de justifier sa décision en indiquant le ou les critères qui ont prévalu (ancienneté, charges de famille...)



Par ailleurs, en tant qu'employeur, vous devrez faire votre possible pour reclasser votre salarié à un autre poste au sein de votre association.

Licenciement pour motif personnel :

S'il peut s'appliquer à des faits fautifs commis par le salarié, le licenciement pour motif personnel peut aussi être mis en œuvre en dehors de toute faute (insuffisance professionnelle par exemple).

Toutefois, dans tous les cas le licenciement pour motif personnel doit reposer sur une cause réelle et sérieuse illustrée par des faits exacts, précis, objectifs et matériellement vérifiables.

Le préavis de licenciement (article 4.4.3.2 de la CCNS)

En cas de licenciement, la durée du préavis varie :

- 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

L'indemnité de licenciement est due aux salariés ayant acquis au moins 8 mois d'ancienneté au sein de la structure. Elle se calcule ainsi :

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

À noter qu'en cas de faute grave ou lourde, le salarié perd à la fois le bénéfice du préavis et de l'indemnité de licenciement.



Concernant la procédure de licenciement, le respect de celle-ci est impératif et tout manquement peut avoir des répercussions très importantes, notamment sur le plan financier. Aussi, nous préférons ne pas aborder ce point dans ce document.

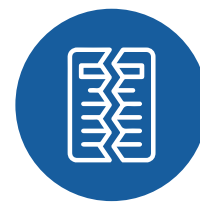
Le réseau Profession Sport et Loisirs pourra cependant vous informer, par exemple sur le déroulé de la procédure et les délais à respecter.

Par contre, si vous voulez être conseillé, par exemple sur l'opportunité de lancer une procédure de licenciement au regard de la situation, n'hésitez pas à vous faire accompagner par un professionnel (avocat spécialiste en droit du travail par exemple). Ses services auront bien sûr un coût mais pourraient vous éviter bien des désagréments.



LA DÉMISSION

C'est la rupture par le salarié de son propre contrat de travail en CDI. La démission ne pouvant se présumer, elle doit résulter d'une volonté claire, sérieuse et non équivoque du salarié. Bien que la démission ne soit soumise à aucune règle de forme, exigez un écrit de votre salarié démissionnaire pour éviter toute ambiguïté.



S'il peut démissionner à tout moment, votre salarié est néanmoins tenu de respecter une période de préavis (article 4.4.1 de la CCNS) :

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

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.

Procédure de la démission :

1. Le salarié fait part à l'employeur de sa démission par lettre recommandée avec accusé de réception. Il n'est pas obligé de justifier sa décision.
2. Les 2 parties respectent la période de préavis, sauf à ce que vous en dispensiez votre salarié, en totalité ou en partie.
3. Vous remettez au salarié les documents suivants
 - Certificat de travail
 - Attestation France Travail
 - Solde de tout compte



L'ABANDON DE POSTE

L'abandon de poste est caractérisé par le comportement du salarié qui, sans justification légitime quitte volontairement son poste et ne reprend pas le travail.

Dans ce cas, vous devez mettre votre salarié en demeure de justifier son absence et lui demander de reprendre son poste. Sur ce dernier point, il est nécessaire que vous lui précisiez le délai qu'il a pour reprendre son poste, lequel ne pourra être inférieur à 15 jours calendaires à compter de la présentation de votre lettre recommandée ou du jour de la remise de votre courrier en main propre.



Si à l'issue de ce délai, votre salarié n'a pas repris son travail, vous pourrez considérer cet abandon de poste comme une démission.



LA RUPTURE CONVENTIONNELLE



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

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 DEETS (Direction de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) ou en Mairie. Si le salarié se fait assister, il se doit de vous avvertir. Vous ne 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 signée au salarié. Cette convention fixe en particulier le montant de l'indemnité de rupture, qui ne peut être inférieure à l'indemnité de licenciement ainsi que la date envisagée pour la rupture du contrat.

4. Délais de rétractation :

Le salarié et vous-même disposez d'un délai de rétractation de 15 jours calendaires, à compter du lendemain du jour de la signature de la convention de rupture. Ensuite, l'administration dispose de 15 jours ouvrables pour valider la rupture conventionnelle. Passé ce délai, l'absence de réponse équivaut à un accord tacite.

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

À noter que le site internet créé par l'Etat (<https://www.telerc.travail.gouv.fr/accueil>) pour enregistrer et envoyer votre demande de rupture conventionnelle vous permet aussi de faire une simulation afin de connaître les délais à respecter et donc de planifier votre procédure.



➡ 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 vous puissiez vous y opposer.

Il en est de même pour le 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.



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 de départ (article 4.4.2.2.1 de la CNNS) : 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 :

- 1 mois et demi de salaire après 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise
- 2 mois après 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise
- 4 mois après 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise
- 5 mois après 30 ans d'ancienneté dans l'entreprise

La mise en retraite du salarié :

Vous 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 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.

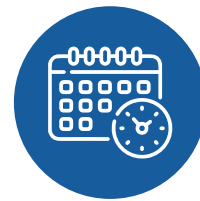
Si le salarié refuse de partir en retraite, vous pouvez lancer la même procédure jusqu'à son 69ème anniversaire. Si vous mettez le salarié à la retraite une indemnité de mise à la retraite doit lui être versée :

- 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à la 10ème 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 pour le salarié.

3.5.2 La rupture des contrats de travail à durée déterminée

Une fois la période d'essai achevée, le CDD ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas d'accord des parties (formalisé par écrit), de faute grave ou lourde, de force majeure, d'incapacité du salarié constatée par le médecin du travail ou si le salarié justifie d'une embauche en CDI (il doit cependant respecter un préavis sauf si vous l'en dispensez).



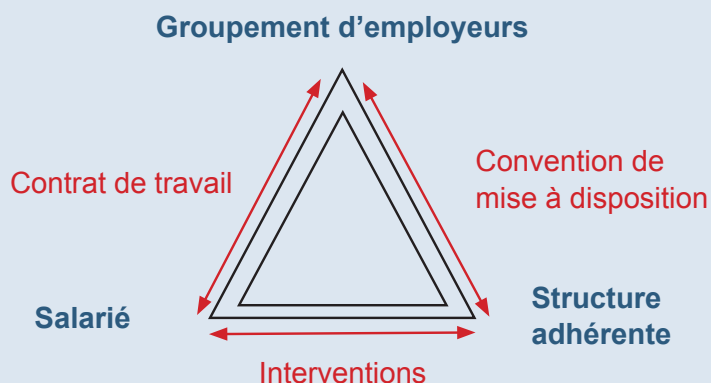
3.5.3 Les documents de fin de contrat

Quel que soit le motif qui met fin au contrat de travail, vous devez remettre au salarié les documents suivants :

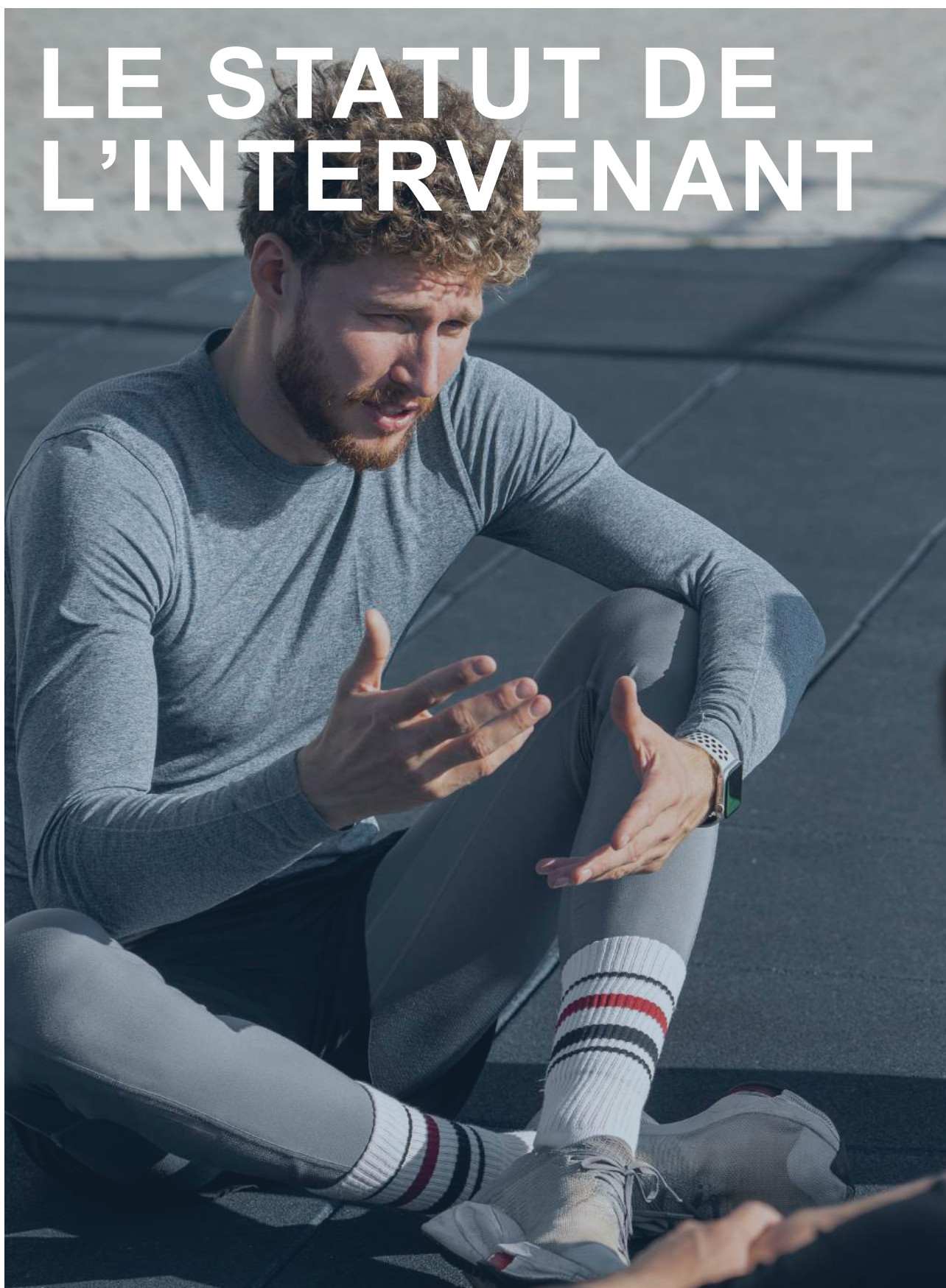
- Le dernier bulletin de salaire (dans lequel apparaîtra le cas échéant l'indemnité compensatrice de congés payés, correspondant aux jours acquis par votre salarié mais non pris)
- Le certificat de travail
- L'attestation France Travail
- Le reçu pour solde de tout compte

Les associations **Profession Sport et Loisirs** sont déclarées en tant que groupements d'employeurs.

A ce titre, elles peuvent assurer la fonction d'employeur et mettre à disposition de leurs adhérents un salarié dans une logique de mutualisation.



LE STATUT DE L'INTERVENANT



Les entreprises de droit privé, dont font partie les associations, peuvent être tentées de conclure un contrat de prestations avec un intervenant extérieur ayant un statut de travailleur indépendant, en particulier celui d'auto-entrepreneur, également appelé micro-entrepreneur.

En tant que dirigeant, vous pouvez y voir une solution simple et peu contraignante pour vous puisque cela vous dispense d'endosser le rôle d'employeur. Or, bien souvent, cette tranquillité n'est qu'illusoire et les risques que vous encourez sont réels !



Si la conclusion d'un contrat de prestation, par une association, n'est pas illégale en soi, ce sont les conditions d'exercice qui vont déterminer le régime applicable et non la volonté exprimée par les parties ou l'appellation qu'elles ont donnée à leur convention. Autrement dit, cette relation d'affaires que vous avez conclue avec un intervenant indépendant peut être requalifiée en contrat de travail avec toutes les conséquences que nous allons voir un peu plus loin.

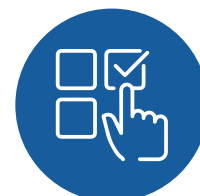
Pour y voir plus clair et vous aider à prendre les bonnes décisions, il faut revenir aux « fondamentaux » et à ce qui distingue le salarié du travailleur indépendant.

4.1 LE SALARIÉ

Le salarié est une personne physique qui, en vertu d'un contrat de travail et contre rémunération fournit une prestation de travail à un employeur dans le cadre d'un lien de subordination.

3 éléments sont constitutifs du contrat de travail :

- La fourniture d'une prestation de travail ;
- La rémunération ;
- Le lien de subordination (directive, contrôle, sanction...).



4.2 LE TRAVAILLEUR INDÉPENDANT

Le travailleur indépendant est une personne qui en vertu d'une convention de prestation de services exerce une activité en supportant les risques et en s'appropriant les profits éventuels qu'elle peut générer.

Il est autonome dans l'organisation de son travail, ce qui se traduit principalement par ces caractéristiques :

- Il choisit sa clientèle, de même que ses horaires de travail ;
- Il fournit le matériel nécessaire à l'accomplissement de sa mission ;
- Il n'est pas soumis à un lien de subordination.

Pour utiliser un exemple assez représentatif de ce qui distingue ces 2 statuts, prenons le cas d'un moniteur de tennis intervenant dans un club.

En tant que salarié, il peut se voir attribuer certaines missions par son employeur comme encadrer une catégorie de pratiquants déterminée à un jour et une heure prédéfinie. L'employeur va également lui fournir le matériel (par exemple les balles pour l'entraînement). Le moniteur devra rendre compte de son activité auprès de son employeur, lequel lui versera sa rémunération.

Ce moniteur peut aussi développer une activité en tant qu'autoentrepreneur. Il pourra donner rendez-vous à une personne pour un cours particulier en fixant l'horaire et le coût de sa prestation, laquelle lui sera payée par le client. Le moniteur fournira le matériel le nécessaire et sera peut-être amené à louer les installations utilisées.



Cet exemple illustre assez nettement ce qui distingue le salarié du travailleur indépendant. Mais dans bien des cas, la situation est plus ambiguë et la réponse moins évidente. On doit alors se poser quelques questions pour connaître le statut approprié, les réponses permettant de constituer un faisceau d'indices :

Si vous **répondez OUI** à la majorité des questions posées,
la relation salariale est manifeste.

- L'entreprise est-elle la seule cliente de l'intervenant ?
- L'entreprise donne-t-elle des ordres et directives à l'intervenant ?
- L'assurance civile de l'intervenant est-elle prise en charge par l'entreprise ?
- L'entreprise contrôle-t-elle l'exécution par l'intervenant des ordres qu'elle lui a donnés ?
- L'entreprise verse-t-elle une rémunération fixe et régulière à l'intervenant ?



- Les horaires de l'intervenant sont-ils imposés et contrôlés ?
- Les horaires de l'intervenant sont-ils déterminés par l'entreprise ?
- Les moyens ou outils sont-ils fournis par l'entreprise ?
- La rémunération de l'intervenant lui est-elle imposée ?

Source : URSSAF des Pays de la Loire

En ayant recours à un autoentrepreneur ou un travailleur indépendant dans des conditions caractérisant une relation de travail salarié, l'association s'expose aux conséquences suivantes :

- L'URSSAF peut soumettre les sommes versées aux cotisations sociales habituellement appliquées aux salaires ;
- Faute de déclaration d'embauche, l'inspection du travail peut considérer avoir affaire à un cas de travail dissimulé, ce qui est un délit pénalement répréhensible ;
- Le travailleur indépendant pourrait demander au conseil de prud'hommes la requalification de sa situation en contrat de travail avec potentiellement de multiples conséquences (rappels de salaires, indemnités de licenciement en cas d'arrêt de ses interventions...).

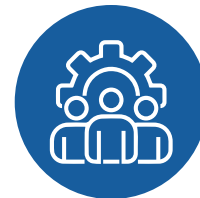
Le recours à un travailleur indépendant dans des conditions caractérisant une relation de travail salariée peut également susciter d'autres questions : quelles suites pourraient être données à un dépôt de plainte suite à un accident de travail qui ne peut pas être déclaré ? Avez-vous bien le droit de mettre à disposition d'un travailleur indépendant, et donc à des fins commerciales, les locaux que la municipalité met à disposition de votre association ? ...



LE MANAGEMENT



Vous avez choisi de vous engager dans une association pour soutenir une cause qui vous tient à cœur. Vous allez ainsi participer à un projet collectif, qui implique de travailler avec d'autres personnes, qu'elles soient salariées ou bénévoles comme vous.



Le management au sein de votre association représente l'ensemble des pratiques et des stratégies mises en œuvre pour diriger, organiser et coordonner vos activités dans le but de réaliser vos objectifs et de répondre à votre mission.

Il présente des défis uniques, notamment la gestion des ressources humaines et financières souvent limitées, la mobilisation des bénévoles et la recherche de financements.

Cependant, malgré ces différences, les principes fondamentaux du management s'appliquent également aux associations, tels que l'organisation efficace des ressources humaines et matérielles, la communication transparente, et l'évaluation régulière des performances.

En tant que bénévole de votre association et manager de votre salarié, vous devez assurer trois rôles.

GÉRER LES RELATIONS : vous devez créer un climat de confiance, de respect et de reconnaissance entre les différents acteurs de votre association, qu'ils soient salariés, bénévoles ou adhérents. Vous devez favoriser la communication, la coopération et la résolution des conflits, ainsi que valoriser les compétences, les contributions et les besoins de chacun.



PARTAGER LES INFORMATIONS : vous devez vous assurer de la bonne circulation de l'information au sein de votre association, en veillant à ce que tous les acteurs disposent des données nécessaires à l'exercice de leurs activités et à la prise de décision. Vous devez également informer les acteurs externes sur les activités, les résultats et les impacts de l'association.

PRENDRE DES DÉCISIONS : vous devez prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, en tenant compte des objectifs, des ressources, des contraintes et des opportunités de votre association. Vous devez impliquer les acteurs concernés dans le processus décisionnel, en sollicitant leur avis, leurs idées et leurs suggestions. Vous devez également assumer la responsabilité de leurs choix et en assurer le suivi et l'évaluation.



⇐ ASPECTS INTERGÉNÉRATIONNELS DU MANAGEMENT

Une association est un endroit où des personnes de tous âges vont se côtoyer et cette dimension doit être prise en compte.

Le concept des différentes générations est souvent présenté ces dernières années comme un facteur-clé de l'évolution du monde du travail et des modes de management. Il est donc nécessaire de le prendre en compte dans votre politique managériale.

Le management d'une association doit donc être capable de s'adapter aux caractéristiques et aux besoins de chaque génération, en adoptant un style de management flexible et diversifié. Il doit également favoriser le dialogue, le partage et la complémentarité entre les générations, en valorisant les apports et les potentiels de chacune d'entre elles.

Par exemple : il peut être intéressant de créer des binômes ou des groupes intergénérationnels, qui permettent de favoriser le transfert de compétences, de stimuler la créativité et de renforcer la cohésion. Il peut aussi être utile de proposer des formations ou des ateliers sur le management intergénérationnel, qui permettent de sensibiliser les acteurs aux différences et aux similitudes entre les générations, et de développer des pratiques adaptées.



Au quotidien, cela peut se traduire de plusieurs manières :



MODES DE COMMUNICATION

Les différences de langage, de style de communication et de préférences de communication peuvent parfois créer des obstacles à la compréhension mutuelle entre les différentes générations au sein de votre association. Par exemple, peut-être préférez-vous contacter vos salariés par appel téléphonique pour convenir d'une séance en plus, d'une annulation de cours ou bien d'un changement de lieu, tandis que votre salarié préférera recevoir un sms ou un message instantané.



LES DIVERGENCES GÉNÉRATIONNELLES

Des désaccords peuvent parfois émerger entre les différentes générations en raison de divergences d'opinions, de valeurs ou de modes de fonctionnement. Il est essentiel de reconnaître et de gérer ces conflits de manière constructive, en favorisant le dialogue, le respect mutuel et la recherche de compromis.



ENGAGEMENT ET PARTICIPATION

Les générations plus âgées peuvent être plus engagées dans les activités de l'association en tant que bénévoles ou dirigeants, apportant leur expérience et leur implication. Leur vision du monde du travail peut différer de celle de la génération qui entre sur le marché du travail. Pendant longtemps, obtenir un CDI à temps plein constituait une sorte de « Graal » pour un salarié. C'est nettement moins vrai actuellement et d'autres critères sont souvent décisifs dans les choix des jeunes salariés : recherche d'engagements de courtes durées, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, approche entrepreneuriale du travail. Quelle que soit votre opinion sur ce sujet, c'est une différence culturelle et générationnelle qu'il faut accepter et avec laquelle vous allez devoir composer.



5.1 LES DIFFÉRENTS ENTRETIENS

Les entretiens sont des moments privilégiés d'échange entre votre salarié et vous, qui permettent de faire le point sur la situation, les besoins, les attentes, les objectifs, les résultats et les perspectives de l'employé au sein de l'association.



Il existe différents types d'entretiens, selon le contexte, le but et la fréquence de la rencontre. Nous allons vous présenter 3 types d'entretiens courants dans une association.

5.1.1 L'entretien professionnel

➡ CADRE JURIDIQUE

L'entretien professionnel est un entretien obligatoire qui doit avoir lieu tous les deux ans selon l'article L6315-1 du Code du travail. Il vise à maintenir l'employabilité de votre salarié en travaillant sur son projet professionnel et en lui permettant un accès à la formation.

➡ OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN

L'entretien professionnel est un moment privilégié d'échange entre votre salarié et vous, nécessitant une préparation. Cet échange vous permet notamment de :

- Évaluer les activités, les compétences et les projets de votre salarié ;
- Identifier les besoins de formation, d'accompagnement ou de soutien nécessaire à votre salarié ;
- Échanger sur les perspectives d'évolution professionnelle de votre salarié que ce soit en termes de missions, de responsabilités ou bien de mobilité professionnelle par exemple ;
- Consolider le sentiment d'appartenance, la motivation et la fidélisation de votre salarié.

➡ PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

Cet entretien doit se préparer. En amont de celui-ci, nous vous invitons à réunir un certain nombre d'éléments. Si un entretien a déjà eu lieu il y a deux ans, nous vous encourageons à consulter le compte-rendu. Cela vous sera utile pour apprécier l'évolution de votre salarié. Vous pourrez ainsi vérifier si les objectifs fixés ont été atteints et si les demandes, qu'elles émanent de lui ou de vous, ont été satisfaites.

Vous devez ensuite préparer une grille d'entretien contenant les éléments clés à aborder lors de vos échanges.



CONDUITE DE L'ENTRETIEN

Il existe diverses approches pour mener un entretien professionnel. Toutefois, il est essentiel de suivre un certain nombre d'étapes dans un ordre logique et d'adopter une attitude appropriée. Il est également important de prendre en considération le contexte dans lequel se déroule l'entretien.

Par exemple : Vous vous préparez à rencontrer votre salarié qui encadre des cours de badminton au sein de votre association à hauteur de 5h par semaine. Depuis quelque temps, des signes évidents de fatigue se manifestent chez lui. Pendant ses cours, il se contente de montrer les exercices au début et ne participe plus au reste de la séance avec les adhérents. Malgré ces problèmes, ce salarié demande une augmentation de salaire et souhaite encadrer davantage d'heures de cours.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN :

Accueillir le salarié

Le mettre à l'aise et rappeler la nature de l'entretien, les objectifs et le déroulement.



Aborder les points essentiels

Vous devez maintenant revenir sur les deux dernières années en prêtant attention si les objectifs fixés ont été accomplis, en évaluant la progression, les formations suivies et les aspirations futures. C'est le moment approprié pour discuter des retours négatifs des adhérents ainsi que de la baisse qualitative de son travail. Vous pouvez évoquer ses demandes d'augmentation salariales et de volume horaire. Pour justifier votre décision, vous devez vous appuyer sur ses actions concrètes au cours de cette période.



Définir un plan d'action

Identification des besoins de formation, d'accompagnement ou de soutien pour remédier à sa fatigue en tenant compte de ses souhaits et des possibilités de votre association. Peut-être se sent-il désengager de son travail car il a des souhaits? Établissez un plan d'action à court terme, moyen terme et long terme et des sous-objectifs pour soutenir sa demande de revalorisation salariale et d'augmentation du nombre d'heures de travail.



Conclure l'entretien

Vérifiez si les objectifs ont bien été compris des deux côtés. N'hésitez pas à ouvrir la discussion à montrer que vous êtes disponible même en dehors de cet entretien.



ASSURER LE SUIVI

Vous êtes dans l'obligation de rédiger un compte-rendu de l'entretien qui reprend les points clés, les engagements pris et les actions à mettre en œuvre. Vous devez ensuite lui envoyer en lui demandant de le compléter si nécessaire et de le signer.

N'hésitez pas à assurer un suivi régulier de votre salarié, en évaluant ses progrès et en ajustant si besoin le plan d'action et le plan de développement.

5.1.2 L'entretien d'évaluation

CADRE JURIDIQUE

L'entretien d'évaluation est un moment clé qui permet de faire un bilan complet de la performance et des compétences du salarié et d'évaluer si les objectifs de l'année passée ont été atteints. Il n'est pas obligatoire mais il peut être utile de le proposer, sur la base du volontariat, pour reconnaître le travail de votre salarié, valoriser ses réussites et identifier ses axes d'amélioration.

Dans la mesure du possible, positionnez l'entretien à une période permettant de faire un bilan avec suffisamment de recul, par exemple à la fin d'une saison sportive.

OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN

- Il facilite l'évaluation des résultats en matière de qualité, de quantité, de respect des délais et de conformité à ce qui a été convenu ensemble ;
- Il offre une analyse des facteurs de réussite et de difficulté, en prenant en compte les compétences, les comportements, les ressources et le contexte ;
- Il contribue à la définition des objectifs pour la période à venir, en précisant les missions, les résultats attendus et les indicateurs de performance ;
- Il fournit un retour sur les points forts, les points à améliorer, les aspects satisfaisants et les points d'insatisfaction.

PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

La première étape consiste à planifier l'entretien et à informer le salarié à l'avance. Afin d'assurer un échange efficace et de qualité, une préparation en amont est essentielle.

De votre côté, il est recommandé de vous familiariser avec le contexte général. Si un compte-rendu d'un entretien d'évaluation précédent est disponible, nous vous conseillons de le consulter et de l'utiliser comme base pour préparer votre entretien.

CONDUITE DE L'ENTRETIEN

L'entretien d'évaluation doit se dérouler dans un climat de confiance, de respect et de dialogue.

VOICI QUELQUES PISTES DES PRINCIPAUX SUJETS À ABORDER :

- Les activités et les missions au sein de votre association,
- L'évolution depuis l'année passée ou depuis son embauche,
- Les objectifs pour l'année à venir,
- Le plan d'action et les modalités de sa mise en œuvre.



Gardez à l'esprit que cet entretien est normalement préparé par les deux parties. Il incombe à votre salarié de réfléchir à son parcours professionnel, d'en tirer des enseignements et de définir des axes d'amélioration. Votre rôle est de reconnaître les réalisations passées et d'encourager le développement professionnel continu. Vous devez faire preuve d'écoute, de disponibilité et de motivation envers les aspirations de votre salarié.

Là encore, n'oubliez pas le suivi de votre salarié à l'issu de cet entretien.

Il est tout à fait possible d'effectuer les entretiens professionnel et d'évaluation en même temps. Par contre, vous veillerez à différencier les supports.



5.1.3 L'entretien de recadrage

Ces derniers temps, vous avez reçu plusieurs retours de parents signalant des plaintes de la part de leurs enfants. Pendant les séances d'entraînement de gymnastique sportive, les enfants se sentent gênés par rapport à certains gestes de la part de l'entraîneur. Vous désirez aborder ce sujet avec votre employé pour clarifier la situation.

➡ **CADRE JURIDIQUE**

L'entretien de recadrage est un moment avec lequel peu de personnes se sentent à l'aise. Cet entretien s'inscrit pourtant dans une démarche positive.

Attention toutefois, il ne constitue pas une sanction en soit, ni une session de réprimandes. N'étant pas encadré par la loi, il s'agit plutôt d'un avertissement informel. C'est un moment d'échange pendant lequel chacun prend ses responsabilités.

L'entretien de recadrage fait suite à une erreur ou à un écart de la part d'un salarié tel qu'un comportement inadapté, des retards répétés ou encore des erreurs fréquentes.

Dans votre situation, l'entretien de recadrage apparaît comme une nécessité pour résoudre les tensions entre votre salarié et les adhérents. C'est le moment opportun d'écouter sa version des faits.

➡ **OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN**

Il ne faut pas oublier que l'entretien de recadrage s'inscrit dans une démarche positive. Votre objectif maintenant est de proposer des solutions afin que les enfants ne se sentent plus mal à l'aise dans leur pratique sportive. Le but est de faire progresser le salarié et de revenir à un climat social apaisé pour tous.

➡ **PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN**

La première chose à se demander est la nécessité ou non de programmer un entretien de recadrage. Un simple manquement ou une erreur ne doivent pas obligatoirement faire l'objet d'un entretien au risque d'abîmer la relation avec votre salarié. Si en revanche il s'avère nécessaire, vous devez bien évidemment le préparer en structurant les différents points à aborder.

VOICI QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION AFIN DE VOUS AIDER DANS VOTRE DÉMARCHE :

- Quel(s) sujet(s) souhaitez-vous aborder et de quelle manière ?
- Quel(s) message(s) voulez-vous faire passer ?
- Quelles sont vos interrogations ?
- Quelles solutions sont envisageables pour repartir sur de bonnes bases ?



Une fois ces éléments en tête, vous pouvez fixer la date et le lieu de l'entretien. Il doit avoir lieu rapidement, suite à votre connaissance des faits, pour ne pas laisser la situation dégénérer.

CONDUITE DE L'ENTRETIEN

L'entretien de recadrage doit se dérouler dans un climat de dialogue, avec respect et bienveillance. Afin de désamorcer la situation, il est important de ne pas être dans l'agressivité au risque d'être confronté à un salarié sur la défensive.

RAPPELEZ-VOUS QUE L'OBJECTIF EST DE TROUVER UNE ISSUE FAVORABLE.

Accueillir le salarié

N'hésitez pas à mettre à l'aise et à rappeler les objectifs et le déroulement de l'entretien. Rappelez-lui que la conversation que vous allez avoir restera confidentielle entre vous deux.

Rappel des faits

Vous devez être capable d'expliquer la situation de manière factuelle, des impacts de son comportement sur les enfants, les parents, les bénévoles et sur le fonctionnement de l'association. Expliquez-lui que son intention n'était surement pas mauvaise mais que ses gestes ont des conséquences.

Ecouter votre salarié

Il est important d'écouter ce qu'il a à vous dire et de comprendre sa perception de la situation. Il est primordial que vous restiez ouvert et constructif car l'objectif est de proposer des solutions.



Ouvrir la discussion

C'est la phase d'échange pour sortir de cette situation. Assurez-vous d'avoir compris ce que votre salarié a dit et qu'à son tour, il ait compris l'objet de cet entretien. Régulièrement, des formations contre les violences et harcèlement sexistes et sexuels sont organisées dans une logique de sensibilisation. Cela pourrait être une opportunité bénéfique pour votre salarié de partager des idées avec d'autres professionnels et d'acquérir des connaissances pour améliorer sa pratique. N'hésitez pas à vous rapprocher de votre association Profession Sport et Loisirs si vous souhaitez proposer cette formation à votre salarié ou même à vos bénévoles. Les axes d'amélioration peuvent aussi venir de votre salarié ! Ils doivent être le résultat d'une collaboration efficace entre lui et vous.

Conclure l'entretien

Vous devez vous assurer d'être d'accord sur les engagements pris à l'issue de cet entretien, les objectifs fixés et les échéances à venir selon les modalités de suivi.

Assurer le suivi

Là encore, nous vous conseillons de rédiger un compte-rendu de l'entretien qui reprend les points clés, les engagements pris et les actions à mettre en œuvre. Vous pouvez ensuite lui envoyer en lui demandant de le valider et/ou de le compléter.



N'hésitez pas à assurer un suivi régulier de votre salarié, en évaluant ses progrès et en ajustant si besoin le plan d'action et le plan de développement. Demandez-lui son avis sur la formation, notamment si elle lui a permis de prendre conscience de l'impact de ses actions et si cela lui a donné plus d'assurance et moins de confusion dans sa pratique.

5.2 MOTIVER ET FIDÉLISER SES SALARIÉS

Les salariés sont des ressources précieuses pour une association, il est donc important de les motiver, de les fidéliser et de répondre à leurs aspirations professionnelles, en leur offrant des conditions de travail satisfaisantes, des perspectives d'évolution et de reconnaissance ainsi qu'un sentiment d'appartenance et de contribution.



Nous allons donc vous présenter deux leviers essentiels pour motiver et fidéliser vos salariés :

- La politique salariale ;
- La formation professionnelle.

Pour chaque levier, nous allons vous détailler les enjeux, les principes et les bonnes pratiques à mettre en œuvre.

5.2.1 La politique salariale

LA RÉMUNÉRATION

L'aspect financier est un élément important de la motivation et de la fidélisation des salariés, car il reflète la valeur accordée à leur travail, à leurs compétences et à leurs performances. Il est donc essentiel d'aborder ce sujet avec transparence, équité et dialogue.



Savoir anticiper les demandes d'augmentation de salaire c'est tout d'abord reconnaître la valeur de votre salarié, c'est exprimer votre satisfaction à l'égard du travail effectué, cela démontre votre engagement à améliorer les conditions de travail et par extension, la qualité de vie de votre salarié. C'est également se positionner en tant qu'employeur proactif qui prend les décisions avant que des demandes ne soient formulées.

Par exemple : Vous décidez d'ouvrir un cours de Pilates au sein de votre association en raison d'une forte demande de la part de vos adhérents. Vous êtes conscient que le Pilates est une discipline très prisée, généralement facturée à un tarif plus élevé sur le marché de l'emploi. Étant donné que votre salarié est formé en Pilates, vous lui proposez directement d'encadrer ce nouveau cours, en lui offrant un taux horaire attrayant, supérieur à celui qu'il perçoit pour ses cours de renforcement musculaire.

La rémunération ne doit pas être un tabou. Sentez-vous libre d'aborder le sujet avec votre salarié et laissez-lui la possibilité de s'exprimer à sa guise.

LES AVANTAGES EN NATURE OU EN ESPÈCE

Au-delà du salaire de base que vous avez convenu ensemble à la signature du contrat de travail, des leviers attractifs existent, pouvant s'ajouter à la rémunération de base de votre salarié.

Les avantages en nature ou en espèces correspondent aux compléments de rémunération versés au salarié en fonction de critères liés à son statut, à son ancienneté, à ses résultats ou à ses conditions de travail. Il peut s'agir par exemple de chèques repas, de chèques cadeaux, de primes, de complémentaire santé, de prévoyance, de participation ou d'intéressement.

Les avantages pour les salariés sont des compléments de rémunération qui visent à améliorer le pouvoir d'achat, la qualité de vie et la motivation des salariés. Ils peuvent être de nature financière ou non financière, et être attribués de manière individuelle ou collective, selon des critères liés au statut, à l'ancienneté, aux résultats ou aux conditions de travail des salariés.



Les avantages pour les salariés peuvent être de différents types, tels que :

- Les titres déjeuners cofinancés par l'employeur et le salarié;
- Les chèques cadeaux sous forme de bons d'achat ou de cartes cadeaux, financés par l'employeur, à l'occasion d'événements particuliers (Noël, anniversaire, mariage...);
- Les primes, qui permettent aux salariés de bénéficier d'une rémunération variable, sous forme de versements exceptionnels ou périodiques, liés à la performance individuelle ou collective.



Attention, tous ces avantages sont soumis à des conditions d'attribution et/ou des plafonds. Nous vous invitons à prendre contact avec une association Profession Sport et Loisirs pour en savoir plus.

5.2.2 La formation professionnelle

La formation professionnelle se révèle être un moyen efficace pour stimuler et fidéliser vos salariés.

Elle revêt une importance capitale dans le développement de leurs compétences, connaissances et aptitudes en relation avec leurs tâches, responsabilités et objectifs. Son objectif est de faciliter l'adaptation aux évolutions du secteur, aux besoins individuels et organisationnels.

Elle offre également la possibilité de se préparer à de nouvelles responsabilités, à des opportunités de mobilité, à une reconversion, voire à la validation des acquis de l'expérience. En renforçant la confiance en leur pratique, elle contribue à l'estime de soi et au sentiment de reconnaissance chez vos salariés.

Bien entendu, la formation professionnelle présente également des intérêts pour votre association.

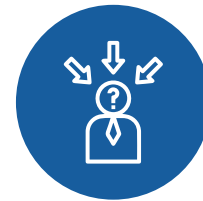
Elle améliore la qualité, l'efficacité et l'innovation des activités, des services et des projets proposés par votre association. Elle favorise la cohésion, la coopération et la communication au sein de vos équipes. Elle permet d'anticiper les besoins, opportunités et risques environnementaux. De plus, elle optimise la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.



Plus qu'une dépense, la formation est un véritable investissement pour maintenir et développer la qualité des services rendus à vos adhérents.

IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION ET CONCEVOIR UN PLAN DE FORMATION

Pour offrir des opportunités de formation pertinentes et adaptées à vos salariés et à votre association, il faut d'abord identifier les besoins de formation :



Les besoins liés à l'emploi

Ils correspondent aux compétences nécessaires pour exercer les missions et les responsabilités actuelles de l'employé.



Les besoins liés à l'évolution

Ils correspondent aux compétences requises pour accéder à de nouvelles fonctions, à une mobilité interne ou externe, à une reconversion ou à une validation des acquis de l'expérience.



Les besoins liés au développement

Ils correspondent aux compétences souhaitées pour enrichir le parcours, le potentiel et la motivation de l'employé.

Par exemple : Vous constatez une demande croissante dans votre secteur pour la mise en place de séances de « vélo-santé ». Pour répondre à cette demande, vous souhaitez ouvrir plusieurs créneaux mais vous réalisez que votre salarié actuel n'est pas formé spécifiquement pour l'enseigner. De son côté, votre salarié cherche à augmenter son nombre d'heures hebdomadaire tout en enrichissant sa pratique. Afin de remédier à cette situation, vous décidez de mettre en place un plan de formation pour votre salarié afin qu'il puisse encadrer cette nouvelle activité.

Pour identifier les besoins de formation, il faut que vous analysiez le contexte, les enjeux et les objectifs de votre association, en prenant en compte votre parcours associatif, l'organisation de votre structure et l'environnement de travail de vos salariés.

Vous devez aussi être en capacité d'analyser les emplois, les compétences et les performances de vos salariés, en prenant en compte leur profil, leur parcours, leurs réalisations et leurs évaluations.

Enfin, vous devez recueillir les attentes, les souhaits et les projets de vos salariés.

Dans le cas de votre salarié, vous avez identifié un besoin sur le terrain ainsi que sur la volonté de votre salarié à enrichir sa pratique et à augmenter son temps de travail. Ce sont deux aspects fondamentaux qui guideront la mise en place de votre plan de formation.



La conception d'un plan de formation nécessite de prendre en considération plusieurs éléments :

- Prioriser les besoins de formation en fonction de leur urgence, de leur importance et de leur faisabilité ;
- Définir les objectifs, contenus, méthodes et modalités de chaque action de formation en tenant compte des besoins, des compétences et des disponibilités de vos salariés ;
- Sélectionner les prestataires, les intervenants et supports de formation en tenant compte de la qualité, du coût et de l'efficacité de leur offre ;
- Budgétiser, planifier, communiquer et formaliser chaque action de formation en tenant compte des contraintes et des possibilités de l'association ;
- Contacter votre OPCO afin d'étudier les possibilités d'aide au financement.



Découvrez **InfoAsso.fr**,
la plateforme de ressources et
d'informations autour du sujet de l'emploi
dans le sport, l'animation et les loisirs.



InfoAsso

votre plateforme
ressources associatives



infoasso.fr



profession
sport & loisirs

PAYS DE LA LOIRE

Retrouvez toutes nos informations sur
pays-de-la-loire.profession-sport-loisirs.fr



Avec le financement du

FDVA
FONDS POUR LE
DÉVELOPPEMENT
DE LA VIE
ASSOCIATIVE



profession
sport & loisirs
PAYS DE LA LOIRE