

# Accompagner les petites et moyennes associations employeurs

**REFERENTIEL DE PRATIQUES**  
*à l'usage des* **ACTEURS DU SOUTIEN**

**VADEMECUM**

tableau de bord de l'accompagnateur

Nom du Projet/Structure : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Ville : ..... Code Postal : .....

Courriel : ..... Tél : .....

**Date de la première visite :** .....

Notes : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**date de visite**

**Etape : 1**

**Etape : 2**

**Etape : 3**

**Etape : 4**

**Etape : 5**

**Etape : 6**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....


*Valeurs et références partagées pour un emploi de qualité*

# Vademecum : tableau de bord de l'accompagnateur

Ce vademecum a pour objectif de vous permettre de vérifier, pour chaque étape, quelles sont les tâches réalisées dans le cadre de l'accompagnement et de consigner les ressources mobilisées auprès d'un porteur de projet.



## ETAPE 1 2 3 4 5 6 Tenir compte de la nature du porteur et du projet

*Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Sensibiliser, informer</i>	
<p><b>1.1 - Le projet est encore informel</b>            Une démarche de clarification de projet est-elle envisagée ?            L'information est-elle réalisée sur les différents statuts ?            Un travail est-il engagé pour travailler sur la dimension collective et le portage du projet ?            L'orientation ou la mobilisation d'un accompagnateur à la création d'entreprise est-il opportun ?            Les spécificités économiques et le cadre fiscal du projet associatif ont-ils été présentés ? Sont-ils appropriés ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Informations sur les statuts            Nature :            -            -</p> <p><input type="checkbox"/> Contacts avec d'autres acteurs du soutien</p>
<p><b>1.2 - L'association est récemment créée</b>            Le projet associatif est-il stabilisé ?            Une démarche de clarification du plan d'action est-elle engagée ?            Un arbre d'objectifs est-il en cours d'élaboration ?            Un premier prévisionnel ou un business plan sont-ils envisagés ? En cours d'élaboration ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Support pour la réalisation d'un <b>arbre d'objectifs</b> </p> <p><input type="checkbox"/> Support pour la réalisation d'un business plan</p> <p><input type="checkbox"/> Autres ressources :            -            -</p>
<p><i>Existe-t-il à ce stade un projet d'emploi ?            Son échéance est-elle en cohérence avec celle de la stabilisation du plan d'action ?</i></p>	

## ETAPE 1 2 3 4 5 6 Renforcer les préalables au projet d'emploi

*Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Eclairer, outiller, hiérarchiser le questionnement</i>	
<p><b>La gouvernance</b>            Les modalités de gouvernance de la structure sont-elles stabilisées ?            L'implication des administrateurs paraît-elle effective ?</p> <p><b>L'activité</b>            Le plan d'action (projet de développement ou de diversification) est-il suffisamment clarifié ? Approprié par l'ensemble des administrateurs ?            Le prévisionnel, le business plan sont-ils finalisés ?            L'analyse du projet économique et du besoin de compétences conduit-elle à conforter le projet d'emploi ?</p> <p><b>L'emploi</b>            Le choix du projet d'emploi est-il apprécié au regard d'autres pistes ?            L'analyse de la mobilisation des ressources bénévoles et salarié(s) conduit-elle à préciser la nature de l'emploi et ses futures fonctions ?            Le choix de la création d'emploi est-il validé par les instances ? Partagé avec l'ensemble des bénévoles de l'association ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Finalisation d'un <b>arbre d'objectifs</b>  ?</p> <p><input type="checkbox"/> Stabilisation du prévisionnel, d'un business plan ?</p> <p><input type="checkbox"/> Contacts avec d'autres acteurs du soutien</p> <p><input type="checkbox"/> Support pour la réalisation d'un <b>tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés</b> </p> <p><input type="checkbox"/> Autres ressources :            -            -</p>

# Vademecum : tableau de bord de l'accompagnateur

ETAPE 1 2 3 4 5 6

Cerner et positionner le projet d'emploi

*L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Prévenir, guider, rassurer</i>	
<p><b>Pertinence et cohérence du projet d'emploi</b> L'échéance du projet d'emploi est-elle compatible avec celle de la trésorerie prévisionnelle ? Le besoin de compétences énoncé est-il cohérent avec les fonctions et tâches à assurer ? La fiche de poste est-elle pertinente ? La fonction employeur est-elle clairement identifiée dans l'organigramme associatif ?</p> <p><b>Préparation du cadre d'emploi</b> Les responsables associatifs se sont-ils appropriés le sens et l'usage des conventions collectives ? Ont-ils opéré un choix de convention collective ? Les responsables associatifs ont-ils défini / mis en œuvre un processus et des procédures de recrutement adaptés ? Les conditions d'accueil du salarié sont-elles anticipées ? Quel est le type de contrat de travail envisagé ? Le recours à une aide à l'emploi est-il réfléchi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réalisation d'un plan de trésorerie</li> <li><input type="checkbox"/> Réalisation d'un <b>tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Fiche de poste</li> <li><input type="checkbox"/> Réalisation d'un <b>organigramme associatif</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Information sur le sens et l'usage d'une <b>convention collective</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Clarification du <b>processus et des procédures de recrutement</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Lien avec d'autres acteurs du soutien</li> <li><input type="checkbox"/> Autres ressources : -</li> </ul>

ETAPE 1 2 3 4 5 6

Soutenir la création d'un emploi de qualité

*L'employeur associatif est un employeur comme un autre*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Sensibiliser, aider à anticiper</i>	
<p><b>Les droits et devoirs de la fonction employeur</b> sont-ils appropriés ?</p> <p><b>L'organisation du travail et les conditions de gestion de l'emploi</b> Paraissent-elles adaptées à la nature de l'emploi créé ? Les relations de travail bénévoles / salariés sont-elles organisées ? L'éventuelle militance du salarié est-elle appréhendée dans sa complémentarité avec le cadre salarial ? Un contact est-il proposé avec des fédérations et des syndicats employeurs ? Une information est-elle faite sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi ?</p> <p><b>L'intégration du salarié</b> Un temps a-t-il été pris pour transmettre au salarié les valeurs et le projet ? Une réflexion est-elle engagée sur le parcours professionnel et le développement de compétences du salarié ? Des informations ont-elles été données sur les moyens de formation du salarié ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Information sur <b>la convention collective</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Information sur la portée de <b>la délégation de pouvoir</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Lien avec le <b>syndicat employeur</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Lien avec une fédération</li> <li><input type="checkbox"/> Information sur les formations à la fonction employeur (dont <b>CFGA</b> )</li> <li><input type="checkbox"/> Information sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi (dont <b>Dispositif Impact Emploi</b> )</li> <li><input type="checkbox"/> Information sur les moyens de formation du salarié / lien avec les OPCA</li> <li><input type="checkbox"/> Autres ressources : -</li> </ul>

# Vademecum : tableau de bord de l'accompagnateur

ETAPE 1 2 3 4 5 6

Outiller la gestion de l'emploi

*L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Faire faire, énoncer les enjeux</i>	
<p><b>L'évolution de l'activité</b> Le développement du projet et de ses financements (évaluation du chiffre d'affaire et de la trésorerie) permet-il d'envisager une évolution des ressources humaines ? Les modes de gouvernance, la capacité des responsables associatifs à assumer l'évolution de l'activité et des ressources sont-ils adaptés au développement du projet ? Un travail d'approfondissement du projet et de son ancrage territorial est-il envisagé à travers une évaluation de l'utilité sociale ?</p> <p><b>Le management des ressources</b> Différents scénarios, y compris basés sur des solutions alternatives à l'accroissement de l'emploi, ont-ils été envisagés ? Une fonction de direction est-elle identifiée ? Une réflexion est-elle engagée avec les responsables associatifs à partir des écueils et bonnes pratiques en termes de management associatif ? La mobilité des administrateurs et des salariés est-elle anticipée ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Prévisionnel</li> <li><input type="checkbox"/> Reprise de l'<b>organigramme associatif</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Réalisation ou mise à jour de l'<b>arbre d'objectifs</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Réalisation ou mise à jour du <b>tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Information sur <b>les repères pour une gestion humaine des ressources</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Information sur les alternatives à la création d'emploi (mécénat de compétences, partage d'emploi...)</li> <li><input type="checkbox"/> Lien avec d'autres acteurs du soutien (DLA...)</li> <li><input type="checkbox"/> Autres ressources : - -</li> </ul>

ETAPE 1 2 3 4 5 6

Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

*La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante*

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
<i>Fil conducteur : Ecouter, objectiver, aider à distancier</i>	
<p>Des administrateurs sont-ils prêts à agir face aux difficultés rencontrées ?</p> <p><b>L'objectivation</b> Sont-ils au fait des fondamentaux du droit du travail ? Le contexte et les points de blocage sont-ils énoncés avec objectivité ? Les risques prud'homaux sont-ils connus ?</p> <p><b>L'aide à la distanciation</b> La situation se prête-t-elle à l'identification des responsabilités et des points d'accords possibles ?  Un contact est-il proposé avec d'autres acteurs du soutien (médiateurs, direction du travail...)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Connaissance des procédures de droit commun</li> <li><input type="checkbox"/> Contact des fédérations, syndicats employeurs concernés, voire conseil juridique ad hoc</li> <li><input type="checkbox"/> Se doter d'<b>un outil de lecture des situations conflictuelles</b> </li> <li><input type="checkbox"/> Lien avec d'autres acteurs du soutien</li> <li><input type="checkbox"/> Autres ressources : - -</li> </ul>