

VADEMECUM

CNAR



CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES DU SPORT

Un emploi pour quoi ?

L'EMPLOI AU SERVICE DES PROJETS SPORTIFS

*La question de la professionnalisation et de la création d'emploi n'est pas un sujet facilement abordable. Ce document se veut simple et pragmatique. Il vise à présenter **les points fondamentaux** à prendre en compte lorsque l'association souhaite entrer dans une démarche de création d'emploi. Alimenté par une série de questions, le vademécum doit permettre de disposer **des premiers éléments d'analyse** pour évaluer la pertinence et la faisabilité d'une création d'emploi au sein de votre association.*

Avec le soutien de



et le précieux concours du



1

LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS SPORTIVES

Depuis ces vingt dernières années, les associations sportives évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et doivent s'y adapter.

En effet,

- ⇒ la forte évolution des pratiques sportives associée aux exigences croissantes des pratiquants,
- ⇒ le contexte économique de plus en plus concurrentiel,
- ⇒ le nécessaire respect des obligations juridiques (lois, convention collective, normes fédérales...)
- ⇒ ...

... sont autant d'éléments qui conduisent les associations sportives à se professionnaliser.

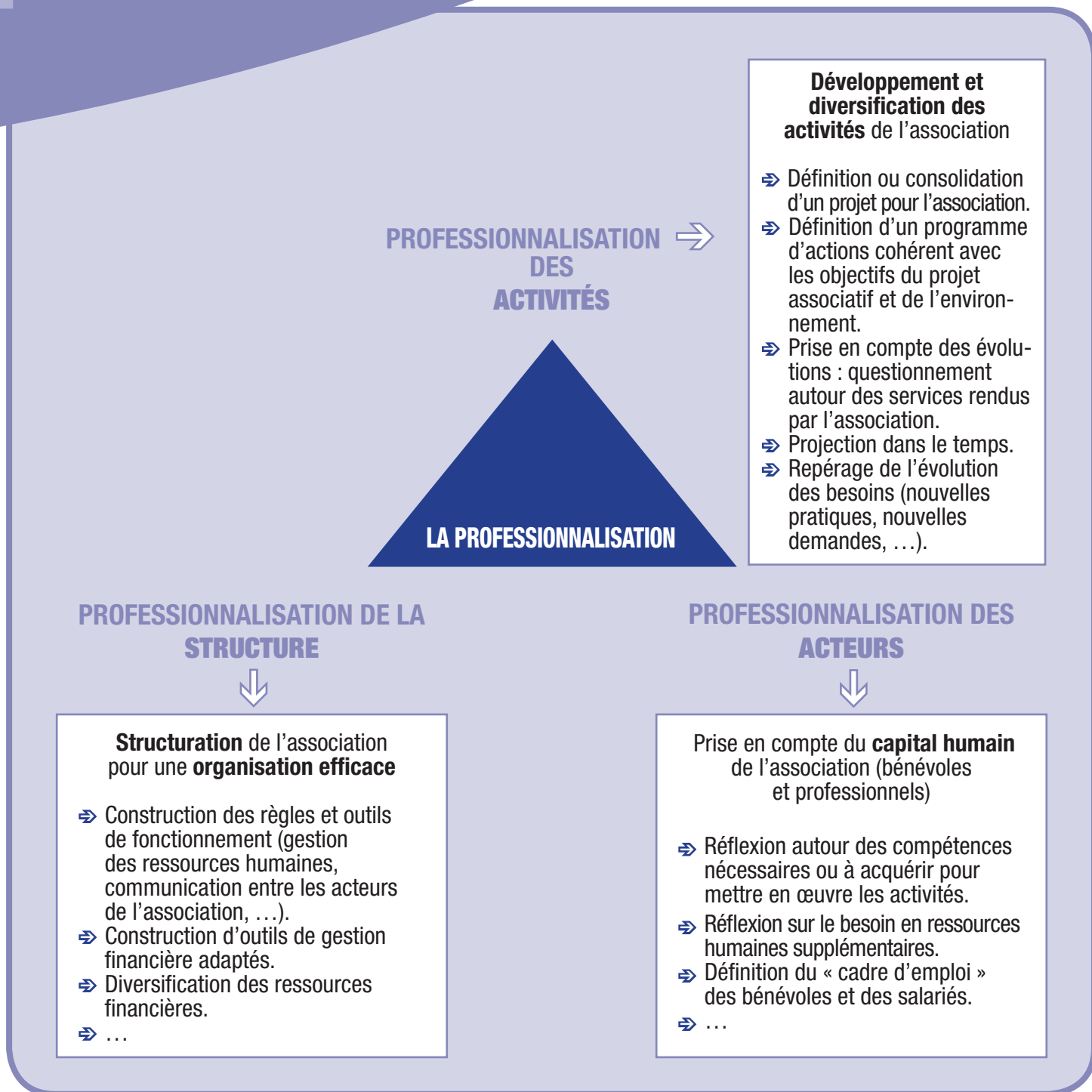
Une association professionnalisée ne s'entend pas forcément comme une association qui a créé un emploi. La professionnalisation est un processus par lequel l'association cherche à développer son projet en prenant en compte les acteurs mobilisés et mobilisables et en cherchant à optimiser les moyens à sa disposition de pour une organisation efficace.

La professionnalisation de l'association sportive comprend donc trois dimensions fondamentales :

- ⇒ le projet et les activités,
- ⇒ les acteurs et leurs compétences,
- ⇒ la structure et son fonctionnement.



Un emploi pour quoi ?



Pour faire face à ces exigences croissantes, les dirigeants d'association sont parfois amenés à rechercher un soutien par le recrutement d'un professionnel.

Or, la création d'un emploi au sein d'une association n'est pas sans incidence sur son développement et son organisation (définition des objectifs, exercice de la fonction employeur, poids financier, nouvelles relations entre les acteurs – salariés/dirigeants bénévoles –, etc.).

Cette démarche est un véritable engagement qui nécessite de s'interroger sur quelques éléments fondamentaux en amont afin de s'assurer de la pertinence et de la faisabilité d'accueillir au sein de la structure un salarié.

2

PRÉ-REQUIS À LA CREATION D'EMPLOI : CONDITIONS NECESSAIRES ET QUESTIONS À SE POSER

- Pourquoi souhaitons-nous créer un emploi ?
2/ De quelles ressources humaines avons-nous besoin pour développer nos actions ?
3/ Comment financer l'emploi ?

Est-il pertinent
de créer un emploi
dans mon association ?

1/ Pourquoi souhaitons-nous créer un emploi ?

LE PROJET AU DÉPART DE TOUTE ACTION

À PRENDRE EN COMPTE :

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

→ Qu'entend-on par projet ?

Le projet de votre association définit votre cadre d'actions.

Sur la base des **valeurs** que vous souhaitez développer et **partager**, les acteurs de l'association se réunissent autour de la formalisation du projet en :

- fixant des **objectifs réalistes et cohérents avec l'environnement dans lequel l'association est insérée** (besoins des différents publics, besoins de développement du territoire, réponse à une politique locale et/ou fédérale, ...),
- définissant des **actions** à réaliser pour remplir ces objectifs,
- évaluant les **moyens** nécessaires pour leur mise en œuvre.

VALEURS

L'association a été créée sur des valeurs précises qui animent son action tout au long de sa vie et fait adhérer les acteurs.

Les actions impulsées doivent ainsi être développées en lien avec ces valeurs.

Valeurs : le sens que l'on souhaite donner au projet et à ses actions.

Exemple de valeurs : solidarité, esprit collectif, persévérance, ...

PROJET PARTAGÉ

Le projet de l'association repose sur une démarche collective :

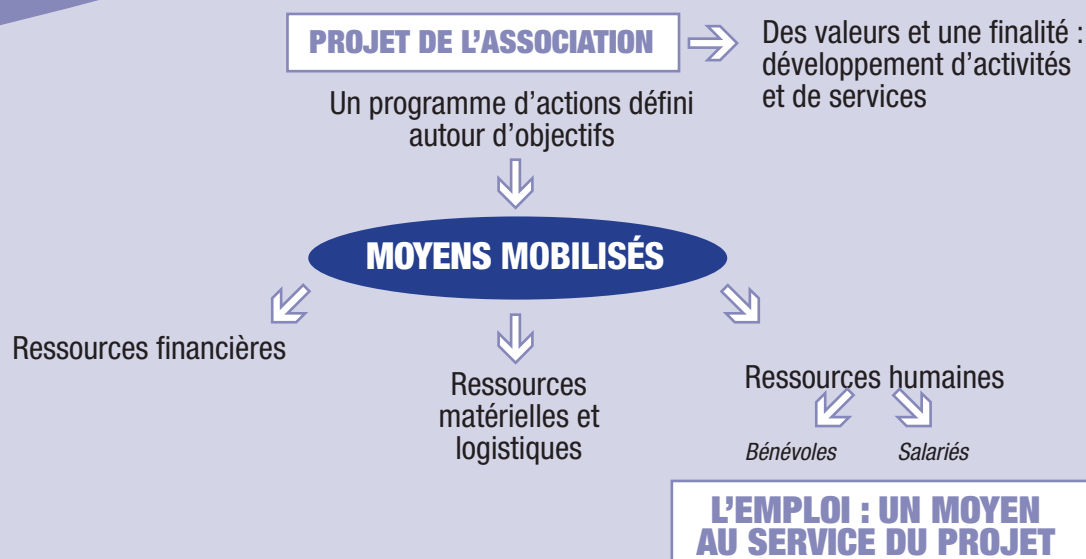
- une volonté d'agir ensemble,
- une coconstruction (discussion et définition commune),
- un collectif d'acteurs qui se reconnaît dans le projet.

ENVIRONNEMENT

L'association évolue dans un contexte qu'il faut prendre en compte :

- démographique,
- économique,
- juridique.

SCHÉMA DE STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION



L'emploi n'est pas une fin en soi. Il est la résultante d'un processus dont le point de départ est le projet et les besoins identifiés pour le mettre en œuvre.

LES QUESTIONS CLÉS :

- ✓ Votre association a-t-elle un projet ?
- ✓ Répond-il à des objectifs précis ?
- ✓ Prend-il en compte les besoins et demandes issus des acteurs du territoire (publics, partenaires publics, privés, ...) ?
- ✓ Est-il adapté et réaliste au regard de son environnement ?
- ✓ Les besoins (humains, financiers, logistiques) nécessaires à la mise en œuvre des actions de ce projet global ont-ils été évalués ?

LES OUTILS UTILES :

→ Le diagnostic

Point de départ à tout projet, cet outil questionne l'état des forces et faiblesses de l'association. Il s'agit de savoir où en est l'association ; si les actions menées sont cohérentes avec les besoins des publics et des enjeux de développement du territoire. Cet outil permettra ainsi de poser les bases de la construction ou de l'évolution du projet global de l'association.

→ Le projet global de l'association (projet associatif)

Résultat d'une réflexion sur la situation de l'association (ses valeurs, ses objectifs, ses actions, ...), le projet associatif définit le cadre d'action de l'association. Souvent informel, il est fortement conseillé de construire ce document de manière collective en associant les différents acteurs de l'association et de le formaliser de manière écrite. Une fois rédigé, partagé et diffusé, le projet associatif deviendra le socle commun à toutes actions menées par l'association.

→ Le plan/programme d'actions ou fiches actions

Déclinaison opérationnelle du projet associatif, le plan d'actions ou les fiches actions sont des outils permettant de définir avec plus de précision les tenants et aboutissants du projet de l'association. Il s'agit de mettre en évidence les objectifs, les publics visés, les modalités de mise en œuvre, les moyens associés pour chacune des actions envisagées.

À RETENIR :

L'exercice de définition du projet et de calibrage des besoins est une phase incontournable avant toute éventualité de création d'emploi.

De la définition du projet de l'association dépend la pertinence de recourir à des ressources salariées. Sans une vision globale du projet de l'association, de ses actions et des moyens à y associer, la perspective de création d'emploi ne peut pas être envisagée. L'évaluation des besoins en ressources humaines doit donc être reliée aux actions que l'association souhaite développer.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le projet associatif et l'évaluation des besoins -Le management associatif, guide pratique.

Réalisé et publié par le CNOSF. Disponible et téléchargeable gratuitement sur le site du CNOSF
http://www.franceolympique.com/art/342-guide_du_management_associatif.html

-Le guide du développeur, du diagnostic au projet associatif.

Réalisé par la Fédération Française de Handball. Disponible et téléchargeable gratuitement sur le site de la FFHB.
http://www.ff-handball.org/ffhb/html/l_emploi/boite_outils.php?h=m4

2

PRE-REQUIS À LA CREATION D'EMPLOI : CONDITIONS NECESSAIRES ET QUESTIONS A SE POSER

- 1/ Pourquoi souhaitons-nous créer un emploi ?
De quelles ressources humaines avons-nous besoin pour développer nos actions ?
- 3/ Comment financer l'emploi ?

Est-il pertinent
de créer un emploi
dans mon association ?

2/ De quelles ressources humaines
avons-nous besoin pour développer nos actions ?

LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ÉVALUATION DU BESOIN POTENTIEL EN EMPLOI

À PRENDRE EN COMPTE :

Une fois le projet validé, il s'agit de s'interroger sur sa faisabilité en prenant en compte les ressources existantes.

- Le calibrage du besoin en ressources humaines doit prendre en compte 3 éléments principaux :
- L'identification des **missions** confiées aux acteurs de l'association (bénévoles ou salariés) pour mettre en œuvre les actions,
 - Les **compétences** nécessaires à ces acteurs pour mener à bien leurs missions,
 - Le **volume d'activités** nécessaire pour que les actions soient réalisées dans les conditions souhaitées.

MISSIONS

Descriptif détaillé des activités confiées aux acteurs pour répondre aux besoins identifiés.

COMPÉTENCES

Savoirs et savoir-faire associés à l'exercice des missions.

VOLUME D'ACTIVITÉS

Estimation du temps (nombre d'heures ou de jours) nécessaire à la mise en œuvre des missions.

→ Le besoin de créer un emploi est envisagé lorsque les ressources humaines (bénévoles et salariés) actuellement présentes dans l'association ne sont pas suffisantes pour conduire certaines actions, aussi bien en termes quantitatif que qualitatif.

- La décision de créer un emploi peut-être motivée par différents facteurs :
- Alléger la charge et/ou repositionner les missions assurées jusqu'à présent par des **bénévoles** : le recours à un salarié permet alors de dégager des moyens humains supplémentaires en positionnant les bénévoles sur des nouvelles missions.
 - Réaliser des missions jusqu'à présent **non assurées faute de moyens humains suffisants** : ces nouveaux moyens humains doivent permettre d'optimiser et de développer les services rendus par l'association.
 - Développer de **nouveaux projets** (en vue d'augmenter le nombre d'adhérents, conquérir de nouveaux publics, diversifier l'offre de pratique et le panel d'activités, ...)
 - Etc.

Est-il pertinent de créer un emploi dans mon association ?

LES QUESTIONS CLÉS :

- ✓ Avez-vous calibré le besoin (missions, compétences, volume) en ressources humaines qu'il est nécessaire de mobiliser pour mener vos actions ?
- ✓ Les ressources humaines actuelles de l'association sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre les actions ?
- ✓ Le cas échéant, quelle solution envisagez-vous ? Recours à de nouveaux bénévoles ? Recrutement d'un professionnel ? ...
- ✓ Si le besoin en main d'œuvre salariée est inférieur à un temps plein, la mutualisation avec une autre structure est-elle envisageable ?

LES OUTILS UTILES :

→ L'organigramme

Outil synthétique, l'organigramme est un schéma organisationnel. Il permet de positionner les différents acteurs de l'association en fonction de leur statut (élu / permanent salarié), de leur fonction (président, trésorier, comptable, secrétaire, agent de développement), de leur champ d'intervention (commission des finances, organisation des compétitions, écoles de jeunes, ...). Il arrive que l'organigramme ne présente que les membres élus de la structure. En plaçant également les salariés ou les bénévoles « techniciens », cet outil permet de disposer d'une vision plus complète des forces humaines disponibles et des relations entre les acteurs pour mener les actions de l'association.

→ Les fiches de postes ou lettres de missions (pour les salariés et les bénévoles)

Les fiches de postes ou lettres de missions constituent un outil utile pour étayer les rôles et missions de chaque acteur en reliant les attentes vis-à-vis de ces derniers avec les compétences requises. Si les fiches de postes doivent être une condition sine qua none pour bien fixer le positionnement et la marge d'action du salarié en termes de responsabilité, d'autonomie et d'initiative, de technicité (cf exigences de la Convention Collective Nationale du Sport – CCNS), cet outil est nettement moins utilisé pour les bénévoles.

Or, sans chercher à unifier les positionnements de ces deux familles d'acteurs ni à les faire fusionner, il semble important de pouvoir définir le cadre d'action et d'intervention des bénévoles en parallèle de la place occupée par le(s) salarié(s) afin d'organiser, d'expliquer et de gérer les relations humaines tout en anticipant les éventuels rapports conflictuels.

2.3

PRE-REQUIS À LA CRÉATION D'EMPLOI : CONDITIONS NÉCESSAIRES ET QUESTIONS À SE POSER

- 1/ Pourquoi souhaitons-nous créer un emploi ?
- 2/ De quelles ressources humaines avons-nous besoin pour développer nos actions ?
Comment financer l'emploi ?

Est-il pertinent
de créer un emploi
dans mon association ?

3/ Comment financer l'emploi ?

LA NÉCESSAIRE PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION FINANCIÈRE

À PRENDRE EN COMPTE :

⇒ **On ne finance pas un emploi mais des actions** : le financement de l'emploi est donc indissociable du financement des actions.

| Favoriser une élaboration du **budget par action** en intégrant le coût de l'emploi dans chacune des actions.

⇒ Pour financer les actions et les emplois qui y sont associés, **différentes sources peuvent être exploitées en fonction de la nature des actions.**

| Favoriser une recherche de **financements adaptés.**

Les actions développées par l'association sont des services rendus par cette dernière à différents publics et selon différentes finalités (actions à vocation éducative, sociale, de recherche de performance, ...). Les publics, quels qu'ils soient (pratiquants, pouvoirs publics, publics spécifiques – écoles, comités d'entreprise, ...) doivent être amenés à contribuer financièrement aux offres de pratiques et de services à leur juste valeur (en prenant également en compte le coût de l'emploi qui serait mobilisé). Dans ce cadre, différentes sources de financements peuvent être mobilisées en fonction de la nature de l'activité proposée :

- des financements publics,
- des ressources propres (adhésions, recettes d'activités, prestations),
- des partenariats privés adaptés : sponsoring, mécénat.

| Favoriser une recherche de **financements diversifiés.**

Il est important que la mise en œuvre d'une action ne soit pas dépendante d'une seule source de financement. En effet, le financement unique d'une action peut fortement fragiliser la poursuite de cette dernière le jour où son financement principal n'est plus assuré.

⇒ **Le recours aux dispositifs publics d'aide à l'emploi peut être un coup de pouce au démarrage**

| Être attentif aux **objectifs visés** par les dispositifs.

- Certains visent à rechercher l'insertion sociale ou professionnelle de publics : il s'agit là de mettre en activités les publics ciblés (bénéficiaires de minima sociaux, publics éloignés de l'emploi, ...).
- Certains visent à structurer et développer l'association : il s'agit là de créer les conditions pour que l'association se professionnalise (consolide son projet, développe des actions cohérentes avec le projet, identifie les moyens pour les mettre en œuvre et organise les ressources).

| **Faire coïncider le besoin en emploi** (type de missions, exigences en matière de compétences, volume d'activités, ...) avec le type d'aide et ses caractéristiques.

Il est important de ne pas focaliser le choix du dispositif sur son montant et/ou sa durée. En effet, utiliser un dispositif mal adapté aux missions repérées pour l'emploi que vous souhaitez créer risque d'en compromettre la pérennisation.

| **Anticiper la pérennisation**

Certains dispositifs peuvent être une opportunité pour consolider le schéma de financement de départ. Dans la démarche de structuration de l'association, l'aide à l'emploi ne peut être envisagée que comme une aide au démarrage. Il est risqué d'envisager cette aide dans le temps et de compter sur le soutien renouvelé des financeurs publics après cette aide. Il sera donc nécessaire de chercher à compléter le financement de manière anticipée (avant l'arrivée à terme de l'aide).

Est-il pertinent de créer un emploi dans mon association ?

LES QUESTIONS CLÉS :

- ✓ Avez-vous évalué le coût supplémentaire généré par la création d'un emploi ?
- ✓ Votre trésorerie peut-elle supporter les éventuels décalages du versement de subventions ?
- ✓ Ce coût peut-il être couvert par des ressources existantes ?
- ✓ Si non, avez-vous identifié des formes de financements complémentaires ?
 - Aide à l'emploi
 - Ouverture vers de nouveaux partenaires.
 - Adaptation des tarifs pratiqués (cotisations / adhésions, prestations spécifiques, ...).
 - Adaptation des demandes de subventions.
 - Mutualisation des activités (et de l'emploi) avec d'autres associations.

LES OUTILS UTILES :

⇒ Le budget prévisionnel

Le budget prévisionnel permet par définition de **prévoir les grands postes de dépenses et de recettes** pour votre association sur une année donnée. Envisagé sur plusieurs années, il vous permet **d'anticiper** la mise en œuvre de vos actions et **d'ajuster ou de consolider** vos sources de financements.

Les **principaux postes de dépenses** sont les suivants :

- les achats (achat de matériels, fournitures, gadgeterie, ...),
- les services extérieurs (recours à des prestations, souscription d'assurances, frais de locations de matériels ou de locaux, ...),
- les autres services extérieurs (frais de publicité et de communication, frais de déplacements et de restauration, frais de télécommunication et postaux, frais bancaires, ...),
- les impôts et taxes,
- les charges en personnel (rémunération des salariés, charges patronales, ...),
- etc.

A NOTER :

- En fonction des actions que vous développez, l'importance de ces postes peut varier.
- Il est possible de valoriser dans le budget prévisionnel les mises à disposition gratuites (de biens ou de prestations) ainsi que le temps passé par les bénévoles et professionnels.

Les **principaux postes de recettes** sont les suivants :

- Les recettes d'exploitation : ventes de produits ou de prestations de services, cotisations, ...
- Les subventions (État, Collectivités, Union Européenne, Aides à l'emploi),
- Les produits financiers,
- etc.

A NOTER :

Au même titre qu'il est possible de valoriser les dépenses relatives à la mise à disposition et à l'implication des bénévoles, il est possible de mettre en parallèle le bénévolat, les dons et les prestations en nature.

Si cet outil revêt un caractère global lorsqu'il s'agit de présenter les prévisions financières de l'association dans son ensemble, il est possible et fort utile de décliner ou répartir ces dépenses et recettes sur l'ensemble des actions que l'association compte mettre en œuvre. Il s'agit d'un budget analytique. Cette démarche permet ainsi de mieux appréhender ce que coûte et rapporte une action et, par conséquent, de mieux cibler la recherche de financements.

REMARQUE :

La maîtrise de la gestion comptable et financière n'est pas toujours aisée. De multiples actions de **formations** existent pour vous aider à mieux appréhender cette dimension fondamentale dans la vie et la pérennité de l'association.

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Le guide du mécénat.** Réalisé par le CDOS de la Vienne - <http://vienne.franceolympique.com> - Rubrique Mécénat