

Recruter un salarié dans son association

Les bonnes questions à se poser

En France, sur vingt associations, trois ont déjà procédé au recrutement d'un ou de plusieurs salariés. Ce sont en effet 1 840 000 salariés qui travaillent dans 188 000 associations. La moyenne est de 10 salariés par association, mais la majorité des associations ne salarie qu'une à cinq personnes. C'est dire que, le plus souvent, elles ne disposent pas d'un « spécialiste GRH » et que ce sont les administrateurs, généralement le président, qui doivent s'occuper du recrutement... sans être formés pour cela. Ce document vise à présenter les différentes étapes d'une démarche de recrutement afin d'aider les bénévoles associatifs dans cette étape importante et délicate de la vie de leur association.

Avec les incitations financières à l'embauche que représentent les dispositifs d'emplois aidés (CUI-CAE, emplois d'avenir...) il peut paraître tentant de faire le choix d'embaucher pour développer les activités de l'association. Mais l'embauche d'un salarié ne doit pas être seulement pensée sous l'angle financier. Le développement de nouvelles activités doit s'inscrire dans le projet global de l'association. Une embauche modifie également les habitudes de fonctionnement dans l'association. Elle oblige à réfléchir au nouveau rôle de chacun. Elle implique une comptabilité et une gestion plus élaborée, un suivi plus rigoureux. Bref, ça ne s'improvise pas !

Pour prendre la bonne décision, il faut donc se poser trois questions basiques :

- > L'embauche est-elle utile au développement de l'association ?*
- > Est-elle possible financièrement ?*
- > Quelles sont les compétences nouvelles à acquérir dans l'association ?*

Un recrutement n'est donc pas anodin. Il oblige à respecter des étapes, à prendre le temps de la formulation de la recherche, à anticiper la venue d'un salarié dans l'association, à prévoir comment il sera accueilli, accompagné, formé. Ce processus commence bien en amont de la diffusion d'une petite annonce, de la même manière qu'il va bien au-delà de l'entretien d'embauche à l'issue duquel on a choisi un candidat. Il faut avancer pas à pas tout au long des trois phases que nous vous invitons à parcourir dans ce document.

- > La phase préparatoire (pages de 2 à 5)*
- > La phase de recrutement (pages de 5 à 8)*
- > La phase de prise de poste et d'intégration (pages de 9 à 11)*

Recruter un nouveau salarié (1)

La phase préparatoire

L'embauche d'un nouveau salarié ne s'improvise pas. Cette démarche nécessite un temps de réflexion préalable.

TÉMOIGNAGE

Nathalie Chambon, coordinatrice du comité départemental d'éducation physique et de gymnastique volontaire de la Haute-Vienne

« Un jeu à 3 entre le club, l'animateur et l'association employeuse »

Pourquoi avez-vous fait appel au DLA de la Haute-Vienne ?

Le comité départemental d'éducation physique et de gymnastique volontaire de la Haute-Vienne (Codep 87) regroupe 96 clubs animés par 300 bénévoles. C'est ainsi que quelque 5 200 personnes pratiquent la gymnastique volontaire, encadrées par 84 animateurs ou éducateurs sportifs. Pendant assez longtemps, nous avions au sein du Codep un service de gestion de la rémunération des animateurs pour les clubs qui souhaitaient l'utiliser. Mais, avec l'augmentation des demandes, ce service prenait de plus en plus de place et occupait de plus en plus les salariés du Codep (nous n'étions que deux). On s'est donc posé la question : comment répondre aux besoins des associations locales sans pour autant être submergés au Codep ? C'est là que nous avons contacté le DLA pour nous accompagner.

Quelle solution avez-vous mise en place avec l'aide apportée par le DLA ?

Le travail préalable mené avec le DLA s'est étalé sur plus d'un an. Nous avons réalisé des enquêtes téléphoniques auprès des présidents de club et d'association pour connaître leurs besoins et leurs problématiques. Un groupe de travail constitué de présidents s'est ensuite mis en place pour étudier différentes pistes avant de décider de créer une association spécifique : GV Emploi 87. C'est une association qui dispose de sa propre autonomie avec un bureau indépendant. Les clubs adhèrent au service et signent une convention de mise à disposition de l'animateur qui interviendra chez eux. Ce sont eux cependant qui gèrent le nombre de cours assurés, les horaires, etc. Par contre en cas de problème avec le salarié, le club fait remonter l'information au Codep qui est la structure qui a embauché et qui assume donc la fonction employeur et la responsabilité de l'emploi.

Cette solution a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui. En 2005-2006, pour la première saison, nous avions 40 structures adhérentes, et nous salariions 35 animateurs à temps partiel pour un volume total de 7 600 heures de travail rémunérées. En 2011-2012, nous en sommes à 60 structures adhérentes, 50 animateurs et 12 000 heures de travail. C'est dire que la demande existait bien ! Pour recruter les animateurs, certains sont proposés par les clubs, d'autres par l'association GV Emploi 87. Il y a aussi des animateurs potentiels qui viennent déposer leurs CV. Bref c'est un jeu à trois qui demande des qualités de relations humaines pour la coordinatrice que je suis ! Le plus important est que chacun reste bien dans son rôle et que l'information circule bien entre les clubs et l'association départementale.

En savoir plus : www.sport-sante.fr/jfepgv/hautevienne

La cohérence

> **Les activités développées par le nouveau poste sont-elles en adéquation avec l'objet et le projet de l'association ?**

Le recrutement doit être au service du développement du projet associatif. À ce titre, il est indispensable de bien connaître le projet associatif : les valeurs qui fondent l'association, précisent ses principes d'intervention et la positionnent dans son environnement. Une fois rédigé, il reste la référence de l'association sur trois à cinq ans, au terme duquel il est toujours nécessaire de le réviser. Avec l'arrivée d'un nouveau salarié, il est particulièrement important de le re-questionner.

> **Dans quel contexte s'effectue le recrutement ?**

Si le poste dépend d'une activité économique, il faut s'assurer que le marché est stable ou en progression. Si le poste est lié à une convention spécifique, la mise en place de règles avec les partenaires concernés devra se faire en amont du recrutement (durée du conventionnement, objectifs à atteindre, indicateurs d'évaluation...). La nature des relations passées (incompréhensions, conflits ou soutien systématique) avec les principaux partenaires dont peut dépendre le financement du poste doit être prise en compte.

> **Définir à quel besoin doit répondre le recrutement**

Plusieurs raisons sont évoquées pour motiver un recrutement : créer un poste, développer de nouveaux projets, alléger la charge et/ou repositionner les missions assurées jusqu'à présent par des bénévoles, etc. Bien identifier les besoins qui devront être satisfaits par ce recrutement est une phase indispensable.

> **Le recrutement est-il la bonne solution ?**

L'association doit savoir si l'embauche directe par ses soins est la meilleure solution. Il existe parfois des solutions possibles plus adaptées aux besoins de l'association comme des groupements

d'employeurs ou des solutions mises en place par une fédération ou une tête de réseau, qui peuvent lui éviter d'assumer elle-même la fonction d'employeur comme c'est le cas en Haute-Vienne pour le comité départemental de l'éducation physique et de la gymnastique volontaire (voir interview).

En outre, les compétences recherchées peuvent parfois être détenues par des bénévoles.

La fonction employeur

> **Qui assume la fonction d'employeur dans l'association ?**

Si la décision de recruter est prise, l'association doit se préparer à assumer sa fonction d'employeur. La fonction d'employeur s'appuie sur des principes et des responsabilités qu'il convient de respecter en relation avec le Code du travail, les conventions collectives et par une réelle gestion des ressources humaines. Toutes les procédures doivent être écrites (recrutement, gestion au quotidien, gestion des conflits...). Les salariés doivent savoir à qui s'adresser et connaître les responsabilités des membres du bureau. Définie au sein de l'association, la fonction employeur et les responsabilités qui en découlent sont du ressort du président(e) si rien n'indique le contraire. Mais il peut déléguer, obligatoirement par écrit, tout ou partie de sa fonction d'employeur à un organe ou à une personne membre de l'association (sous la forme d'un mandat ou d'une délégation).

Les ressources humaines

> **L'articulation entre les ressources bénévoles et salariées est-elle claire ?**

L'association repose sur une gouvernance particulière pouvant associer différents types d'acteur : dirigeants bénévoles, bénévoles occasionnels, salariés... Leur articulation n'est pas aisée et implique parfois d'être clarifiée afin que chacun puisse trouver sa place et connaître les missions qui lui sont confiées. *A minima,*

il faut éviter que les fonctions des salariés et notamment celles du nouveau poste chevauchent celles des bénévoles si l'on veut éviter tout conflit ultérieur. Un organigramme, des fiches de poste et des lettres de mission peuvent contribuer à éclaircir les rôles de chacun.

> **L'impact sur les ressources humaines a-il été évalué ?**

L'embauche ou l'accueil d'un nouvel acteur au sein d'une association est un véritable enjeu de management. Un nouveau salarié peut avoir des impacts négatifs sur l'équilibre de fonctionnement d'une équipe déjà en place. *A contrario,* la création d'un nouveau poste peut être l'occasion de donner un souffle nouveau à l'équipe salariée en place. Ces effets possibles doivent, autant que faire se peut, être mesurés et discutés au sein de l'association avant de procéder au recrutement. Ces échanges pourront notamment aider à définir le profil et la fiche de poste du futur salarié.

> **Quel contrat de travail choisir ?**

Pour embaucher un salarié dans une association, il est possible d'utiliser plusieurs types de contrats :

- **le CDI** (contrat à durée indéterminée). C'est le contrat de droit commun.

- **le CDD** (contrat à durée déterminée). Il doit présenter un caractère exceptionnel et répondre à des obligations bien précises : remplacement d'un salarié, augmentation temporaire d'activité, emploi saisonnier, emploi dans des secteurs dont l'activité est temporaire : spectacle et action culturelle, sport professionnel, audiovisuel, centre de loisirs, etc.

Quelles aides à l'emploi mobiliser ?

Les emplois d'avenir

En vigueur depuis novembre 2012, ces contrats ont pour objectif d'aider l'insertion des jeunes peu ou pas diplômés dans l'emploi durable. Il s'agit de CDI ou CDD à temps plein. L'aide de l'État, équivalente à 75% du Smic, est versée sur une période maximale de trois ans. En contrepartie de l'aide, l'employeur s'engage à

Le contrat d'apprentissage

C'est un contrat à durée déterminée qui dure de 1 à 3 ans selon le diplôme ou le titre et le niveau de qualification préparé. Il met en œuvre la pédagogie de l'alternance : l'apprenti, âgé de 16 à 25 ans, se forme au sein de l'association et au sein d'un établissement dans l'objectif d'obtenir un diplôme ou un titre certifié et une première expérience professionnelle significative. Les cotisations sociales (salariales et patronales, hormis pour les accidents du travail) sont prises en charge par l'État. Les contrats d'apprentissage ouvrent droit à une indemnité compensatrice forfaitaire (montant minimal de 1 000 € par année de contrat), versée à l'employeur.

Le contrat de professionnalisation

C'est un contrat de travail en alternance, à durée déterminée ou indéterminée incluant une action de professionnalisation. Il s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. La durée de formation est d'au moins 15 % de la durée de l'action de professionnalisation. Les bénéficiaires de moins de 26 ans sont rémunérés en pourcentage du Smic selon leur âge et leur niveau de formation. Les salariés âgés de 26 ans et plus perçoivent une rémunération qui ne peut être ni inférieure au Smic ni à 85 % du salaire minimum conventionnel. Ce contrat ouvre droit pour l'employeur à une exonération des cotisations patronales de Sécurité sociale quand le bénéficiaire a entre 16 et 25 ans ou quand il s'agit d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans ou plus.

Renseignements sur <http://travail-emploi.gouv.fr>

la phase préparatoire

accompagner le jeune sur des actions de formations diplômantes ou qualifiantes.

Le CUI-CAE

Le contrat unique d'insertion (CUI) s'adresse aux personnes confrontées à des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle, ainsi qu'aux bénéficiaires des minima sociaux.

Il reprend les dispositions du contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) pour le secteur non marchand et du contrat initiative emploi (CUI-CIE) pour le secteur marchand (CUI-DOM pour les DOM). Le CUI-CAE est conclu pour une durée maximum de 24 mois, sauf exception. Les aides aux employeurs sont versées en fonction d'un pourcentage du Smic brut variable selon les profils des salariés et s'accompagnent d'une baisse des cotisations patronales et de certaines taxes.

Les contrats de génération

Il s'agit d'assurer la transmission des connaissances entre générations au sein d'une même structure. Cela passe par un binôme d'emplois : recrutement d'un jeune de moins de 26 ans en CDI et maintien dans l'emploi d'un senior de 57 ans ou plus ou de l'embauche d'un senior de 55 ans ou plus. L'aide accordée par l'État est de 2 000 euros par an (au 1^{er} janvier 2013) pour le jeune embauché et de même pour le senior.

Sur tous ces contrats, renseignements sur <http://travail-emploi.gouv.fr>

Les postes FONJEP

L'aide « poste FONJEP » est une subvention attribuée pour 3 ans à une association, pour un projet qui suppose l'intervention d'un salarié dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation populaire. Elle s'élevait autour de 7 000 € par an en 2012. Renseignements sur www.fonjep.org

Le plan sport emploi

Le dispositif « plan sport emploi » (PSE), mis en œuvre par les services jeunesse, sports et vie associative des directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCS-PP), est destiné spécifiquement aux associations sportives (agrément sport obligatoire). Il s'agit d'une aide financière dégressive sur quatre ans venant en soutien aux associations employeuses. Cette aide est réservée à la création de nouveaux emplois qualifiés et pérennes. Elle est prioritairement destinée aux

Le chèque emploi associatif : pour les petits employeurs

Si l'association emploie moins de neuf salariés équivalent temps plein dans l'année, elle peut bénéficier de formalités simplifiées d'embauche grâce au chèque emploi associatif (CEA), qui sert tout à la fois de DPAE (déclaration préalable à l'embauche), de formulaire de déclarations sociales et de bulletin de salaire. Attention, le salarié doit donner son accord et la relation employeur-employé ne doit pas entrer dans le champ du spectacle occasionnel. L'association doit prendre contact avec le Centre national chèque-emploi service afin de réaliser, en plus de la demande d'adhésion, différentes opérations dont :

- l'obtention de son numéro SIRET, si l'association n'en dispose pas encore ;
- l'ouverture de dossiers d'affiliation à une caisse de retraite et de prévoyance ;
- la détermination des accords et conventions collectifs impactant la relation employeur-employé ;
- l'examen des obligations relatives à la taxe sur les salaires et aux taxes d'apprentissage ou de formation professionnelle continue ;
- le choix d'un service de santé du travail de référence.

Enfin, les carnets chèque emploi associatif sont remis aux associations par leur banque après qu'elles ont adhéré de façon formelle au dispositif. Attention, l'utilisation de chèque emploi associatif n'exonère pas l'employeur et le salarié de la signature d'un contrat de travail.

jeunes diplômés, ne rentrant pas dans les critères d'éligibilité des contrats aidés de droit commun. On ne peut pas cumuler le plan sport emploi et un contrat aidé. Le contrat doit en principe être établi sur la base d'un temps complet en CDI. Renseignements sur www.sports.gouv.fr

D'autres aides sont destinées à favoriser l'embauche de salariés

- Exonérations ou allègements de cotisations sociales aux employeurs exerçant leur activité en zone franche urbaine (ZFU), en zone de re-dynamisation urbaine (ZRU) ou en zone de revitalisation

rurale (ZRR).

- Réduction Fillon sur les bas salaires.
- Incitation à l'embauche de travailleurs en situation de handicap.
- Exonération de cotisations patronales pour les structures d'outre-mer.

Attention, ne vous laissez pas guider par les avantages financiers des contrats aidés. C'est la définition du poste à pourvoir qui prime.

Anticiper

> Les moyens logistiques pour accueillir le salarié ont-ils été prévus ?

Pensez à vérifier que les conditions matérielles (bureau, matériel informatique, téléphone, fournitures basiques, etc.) sont réunies pour accueillir le salarié, surtout s'il s'agit d'une création de poste.

> L'impact sur le modèle économique et la trésorerie a-t-il été évalué ?

Le financement d'un emploi nécessite d'évaluer les besoins de financements et les ressources escomptées. Son financement est bien entendu une étape clef dans le processus de création d'un emploi quels que soient vos besoins. Il est donc impératif de se questionner sur :

- les coûts directs et indirects générés par la création du nouvel emploi que l'association devra supporter ;
- les sources de financement de l'emploi ;
- les revenus générés par la création du nouvel emploi.

La check-list : les obligations réglementaires

Le Code du travail prévoit que certains documents doivent être tenus à la disposition de l'administration et que d'autres doivent être affichés à l'attention des salariés.

À destination de l'administration

Les livres suivants doivent être tenus à la disposition de l'administration dès qu'elle en fait la demande :

- le registre unique du personnel dans lequel doivent être enregistrées par ordre d'embauche, de façon indélébile pour chaque salarié, ses informations personnelles utiles et sa situation dans l'entreprise (contrat de travail, cf. articles L1221-13 et D1221-23 du Code du tra-

vail). Les associations utilisant le chèque emploi associatif sont cependant dispensées de tenir le registre du personnel ;

- le registre des délégués du personnel (obligatoire à partir de 11 salariés sauf seuil moindre prévu par votre convention collective) ;
- le registre des observations et mises en demeure (article R4534-19 du Code du travail) ;
- le registre médical regroupant tous les documents de la médecine du travail ;
- le document unique d'évaluation des risques professionnels contenant les démarches de prévention des risques visant à assurer la sécurité et la santé de ses travailleurs (articles de R4121-1 à R4121-4 du Code du travail). La tenue d'un document unique des risques des bénévoles est grandement conseillée ;
- le registre spécial sur lequel doit figurer tout changement dans l'administration de l'association ou modification des statuts de l'association (article 5 de la loi de 1901).

Pour les salariés

Certains documents font l'objet d'un affichage obligatoire à une place convenable et aisément accessible dans les locaux de l'association pour être consultables par l'ensemble des salariés. L'association doit afficher :

- les horaires de travail et durée des repos ;
- l'ordre des départs en congés ;
- l'adresse et le numéro d'appel de l'Inspection du travail, du service de médecine de travail et des services de secours d'urgence ;
- l'intitulé de la convention collective applicable et le lieu où ce document peut être consulté par les salariés au sein de l'association ;
- les consignes d'incendie (dont les mentions figurent à l'article R4227-38 du Code du travail) ;
- les textes du Code du travail relatifs à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ainsi que leurs textes d'application ;
- le lieu de consultation du document unique ;
- le règlement intérieur s'il existe (obligatoire pour les associations de plus de vingt salariés) ;
- la liste des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (obligatoire à partir de cinquante salariés).

Recruter un nouveau salarié (2)

La phase de recrutement

Une fois bien anticipée l'embauche, on rentre dans la phase du recrutement proprement dit.

Qui va suivre le recrutement ?

Afin d'assurer un bon suivi du recrutement et de choisir le meilleur candidat, il est souhaitable que l'ensemble du processus soit géré par les mêmes personnes. Il s'agit donc de constituer, au sein de l'association, un petit groupe de deux à quatre personnes chargées de ce travail. Être plusieurs permettra d'avoir des avis différents et de se donner davantage de chances de choisir le plus objectivement possible le candidat. En règle générale le président s'entoure d'un ou quelques administrateurs, mais rien n'empêche que vous sollicitiez des bénévoles qui seront amenés à travailler avec le salarié. Si, au sein de votre association, il y a quelqu'un qui a une expérience du recrutement (un retraité qui a fait cela dans sa vie professionnelle par exemple), cela peut être judicieux de l'associer à la démarche. De même un salarié de l'association peut rejoindre le groupe si c'est lui qui travaillera quotidiennement avec le nouveau venu. Il est conseillé que le groupe soit diversifié (des hommes et des femmes, des jeunes et des anciens par exemple). Il ne s'agit pas de refléter fidèlement la sociologie de l'association mais de rassembler des regards qui peuvent être différents et complémentaires. L'important est, qu'une fois le groupe constitué, il ne change plus au cours des différentes étapes du processus. C'est donc un engagement fort qui est demandé aux membres de ce groupe : ils devront rédiger la fiche de poste et l'annonce, effectuer la pré-sélection des candidats sur CV et lettre de motivation, assister aux entretiens et participer au choix final.

TÉMOIGNAGE

Sylvie Bensadoue,
présidente de l'office
de tourisme de Bugeat –
Corrèze

« On doit dépasser la logique de l'embauche pour l'embauche ! »

Dans quel contexte avez-vous fait appel à l'expertise du DLA ?

L'office de tourisme s'est retrouvé face à un besoin de création d'un deuxième poste. Nous avons donc avancé l'hypothèse en cellule opérationnelle de nous saisir de la possibilité offerte par les emplois d'avenir. L'idée première était d'embaucher un jeune emploi d'avenir et de lui donner la possibilité, via ce dispositif, de se former au métier du sport. Évidemment, nous avons rencontré quelques difficultés à trouver le profil adéquat puisque le postulat de départ était biaisé. Le premier diagnostic DLA qui a eu lieu à l'été 2013 a permis de pointer la nécessité de retravailler au préalable le projet de l'office, ses pistes stratégiques de développement avant de déterminer le type de recrutement.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Nous sommes vraiment au début de l'accompagnement mais il devra nous permettre de mieux orienter notre choix de recrutement. Cette meilleure orientation va aussi passer par un travail de concert avec certains organismes tels que Pôle emploi, le DLA, etc. Dans le cadre des recrutements d'un emploi d'avenir, nous avons aujourd'hui, un réel besoin de dépassement de la simple logique de l'embauche pour l'embauche et de nous inscrire dans une perspective de pérennisation et de qualification des postes créés.

En savoir plus : www.bugeat-sornac.fr

Même si une sélection conserve toujours un côté subjectif, il faut se donner le maximum d'outils pour objectiver votre choix.

TÉMOIGNAGE

Marie-Jeanne Dien, présidente de la Maison des jeunes et de la culture de La Souterraine

« Se réapproprier la fonction employeur »

Pourquoi avez-vous dû recruter un directeur pour votre association ?

Suite au départ du précédent directeur nommé et mis à disposition par la fédération régionale des MJC de Poitou-Charentes, nous nous sommes retrouvés à devoir gérer le recrutement d'un nouveau directeur en ne l'ayant jamais fait. Ne sachant pas sur quelle base travailler, nous avons contacté le DLA de la Creuse pour nous aider.

Comment s'est déroulé le recrutement ?

Après avoir établi un profil de poste, d'après la convention collective de l'animation socio-culturelle et les conseils du consultant du DLA, nous avons fait passer une annonce puis nous avons trié les candidatures avec une grille de lecture que nous avons imaginée. Nous avons fait passer des entretiens et retenu un premier candidat. Malheureusement, il s'est avéré pendant la période d'essai qu'il ne correspondait pas à nos attentes. Nous avons dû mettre fin à son contrat. Ce qui a été possible puisque nous l'avions prévu dans le contrat de travail. Nos partenaires, la CAF, la DRJSCS et la Mairie de La Souterraine nous ont accompagnés et soutenus tout au long de notre démarche.

Comment avez-vous réagi ?

Nous avons d'abord voulu faire un bilan de ce qui n'avait pas fonctionné dans les phases de recrutement et de suivi. Nous avons été séduits par son expérience et sa présentation orale avait été convaincante. Nous n'avions pas cherché à joindre ses précédents employeurs car nous ne voulions pas être influencés dans notre choix. Comme la situation avait été très délicate avant son arrivée, nous (les administrateurs) avons été très présents dans l'accompagnement et le suivi de ce nouveau salarié. Peut-être trop... Mais à partir de cet échec, nous avons affiné nos exigences sur des critères qui nous paraissent incontournables pour le fonctionnement de l'association. Nous avons établi une grille de notation avec des points importants tels que les relations entre le CA et le bureau, la gestion du personnel et le suivi budgétaire. Lors de l'entretien, nous avons posé des questions concrètes au futur salarié pour le mettre en situation. Il fallait tester ses capacités à entreprendre, à gérer les conflits, à mener une stratégie sur le long terme. Nous avons été attentifs à ses compétences. Quand il a fallu faire un choix entre deux candidatures, nous avons comptabilisé le nombre de points que chacun avait obtenu. La décision a été prise à l'unanimité sur des critères objectifs. J'avais en amont pris le temps d'appeler leurs précédents employeurs mais je n'ai donné les informations recueillies qu'à posteriori. Notre choix fut le bon puisque, depuis quatre ans, nous sommes très satisfaits de la personne que nous avons embauchée.

Définir la fiche de poste au plus fidèle des besoins du poste

> Les besoins

Pour écrire la fiche de poste, il faut d'abord définir ensemble les besoins de l'association pour ce recrutement : s'agit-il d'un poste d'animateur ? D'administratif ? Des deux à la fois ? D'une fonction de direction ? D'encaissement d'autres salariés ? D'une profession réglementée ? Etc. Il faudra éviter d'établir une liste fourre-tout qui n'identifie pas précisément ce qui est le plus important dans le travail qui sera demandé.

> Le profil du poste

Une fois les besoins recensés, il faut savoir quel est le profil du candidat qu'on recherche. Un meneur d'hommes ou un technicien ? Quelqu'un à l'aise dans les relations publiques ou un bon animateur qui a un bon contact avec des enfants ? Un « créatif » ou plutôt un gestionnaire ? Le profil du poste établit ainsi les qualités attendues du futur salarié. Selon le travail qui lui sera demandé, les compétences et les qualités qu'on attend de lui ne sont pas les mêmes. Il faut donc bien les définir à l'avance.

> La fiche de poste

La fiche de poste est un document plus concret qui liste les missions qui seront confiées au salarié, les tâches qu'il devra accomplir quotidiennement et les résultats qu'on attend de lui. C'est là que seront précisés par exemple les savoir-faire qu'on lui demande de maîtriser, tandis que le profil du poste indique plutôt ses capacités en matière de savoir-être. La fiche de poste servira de base à la rédaction de l'annonce.

L'annonce

L'annonce doit dire en peu de mots l'essentiel. On peut éventuellement en rédiger plusieurs versions (plus ou moins longues) selon les lieux où l'on décidera de diffuser l'annonce :

Pôle emploi

Presse spécialisée

Réseaux associatifs (fédération, union nationale, etc.)

Si l'annonce est diffusée par Internet vous pouvez renvoyer sur le site de votre association (si elle en a un) afin que le candidat puisse bien percevoir le projet et les actions de l'association.

La sélection des candidats

En réponse à votre annonce, vous pouvez recevoir de nombreuses candidatures. Parmi elles il faudra choisir entre 5 et 10 candidats qui vous semblent être les plus pertinents. Même si, à la lecture, d'une lettre un candidat sort très nettement du lot, ne vous contentez pas de ne rencontrer que cette personne. En la rencontrant vous pouvez être très déçus et passer ainsi à côté d'autres candidats moins « séduisants », mais que vous découvrirez mieux à l'oral.

Même si une sélection conserve toujours un côté subjectif, il faut se donner le maximum d'outils pour objectiver votre choix. Il est bon pour cela de constituer une grille de lecture des CV qui vous permettra, pour chaque can-

Candidat	Âge	Expérience	Formation	Points forts	Points faibles	Non	Oui	Peut-être
X								
Y								

didat, de noter chacun des aspects que vous estimez importants.

Par exemple :

Ainsi chaque membre du groupe de recrutement remplit sa fiche et prend une option pour le candidat (Non : on ne le retient pas ; Oui : on le rencontre ; Peut-être : demande à être discuté avec les autres membres du groupe de recrutement). Un système de notes (de 0 à 5 par exemple avec 0 = inutile d'aller plus loin, c'est « hors des clous », et 5 = semble le candidat idéal) peut remplacer les oui et non. En confrontant leurs grilles, les administrateurs arriveront à garder ceux qui font l'unanimité pour les rencontrer. Les « peut-être » peuvent être « repêchés ». Quant aux

« non », il faudra bien vérifier que chacun a eu la même réaction en lisant la candidature.

Il faut au moins 4 à 6 candidats à rencontrer. En dessous le risque est important de limiter le choix d'office. Au-delà de 8 à 10, le choix risque de devenir très complexe. Revoyez les courriers et soyez plus sévères pour ne pas vous retrouver à devoir auditionner 15 candidats.

L'entretien d'embauche

> Préparation

À partir des lettres de candidature, il est judicieux d'établir une grille de présentation des candidatures qui seront auditionnées lors de l'entretien. Ainsi chaque administrateur aura sous les yeux les principaux éléments concernant le candidat (les mêmes pour tous) ainsi qu'un petit rappel des questions posées par sa candidature (les points à éclairer sur lesquels on n'a pas eu de réponses en lisant la lettre de motivation ou le CV).

> Déroulement

Il faut prendre le temps avec chaque candidat (entre 30 et 60 minutes) en agissant de même avec chacun d'eux. Les candidats devront être informés à l'avance du déroulement de l'entretien. Par exemple qu'ils auront une dizaine de minutes pour présenter leur parcours et leurs motivations, puis un quart d'heure pour répondre aux questions des administrateurs de l'association qui, eux-mêmes, pourront répondre pendant une dizaine de minutes à leurs questions (autre manière de cerner leur personnalité et leur adéquation au poste). Une mise en situation, si elle a été annoncée auparavant, peut également être proposée. Elle permet parfois de « découvrir » un candi-

TÉMOIGNAGE

Virginie Bourdery, référente administrative Cap Grandir Champagnat

« Nous sommes plus au fait des exigences de la fonction employeur »

Comment vous êtes-vous préparés ?

Notre association est une jeune structure et n'avait pas coutume à procéder à l'embauche de salariés. Les besoins en création de poste se sont fait ressentir au fur et à mesure de l'évolution de notre activité et en ce sens nous avons vite senti l'intérêt d'être aiguillés dans le processus et notamment pour les volets de l'encadrement du personnel ou encore de la connaissance des règles juridiques. Nous avons donc tout naturellement sollicité un accompagnement du DLA pour mieux appréhender cette étape du recrutement.

Comment s'est passé le travail avec le DLA ?

La gestion d'une équipe, l'application d'une convention collective ou encore l'établissement d'une fiche de poste sont autant d'aspects corrélés à l'embauche dont on n'avait pas la maîtrise. L'accompagnement du DLA a été l'occasion pour les administrateurs en charge de la mission de recrutement de faire un travail de ciblage des tâches, des compétences nécessaires, et donc des profils et fiches de poste. Un accompagnement a également été fait dans le sens du déchiffrement de la convention collective applicable et de son explication aux membres de l'association.

Avez-vous procédé à d'autres embauches ?

Suite à cette riche expérience avec le DLA nous avons pu être plus au fait des exigences liées à la fonction employeur. Cette dernière nécessite une bonne connaissance des droits et obligations qui en découlent et une méthode de recrutement. Nous avons d'ailleurs mis en application lors d'un nouveau recrutement les outils et les recommandations fournis par l'accompagnateur DLA. Nous avons ainsi formalisé la mise en place d'une commission spéciale recrutement composée majoritairement d'administrateurs qui ont suivi l'expertise DLA de 2010.

En savoir plus : www.capgrandir.com

dat pas forcément à l'aise à l'oral.
> **La décision d'embauche**

Si un candidat est retenu, il faut le lui annoncer et lui demander un nouveau rendez-vous afin de fixer des éléments concrets : date de la prise de poste, présentation des diplômes invoqués lors de l'entretien, accord sur les derniers points du contrat de travail, etc. N'oubliez pas de prévenir les autres candidats dans un délai rapide !

S'il y a hésitation entre deux candidats, n'hésitez pas à demander un second entretien. Il permettra d'aller plus loin, de mieux connaître les personnalités des deux personnes encore en liste et de les départager.

Si aucun candidat ne donne entière satisfaction, mieux vaut recommencer l'ensemble du processus en relançant l'annonce, plutôt que d'embaucher à reculons le « moins pire de tous ».

TÉMOIGNAGE

Laurence Beige, responsable de Pouce Travail

« Maintenant on est armé pour de futurs recrutements »

Dans quel cadre avez-vous dû procéder à une embauche ?

Pouce Travail est une association intermédiaire qui intervient dans le champ de l'insertion. Elle fait travailler 260 personnes qui sont mises à la disposition de particuliers, d'artisans ou de collectivités sur le Pays Ouest limousin (48 communes). Si certaines de ces personnes viennent nous voir directement, la plupart nous sont envoyées par Pôle emploi, la Mission locale ou les travailleurs sociaux. L'association est dirigée par un conseil d'administration de 11 membres et nous sommes 4 salariées à temps plein. Pour ma part j'assure la direction et le suivi des salariés en insertion, une collègue s'occupe des liens avec les particuliers et une autre avec les professionnels. La quatrième gère l'accueil, prend les premières demandes et reçoit les personnes qui arrivent. Son poste était vacant après une embauche qui n'avait pas marché. Nous ne pouvions rester longtemps à trois pour faire le travail de quatre ! Mais autant nous connaissons bien notre travail d'insertion, autant faire un recrutement était pour nous beaucoup plus compliqué.

Comment avez-vous fait ?

Nous nous sommes fait accompagner par le DLA de la Haute-Vienne qui nous a apporté une véritable méthodologie de recrutement avec en particulier l'élaboration d'une fiche de poste. On n'était vraiment pas outillé. On n'avait pas mené une réflexion suffisante pour définir ce que nous attendions de la personne à recruter. On a donc fait un état des lieux du poste à pourvoir pour préciser les contours du poste avant d'opérer le recrutement. Dans la phase de recrutement proprement dite, là encore nous avons suivi une méthode simple et pratique, mais opérationnelle. Par exemple nous nous sommes aperçus que nous n'étudions pas assez en profondeur les CV des candidats. De même nous n'aurions jamais pensé au moment de l'entretien avec le candidat à le mettre en situation professionnelle comme le DLA nous l'a conseillé. Pour ce poste il fallait maîtriser l'outil informatique. Pour nous, dès l'instant que le candidat disait qu'il maîtrisait, nous, on le croyait ! Bref, on était tout à fait capable de remettre en cause le CV d'un travailleur en insertion, mais pas celui du futur permanent que nous recherchions.

Vous avez été seule pour assurer l'entretien ?

Non, nous étions trois et, toujours en fonction de la méthode élaborée avec l'aide du DLA, chacun s'est attaché à un aspect du candidat : le côté administratif, le côté commercial et le côté relationnel puisque nous avions des attentes sur ces différentes facettes du poste. Nous avons auparavant positionné les CV sur une échelle de 1 à 5 pour objectiver notre sélection, puis au moment de l'entretien pour recevoir d'abord les moins bons puis les meilleurs au milieu – afin de ne pas « écraser » les autres candidats par celui qu'à priori nous trouvions le meilleur.

Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ?

D'abord nous avons acquis une méthode de recrutement que nous pouvons désormais appliquer pour d'autres embauches. Je dois même dire que je l'ai dupliquée dans une autre association où je suis bénévole et qui devait recruter elle aussi un salarié ! Bref, maintenant on est outillé, on sait faire et on pourra se débrouiller seul si l'on doit réaliser d'autres recrutements. Ensuite, le travail précis sur la fiche de poste a permis de repositionner tout le monde au sein de Pouce Travail. Cela a conduit à une remise à plat du fonctionnement interne de notre structure qui s'est traduit, avec l'aide du DLA toujours, à réviser nos statuts et surtout à écrire un règlement intérieur sur lequel nous nous sommes tous mis d'accord alors que jusque-là nous n'y étions pas arrivés.

En savoir plus : www.poucetravail.com

Recruter un nouveau salarié (3)

La phase de prise de poste et d'intégration

La réflexion sur l'intégration permet une approche collective de la gestion des ressources humaines.

La formalisation de procédures d'intégration suppose d'identifier et de se poser un certain nombre de questions :

- avant la mise en place de la procédure de recrutement,
 - en amont de l'arrivée du salarié,
 - pendant et après l'arrivée du salarié
- Les réponses à ces questions vont orienter les décisions en termes de politique de recrutement et d'intégration, ainsi que l'organisation générale de l'association.

Les démarches administratives à faire, auprès de qui ?

Pour les primo-employeurs : Immatriculation obligatoire

Toute association souhaitant devenir employeur doit se faire immatriculer auprès du Centre de formalités des entreprises (CFE) de l'Urssaf dont elle dépend. Cette démarche déclenche automatiquement l'immatriculation de l'association en tant qu'employeur auprès de l'INSEE qui lui attribue un numéro d'établissement (numéro de SIRET) et répertorie son activité dans la Nomenclature des activités françaises (Code NAF ex-APE). Cette démarche peut désormais être effectuée par Internet : (<http://www.cfe.urssaf.fr>). Des formalités supplémentaires, en tant qu'employeur, sont également liées à l'embauche du premier salarié : l'immatriculation auprès d'une caisse de retraite complémentaire, la déclaration d'exonération liée à l'embauche du premier salarié, la déclaration de première embauche à l'Inspection du travail.

Comment déclarer l'embauche d'un salarié ?

Déclaration préalable à l'embauche (DPAE)

La déclaration préalable à l'embauche (DPAE) regroupe sur un seul et même document, un certain nombre de déclarations obligatoires, à savoir :

- l'immatriculation de l'employeur au régime général de sécurité sociale et au régime d'assurance chômage, en cas d'embauche d'un premier salarié ;
- la demande d'immatriculation du salarié à la caisse primaire d'assurance maladie ;
- l'adhésion à un service médical du travail ;
- la demande d'adhésion de l'employeur à un service de santé au travail et demande d'examen médical d'embauche du salarié,
- le pré-établissement de la déclaration annuelle des données sociales (DADS).

Au plus tôt 8 jours avant la date d'embauche prévue d'un salarié (et avant sa mise au travail effective), l'association doit adresser une DPAE à l'Urssaf, quand le personnel relève du régime général (formulaire Cerfa « Déclaration préalable à l'embauche ») ou à la caisse de mutualité sociale agricole (MSA), quand le personnel relève du régime de protection sociale agricole. L'Urssaf ou la MSA adresse un récépissé accusant réception de la déclaration mentionnant les informations enregistrées dans les 5 jours suivant la réception de la DPAE. Une copie de la DPAE ou de l'accusé de réception doit être remise au salarié. Cette obligation est considérée comme satisfaite si le salarié dispose d'un contrat de travail écrit.

Registre unique du personnel

Le salarié nouvellement embauché doit être inscrit sur le registre unique du personnel. S'il s'agit d'une première embauche, il faut aussi informer l'Inspection du travail par lettre recommandée avec accusé de réception.

Affiliation auprès des institutions de retraite complémentaire obligatoire

L'employeur doit accomplir les formalités d'affiliation du salarié à l'institution relevant de l'Arrco (pour tous les salariés) ou de l'Agirc (pour le personnel cadre).

Visite médicale d'embauche

Elle doit être réalisée avant la fin de la période d'essai (ou dans les 2 mois s'il s'agit d'un apprenti). La DPAE vaut demande, auprès du service de santé au travail dont relève l'employeur, de visite médicale pour le salarié embauché.

Contrat de travail

Les caractéristiques du contrat

Le contrat de travail précise les conditions dans lesquelles le salarié doit effectuer sa prestation et dans quelles mesures l'employeur s'engage à lui fournir son travail et à lui assurer sa rémunération. Il fait également état des protections et des garanties sociales auxquelles le salarié a droit. Conformément aux dispositions du Code du travail, le contrat par défaut est un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps complet. Il est obligatoirement écrit, daté et signé des deux parties en cas de contrat à durée déterminée (CDD) ou de travail à temps partiel. En pratique, l'employeur doit soumettre à la signature du salarié un contrat de travail. Celui-ci est établi en double exemplaire dont un est remis au salarié.

Les mentions obligatoires du contrat de travail

Le contrat de travail doit comporter au minimum :

- la dénomination du type de contrat (durée indéterminée, durée déterminée, temps complet ou partiel) ;
- la raison sociale de l'employeur et son adresse, ses numéros SIRET et Urssaf ;
- les noms et prénoms du salarié, son numéro de Sécurité sociale, date et lieu de naissance ;
- le lieu de travail, la date et l'heure d'embauche, la durée hebdomadaire du travail ;
- la désignation du poste de travail ou de l'emploi occupé ;
- le coefficient correspondant à l'emploi en cas d'application d'une convention collective ;
- le montant de la rémunération brute versée ;
- la durée des congés payés et ses modalités d'attribution ;
- la durée de la période d'essai éventuelle (période durant laquelle le contrat peut être rompu par l'une des deux parties sans conditions et conséquences particulières) ;
- la durée du préavis en cas de rupture de contrat ;
- le nom de la convention collective appliquée ;
- les coordonnées des principaux organismes sociaux auxquels l'employeur et le salarié sont rattachés : caisse de retraite complémentaire, formation professionnelle et éventuellement prévoyance ;
- La mention que le salarié dispose d'un droit de consultation et de rectification des données le concernant.

N.B. Toute modification du contrat de travail fait obligatoirement l'objet d'un avenant notifié par écrit au salarié.

La période d'essai

Le contrat de travail peut comporter une période d'essai, renouvelable une fois, définie par l'article L.1221-20 du Code du travail. Elle n'est pas obligatoire mais elle doit être stipulée dans le contrat de travail. À défaut, ce dernier est considéré sans période d'essai. Elle sert de période transitoire permettant d'apprécier la valeur professionnelle du salarié, et à ce dernier d'apprécier si les conditions d'emploi lui conviennent.

Durée

La période d'essai maximale est fixée à 2 mois pour les ouvriers et employés ; 3 pour les agents de maîtrise et les techniciens ; 4 pour les cadres, renouvelable une fois pour les mêmes durées. Si l'on ne peut pas prévoir une période d'essai plus longue que celle fixée par le Code du travail ou la convention collective, à l'inverse, on peut la prévoir plus courte.

Renouvellement

La possibilité de renouvellement doit être prévue dans le contrat de travail et dans la convention collective de branche étendue. Cela requiert un avenant au contrat de travail.

Rupture libre

La période d'essai permet de rompre le contrat de travail sans plus de formalités. La rupture pendant l'essai n'a pas à être motivée.

L'accueil et l'accompagnement du nouveau salarié

Une démarche construite d'accueil et d'intégration réussie permet à l'association de donner des repères fonctionnels, du sens au travail à accomplir ; d'assurer la pérennité de la personne recrutée au sein de la structure. Le salarié peut ainsi s'approprier

plus rapidement le projet de l'association, son fonctionnement et son environnement, en somme être plus efficace pour l'association.

Informers les membres de l'association

L'employeur, ou son représentant, peut prévoir un temps pour organiser l'accueil dans l'association. D'abord, il est important d'informer de l'arrivée du futur salarié et des missions qui lui sont confiées, les membres du CA et les salariés en place et, le cas échéant, les adhérents, les bénéficiaires de l'association, les partenaires de l'association...

Désigner un « parrain »

Il peut être pertinent de désigner un « parrain » dans l'association (qui ne soit pas un supérieur hiérarchique mais un bénévole) afin d'aider, de guider le nouveau salarié.

Le livret d'accueil

Le livret d'accueil peut être composé du projet associatif, du projet d'établissement et/ou de service, de l'organigramme, de la fiche de fonction du salarié. Auxquels doivent être ajoutés le règlement et les dispositions intérieurs (prise de congés, usage des véhicules de service, mutuelle, etc.), une information sur la convention collective appliquée, les procédures en vigueur, des fiches contacts (noms et coordonnées des personnes ressources en interne et en externe), un plan de la structure.

Le premier jour d'accueil

Fixez un rendez-vous avec le nouveau salarié et la personne qui le recevra et précisez-lui le déroulement de la phase d'accueil. Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour le recevoir dans un endroit agréable et accueillant. Dans un premier temps, il est important de visiter les locaux, présenter les membres de l'association, les collègues ainsi que les habitudes de travail et de convivialité dans l'association. Puis remettre et lire ensemble le contrat de travail, le livret d'accueil, rappeler les horaires de fonctionnement, les conditions de travail, exprimer les prérogatives respectives du salarié à travers sa fiche de poste et celles des membres du conseil d'administration. Enfin, dans un troi-

sième temps, il faudra discuter, échanger sur les premières missions à mettre en œuvre, exprimer la montée en puissance progressive des attentes et répondre aux éventuelles interrogations.

Assurer le suivi du nouveau salarié

Le représentant du CA ayant mandat pour exercer la fonction employeur et le « parrain » ont un rôle à jouer auprès du salarié : faciliter son appropriation des tâches à réaliser en étant présents à ses côtés ; franchir ensemble les éventuels obstacles rencontrés au démarrage, sans jugement hâtif pour qu'il sente la confiance que vous avez placée en lui ; identifier les éventuels besoins en formation si celle-ci est nécessaire pour une meilleure adaptation au poste ; accélérer son intégration dans l'association pour progressivement s'y sentir membre à part entière ; répondre aux interrogations qui pourraient se poser au fur et à mesure de son intégration.

La professionnalisation du salarié et l'établissement d'un plan de formation

L'une des missions de l'employeur est d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit s'interroger sur les leviers qui permettront au salarié d'atteindre complètement le niveau de compétences attendu pour le poste. Il est en effet illusoire de penser que dès son arrivée, le salarié sera entièrement opérationnel dans ses fonctions. Le référentiel de compétences est un outil intéressant qui permet de visualiser sur un tableau et à l'aide de couleurs, les compétences maîtrisées et celles à acquérir en fonction des exigences de l'association sur le poste. Les progrès réalisés sont eux aussi aisément identifiables sur cet outil.

TÉMOIGNAGE

André Chaumeil, vice-président du Handball de Brive « La relation humaine et le professionnalisme ont été au rendez-vous! »

Pouvez-vous nous parler de votre expérience de recrutement ?

Le contexte dans lequel sont intervenus les besoins en recrutement a été celui du départ de l'ancien président du Club qui s'occupait de plusieurs tâches au sein de la structure. Nous avons donc fait face à une nécessité évidente de repenser la structuration de l'équipe bénévole et salariée pour répondre aux exigences de gestion d'un club qui compte plus de 250 licenciés. Nous avons, pour ce faire, travaillé en concertation avec le DLA et nous sommes mis d'accord sur les profils de poste adaptés. Il était à ce niveau nécessaire de recruter un secrétaire et un technicien en lien avec le pôle sportif.

Quelles nouvelles orientations ont découlé de cette réorganisation ?

Il était important dans un premier temps de préciser le rôle des bénévoles et des salariés et notamment pour la fonction de présidence. Le diagnostic du DLA a été l'occasion de repositionner le président dans un rôle d'employeur et de supervision plutôt que d'exécutant. Nous avons de plus fait un long travail de formalisation et d'explication du projet associatif et du règlement intérieur lors de l'assemblée générale. La mise en place d'un plan de développement financier a permis l'actualisation du rôle du Club 7 qui est un club d'entreprises (mécénat) dont le but est d'assurer au Handball de Brive un complément de financement pour la réalisation mais aussi la pérennisation des différents postes ainsi créés.

Comment s'est déroulée l'intégration des nouveaux salariés ?

Le projet et les rôles de chacun redéfinis, l'intégration des salariés s'est faite avec plus de sérénité et de cohérence. L'accompagnement du DLA s'est révélé aussi très bénéfique à ce stade. Au-delà du ciblage des profils, de la fourniture d'informations précieuses et de l'orientation dans certaines démarches, l'accompagnateur nous a permis de conforter la place des nouveaux salariés dans l'organigramme du club. Nous ne connaissions pas auparavant le dispositif mais nous avons été bluffés par la compétence et l'envie des chargés de mission DLA. La relation humaine et le professionnalisme ont été au rendez-vous et les conseils toujours de circonstance. La question de la formation ayant aussi une grande part dans l'intégration des salariés, nous avons aussi réfléchi en ce sens pour faire monter en compétence les salariés et notamment le technicien qui doit bien entendu formé mais aussi se former.

En savoir plus: www.handballbrivecorreze.com

Recruter un nouveau salarié

Quelques outils ressources

Sur le côté administratif

La Direccte, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (ex-direction du travail et de l'emploi) <http://www.limousin.direccte.gouv.fr>

Renseignements téléphoniques relatifs au droit du travail au 05 55 11 66 11, du lundi au vendredi de 08 h 45 à 11 h 45 et de 13 h 30 à 16 h 30, sauf le jeudi matin (fermeture du service) et les vendredis et veilles de fêtes (fermeture à 16 h 00).

> Unité territoriale de la Haute-Vienne
2, Allée Saint-Alexis -
BP 13203 - 87032 - Limoges cedex
05 55 11 66 00

> Unité territoriale de la Corrèze
Cité Montalat - Place Martial)-Brigoueix
BP 314- 19011 Tulle Cedex
05 55 21 80 00

> Unité territoriale de la Creuse
Place Varillas
CS 50132 - 23003 Guéret cedex
05 87 50 44 00

Pôle emploi

Toutes les adresses des agences en Limousin à Limoges, Bellac, Saint-Junien, Saint-Yrieix, Brive, Tulle, Ussel, Guéret, Aubusson et La Souterraine sont sur www.pole-emploi.fr (onglet « En région »).

Association régionale des missions locales (ARML)

53-55, Avenue des Coutures
87000 Limoges
05 55 35 46 20

Sur le côté gestion des ressources humaines

Les DLA, dispositifs locaux d'accompagnement, sont à la disposition des associations pour les accompagner dans leur recrutement.

DLA de la Haute-Vienne :
BGE LIMOUSIN
2, rue de la Croix-Verte
87000 LIMOGES
Karine Geslin
05 55 33 14 79
05 55 32 11 18
k.geslin@bge-limousin.fr

DLA de la Corrèze :
Mission locale de Tulle
25, quai Gabriel-Péri
BP 196
19005 TULLE
Mylène Vant
05 55 26 92 21
05 55 20 95 62
dla-correze@mission-locale-tulle.fr

DLA de la Creuse :
Bureau d'information jeunesse départementale - BIJD
Place du Conventionnel-Huguet
23000 GUÉRET
Pascal Bouso
05 55 61 09 62
contact.dla@bij23.fr

Informations sur le contrat de travail

- Fiches pratiques du ministère du Travail (rubrique « contrats ») : www.travail-solidarite.gouv.fr
- Site de la Direccte : www.direccte.gouv.fr

- Quelques sites utiles :
www.urssaf.fr
www.leemploisdavenir.gouv.fr
www.ville.gouv.fr
www.associations.gouv.fr

Dispositif Impact Emploi

Gestion sociale de l'association et réalisation de fiches de paie.
Les structures agréées « Tiers de confiance » par l'Urssaf :
CAC Panazol
11 rue Jacques-Prévert,
87350 PANAZOL
05 55 06 06 20

CROS du Limousin
GAIA Maison régionale des sports du Limousin
142 avenue Emile-Labussière
87100 LIMOGES
05 87 21 31 31 / 06 52 15 74 59
impactemploi@croslimousin.fr

Bibliographie

- *L'embauche et la gestion du personnel dans les associations*, GPA 9, Territorial, 2008.
- *Le guide des aides à l'emploi*, GPA 17, Territorial, 2007.
- Fiche pratique « Rédiger un CDI à temps complet », *Associations mode d'emploi*, n° 81.
- Alerte, « CDD d'usage : un contrat pour les travailleurs occasionnels », *Associations mode d'emploi*, n° 90.
- Fiche pratique « Partager un emploi à plusieurs : le groupement d'employeurs », *Associations mode d'emploi*, n° 62.

C2RA Limousin,
CRESS Limousin, 14, av. Adrien Tarrade, 87 100 Limoges
Tél. : 05 55 77 06 37. c2ra@creslimousin.org



Retrouvez ce document et toute l'actualité du DLA en Limousin sur le site : www.dlaenlimousin.fr

Avec le soutien de :



Rédaction et mise en page : Scop La Navette, 23 340 Faux la Montagne.