

CFGAA

Journée 4 :

Comptabilité et Créer et gérer un emploi dans une association

Daoud Belaroussi

Mercredi 19 décembre 2019

SOMMAIRE

- Deux parties :
 - La comptabilité des associations
 - Éléments de compréhension, documents de synthèse, analyse
 - L'emploi dans l'association
 - Cadre juridique
 - Éléments de GRH

Plan de la partie comptabilité

- 1. Fonctionnement de la comptabilité et les états de synthèse
- 2. Les principes comptables généraux
- 3. La composition des comptes annuels
- 4. Particularités de la comptabilité associative
- 5. Analyse financière

Obligations légales

Pas d'obligation comptable édictée par la loi de 1901

..toutefois l'association peut se donner des obligations en les inscrivant dans ses statuts..

Obligations légales

Les obligations légales varient selon 4 éléments :

La nature de l'activité

Fondations et fonds de dotation
Associations qui ont une activité fiscalisée
Associations qui émettent des valeurs mobilières

La taille de l'association

Associations dépassant 2 des 3 seuils suivants :
+ de 50 salariés
+ de 3 100 000 € de ressources
+ de 1 550 000 € au total du bilan

L'environnement réglementaire

Associations reconnues d'utilité publique
AI, ACI, associations de services aux personnes...

Le mode de financement

Associations subventionnées pour plus de 153 000 € / an

Obligations de publication au JO des comptes annuels

Obligations légales

Autres obligations

Code général des collectivités territoriales

- Toute association ayant reçu une subvention est tenue de fournir une copie certifiée de leurs budgets et de leurs comptes de l'exercice écoulé
- Les communes de + de 3 500 hab., les Départements et Régions doivent tenir à la disposition du public le bilan conforme des associations dont le financement dépasse 75 000 € ou représente plus de 50% de leur budget (avec un seuil minimum de 53 000 €)

Les obligations comptables sont régies par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable n°99-03 (plan comptable) et n°99-01 (modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations)

Les mécanismes comptables

Les principes

- ❑ Régularité : conforme aux règles en vigueur
- ❑ Sincérité: application « de bonne foi » des règles.
- ❑ Image fidèle et prééminence de la réalité sur l'apparence:
valorisation des contributions volontaires et précisions données
en extra comptable.
- ❑ Prudence: prise en compte des moins values dès qu'elles sont
connues et des plus values quand elles sont réalisées

Les mécanismes comptables

Les règles d'établissement des comptes

- Continuité de l'activité
- Permanence des méthodes comptables: présentation et méthode
- Indépendance des exercices
- Coût historique: enregistrement au prix d'acquisition
- Non compensation: pas de compensation entre créances et dettes, ou charges et produits.

Les mécanismes comptables

Organisation

La comptabilité doit être organisée de manière à permettre :

- la saisie complète des informations ;
- l'enregistrement chronologique de toutes les opérations;
- la conservation et la disponibilité des informations ;
- le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Les mécanismes comptables

Les documents de travail

Le journal: On y enregistre les opérations au jour le jour, par ordre chronologique.

Un grand livre: Il regroupe l'ensemble des comptes classés par nature des opérations.

Un livre inventaire : Il s'agit des balances qui récapitulent les comptes annuels ainsi que les inventaires physiques et comptables. Des documents informatiques peuvent être utilisés. Il est souhaitable qu'ils soient identifiés, numérotés et datés dès leur établissement par des moyens offrant toute garantie en matière de preuve. Une validation mensuelle est conseillée.

Les mécanismes comptables

Selon le plan comptable général, toute écriture comptable doit être basée sur des pièces justificatives datées afin de garantir la fiabilité, la conservation et la reconstitution des écritures. Ces pièces justificatives doivent être conservées au moins pendant 10 ans. Elles peuvent être d'origine:

- ❑ interne: facture émise par l'association à son adhérent ou client, ordre de virement établi par l'association, chèque, bulletin de paie ...
- ❑ externe: relevé de compte bancaire, chèque de la part d'un adhérent ou client, facture d'un fournisseur. ..

Les mécanismes comptables

L'enregistrement

Toutes les entrées et les sorties d'argent enregistrées au jour le jour surtout si il y a une caisse. Toutes les informations sont mentionnées: dates, n° de chèque, nature, origine etc..

Les justificatifs

En comptabilité toute dépense quel que soit son montant doit être justifiée par une pièce. Document qui prouve la dépense et son affectation (facture d'achat, titres de transports, tickets d'autoroute...)

Le classement

Il s'agit d'adopter une méthode pratique pour classer les documents permettant de les retrouver à tout moment.

Les mécanismes comptables

Le plan comptable

Les associations doivent appliquer le plan comptable des associations. Le plan comptable est une nomenclature des comptes. Il contient des règles adaptées aux spécificités associatives.

Présentation des comptes

Il s'agit alors de regrouper les écritures selon leur nature: achats, déplacements, téléphone, timbres..pour les charges; cotisation, participations, subventions, dons...pour les produits.

Le résultat (déficit ou excédent) provient de la différence entre le total des charges et celui des produits.

Les mécanismes comptables

Quels sont les délais de conservation des documents administratifs pour les associations?

❑ **Documents sociaux:** le délai de conservation varie en fonction de leur objet: **5 ans** pour les paies – **10 ans** pour les registres du personnel – **30 ans** pour les contrats de travail

❑ **Documents comptables et fiscaux:** **10 ans** : pour les journaux, le grand livre, le registre des inventaires, les bilans et comptes de résultat, les rapports du commissaire aux comptes – **6 ans** : pour le journal des opérations des bénévoles – valorisation des contributions volontaires.

Les mécanismes comptables

❑ **Documents juridiques: durée illimitée** : pour le registre spécial – les récépissés de la préfecture au journal officiel - **30 ans** : pour le registre des délibérations - **10 ans** : pour les demandes de subventions, leurs pièces justificatives et les contrats commerciaux – **Durée fonctionnelle** au risque couvert, pour les contrats d'assurances.

❑ **l'archivage électronique** : A ce jour il n'existe pas de cadre légal aux obligations en matière d'archivage électronique. La loi du 13 mars 2000 admet, « que l'écrit sur support électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité »

Les mécanismes comptables

En conclusion : nécessités et obligations comptables

Il est recommandé de tenir une comptabilité pour trois raisons :

- Démocratique : présenter des comptes compréhensibles et vérifiables aux adhérents qui ont légalement accès à la comptabilité de leur association, et ont droit à toutes les explications qu'ils demandent.
- Economique : seule une comptabilité tenue régulièrement peut permettre aux dirigeants d'une association de " suivre " et de contrôler la gestion de l'association. C'est l'outil indispensable pour assurer la pérennité de l'association et mener une politique de développement.
- Juridique : Pouvoir présenter des comptes clairs et précis à toute demande des autorités ou services autorisés.

Les mécanismes comptables

Les comptes

Un compte est une adresse où on enregistre toutes les opérations de même nature ou relatives à une même affectation. Une association utilise les comptes en fonction de son type d'activité.

Le plan comptable général propose un cadre commun comprenant 7 classes dans lesquelles tous les comptes de la comptabilité générale sont classés. On distingue:

Comptes de situation: ils figurent dans le bilan:

Classe 1 : Comptes de capitaux.

Classe 2 : Comptes d'immobilisations.

Classe 3 : Comptes de stocks.

Classe 4 : Comptes de tiers.

Classe 5 : Comptes financiers.

Les mécanismes comptables

Comptes de gestion: ils figurent dans le compte de résultat:

Classe 6 : Comptes de charges:

Classe 7 : Comptes de produits.

Comptes spéciaux:

Classe 8 :

Ces comptes spéciaux sont utilisés pour enregistrer les engagements hors bilan et compte de résultat. Ils permettent d'enregistrer en outre les contributions des bénévoles

Les mécanismes comptables

Les comptes sont identifiés par un intitulé et par un numéro comportant plusieurs chiffres:

- Le 1^{er} chiffre correspond à la classe du compte.
- Le 2^e chiffre indique une division de la classe.
- Le 3^e chiffre précise une subdivision du compte.
- Les chiffres suivants affinent la subdivision.

Exemple:

6 : Comptes de charges

62 : Services extérieurs

625: Déplacements

6251: voyages et déplacements

62512 : indemnités kilométriques

Les mécanismes comptables

Il existe deux méthodes de comptabilisation : la comptabilité simple et la comptabilité en partie double.

Dans les deux cas , les écritures sont

- datées
- chiffrées (montant),
- allouées à un compte,
- explicitées par un libellé
- correspondent à un document répertorié qui doit toujours en retour pouvoir justifier une écriture comptable (une facture, un relevé de compte bancaire, une feuille d'impôt à payer, etc).

Les mécanismes comptables

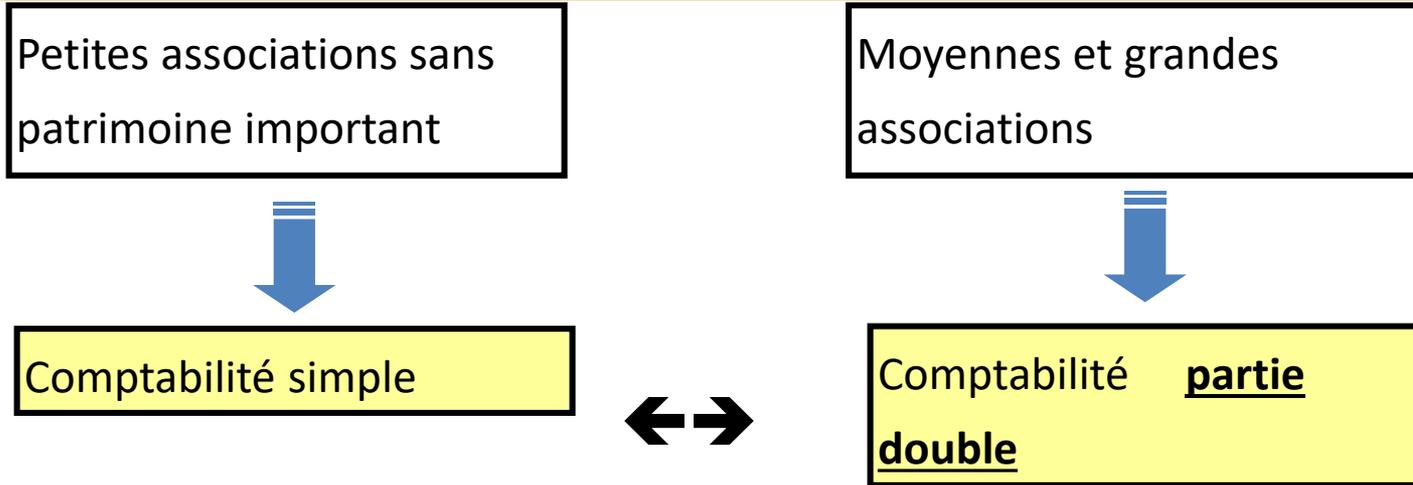
La comptabilité simple

Elle est basée sur la distinction des recettes et des dépenses et la détermination d'un solde entre le total des dépenses et le total des recettes telles qu'elles apparaissent dans le journal de banque et le journal de caisse.

Chaque opération est reportée sur un cahier à deux colonnes : la première colonne pour décrire l'événement, la deuxième pour mettre son montant, en plus ou en moins selon qu'il s'agit d'un encaissement ou d'une dépense.

Ce type de comptabilité dit « de caisse » convient à particuliers ou de toutes petites entreprises dont les événements économiques sont très simples.

Importance de la comptabilité



Passage

Recensement des créances et des dettes
Bilan d'ouverture, avec inventaire des actifs
(patrimoine,...) et des passifs.

Les mécanismes comptables

Comptabilité en partie double

La comptabilité en partie double est une technique qui fonctionne sur la correspondance entre des ressources et leur emploi, entre une origine et une destination.

On décrit un flux avec :

Une origine → Une destination
= D'où vient la valeur ? → Ou va la valeur ?

Une ressource → Un emploi

Un crédit → Un débit

Les mécanismes comptables

Comptabilité en partie double

Pour enregistrer une opération, on débite un ou plusieurs comptes et on crédite simultanément un ou plusieurs comptes en respectant la technique de la partie double.

En effet, tout enregistrement doit respecter l'égalité suivante:

$$\text{Total du débit} = \text{Total du crédit}$$

Les mécanismes comptables

Modèle d'écriture dans le journal :

N° de compte à débiter		Date Intitulé du compte à débiter	Montant à débiter	
	N° de compte à créditer	Intitulé du compte à créditer <i>Justificatif (exemple: n° de facture)</i>		Montant à créditer

Les mécanismes comptables

La Balance

La balance est un instrument de contrôle qui permet de s'assurer que toutes les opérations ont été enregistrées dans les comptes conformément au principe de la partie double.

Elle se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif des mouvements et des soldes des différents comptes de l'association (sachant que le détail des opérations de chaque compte se trouve dans le grand livre)

Les mécanismes comptables

Comptes	Mouvements		Soldes	
	Débit	Crédit	Débiteur	Créditeur
<u>Comptes de situation:</u> Classes 1 à 5				
<u>Comptes de gestion:</u> Classes 6 et 7				
Total	x	x	y	y

Les mécanismes comptables

Qu'est-ce qu'un compte de résultat ?

Le compte de résultat récapitule les charges et les produits liés à un exercice. La différence entre l'ensemble des charges et des produits fait apparaître un résultat. Il peut être un déficit si les charges sont supérieures aux produits, ou un excédent dans le cas contraire.

Charges		Produits	
Fourniture	1600	Stages	4 500
Déplacement	100	Subvention	550
Entretien matériel	350	Cotisation	1 200
Transport	2 550		
Hébergement	1 600		
Résultat (bénéfice)	50		
Total	6 250	Total	6 250

Les mécanismes comptables

Qu'est-ce qu'un compte de bilan ?

Le bilan décrit l'état et la répartition du patrimoine de l'association à une date donnée. C'est la photographie de l'association, sa situation financière depuis le début de son activité. Puisqu'ils comptabilisent le patrimoine, les comptes de bilan ne sont jamais remis à zéro.

Actif		Passif	
Matériel	5 000	Fonds associatif	5 950
Créances	1 000	Résultats cumulés	1 040
Banque	1 000	Résultat de l'année	50
Caisse	500	Dettes	460
Total	7 500	Total	7 500

Définition des comptes annuels

"Faire le bilan"

C'est construire les comptes annuels de l'association au terme d'une période donnée

Les comptes annuels comprennent :

**LE COMPTE
DE
RESULTAT**

**LE
BILAN**

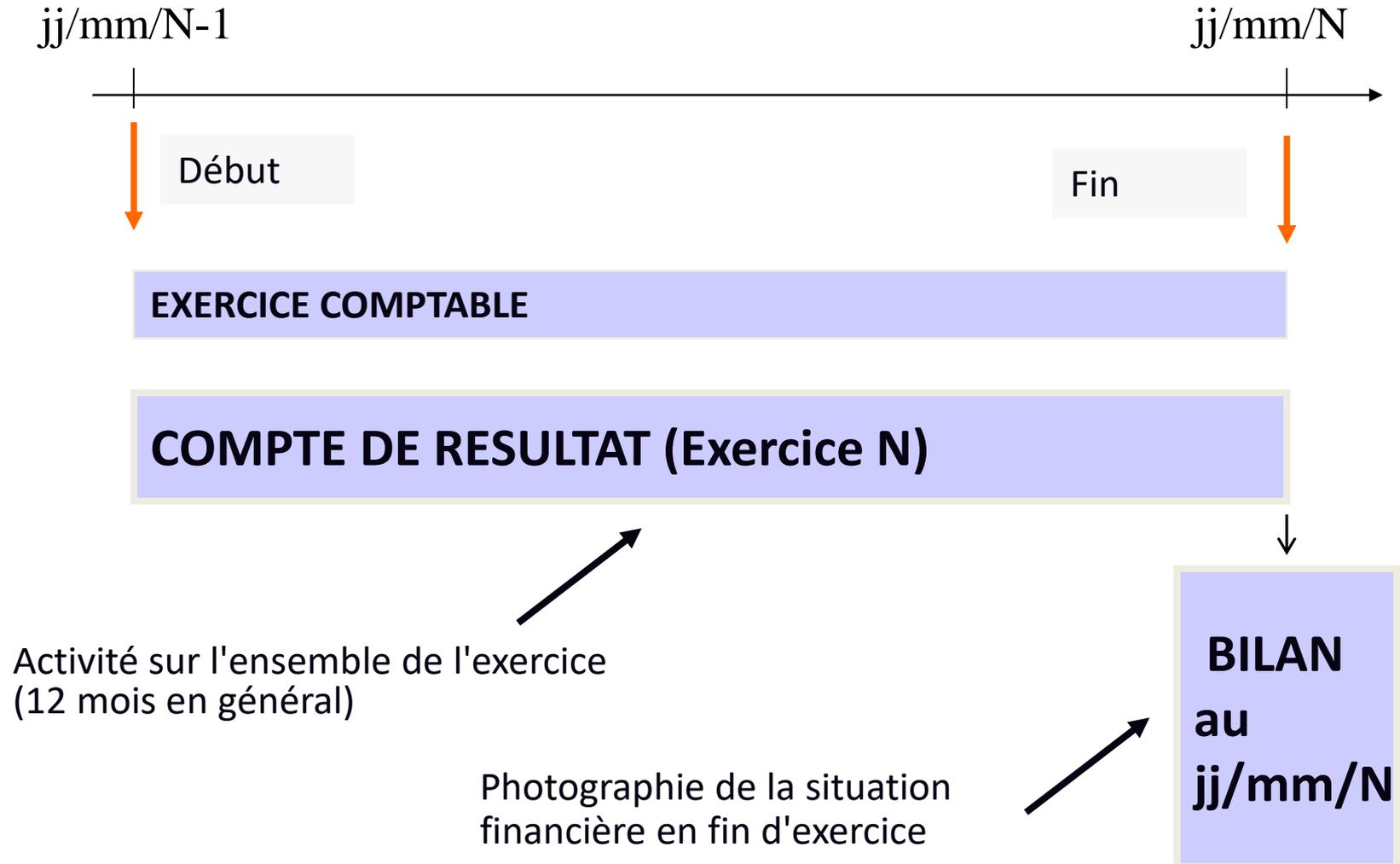
L'ANNEXE

Les comptes annuels

- Les comptes annuels comprennent :
 - LE BILAN décrit séparément, à la clôture de l'exercice, les éléments actifs et passifs de l'association et fait apparaître de façon distincte les fonds propres.
 - LE COMPTE DE RESULTAT récapitule les produits et les charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il fait apparaître, par différence après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.
 - L'ANNEXE complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Ces documents forment un tout indissociable.

De quelle période parle-t-on ?



Le compte de résultat

Les éléments clés

Compte de résultat

CHARGES	PRODUITS
d'exploitation	d'exploitation
financières	financiers
exceptionnelles	exceptionnels
Fonds dédiés Impôt Excédent	Fonds dédiés Déficit

- Les charges détaillent toutes les "dépenses" de l'association.
- Les produits détaillent toutes les "recettes" de l'association.
- Le compte de résultat retrace donc l'emploi (charges) des ressources (produits).
- La présentation est faite par nature d'opérations selon leur caractère (exploitation, financier, exceptionnel)

Le compte de résultat

Le résultat - le point clé

Compte de résultat

CHARGES	PRODUITS
d'exploitation	d'exploitation
financières	financiers
exceptionnelles	exceptionnels
Fonds dédiés Impôt Excédent	Fonds dédiés Perte

RÉSULTAT :

+ / - Résultat d'exploitation
+ / - Résultat financier
+ / - Résultat exceptionnel

= Résultat comptable

Le compte de résultat

Le résultat - le point clé

- Quelques réflexions sur l'excédent
 - L'excédent provient-il de l'exploitation ? des éléments financiers ? ou exceptionnels ?
 - L'excédent appartient-il à l'association ?
 - L'excédent a-t-il une équivalence en trésorerie ? A-t-on réellement encaissé toutes les créances et payé toutes les dettes qui ont généré l'excédent ?
 - Quelle sera l'affectation de cet excédent ?

Le compte de résultat

Le résultat - le point clé

- Quelques réflexions sur le déficit
 - ▣ Le déficit provient-il de l'exploitation ? des éléments financiers ? ou exceptionnels ?
 - ▣ Le déficit est-il à charge de l'association ?
 - ▣ Quelles sont les causes de la perte ? (insuffisance de ressources, perte de subventions, hausse des charges, dépenses exceptionnelles)
 - ▣ Le découvert de trésorerie qui suit le déficit est-il prévisible dans le temps et quantifiable ?
 - ▣ Comment envisage-t-on de financer le déficit ?

Le bilan

La date du bilan

- Le bilan est établi à une date correspondant au terme de la période couverte par le compte de résultat.
- Le bilan d'ouverture d'une période correspond au bilan de clôture de la période précédente.
- Le bilan est le reflet de la situation patrimoniale et financière de l'association à une date donnée.
- Le bilan est présenté en comparaison avec le bilan de clôture de la période précédente.

Le bilan

Une photographie financière

- **C'est une photographie prise instantanément à la fin de la période d'activité**
(le 31 n'est pas le 30 ou le 1er)
- **La date du bilan correspond toujours à la fin de la période du compte de résultat**
- **Le bilan traduit la situation financière qui découle des opérations du compte de résultat**

Le bilan

La trésorerie - le point clé

Le bilan

ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé	Fonds associatifs
Stocks	Provisions Fonds dédiés
Usagers, Financeurs	Emprunts
Trésorerie	Fournisseurs, État, Org. sociaux

Point clé

La trésorerie diminue lorsque :

- ❑ **les fournisseurs sont payés**
- ❑ **les emprunts sont remboursés**
- ❑ **l'association génère une perte**

La trésorerie s'accroît lorsque :

- ❑ **les financeurs règlent**
- ❑ **l'association obtient un emprunt**
- ❑ **l'association génère un excédent**

Le budget

Qu'est-ce qu'un budget ?

Le budget, c'est la prévision des charges (les dépenses) et des produits (les recettes) pour l'exercice à venir. Un budget est nécessairement prévisionnel. Il doit être équilibré, sans déficit, ni excédent.

Charges		Produits	
Fourniture	1 650	Stages	4 500
Déplacement	100	Subvention	550
Entretien matériel	350	Cotisations	1 200
Transport	2 550		
Hébergement	1 600		
Total	6 250	Total	6 250

Le budget

Quelques règles budgétaires

- Le budget est établi pour un an ou sur plusieurs années successives
- Pour l'établir, il faut prévoir toutes les dépenses : assurance, frais postaux, charges liées aux activités, taxes, SACEM..etc
- Les écarts entre le budget et le résultat de l'année précédente peuvent apporter de riches enseignements pour établir un nouveau budget.
- Il permet de veiller pendant l'année à la consommation des ressources.

La trésorerie

Qu'est ce qu'une trésorerie ?

La trésorerie, c'est l'ensemble des capitaux liquides dans l'association. Pour faire face à toutes les charges courantes, l'association doit disposer de liquidités, c'est-à-dire d'argent disponible immédiatement. Un des premiers soucis d'une jeune association est de ce constituer un fonds de trésorerie.

Le plan de trésorerie ci-dessus met en évidence des besoins de trésorerie en février. Les responsables de l'association devront donc anticiper en négociant avec l'imprimeur un délai de paiement par exemple.

La trésorerie

	Janv	Fév	Mar	Avril	Mai	Juin
Encaissements						
Ventes	1 500		1 500			
subvention			3 000			
Cotisations	2 000					
Total	3 500	0	4 500	0	0	0
Décaissements						
Fonctionnement	400	400	400	400	400	400
Charges sociales				1200		
Salaire	800	800	800	800	800	800
Total	1 200					
Solde mensuel	2 300	-1 200	3 300	-1 200	-1200	-1 200
Solde cumulé	2 300	1 100	4 400	3 200	2 000	800

Les principales adaptations au plan comptable

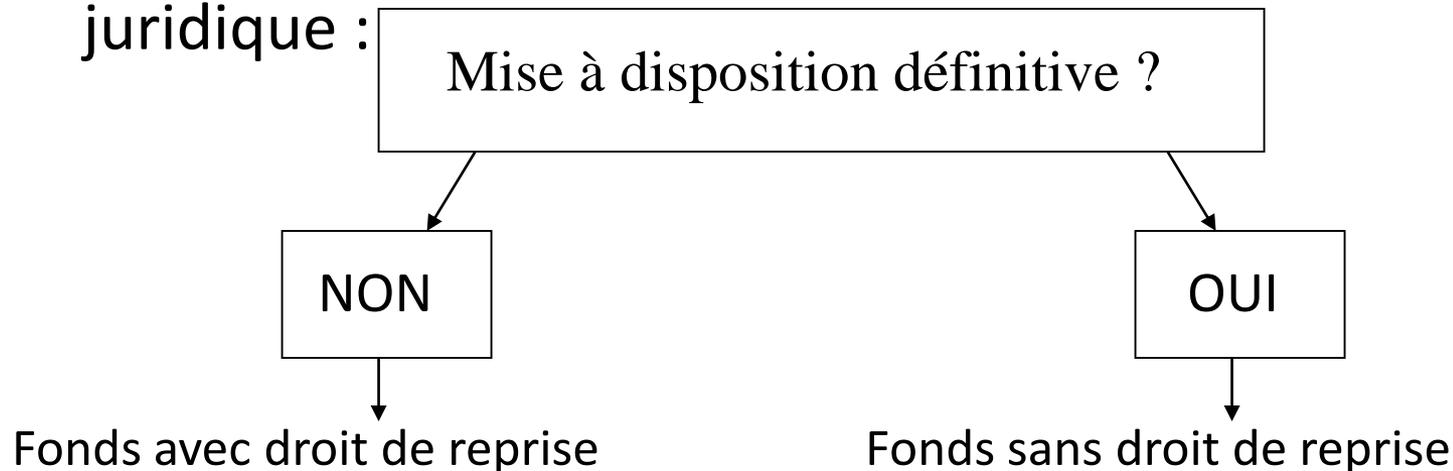
- ▣ Projet associatif et fonds dédiés
- ▣ Fonds associatifs / Apports avec et sans droit de reprise
- ▣ La notion de résultat
- ▣ Ressources / Contributions volontaires en nature
- ▣ Subventions d'investissement

Les fonds dédiés

- Les fonds dédiés sont des rubriques du passif qui enregistrent, à la clôture de l'exercice, la partie des ressources, affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n' a pas pu encore être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard.
- Obligation d'information en annexe :
 - Situation à l'ouverture / clôture
 - Utilisation des Fonds de l'exercice précédent
 - Projet sans dépense sur N-1 et N-2

Fonds associatifs

- Fonds durables sous forme :
 - d'apports
 - de libéralités
 - de subventions
- La comptabilisation est fonction de leur situation juridique :



Les apports

- Les apports **sans droit de reprise** procurent une contrepartie morale à l'apporteur : considération sociale, poids particuliers dans l'association, satisfaction de permettre la réalisation des objectifs.
- Ils sont inscrits dans les fonds associatifs s'il s'agit d'un bien durable utilisé pour les besoins propres de l'association ou de la fondation, sinon ils sont inscrits en produits au compte de résultat.
- Les apports **avec droit de reprise** prévoient une mise à disposition provisoire, selon une convention de reprise du bien, et qui doivent être inscrits dans les fonds associatifs. En fonction des modalités de reprise, l'organisme doit enregistrer les charges et provisions lui permettant de remplir ses obligations par rapport à l'apporteur.
- Les amortissements de ces biens s'effectuent conformément aux dispositions prévues par le plan comptable général.

Notion de résultat

- Le résultat positif est appelé **excédent**.
- Le résultat négatif est **appelé déficit**.

Le plus souvent



Résultat définitivement
acquis

Parfois (ex. Sanitaire et social)



Résultat pouvant être repris
par un tiers financeur

- Compte 115 : "Résultat sous
contrôle de tiers financeurs"
ou bien "Résultat en instance"

Ressources en nature

- Les contributions volontaires effectuées à titre gratuit constituent une des principales spécificités du secteur associatif. Elles peuvent prendre la forme de :
 - contributions en travail : bénévolat, personnel mis à disposition par un organisme public ou privé, temps non rémunéré consacré à la gestion de l'association par les membres des organes dirigeants ;
 - contributions en biens : tout bien remis en pleine propriété à l'association ;
 - contributions en services : mise à disposition de locaux, de matériel de manière ponctuel, fourniture gratuite de services ;

Contributions volontaires en nature

Informations en annexe \Rightarrow Obligatoire :

- ▣ Nature et importance des contributions à caractère significatif

Si :

l'information sur les contributions volontaires :

- ▣ Fiable
- ▣ Quantifiable

Alors :

- ▣ Comptabilisation possible en classe 8
- ▣ Inscription au pied du compte de résultat

Subventions d'investissement

- Subventions d'investissement affectées à un bien par l'association :
 - ▣ compte 13 "Subventions d'investissements affectées à des biens non renouvelables",
 - ▣ avec reprise au compte de résultat au rythme de l'amortissement du bien.

Les fonctions clés de l'info. comptable

Production

⇒ Collecte des informations et organisation

Direction / Equipe

⇒ Comptable

Secrétaire / Comptable

⇒ Expert Comptable

Pilotage

⇒ Trésorier

C'est le responsable de la politique financière définie par la direction de l'association.

⇒ CA / Equipe

Contrôle

⇒ Contrôleur / vérificateur

⇒ Commissaire aux comptes

Les Associés, les adhérents

Obligation ?

⇒ Les comptes en assemblée générale (statuts)

- ☯ Préparation (technique interne / expert comptable... bénévole et prof)
- ☯ Approbation par le CA (qui... analyse... débat... décision)
- ☯ Commissaire aux comptes (selon les financement publics... / obligation statutaire)
- ☯ Présentation en AG (pédagogie, analyse / graphiques, données chiffrées)
- ☯ Approbation en AG
- ☯ Publication des comptes JO (si obligation)

Pilotage

⇒ CA / Salariées

- ☯ Budget prévisionnel
- ☯ Gestion quotidienne (règlement, encaissement, demande de subvention, gestion des comptes...)
- ☯ Suivi / rendre des comptes
- ☯ Analyse financière

Circulation de l'info

Les associés/adhérents

La direction ⇒ Le Bureau / Trésorier

⇒ Expert Comptable

L'équipe ⇒ Le CA

Les chargés de Mission ⇒ Les Commissions
⇒ L'AG

⇒ Commissaire aux comptes

Les partenaires

- ⇒ Financeurs (Publics / Privés)
- ⇒ Les investisseurs (banque & banque solidaire)
- ⇒ Partenaires techniques
- ⇒ Fédérations

Les citoyens

Besoins de trésorerie et investissement

- **Retour sur la lecture du bilan comptable**
- **La notion de fonds associatifs**
- **Les besoins de financement d'une association**
- **Comment renforcer ses fonds associatifs ?**

La notion de fonds associatifs

● Les fonds associatifs

⇒ Ils sont composés d'un ensemble de ressources

- ⇒ Les résultats excédentaires placés en réserves
- ⇒ Les apports sans droit de reprise
- ⇒ Les apports avec droit de reprise
- ⇒ subventions d'investissement
- ⇒ Provisions pour risques et charges
- ⇒ Fonds dédiés

} Les fonds propres

● Rôles des fonds associatifs

- ⇒ Financer des investissements, une politique salariale (avantages, salaires, formations...)
- ⇒ Faire face à l'imprévu (baisse de subvention, perte d'un client...)
- ⇒ Anticiper les fins d'aides aux emplois
- ⇒ Pouvoir lancer de nouveaux projets
- ⇒ Faciliter la mobilisation de ressources complémentaires (effets de levier) : emprunts, financements publics et privés, finance solidaire

Les besoins en financement

● Ses investissements (le cycle investissement)

⇒ Assurer sa pérennité

⇒ Acheter un bien durable

⇒ Renouveler du matériel

⇒ Développer un nouveau projet

⇒ matériels

⇒ terrains, locaux, matériel informatique, installations techniques, les véhicules...

⇒ immatériels

⇒ brevets, frais de recherche, logiciels...

Les besoins en financement

Sa gestion quotidienne (le cycle d'exploitation)

⇒ **Les activités d'une association entraîne des mouvements financiers avec des rythmes et des délais particuliers**

⇒ **Les salaires (payés tous les mois et sans délai)**

⇒ **Les charges sociales (payées au trimestre ou au mois)**

⇒ **Des stocks pour les matières 1^{ère} ou les marchandises doivent être constitués pour l'activité (il peut s'agir, en équivalence, de temps de conception d'une offre de service)**

⇒ **Les règlements des fournisseurs et des client peuvent être immédiat ou différés (paiement en fin de mois, avec délai de 30 jours...)**

⇒ **Les subventions qui souvent ne sont versées qu'au bout de plusieurs mois, voire lorsque les fonds sont déjà gagés**

= cycle d'exploitation (qui dure de quelques semaines à quelques mois)

Et pourquoi tout ce travail ?

Comment renforcer ses fonds associatifs

- ⇒ Constituer des réserves (par la mise en réserve des excédents dégagés)
- ⇒ Solliciter systématiquement des subventions d'investissement
- ⇒ Désinvestir, lorsqu'on dispose de biens
 - ⇒ **Tout cela demeure complexe pour nombres d'associations**
- ⇒ Bénéficiaire d'apports en fonds associatifs par des tiers
 - ⇒ Les apports avec ou sans droit de reprise
 - ⇒ Les différents dispositifs de la finance solidaire (contrat d'apport associatif, prêts participatifs, cigales, fonds de dotation...) en LR : www.airdie.org

A chacun son cycle !

Choix d'une solution de financement

⇒ **Cerner le profil de votre cycle d'exploitation (BFR)**

⇒ Chaque association à un cycle d'exploitation qui lui est propre et qui dépend de la nature de ses activités, ses modes de financements, son organisation...

⇒ **Quelques profils types**

⇒ BFR stable tout au long de l'année

⇒ cycle d'exploitation marqué par les saisons (centre de loisirs)

⇒ cycle d'exploitation calqué sur les rythmes scolaires

⇒ cycle d'exploitation à forte dépendance des subventions (renvoie à la gestion des conventions et versements de subvention)

⇒ absence de besoins financiers (associations bénévoles)

⇒ très fort besoins financiers ponctuels (associations du spectacles vivants)

Créer/gérer un emploi dans une association.

La fonction employeur dans les associations.

Les objectifs de la partie

- Mieux comprendre la fonction de dirigeant associatif et connaître les bases réglementaires pour s'engager avec ou gérer des salariés
- Maitriser les grands principes de la gestion des ressources humaines salariés en les adaptant aux associations

Deux questions à traiter :

- en tant que dirigeant, qu'est-ce qu'on peut faire ? Qu'est ce qu'on a le droit de faire ? ou de ne pas faire ? => le cadre
- comment doit-on le faire ? Pour aider les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes..

Le cadre juridique de l'emploi associatif

D'indispensables réflexions préalables à l'emploi

Au moment de la signature du contrat

Les obligations liées au contrat

Les modifications au contrat

La rupture du contrat de travail

La fonction employeur, la gestion des ressources humaines et le management des équipes.

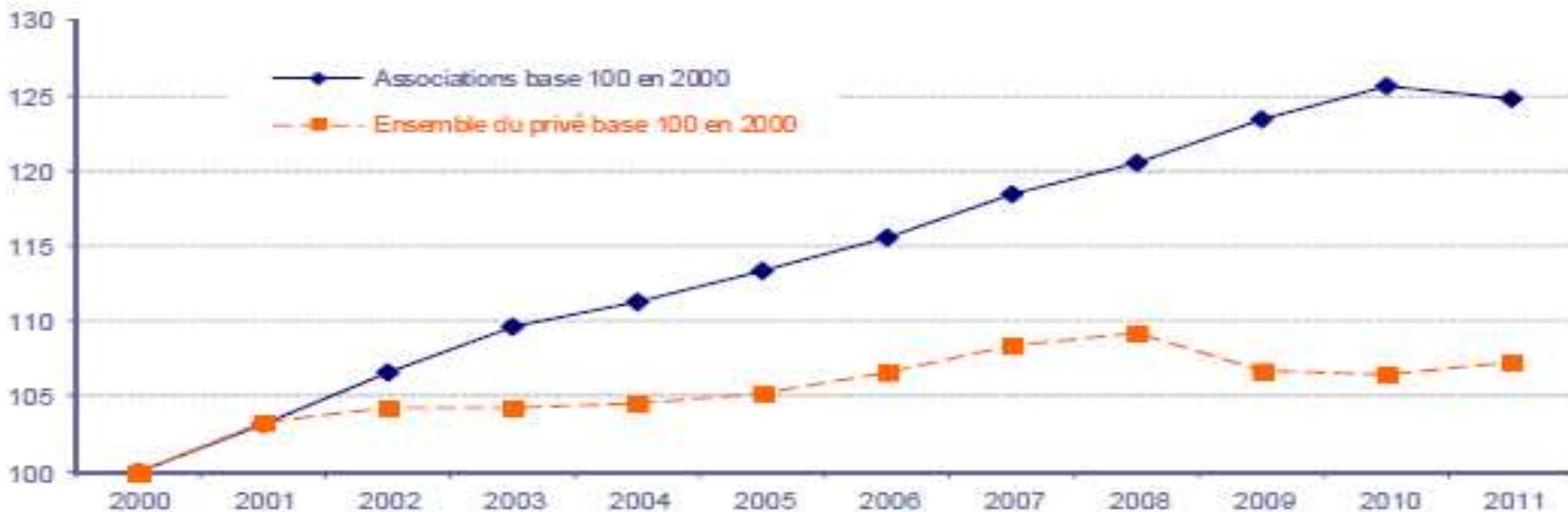
- **1,8 million de personnes** exercent une activité salariée dans les associations, à temps plein ou à temps partiel = 5% de l'emploi public et privé total.

A titre de comparaison :

- 3 x plus que nombre d'agriculteurs
- = secteur de la construction, de l'automobile ou des collectivités territoriales
- 16 millions de bénévoles.

Le contexte économique

66



Sources : ACOSS-URSSAF et MSA. Traitement R & S

- 2000-2010 : développement plus rapide que dans autres secteurs (services)
- **Rupture en 2011** (légère baisse) après des années de progression
- Effet difficultés économiques

Les grandes caractéristiques du salariat associatif :

- Un niveau de formation nettement plus élevé que dans le secteur privé
- Une rémunération inférieure au privé
- Une prédominance féminine (près de 70%)
- Un positionnement professionnel / personnel souvent complexe

Le cadre juridique de l'emploi associatif

3 sources juridiques cadrent les questions d'emploi dans votre association :

- Les réglementations générales du droit du travail**
- Les Conventions collectives**
- Les règles spécifiques à l'association**

Les conventions collectives

Textes réglementaires définissant les droits des salariés **d'une branche professionnelle**, après négociation entre les organisations représentant les employeurs et les organisations représentant les salariés (syndicats).

Des droits plus favorables que le droit du travail.

Négociations régulières (souvent annuelles)

Selon le secteur d'activité (code NAF), rattaché à telle ou telle Convention. Quand activité s'inscrit clairement dans un secteur = application sinon peut être contesté devant les Prudhommes.

Les conventions collectives les plus courantes dans le secteur associatif :

- de l'Animation
- du Sport
- de l'aide ou maintien à domicile à but non lucratif
- Des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local
- Des organismes de formation
- De l'habitat. Centres pour la protection, l'amélioration et la conservation de l'habitat
- Des établissements et services pour les personnes inadaptées et handicapées
- Des organismes de tourisme
- Du tourisme social et familial etc...
- Des entreprises culturelles

Intégralité des textes sur <http://www.legifrance.gouv.fr/initRechConvColl.do>

Existent deux types de conventions collectives :

Étendues : le ministère du travail a pris un arrêté d'extension. La convention collective s'applique à tous les organismes du champ d'application.

Non étendues : ne s'appliquent qu'aux structures membres des syndicats signataires.

Notion de champ d'application : toute CCNT commence par définir le champ d'application qu'elle se donne.

Si plusieurs activités : activité principale avec % de salariés (industrie/services) ou % de CA (commerce)

Attention : le code APE (NAF) ne constitue qu'une indication.

Le cadre juridique de l'emploi associatif

74

Exemple : Champ d'application CCNT Animation

Les activités d'entreprises de droit privé, sans but lucratif, développant à titre principal des activités d'intérêt social dans les domaines culturels, éducatifs, de loisirs et de plein air, notamment par des actions continues ou ponctuelles d'animation, de diffusion ou d'information créatives ou récréatives ouvertes à toute catégorie de population.

La convention s'applique également aux entreprises de droit privé sans but lucratif qui développent à titre principal des activités d'intérêt général de protection de la nature et de l'environnement, notamment par des actions continues ou ponctuelles, de protection et de conservation des sites et espèces, d'éducation à l'environnement, d'études et de contributions au débat public, de formation, de diffusion, d'information ouvertes à toute catégorie de population.

Les activités d'information concourant à la formation civique ou aux droits des citoyens, organisées par une entreprise de droit privé, sans but lucratif, constituent des activités d'intérêt général dans les domaines éducatifs, culturels et citoyens.

Les règles propres à l'association

Statuts, Règlement Intérieur = règles que se donnent l'association.

Ne peuvent pas contredire le droit du travail.

Mais peuvent préciser **certains points de fonctionnement** :

- Éventuelles délégations de responsabilité des bénévoles envers les salariés (également dans contrat)
- Les modalités de participation des salariés aux instances de décision...
- Mise en place d'une **politique salariale** propre. Uniquement si avantages supplémentaires pour les salariés

D'indispensables réflexions préalables à l'emploi

Analysez les besoins de l'association

Problématique de l'articulation entre temps bénévole / temps salarié

Peut-on être à la fois chômeur indemnisé et bénévole d'une association?

Oui

- Mais pas chez un précédent employeur
- Pas pour se substituer à un emploi salarié
- Et tant que l'activité bénévole reste compatible avec les exigences de recherche d'emploi (limite de 136h/mois).

Analysez les besoins de l'association

Rédiger une fiche de poste :

attention aux discriminations !

- pas d'**âge** minimum (hors âge légal) et pas de limite d'âge
- pas de mentions **sexistes** (le poste doit être unisexe)
- pas de **discriminations** au regard de l'ethnie, du lieu d'habitation, de la religion, de l'orientation sexuelle, des opinions politiques, de la situation familiale (réels ou supposés)
- Pas d'exigences qui ne soit pas en lien avec le poste (exiger le permis B pour un poste sédentaire)

L'association a-t-elle les moyens d'embaucher?

- **le salaire brut + les charges (ou le salaire net + charges salariales+ charges patronales)**
- **les primes, indemnités éventuelles**
- **les dépenses de fonctionnement**

Combien coûte un emploi?

Au SMIC, non aidé

Estimatif du coût de l'emploi (Février 2018)

Emploi au smic, non aidé

Chiffres indicatifs pour cotisations : peuvent être différentes selon secteurs d'activité (ex : accident travail) / Pour CDD non aidés : +1% cotisation formation et + 10% prime précarité

				Récap charges			
	NET SALARIE	BRUT (+22% COT SAL)	TOTAL chargé (+13% COT PATR)	Sal	Pat	Total	
	1h	7,74	9,88	11,2	2,14	1,32	3,46
20h	PAR MOIS (87h)	671	856	971	185	114	300
	PAR AN (1044h)	8050	10276	11648	2226	1373	3599
35h	PAR MOIS (152h)	1174	1498	1699	325	200	525
	PAR AN (1820h)	14087	17982	20384	3895	2402	6297

Pour les CDD : + 10% de prime de précarité (sauf si CAE)

Au SMIC : dispositif FILLON qui réduit les cotisations patronales de 42% à 14% - Diminue progressivement jusqu'à 1.6 x le smic. **Plus intéressant d'augmenter # heures que le salaire.**

Combien coûte un emploi?

Une possibilité pour les associations,

le recours au PEC (Ex CUI-CAE) **(Parcours emploi compétences)**

Temps de travail = 20 h/ semaine minimum (87h/mois)

Durée : 12 mois max sauf exceptions.

Des conditions renforcées :

- Éligibilité de la personne employée (RSA, demandeur d'emploi...)
- Prescription par Pole emploi/Éligibilité de l'association par PE
- Parcours de formation vérifié (1 entretien au début/1 entretien à la fin notamment)

Prendre contact avec Pôle Emploi

Caractéristiques PEC

Caractéristiques

Souvent signé en CDD. Mêmes conditions de rupture.

Pas de prime de précarité.

Cotisations pour droits au chômage et à la retraite.

Articulation avec indemnités pôle emploi et RSA au cas par cas.

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/reprise-d-activite-a-temps-partiel-@/suarticle.jspz?id=4114>

Combien coûte un emploi?

Autres points liés au coût de l'emploi

Remboursement frais

Maximum fixés pour éviter la « salariat déguisé »
Cf. tableau de bord.

Possibilité de **chèques cadeaux, chèques déjeuner et chèques vacances**.
Montants plafonnés. [Voir sur le site de l'ACEGAA.](#)

Calcul de la **Taxe sur les Salaires** sur le [site de l'ACEGAA](#) mais pour les associations de taille assez conséquente (+10)

Combien coûte un emploi?

84

Un impératif de prévisionnel au global

	2017 (2 nd sem.)	2018		2017 (2 nd sem.)	2018
CHARGES			PRODUITS		
Achat de fournitures	150	300	Produits d'activités	2500	5000
Salaire chargé	5670	11340	Cotisations	150	200
Déplacements	200	500	Subventions	1000	2000
Assurance RC	150	150			
Frais bancaires	20	20	Versement ASP 70%	3480	6960
Flyers / plaquettes / cartes visites	200	400			
Site internet	500	0			
Autres	76	150			
Total	6966	12860	Total	7130	14160
Résultat	164	1300			

Et dans le temps
(plan de trésorerie)

Autres contrats spécifiques

- **Le contrat de professionnalisation**
- **Le contrat d'apprentissage**

Autres contrats spécifiques

Le contrat de professionnalisation

Périodes d'enseignement général, technologique et professionnel et des périodes de travail en entreprise dans une activité en rapport avec la qualification visée.

Formation : 15 à 25% de la durée du contrat (150h min)

Publics

- Jeunes âgés de moins de 26 ans
- Demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus
- Bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation adultes handicapés (AAH)
- Personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé (CUI)

Coûts : entre 4800 et 12 000 / an selon l'âge. Voir le site

www.alternance.emploi.gouv.fr/

Le contrat d'apprentissage

Ce contrat alterne des périodes d'enseignement général, technologique et professionnel en centre de formation d'apprentis (CFA) et des périodes de travail en entreprise pour mise en application des savoir-faire.

Formation : 33 à 50% de la durée du contrat (400h par an)

Publics

- Jeunes âgés de 16 à 30 ans
- Travailleurs handicapés
- Pour une période de 1 à 3 ans

Coûts : cf. site : www.alternance.emploi.gouv.fr/

Au moment de la signature du contrat

Le contrat de travail fixe les règles des rapports entre un employeur et un salarié nommément désignés.

Il ne peut pas prévoir de dispositions moins favorables que celles figurant dans le droit du travail, les règlements et les conventions ou accords collectifs.

Le contrat de travail écrit n'est pas obligatoire mais très fortement conseillé. Par exemple : si non écrit la relation de travail est forcément à durée indéterminée et à temps plein.

Les mentions obligatoires du contrat de travail

90

- l'identité des parties
- la qualification du salarié
- la date de début du contrat et de fin si c'est un CDD
- le lieu du travail
- Période d'essai (s'il y en a une)
- le montant et la périodicité de la rémunération
- la durée de travail (et horaires de travail si temps partiel)
- le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire (idem si prévoyance)
- convention ou accord collectif (s'il en existe)
- durée du congé payé ou modalité d'attribution et détermination

Contrat de Travail Obligations de l'employeur

Fournir un travail dans le cadre de l'horaire établi

Verser le salaire correspondant au travail effectué

Faire effectuer le travail dans le respect du code du travail, de la convention collective et du contrat de travail.

Veiller à l'adaptation des compétences du salarié tout au long de son passage dans l'entreprise (réforme formation pro. 2014)

Veiller à la sécurité physique et morale ou psychologique du salarié.

Durée de travail minimum à partir du 01 juillet 2014

24h hebdomadaires ou 104h mensuelles ou 1 248h annuelles.

Refus de l'employeur : justification d'une activité économique faible.

Refus du salarié : demande de dérogation écrite et motivée (contraintes personnelles ou plusieurs activités).

Contrat politiques insertion : PEC, CCDI, etc.

CDI = la norme

A temps partiel ou complet

Si pas de contrat signé = CDI

CDD non autorisé pour « pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise »

Prévu pour des cas particuliers :

- Remplacement d'un salarié absent (maladie, congés... sauf grève)
- Remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel (congé parental d'éducation, temps partiel pour création ou reprise d'entreprise...)
- Attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise (sauf si licenciement économique dans 6 derniers mois)
- Travaux saisonniers (secteur agricole, tourisme...)
- Travaux urgents (pour raison de sécurité)

A indiquer spécifiquement dans le contrat CDD

-l'objet

-La durée (date d'échéance ou événement échéance avec durée minimale)

-Si remplacement, nom du salarié remplacé

Renouvellement de CDD si prévu dans le contrat ou avenant fait avant la fin du contrat. Maxi 1 fois pour une durée totale de 18 mois.

CDD successifs pour une même personne ou sur un même poste : respect d'un délais de carence (1/3 de la durée totale du contrat précédent, renouvellement inclus, si ce contrat est d'au moins 14 jours)

Possibilité de recours à des CDD dits « d'usage »
« d'usage constant de ne pas embaucher sous contrat
à durée indéterminée »

Pas de limite de durée - Pas de limite de nombre – Pas de délais
de carence- Pas de prime de précarité.

Secteurs définis par décret dont

- L'hôtellerie et la restauration, les centres de loisirs et de vacances
- Le sport professionnel ;
- Les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, la production cinématographique, l'édition phonographique ;
- L'enseignement.

Elle est facultative.

Contrat à durée indéterminée (CDI)

Durée maximale :

2 mois pour les ouvriers et employés,

3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens,

4 mois pour les cadres.

Contrat à durée déterminée (CDD)

d'un jour par semaine, dans la limite de 2 semaines, pour tout CDD d'une durée inférieure ou égale à 6 mois,

d'un jour par semaine, dans la limite d'un mois, pour tout CDD d'une durée supérieure à 6 mois.

Les structures en lien avec l'emploi

La DIRECCTE

(Direction Régionale des entreprises, de la concurrence, consommation, du travail et de l'emploi)

Droit du travail.

L'URSSAF

(Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales)

Déclaration d'un salarié, point sur le calcul des cotisations patronales et salariales, informations sur les déclarations obligatoires à effectuer, modalités de fonctionnement des assiettes forfaitaires.

Pôle Emploi

Recrutement d'un salarié, pour les contrats aidés.

Les obligations liées au contrat

Etablir un bulletin de salaire

Le salaire doit être versé une fois par mois aux salariés.

Un bulletin de paie doit être établi et remis au moment du versement.

Etablir un bulletin de salaire

Mentions obligatoires

L'entête

- employeur : nom, adresse, n° siret, code ape
- salarié : nom, adresse, n° ss, emploi occupé, classification
- urssaf ou msa
- la convention collective

[PDF](#)

Déclarer les cotisations sociales

Déclarations trimestrielles

URSSAF

Caisse de retraite complémentaire

Prévoyance (s'il y a lieu)

Les cotisations patronales

102

Cotisations sécurité sociale	28-30 %
Cotisations chômage	4,05 %
Cotisations retraite complémentaire (arrco-argic-agff)	4,50 % + 1,20 %
Formation continue	Minimum 0,55 % + pour cdd 1 %

Total cotisations patronales : 35-40 %

Médecine du travail : % masse salariale ou cout forfaitaire visite médicale.

Depuis le 1/01/2016 => Mutuelle obligatoire

Nouveauté :

le Prélèvement à la source , le PAS

Cotisations et contributions sociales	Base	Taux salarial	Part salarié	Part employeur
SANTE				
Sécurité Sociale - Maladie Maternité Invalidité Décès	3 168.24			411.87
Régime de base obligatoire				47.52
ACCIDENTS DU TRAVAIL - MALADIES PROFESSIONNELLES	3 168.24			31.68
RETRAITE				
Sécurité Sociale plafonnée	3 168.24	6.90	218.61	270.88
Sécurité Sociale déplafonnée	3 168.24	0.40	12.67	60.20
Complémentaire Tranche 1	3 168.24	4.93	156.20	235.08
Complémentaire GMP	353.82	7.80	27.60	45.11
FAMILLE	3 168.24			109.30
ASSURANCE CHÔMAGE				
Chômage	3 168.24			133.06
APEC	3 168.24	0.024	0.76	1.14
AUTRES CONTRIBUTIONS DUES PAR L'EMPLOYEUR				72.74
CSG NON IMPOSABLE	3 198.60	6.80	217.51	
CSG/CRDS IMPOSABLE	3 198.60	2.90	92.76	
EXONERATIONS DE COTISATIONS EMPLOYEUR				
TOTAL DES COTISATIONS ET CONTRIBUTIONS			735.84	1 457.52
RETENUES ET REMBOURSEMENTS DIVERS				

NET A PAYER AVANT IMPOT SUR LE REVENU	2 432.40
<i>Dont évolution de la rémunération liée à la suppression des cotisations salariales chômage et maladie</i>	46.88

Impôt sur le revenu	Base	Taux personnalisé Taux non personnalisé	Montant
Impôt sur le revenu prélevé à la source	2 564.10	2.60	66.67

Net payé en euros	2 365.73
--------------------------	-----------------

Les éléments relatifs au prélèvement à la source sont indiqués à titre d'information. Ce bulletin de paie préfigure celui qui sera mis à disposition à compter de janvier 2019.

Allègement de cotisations employeur	-57.03
Total versé par l'employeur	4 625.76

Les dispositifs d'exonération de charges sociales

104

La réduction Fillon

Allègement des cotisations patronales pour les bas salaires.

L'aide maximum : 28 % du salaire brut.

L'allègement est dégressif en fonction du taux horaire (à partir de 1,6 smic soit 15,81 €, la réduction fillon ne s'applique plus).

Les bases forfaitaires

Les charges patronales et salariales sont calculées sur une base forfaitaire inférieure au montant des salaires bruts.

Cotisations à la charge du salarié mais versées par l'employeur

Cotisations sécurité sociale	7,30 %
Cotisations chômage	0 % (depuis octobre 2018)
Cotisations retraite complémentaire (arrco-agirc-agff)	3,05 % + 0,80 %
La contribution sociale de solidarité – CSG	Déductible 5,10 % de 98,25 % du salaire + Non déductible : 2,40% de 98,25 % du salaire
La contribution pour le remboursement de la dette sociale - CRDS	0,50 % sur 98,25 % du salaire

Déclarer les cotisations sociales

Déclarations mensuelles/annuelles

DSN : tous les mois électroniquement (DSN de régularisation si nécessaire)

Taxe sur salaire - 31/01

Médecine du travail - 31/01

Formation Continue - 28/02

Les autres obligations

- 1. La médecine du travail**
- 2. Les affichages obligatoires**
- 3. Les registres obligatoires**

Tout employeur est tenu de faire passer aux salariés :

- une visite d'embauche avant l'expiration de la période d'essai,
- une visite tous les 2 ans,
- une visite de reprise en cas d'absence d'au moins 8 jours pour cause d'accident du travail, de 21 jours en cas de maladie, pour maladie professionnelle ou congés maternité

Les affichages obligatoires

109

- Les coordonnées de l'inspection du travail, du service de la médecine du travail et des services d'urgences
- L'horaire de travail et la durée des repos
- L'ordre des départs en congés
- La convention ou accord collectif
- Les dispositions légales et réglementaires relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes,
- Les consignes d'incendie et l'affiche résumant les consignes en cas d'accident électrique,
- les affichages électoraux pour les élections prud'homales.
- Les dispositions concernant le harcèlement moral et sexuel
- L'interdiction de fumer **Cf. document sur [site ACEGAA](#)**

L'employeur doit tenir à la disposition des inspecteurs du travail :

- l'accusé de réception de la déclaration préalable à l'embauche
- les bulletins de salaire
- le registre unique du personnel à jour
- le registre des accidents du travail bénins
- le document unique d'évaluation des risques professionnels
voir site

Retour sur le document unique d'évaluation des risques

Le document unique d'évaluation des risques doit

- Inventorier et classer les risques potentiels
- Faire figurer les actions de prévention pour réduire ou éliminer ces risques

=> Modèle disponible sur demande

Les modifications au contrat

L'Avenant au contrat de travail

113

Toutes modifications d'un élément essentiel du contrat de travail doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

L'accord du salarié est obligatoire.

Exemples : changement de statut, de la durée du travail...

Mentions obligatoires :

- Référence au contrat initial
- Objet de la modification
- Nouvelles dispositions du contrat
- Date de départ de la modification

- Les congés payés
- Les congés pour événements familiaux
- Les absences autorisées
- La maladie
- Les accidents du travail
- La maternité et la paternité
- La formation
- La rupture du contrat
- La fin du contrat

Les éléments de majoration de la rémunération

115

Les heures supplémentaires :

- 36^e h. à 43^e h. : 25 % de majoration
- 44^e h. à 48^e h. : 50 % de majoration

Les heures complémentaires pour les temps partiels :

- ≤ 10 % du temps de travail majorées de 10 %
- Quand accord collectif pour $\frac{1}{3}$ du temps de travail \Rightarrow 25 % de majoration. `
- durée du travail : ne peut pas être = durée légale du travail (35h/s).

Les primes sont soumises à cotisations

La loi reconnaît à tout salarié le droit à un congé payé annuel à la charge de l'employeur.

Lorsque l'on parle des congés payés, il convient de distinguer 4 phases :

- l'ouverture de droit aux congés
- la durée des congés
- la période de prise des congés
- le décompte des congés
- la rémunération des congés payés

Il s'apprécie sur une **année de référence** (AR).

Cette période est comprise entre le **1er juin** de l'année précédente et le **31 mai** de l'année en cours.

Exemple congés 2016

1er juin 2015 au 31 mai 2016

Durée des congés

118

- **2,5 jours ouvrables** par mois de travail : total de **30 jours par an**.
- **2.08 jours ouvrés** par mois de travail : total de **25 jours par an**.

Fractionnement des congés

Des jours de CP supplémentaires doivent être accordés aux salariés qui prennent des jours de CP fractionnés, c'est-à-dire qui sont pris en dehors de la période de prise normale (du 1/05 au 31/10) cf => <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2258>

Rémunération des congés payés

L'indemnité de congé payé est égale :

- soit au salaire qu'aurait perçu le salarié s'il avait travaillé
- soit au dixième de la rémunération totale perçue par le salarié au cours de la période de référence.

La méthode la plus avantageuse est à retenir.

4 j : son mariage ou remariage

3 j : naissance enfant ou arrivé en vue d'adoption

2 j : décès enfant ou conjoint

1 j : mariage enfant. Décès père, mère, beau-père, belle-mère, frère ou sœur

La rémunération est maintenue

Congé parental d'éducation

Temps plein ou temps partiel (mini 16h par semaine).

Bénéficiaire : le père et la mère

Ancienneté : 1 an minimum à la date de la naissance de l'enfant.

A quel moment ? entre la fin du congés maternité et le mois précédent les 3 ans de l'enfant.

Durée : 1 an maximum renouvelable 2 fois

Procédure : lettre RAR ou contre récépissé 1 mois avant la fin du congés maternité ou 2 mois si congés pris plus tard.

Retour : précédent emploi s'il est disponible ou emploi similaire avec une rémunération équivalente.

Actions du salarié

- prévenir l'employeur de son absence au plus tard dans les 48 heures
- tenir l'employeur informé de l'évolution de la maladie.

Actions de l'employeur

Établir une attestation de salaire pour envoi à la CPAM avec subrogation ou non en cas de maintien du salaire.

Prise en charge par l'employeur

Ancienneté : 1 an

Jour de carence : 3 j pour la sécurité sociale.

Maintien :

90 % du salaire brut (déduction des IJSS) pour les 30 1er jours. + 10 j
par tranche d'ancienneté de 5 ans

2/3 du salaire brut (déduction des IJSS) pour les 30 jours suivant. + 10
jours par tranche d'ancienneté de 5 ans

L'accident du travail

124

Qu'est ce qu'un accident de travail ?

Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail.

Actions du salarié

- A l'employeur : avertir dans les 24 heures l'employeur et envoi dans les 48 heures de l'arrêt de travail s'il y a lieu.
- A sa caisse d'assurance maladie : transmettre la déclaration de l'accident, l'arrêt de travail après avoir consulté au plus tôt un médecin.

L'accident du travail

Actions de l'employeur

- Au salarié : lui remettre immédiatement une feuille d'accident du travail.
- A sa caisse d'assurance maladie : envoi d'une lettre RARC à la CPAM ou par le site net.entreprise dans les 48 heures pour déclarer l'accident de travail et envoi de l'attestation de salaire s'il y a arrêt de travail.

Prise en charge par l'employeur

Ancienneté : 1 an

Jour de carence : 0 j pour la sécurité sociale, 0 j pour l'employeur.

Maintien par l'employeur :

90 % du salaire brut (déduction des IJSS) pour les 30 1er jours. +
10 j par tranche d'ancienneté de 5 ans

2/3 du salaire brut (déduction des IJSS) pour les 30 jours suivant.
+ 10 jours par tranche d'ancienneté de 5 ans

Obligation salariée : lettre RAR ou contre récépissé de l'employeur d'un certificat médical attestant l'état de grossesse et la date présumée de son accouchement.

Obligation l'employeur : envoyer l'attestation de salaire à la CPAM.

Prise en charge : à 100 % par la sécurité sociale. Subrogation possible

Durée : pour 1er et 2è enfant : 6+8 semaines. A partir du 3è enfant 8+18 semaines

La paternité

Tout salarié a droit à un congé paternité de 11 jours calendaires pour la naissance de son enfant ou 18 jours en cas de naissances multiples.

Le salarié doit prévenir son employeur par lettre RAR au moins 1 mois avant la date de la prise de ce congés. Ce congé doit être pris dans les 4 mois à compter de la naissance de l'enfant.

L'employeur envoie à la CPAM une attestation de salaire au début du congés paternité.

La Formation Professionnelle

Rappel des obligations légales

-de 10 sal. : 0.55 % de la masse salariale
(+1% sur les CDD)

Payable avant le 28 février N+1

Auprès d'un OPCA (organisme paritaire de collecte agréé)

- Uniformation
- Unifaf
- AFDAS
- Agefos PME
- etc.

Les OPCA disparaissent : les OPCO les remplacent (Opérateurs de Compétences).

Les opérateurs de compétences gèreront la collecte des contributions jusqu'en 2020.

C'est l'Urssaf, en janvier 2021, qui collectera les cotisations.

Le CIF disparaît remplacé par un CPF de transition.

Le plan de formation devient le plan de développement

Le compte personnel de formation (CPF)

A partir de 2019, il devient un compte en euros.

500 € par an sont acquis pendant 10 ans. On pourra payer une formation avec une appli sur smartphone et on notera les formations type tripadvisor !!

Voir site Unifformation

Avant une formation, pour la prise en charge

Se renseigner auprès de l'OPCA

La formation doit être délivrée par un organisme de formation (DIRECCTE et label DATADOCK)

et présenter :

- Un contenu pédagogique
- Un objectif professionnel transposable
- Un public ciblé
- La durée de la formation doit être en lien avec l'objectif visé, et d'au moins une journée

Restent en vigueur (selon la loi de 2014 sur la formation professionnelle)

1. **L'entretien professionnel** obligatoire tous les deux ans.
2. La possibilité de faire appel à un **conseil en évolution professionnelle (CEP)** gratuit, accessible à tous.

La rupture du contrat de travail

Plusieurs modalités de rupture

135

Démission

Accord entre les parties

Licenciement

Ruptures spécifiques aux CDI

136

	Conditions	Préavis	Procédure	Indemnités
Démission	Volonté du salarié	Si pas de convention, le prévoir dans le contrat de travail	Recommandé de la notifier par écrit par lettre RAR ou contre récépissé	De préavis si l'employeur en dispense le salarié
Rupture conventionnelle	D'un commun accord entre salarié et employeur	Pas de préavis particulier. Accord entre salarié et employeur	1 à 2 entretiens. Convention à signer par les 2 parties. Délai de carence 15 j. Demande d'homologation auprès de la DIRECCTE. Accord dans les 15 j.	Identique à l'indemnité de licenciement. La part non soumise à cotisation est soumise à un forfait social de 20 %. Jusqu'à 76 400 €.

Licenciement économique

137

Conditions	Préavis	Procédure	Indemnités
<p>Motif non inhérent à la personne du salarié. Toutes raisons dues à des difficultés économiques ou d'une réorganisation nécessaire à la sauvegarde ou cessation d'activité</p>	<p>1 mois si ancienneté entre 6 mois et 2 ans. 2 mois si ancienneté > 2 ans.</p>	<p>Convocation à un entretien (mini 5 j ouvrable après) par lettre RAR ou contre récépissé. Proposer un contrat de sécurisation professionnelle CSP (parcours de retour à l'emploi). ³7j ouvrables non cadre, 15 j cadre, envoi de la notification de licenciement par lettre RAR. Informé par écrit la DIRECCTE dans les 8 j qui suivent l'envoi.</p>	<p>Préavis si l'employeur en dispense le salarié. Licenciement Congés payé ----- Date de rupture ----- Date de la fin de préavis même s'il n'est pas effectué</p>

Licenciement pour motif personnel

138

Conditions	Préavis	Procédure	Indemnités
<p>Motif inhérent à la personne du salarié, son comportement, une insuffisance professionnelle. Doit être motivé et justifié par un cause réelle et sérieuse.</p> <p>Faute simple. Faute grave. Faute lourde.</p>	<p>Pas de préavis pour faute grave ou lourde.</p> <p>1 mois si ancienneté entre 6 mois et 2 ans. 2 mois si ancienneté ≥ 2 ans.</p>	<p>Convocation à un entretien (mini 5 j ouvrable après) par lettre RAR ou contre récépissé. ³2j ouvrables envoi de la notification de licenciement par lettre RAR.</p> <p>-----</p> <p>Date de rupture</p> <p>-----</p> <p>Faute simple :date de la fin de préavis même s'il n'est pas effectué. Faute grave ou lourde : date d'envoi de la lettre de licenciement.</p>	<p>Préavis pour faute simple. Licenciement pour faute simple. Congés payés pour faute simple ou grave.</p>

Ruptures spécifiques aux CDD

139

	Conditions	Préavis	Procédure	Prime fin de contrat
Rupture anticipée autorisée d'un CDD	Possible si le salarié justifie d'une embauche en CDI	1 j par semaine de la durée totale du contrat. 2 à 2 semaines Jour ouvré	Notification par écrit.	Non
Rupture anticipée d'un commun accord	A la demande du salarié avec accord de l'employeur	Pas de préavis particulier. Accord entre salarié et employeur	Document à signer par les 2 parties	Oui

Indemnités versées en fin de contrat

140

Prime de précarité (CDD)

10 % du salaire brut versé pendant la durée totale du CDD

Indemnité compensatrice de congés payés

Soit 10 % du salaire brut versé. Soit méthode du 26ème du dernier salaire brut

Indemnité compensatrice de préavis

Montant du salaire qu'aurait perçu le salarié.

Indemnité légale de licenciement

1 an d'ancienneté minimum (sauf pour la rupture conventionnelle).
Base : soit salaire brut des 12 derniers mois soit des 3 derniers mois
1/5^e de mois pour les 10 1^{ère} années
+ 2/15^e de mois par année au-delà des 10 ans

Certificat de travail

Reçu pour solde de tout compte

Attestation de salaire pour Pôle Emploi

La fonction employeur, la gestion des ressources humaines et le management des équipes.

La GRH dans les associations, quelles spécificités ?

143

D'abord des règles communes :

- **Le droit social, les conventions collectives**
- **Les fonctions de la GRH : recruter, mobiliser, évaluer et former**

Les spécificités :

- **Objet non lucratif => change le regard sur la performance et la mesure de la performance (ex: pas d'indicateur de marge globale pour les objectifs)**
- **Acteurs spécifiques => les administrateurs bénévoles et la fonction employeur => question de la formation des bénévoles.**

La GRH dans les associations

144 Éléments constitutifs de la GRH	Détails	Contraintes
1 - Principes généraux liés au projet associatif	Projet de l'association Culture associative Environnement de l'association	« ce qui se fait et ce qui ne se fait pas » => rites et tabous
2- Des acteurs spécifiques	Bénévoles, administrateurs, directeur(rice) , salariés	Implications diverses, connaissances diverses, jeux d'acteurs
3 - Règles et normes	Droit du travail, conventions collectives	Interdictions et limites, procédures à respecter.
4 - Pratiques de gestion	Recruter Mobiliser Evaluer Former	Respect des principes éthiques Formation des acteurs et transmission

La GRH : gestion des ressources humaines pour les associations, c'est :

- faire travailler ensemble bénévoles et salariés

Schéma classique

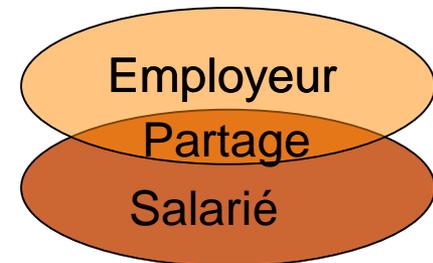
Hiérarchie

Employeur



salarie

Schéma associatif
Coopération/partage



La GRH dans les associations, quelles spécificités ?

146

Nécessité de gérer deux types d'engagement et de motivations

MOTIVATION DES BÉNÉVOLES

La passion pour l'activité de l'association,

La reconnaissance sociale,

L'ambiance associative,

La préservation ou le renforcement du lien social,

L'intérêt intellectuel de la mission confiée.

L'activité de chacun doit être porteuse de sens

La réussite de l'association

MOTIVATION DES SALARIES

La rémunération,

Les conditions de travail,

Les perspectives d'évolution,

La professionnalisation,

La reconnaissance Professionnelle

La GRH dans les associations, quelles spécificités ?

147

Une spécificité forte :

Le besoin de répartir les tâches et les fonctions entre les bénévoles et les salariés.

Un outil : le tableau de répartition des tâches

TACHES	Temps consacré par mois				
	Bénévoles	Cuisto / coordo cuisto	Autre cuisto	Coordina trice	Intervenants
GENERAL ASSOCIATION					
Planning mensuel / contact intervenant					
Communication - entretien du site et newsletter					
Communication - actualisation et diffusion com' papier					
Comptabilité					
Gestion des adhésions					
Réunion avec les partenaires institutionnels					
Recherche de subventions et travail en lien avec partenaires locaux					
ACTIVITES					
Préparation de la salle					
Préparation et intervention atelier x					
Préparation et intervention atelier y					
Rangement de la salle					
CUISINE					
Courses					
Préparation repas					
Service					
Rangement - Menage					
SERVICE					

La place des administrateurs bénévoles :

⇒ Une possibilité : la délégation des pouvoirs

Une délégation de pouvoir est acte par lequel un « délégrant » va confier à un « délégataire » la responsabilité d'une mission définie.

Peut être induite par le contrat de travail, mais un document écrit, validé par les instances de l'association est préférable.

Nécessité pour le délégataire de disposer de la compétence technique et de l'autorité et des moyens pour mener cette mission.

Le travail sur les équipes

Trois impératifs :

- Renforcer la motivation en organisant les dispositifs (réunion d'équipe, animation, formation, etc.)
- Travailler sur le partage du projet associatif, facteur de mobilisation.
- Rester attentif aux facteurs de démotivation des équipes : opacité, différence de traitement

La GRH dans les associations, quelles fonctions ?

=> Fonctions de la GRH

- a) Recruter**
- b) Mobiliser**
- c) Former**

Recruter = investissement

Recruter = pari sur le futur

Mieux recruter = réduire (pas éliminer) l'incertitude

Recruter, c'est :

- ⇒ **Connaître les dispositions légales s'appliquant au recrutement**
- ⇒ **Formaliser le(les) poste(s) à pourvoir (fiches de poste)**
- ⇒ **Mettre en place un processus de recrutement adapté**
- ⇒ **Réussir l'intégration du salarié**

Recruter : les dispositions légales à respecter.

- ⇒ **Pas de discrimination , les erreurs à éviter :**
 - ⇒ **pas d'âge minimum et pas de limite d'âge**
 - ⇒ **pas de mentions sexistes (le poste doit être unisexe)**
 - ⇒ **pas de discriminations au regard de l'ethnie, du lieu d'habitation, de la religion, de l'orientation sexuelle, de la situation familiale (réels ou supposés)**
- ⇒ **Pas d'exigences qui ne soit pas en lien avec le poste (exiger le permis B pour un poste sédentaire)**

Bien recruter, c'est bien formaliser le poste

⇒ **la fiche de poste**

⇒ **Définition : La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un salarié dans une structure donnée (service, unité...).**

⇒ **Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires,....).**

Les rubriques d'une fiche de poste

⇒ Intitulé du poste : quel emploi-type ?

⇒ Missions du poste : Quels principaux objectifs généraux et permanents sont attendus du poste ? Quels sont les grands champs d'initiatives et de responsabilité du titulaire du poste, qui éclairent le service attendu ? [?]

⇒ Cadrage du poste : Comment le poste se situe-t-il dans l'organigramme ? Qui donne les instructions et comment ? Qui contrôle ? Qui évalue ? Avec qui le titulaire est-il en relation ?

⇒ [?] Description des activités : Quelles activités principales contribuant à l'exécution des missions ?

Les rubriques d'une fiche de poste (suite..)

⇒ Responsabilité du poste : cadrage de la marge d'autonomie

- ⇒ Précisions sur ce qui est en responsabilité complète.
- ⇒ Précisions des aspects sur lesquels en référer à la hiérarchie (délégations).
- ⇒ Précisions sur ce que le collaborateur ne peut pas faire.
- ⇒ Précisions sur la participation aux aspects collectifs du management institutionnel (dont évaluation, etc.).

⇒ Conditions de travail du poste :

- ⇒ Lieu, horaires de travail et de congé, et contraintes de temps et règles de fonctionnement.
- ⇒ Composantes de la rémunération et avantages.

⇒ Profil de compétences requises :

- ⇒ Savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels requis, diplômes, des formations ou expérience.

Les rubriques d'une fiche de poste (suite et fin ..)

⇒ ☒ Moyens du poste :

- ⇒ humains,
- ⇒ matériels,
- ⇒ externes,
- ⇒ autres...

La fiche de poste est un :

- Outil au service de la GRH : base pour l'évolution, pour l'entretien individuel, etc.
- Outil de communication
- Outil de recrutement
- Outil /cadre de référence

Le processus de recrutement (proprement dit)

- ⇒ rédiger l'annonce
- ⇒ réseaux et canaux de diffusion
- ⇒ mode de sélection
 - ⇒ tri CV
 - ⇒ entretien individuel
 - ⇒ entretien collectif
 - ⇒ tests

Le processus de recrutement

⇒ Rédiger l'annonce

- ⇒ présentation de l'association
- ⇒ présentation du poste
- ⇒ indiquer la rémunération
- ⇒ ne pas oublier mode de contact et adresse

⇒ Diffuser l'info.

- ⇒ Pôle emploi = pas obligatoire mais gratuit ..
- ⇒ le réseau (partenaires, clients, etc.) = essentiel
- ⇒ réseaux sociaux : viadeo, linkedin (facebook, pas trop)

⇒ Mode de sélection

- ⇒ Comité de recrutement (bénévoles/salariés)
- ⇒ Grille de critères (pour objectiver)

Le processus de recrutement

⇒ Mode de sélection (suite..)

⇒ Entretien individuel => préparation nécessaire en fonction du

CV => on écoute plus qu'on ne parle

⇒ Entretiens collectifs : utiles pour repérer des savoir-être plus que des savoir-faire

⇒ mises en situation = intéressantes mais pas toujours faciles à organiser.

Recruter, c'est aussi prévoir l'intégration du salarié.

Selon la taille de l'association :

⇒ **Tuilage ? Tutorat ?**

⇒ **Au minimum :**

- ⇒ **Information de tous les salariés et bénévoles**
- ⇒ **présentation aux équipes et aux partenaires**
- ⇒ **convivialité si possible ?**

⇒ **Faire le point régulièrement.**

Les associations (et l'ESS) en général attirent les vocations mais :

⇒ **turnover important**

⇒ **perspectives de carrière faibles**

⇒ **salaires inférieurs au "marché"**

⇒ **quelquefois .. déceptions et frustrations importantes**

⇒ **décalage entre les valeurs et les pratiques**

⇒ **manque de réponses, indécisions des instances**

Mobiliser dans les associations, c'est :

- ⇒ **Communiquer de manière continue sur le projet associatif**
 - ⇒ **Ne jamais croire que le projet est forcément connu**
 - ⇒ **Insister sur la cohérence entre le projet associatif et les pratiques quotidiennes**

- ⇒ **Organiser et faire vivre la communication interne**
 - ⇒ **mettre en place des actions de communication volontaristes**
 - ⇒ **profiter de toute occasion : fête, AG, séminaire annuel, etc.**
 - ⇒ **ceci est vrai même pour les petites structures**

La GRH : gestion des ressources humaines pour les associations, c'est :

- faire travailler ensemble bénévoles et salariés**
- respecter l'engagement des salariés mais**
 - être exigeant sur les objectifs**
 - contrôler les résultats**
 - sanctionner (en bien ou mal)**

L'entretien professionnel :

=> Obligatoire chaque deux ans (depuis mai 2014)

=> objectifs :

- accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (changement de poste, promotion...),**
- identifier ses besoins de formation.**

Le plan de formation ou de développement des compétences :

- => Le plan comprend l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés.

- => Plan de formation sert les objectifs stratégiques de l'association

- => Il comprend trois types d'actions :
 - Les actions d'adaptation au poste de travail
 - Les actions liées à l'évolution des emplois
 - Les actions de formation ayant pour but le développement des compétences

Le plan de formation :

**Plan de formation (ou de développement des compétences
= outil GRH**

**=> Analyse des besoins : notamment grâce à l'entretien
professionnel**

**=> Etablissement d'un véritable plan de formation continue
corrélation entre la politique de l'association et les objectifs du
plan de formation.**

**# articulation des besoins individuels et des besoins de
l'association**

=> Utilisation optimale de la contribution à la FPC (0,55 % MSB

Merci pour votre attention!