

La fonction Employeur associatif.



Entreprise
& Développement
Architectes de vos compétences

18, Pl Ch De Gaulle
29600 Morlaix
Tél. : 02 98 15 29 10
Fax : 02 98 63 95 28
Mail : d.ysnel@eetd.fr
www.seurann.fr

Dominique YSNEL

Consultant associé

Spécialité droit du travail

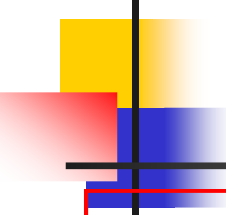
Chargé de cours en Master 2 RH

Président chambre contentieuse au Tribunal de Brest



OBJECTIFS

- Comprendre les principes de la relation dirigeants bénévoles / salariés
- Identifier les missions et rôles de chacun



SOMMAIRE

- Droits et devoirs de chacun
- Principes de la relation dirigeant bénévole / salarié
- Rôles et missions, le curseur du périmètre de compétences
- Management de la relation interne



SOMMAIRE

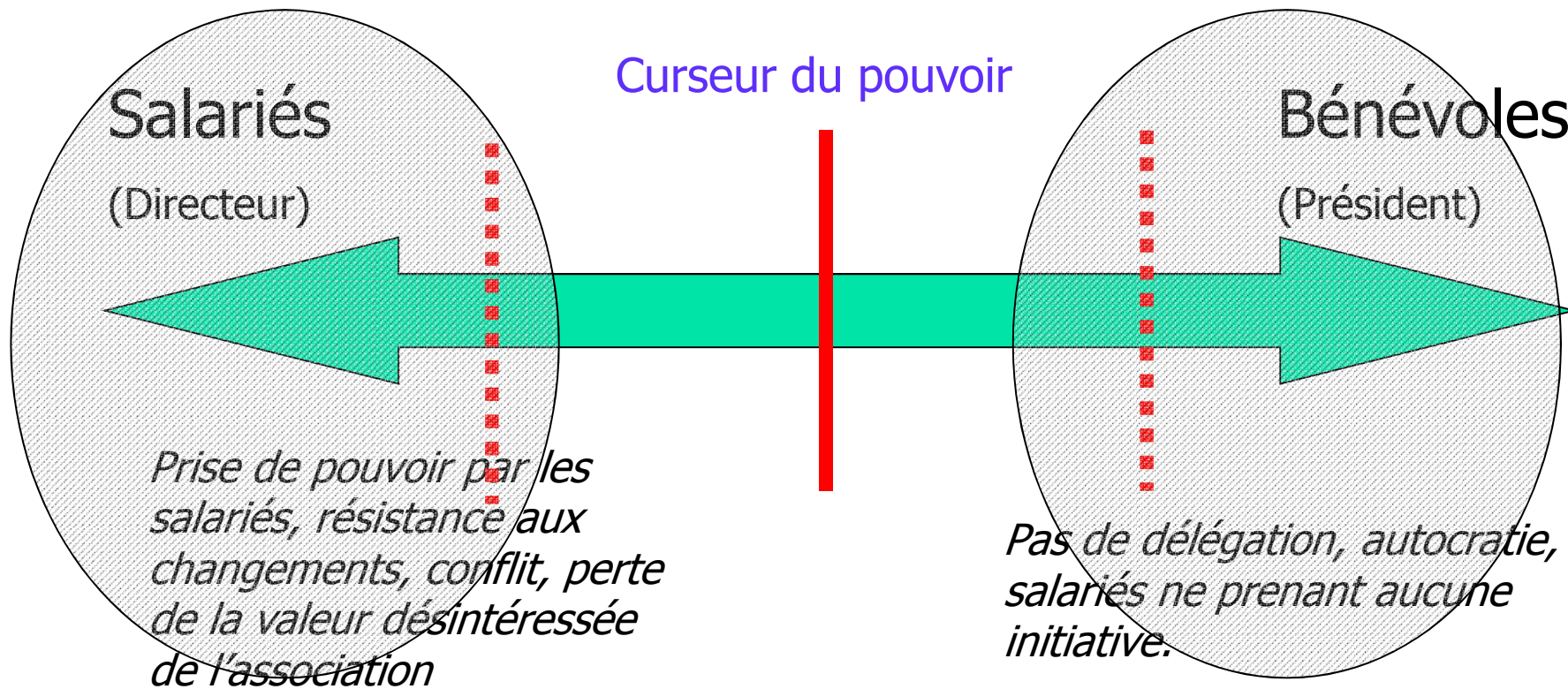
- Droits et devoirs de chacun
- Principes de la relation dirigeant bénévole / salarié
- Rôles et missions, le curseur du périmètre de compétences
- Management de la relation interne

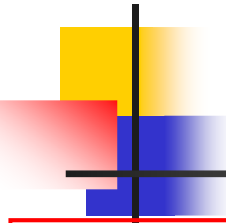
Logique de pouvoir

« l'univers à horreur du vide »

Confusion des rôles

Confusion des rôles





Nul n'est censé ignorer la loi

- Le droit du travail s'alimente de sources multiples qu'il faut connaître
 - Loi , décret
 - Convention collective, accord d'entreprise
 - Usage
 - Contrat de travail
 - Jurisprudence
- Les salariés n'étant pas des «sous salariés», les employeurs bénévoles ne sont pas des «sous employeurs»
- Nécessité de connaître la réglementation applicable ou de s'appuyer sur des experts.
 - Légifrance.fr (loi, convention collective, jurisprudence)
 - Travail-solidarite.gouv.fr (fiches pratiques)
 - Seurann.fr (veille droit du travail gratuite)



L EMBAUCHE

LES OBLIGATIONS

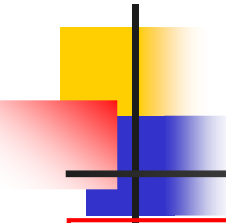
- **Déclaration Préalable A l'Embauche (DPAE) :**
 - Par Internet sur le site de l'URSSAF
 - Obligatoire : à défaut la sanction est le constat de travail dissimulé (risque d'amende voire emprisonnement)
 - L'information est transmise automatiquement aux organismes sociaux et fiscaux
 - L'employeur doit donner copie au salarié
- **Signature du contrat de travail :**
 - Dans les 48h00 pour un CDD (à défaut risque de requalification en CDI)
 - Pas de délai pour un CDI (mais risque de ne pas pouvoir rompre la période d'essai en cas de non signature du contrat)
- **Visite médicale d'embauche :**
 - Organisée dès la signature du contrat par l'employeur
 - Permet de vérifier l'aptitude du salarié
- **Divers**
 - Communication du règlement intérieur
 - Communication des consignes diverses notamment de sécurité



PRECAUTIONS LORS DE L'EMBAUCHE

Non discrimination

- **Respect vie privée à l'embauche :**
 - Interdiction des mesures discriminatoires : aucune mesure à l'embauche ne peut retenir des éléments de la vie privée.
 - Le salarié n'est pas tenu de parler de son handicap
 - liberté des mœurs, apparence physique, opinion religieuse, politique ou syndicale
 - Le lieu de résidence devient un motif de discrimination interdite (loi du 21 février 2014)
- **Respect pendant le travail :**
 - respect de l'intimité (courrier électronique, interdiction des systèmes de surveillance clandestins)
 - certains contrôles sont autorisés (contrôle facture de télécommunication)



Obligations de l'employeur et du salarié

■ Obligations de l'employeur

- Fournir un travail
- Paiement du salaire
- Respect de la réglementation (durée du travail, hygiène et sécurité...)
en cas de non respect de ses obligations : responsabilité civile ou pénale
- Respect vie privée

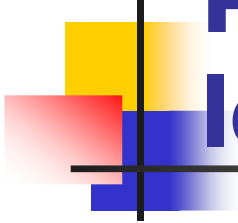
■ Obligations du salarié

- Exécution consciencieuse du travail
- Respect de la discipline et des directives de l'employeur
- Loyauté envers l'employeur (pas d'acte de concurrence, pas de travail pour son propre compte...)
- Discrétion (ne pas divulguer des informations sensibles)
- Vigilance en matière de sécurité



SOMMAIRE

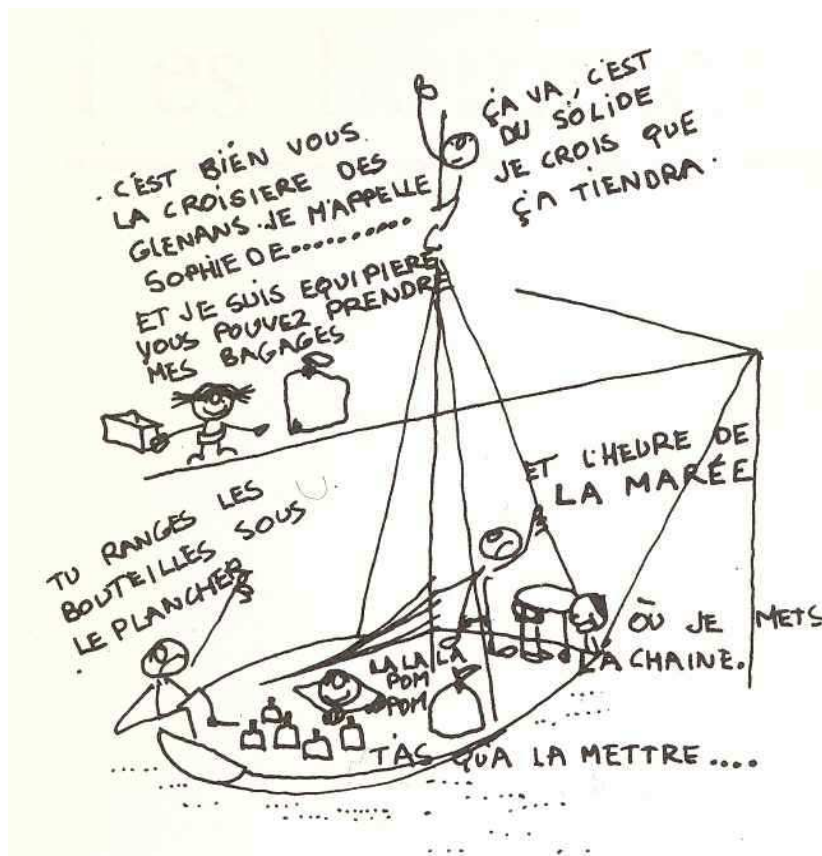
- Droits et devoirs de chacun
- Principes de la relation dirigeant bénévole / salarié
- Rôles et missions, le curseur du périmètre de compétences
- Management de la relation interne



Pourquoi clarifier les rôles dans les organisations associatives ?

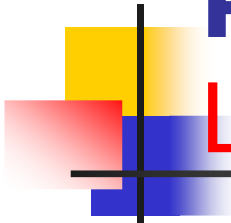
- Optimiser l'organisation ?
- Eviter l'immixtion des bénévoles dans des fonctions qui ne sont pas les leurs ?
- Permettre aux bénévoles de comprendre la fonction de chaque salarié ?
- Aider les salariés à identifier leurs fonctions ? Clarifier les responsabilités ?
- Mettre en place des procédures qui limitent l'impact de «l'affectif » ?

Pourquoi clarifier les rôles dans les organisations associatives ?



L'organisation d'une association ne s'improvise pas :

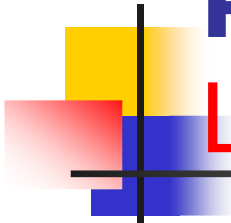
- Chacun connaît son rôle, salariés comme bénévoles
- Chacun occupe une place importante et on compte sur lui
- Le capitaine sait où il va; il est aimé et craint



Particularisme d'une association

Le but non lucratif

- L'association n'a pas vocation à enrichir ses dirigeants bénévoles (pas de distribution de bénéfices) «association à but non lucratif». *Cela ne signifie pas pour autant que l'association ne doit pas rechercher l'équilibre financier et même l'excédent financier.*
- Cependant, l'association vise à construire un projet autour de valeurs, l'aspect financier n'étant qu'un des moyens de la réussite du projet associatif.



Particularisme d'une association

La gouvernance

- L'association est portée par des bénévoles qui représentent l'organe de délibération (axe politique) et est représentée par un Président.
- La mise en œuvre du projet au quotidien s'appuie sur des salariés (axe exécutif) dont le pilotage est assuré? Le cas échéant, par un Directeur.

Particularisme d'une association

La responsabilité des dirigeants

Entreprise individuelle

- Pas de patrimoine différencié
- Pas de personnalité différenciée
- Responsabilité indéfinie sur l'ensemble du patrimoine

Société

- Patrimoine spécifique
- Personnalité morale
- Responsabilité limitée aux apports (capital)

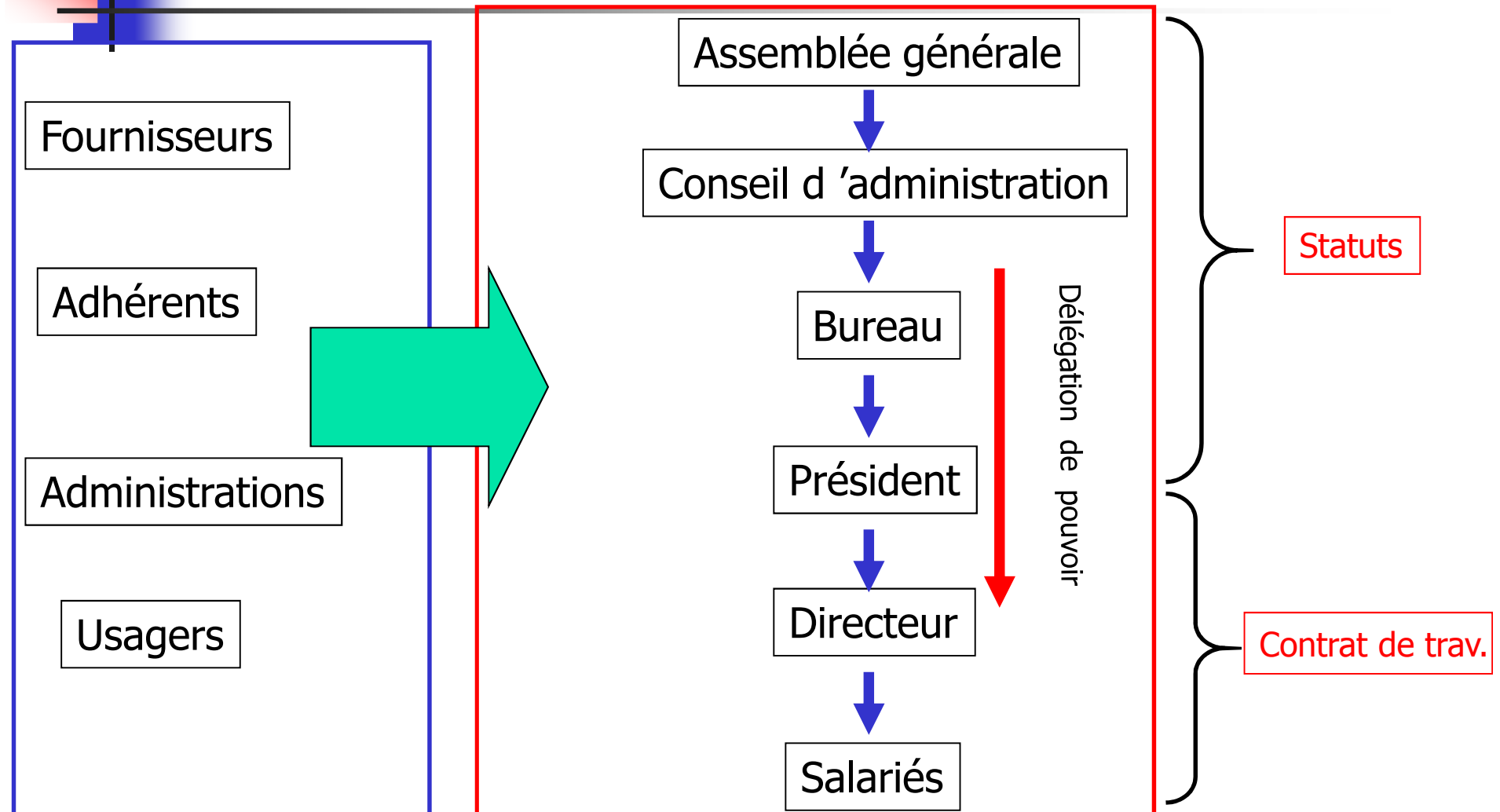
Association

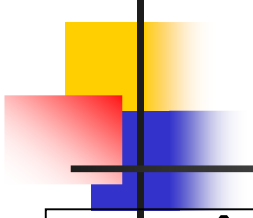
- Patrimoine spécifique
- Personnalité morale
- Responsabilité indéfinie sur l'ensemble du patrimoine du dirigeant en cas de faute de gestion



La répartition des rôles

Les multiplicité des acteurs





La répartition des rôles

Les acteurs

Rôle de l'assemblée

- Détermine les statuts
- approuve les comptes
- représente l'organe souverain à défaut de précisions statutaires:
 - acte au-delà de la gestion courante.
 - ester en justice.
 - nomination ou révocation dirigeant.

Rôle de l'organe de Direction

(CA, bureau, comité...)

Prend les décisions dont la compétence ne relève pas de l'assemblée, ni du Président.

Rôle du Président

Gère au quotidien les affaires courantes dans les limites de ses pouvoirs.

Le Directeur

Met en œuvre la stratégie de l'association
Et coordonne l'action des salariés

Les Salariés

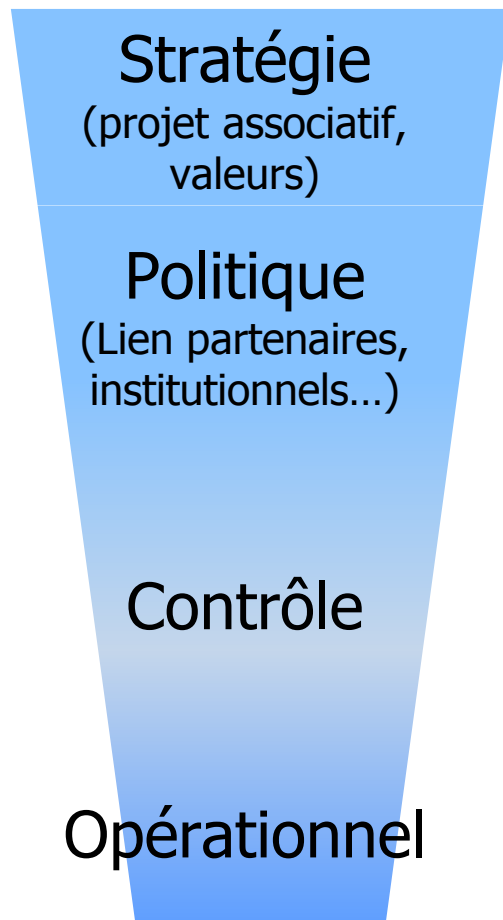
Mettent en œuvre la stratégie de l'association déclinée en projets et actions par la Direction



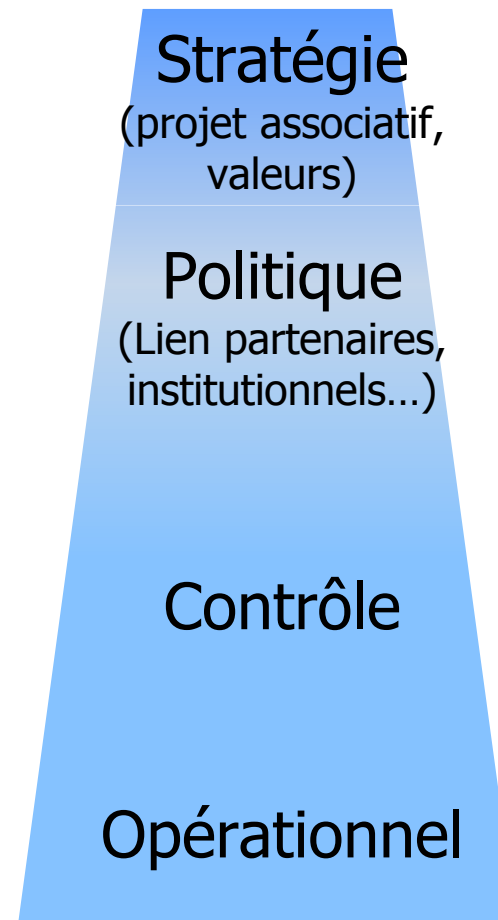
Répartition des rôles dans une association

La place des bénévoles

Bénévoles



Salariés



Répartition des rôles

Impact de la taille de l'association

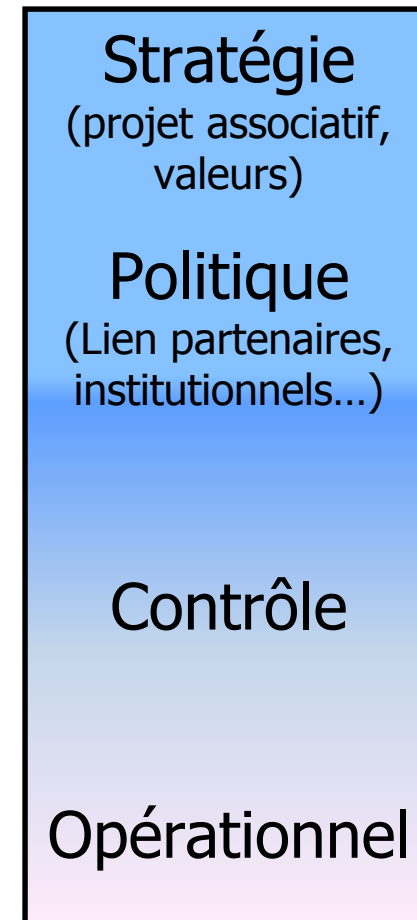
Petite association



Moyenne association



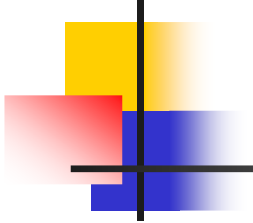
Grande association





SOMMAIRE

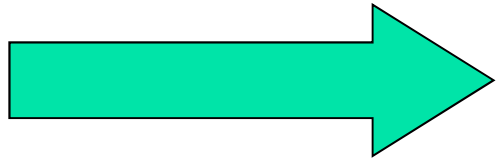
- Droits et devoirs de chacun
- Principes de la relation dirigeant bénévole / salarié
- Rôles et missions, le curseur du périmètre de compétences
- Management de la relation interne



PROCESSUS DE CLARIFICATION DES ROLES



Identifier les tâches et les postes



Rédiger les processus et les fiches de poste



Mettre en œuvre, Manager



La clarification des rôles

Exemple d'interrogation : la fonction employeur

- Ce n'est sans doute pas une seule personne car cette question renvoie au rôle de l'employeur :
 - Embaucher
 - Faire les déclarations administratives et salaires
 - Édicter les consignes, cadrer les missions, modifier les missions
 - Rappeler à l'ordre, sanctionner, licencier
 - Collecter les informations (temps de travail ...)
 - Manager l'équipe
 - Faire les entretiens annuels
 - Politique de rémunération, y compris RIS
- Plusieurs niveaux concernés :
 - AG ou CA
 - Bureau
 - Président
 - Référent
 - Directeur
 - Comptable

La réponse n'est pas automatique et suppose de réfléchir processus de décisions.



La clarification des rôles

Formaliser les fonctions bénévoles

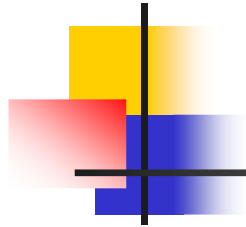
- **Mode opératoire:**
 - Identifier les différentes fonctions bénévoles (AGE, Conseil d'administration, bureau, Président, trésorier, administrateur ...)
 - Clarifier les tâches et les processus
 - Rédiger des fiches de poste pour les fonctions les plus exposées
 - Préciser les statuts pour définir les rôles des différentes instances (AG, CA, bureau)

- **Intérêt de la démarche**
 - Clarifier les rôles bénévoles
 - Eviter l'immixtion de bénévoles dans des fonctions attribuées à des salariés et réciproquement
 - Favoriser l'implication de nouveaux bénévoles grâce à une lecture claire des tâches



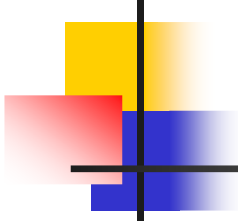
SOMMAIRE

- Droits et devoirs de chacun
- Principes de la relation dirigeant bénévole / salarié
- Rôles et missions, le curseur du périmètre de compétences
- **Management de la relation interne**



Le management participatif

- La clarification des rôles suppose une bonne communication :
 - Partage des dysfonctionnements et évolution des rôles
 - Reporting des informations (contrôle de l'exécution de la mission)
- Interdire ou limiter toute intervention dans la fonction employeur (clarification des rôles essentielle sur ce point)
- Déterminer un calendrier de rencontres et des supports simples pour les compte rendus.



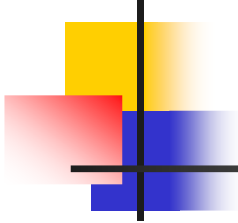
Le management à la recherche du « smart power »

- Les salariés attendent qu'une Direction prenne ses responsabilités :
 - Clarification et partage de la vision stratégique (rôle des bénévoles)
 - Mise en œuvre de cette stratégie (équipe salariés aidée par des bénévoles)
- Le changement de management lors des changements de bureau est destructeur :
 - Perte de repères
 - Confusion dans les rôles
- Les salariés attendent de l'écoute, des délégations claires **mais de l'exigence et de la justice.**



La rédaction de consignes

- Le partage des règles suppose l'établissement de consignes portées à la connaissance des salariés.
- C'est la mesure de l'écart entre la consigne et l'exécution du travail qui permet de constater le non respect des règles du jeu.
- L'écart doit être rappelé à l'ordre (mesures pédagogiques) mais peut aussi aboutir à des sanctions (pouvoir disciplinaire)
- Le défaut de sanction est un signe de négligence de l'employeur et d'injustice vis-à-vis des autres salariés.
- Ces consignes peuvent aboutir à la rédaction d'un règlement intérieur (obligatoire dans les structures de plus de 20 salariés)

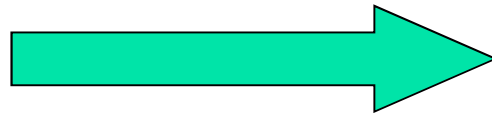


Pouvoir de direction

- L'employeur est libre de fixer les règles de fonctionnement de son entreprise dans la limite de la modification du contrat de travail. (fixation des congés, des horaires, de l'organisation, du reporting)

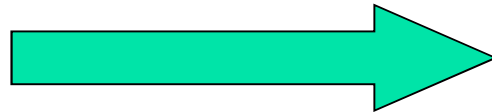
L'employeur doit donc identifier la différence entre modification des simples conditions de travail et modification du contrat de travail

Modification
conditions de
travail

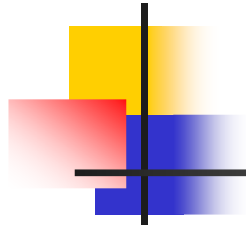


S'impose au
salarié

Modification
contrat de
travail



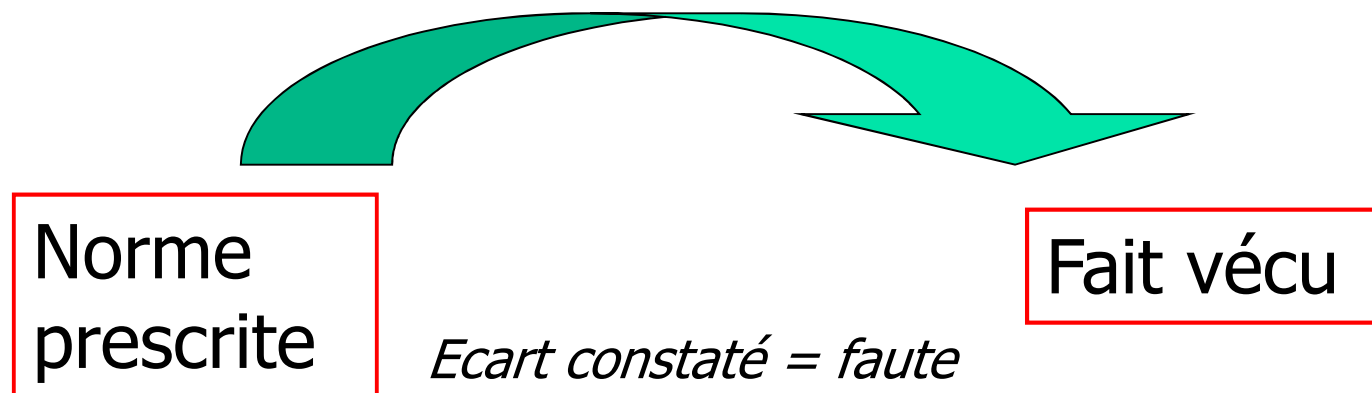
Ne s'impose
pas au salarié

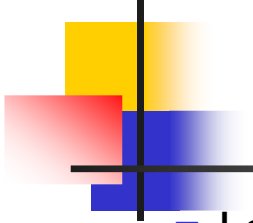


Notion de faute

La faute est une notion subjective :

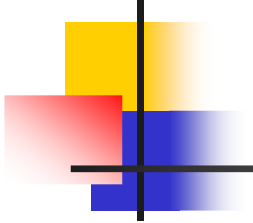
- suppose l'édiction de normes partagées
- impose une réaction proportionnée (pouvoir disciplinaire)





Dégonfler le conflit

- Le conflit est la confrontation de points de vues qui s'érigent en vérités.
- L'association est particulièrement sujette aux conflits car l'affectif entre en contradiction avec la relation de travail.
- La recherche d'une solution, plutôt qu'une vengeance, doit être visée :
 - Les atouts de la médiation
 - Les atouts de la séparation consensuelle



Conclusion

L'affectif dans une association est une valeur, c'est aussi un amplificateur important de confusion des rôles.

