

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

Cet outil a pour objectif de vous donner un premier aperçu de la situation de votre association et de la faisabilité de créer un emploi.

A l'issue du questionnaire, reportez vous au tableau de comptabilisation des points. Ceci vous permettra de positionner votre association dans l'un des 3 scénarii envisagés.

## A/ LE PROJET DE VOTRE ASSOCIATION (OU EN EST MON ASSOCIATION ?)

### REMARQUE PREALABLE :

*Le projet de l'association est le point de départ de toute initiative. Sans projet solide (objectifs clairement posés, actions définies et cohérentes, besoins identifiés,...), l'emploi n'a pas de sens. Il est donc fondamental de questionner le projet de votre structure et d'en évaluer les besoins afin de s'assurer de la pertinence de créer un emploi.*

### Q1 : Le projet de votre association est :

- Au tout début de sa réflexion
- ◆ Bien avancé dans sa réflexion
- En fin de réflexion
- ▲ Finalisé et rédigé

### Q2 : Votre projet a-t-il été...

- ▲ Construit par une seule personne (dirigeant bénévole ou salarié)
- Construit par un groupe de 2 /3 personnes
- Construit avec l'ensemble des bénévoles et de l'équipe dirigeante
- ◆ Construit par un collectif impliquant tous les acteurs (bénévoles et équipe dirigeante, salariés, adhérents et partenaires)

### Q3 : Sur quels constats votre projet s'appuie-t-il ?

- Un besoin de soulager les bénévoles
- ◆ Une sollicitation extérieure d'un ou plusieurs partenaire(s) (publics ou privés)
- ▲ Une volonté de développer de nouvelles activités
- Une volonté de développer de nouvelles activités pour répondre à des besoins clairement identifiés

### Q4 : Votre projet prend la forme :

- ▲ De grandes orientations (valeurs) que vous souhaitez développer associées à quelques objectifs (sans que cela soit nécessairement écrit)
- ◆ D'orientations et de pistes d'actions pour répondre aux objectifs fixés
- D'orientations issues d'un diagnostic, associées à un programme d'actions détaillé pour répondre aux objectifs (document rédigé)
- Vous n'avez pas rédigé votre projet, vous pensez que c'est inutile

## B/ L'EVALUATION DES BESOINS

### Q5 : Les différents besoins (financiers, logistiques et humains) nécessaires pour mettre en œuvre les actions de votre projet sont-ils évalués ?

- ▲ Oui dans la globalité
- Oui en différenciant les besoins financiers, logistiques et humains
- Oui en répartissant les différents besoins (financiers, logistiques et humains) pour chacune des actions de votre projet
- ◆ Non, vous n'avez pas encore travaillé sur vos besoins

### Q6 : Ces différents besoins sont-ils aujourd'hui évalués...

- ▲ Sur le moyen terme (sur les deux prochaines années)
- ◆ Sur le long terme (au-delà des deux prochaines années)
- Sur le court terme (la saison sportive en cours ; vous gérez vos besoins d'année en année)
- Vous n'avez aucune visibilité sur vos besoins

## CONCERNANT VOS BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES...

### REMARQUE PREALABLE :

La question de l'évaluation du besoin en ressources humaines est fondamentale dans la mise en œuvre du projet de votre association et de son programme d'actions. En effet, sans acteurs pour faire vivre et animer la structure, votre association perd sa raison d'être. Dans ce cadre, une fois l'évaluation de votre besoin réalisée, il s'agit de vous interroger sur les différentes solutions que vous pourriez développer pour y répondre.

Plusieurs possibilités s'offrent à vous. A vous de juger de leur faisabilité :

- Vous vous appuyez sur l'équipe existante (bénévoles et/ou salariés)
- Vous vous appuyez sur l'équipe existante en réorganisant les missions de chacun
- Vous envisagez de faire appel à de nouveaux bénévoles
- Vous envisagez de créer un emploi au sein de votre structure

### Q7 : Les missions

- ▲ Vous avez identifié les actions sur lesquelles les acteurs seront impliqués mais pas encore les missions précises
- Vous avez identifié de manière globale les missions pour mettre en œuvre le projet
- Vous avez identifié, par action, les missions à mener et le rôle que chacun doit tenir en différenciant et définissant ceux des bénévoles et ceux des salariés
- ◆ Vous avez travaillé sur votre projet mais pas sur les actions confiées aux acteurs

### Q8 : Les compétences

- ◆ Vous n'avez pas encore travaillé sur les compétences nécessaires à la mise en œuvre des actions
- Vous avez défini les compétences utiles pour la conduite de votre projet
- ▲ Vous avez identifié les compétences nécessaires à votre projet et fait un point sur vos compétences : celles disponibles en interne d'une part, celles à trouver d'autre part
- Il ne vous semble pas utile de travailler précisément sur le repérage des compétences nécessaires pour votre association

### REMARQUE / CONSEIL :

Il est important de pouvoir évaluer les **compétences requises** pour la mise en œuvre de votre programme d'actions et d'effectuer en parallèle un état des lieux des **compétences actuellement disponibles** dans votre structure.

- Le différentiel entre les deux vous conduira à compléter les compétences manquantes,
- soit par un plan de formation,
  - soit par le recours à une nouvelle ressource humaine (notamment salariée).

## Q9 : Le volume d'activités

- ▲ Vous savez qu'il vous faut recruter quelqu'un sans trop savoir le nombre d'heures nécessaires
- Vous avez estimé de manière globale le nombre d'heures nécessaires à la conduite de votre projet
- ◆ Par action, vous avez évalué un nombre d'heures précis et envisagé l'évolution potentielle de ce besoin en fonction du développement futur de votre projet
- Vous recruterez certainement à temps plein et vous adapterez les missions et les activités de votre association en fonction du temps restant disponible de votre salarié

### REMARQUE / CONSEIL :

L'estimation de votre besoin en matière de **volume d'heures** est essentielle pour identifier la solution la plus pertinente en matière de recours à l'emploi.

En effet, **différentes formes d'emplois** peuvent être envisagées en fonction de votre besoin (sans oublier votre capacité financière et votre souhait ou capacité à faire face aux exigences de la fonction employeur). Ainsi, si le volume horaire identifié ne nécessite pas le recrutement sur un temps plein, plusieurs solutions ou alternatives sont à questionner :

- le recrutement interne à temps partiel,
- la mise à disposition,
- la mutualisation de l'emploi avec d'autres structures ayant un besoin similaire ou complémentaire (groupement d'employeurs),
- etc.

Pour aller plus loin : *Étude sur les formes d'organisation de l'emploi dans le secteur sport (MSJSVA, 2007)*

## Q10 : Concernant la définition des rôles des salariés et des bénévoles

- ◆ Vous avez défini le cadre d'emploi de votre (futur) salarié par le biais d'une fiche de poste
- Vous avez réalisé une fiche de poste du salarié, défini le rôle des bénévoles et envisagé les relations entre ce salarié et les bénévoles
- Vous n'avez pas encore réfléchi sur le rôle de chacun ; la définition des rôles se fera au fur et à mesure
- ▲ Il vous semble peu utile de vous attarder sur ces aspects trop formels

## C/ LE FINANCEMENT DE VOTRE PROJET

### REMARQUE PREALABLE :

*Si le recours à l'emploi doit permettre de faciliter le développement de votre projet et de votre programme d'actions, il est nécessaire de prendre en compte le fait qu'il impacte indéniablement sur le budget global de votre structure. Dans ce cadre, il est important de bien **évaluer votre assise financière** et d'**anticiper les éventuelles fins d'aides** à l'emploi dont vous pourriez bénéficier au démarrage.*

### Q11 : Vos besoins financiers ont été évalués...

- ▲ Dans les grandes lignes sans avoir élaboré de budget prévisionnel
- Vous avez élaboré un budget prévisionnel global de votre projet sur la base d'actions déterminées
- Vous avez déterminé, sur la base de votre programme d'actions, un budget prévisionnel par action précisant les besoins
- ◆ Vous n'avez pas encore travaillé sur le financement de votre projet et de vos actions

### Q12 : Vous avez évalué l'impact financier de l'emploi dans votre association...

- ◆ De manière globale, au regard du coût d'un salarié à temps plein
- ▲ De manière précise, en fonction des compétences et du temps de travail nécessaires à la réalisation du projet
- Un dispositif d'aide à l'emploi vous permettra de financer tout ou partie de l'emploi que vous souhaitez créer, ce qui minimise l'impact financier dans votre association
- Vous n'avez pas évalué l'impact financier

### Q13 : Vous avez estimé la part du coût de l'emploi dans le budget global de votre association à :

- Moins de 30% du budget annuel global
- Entre 30 et 50% du budget annuel global
- ▲ Entre 50 et 60% du budget annuel global
- ◆ Plus de 60% du budget annuel global

### Q14 : Concernant l'évolution du financement de votre association et de son nouveau projet

- Vous utiliserez systématiquement les différents dispositifs d'aide à l'emploi qui s'offrent à vous sans rechercher d'autres formes de pérennisation
- ▲ Vous ne savez encore pas comment vous y prendre pour développer vos financements
- Vous disposez de ressources suffisantes actuellement et n'envisagez pas de chercher de nouvelles ressources
- ◆ Ayant déterminé précisément vos besoins par action, vous avez envisagé (ou envisagez) de mobiliser des financements complémentaires en fonction de la nature des actions développées (croisement de financements publics, privés, fonds propres,...)

# AUTODIAGNOSTIC

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
●	1	7	3	10	7	1	7	1	7	3	10	1	7	7
◆	3	10	1	7	1	10	1	3	10	7	1	7	1	10
■	7	3	10	1	10	3	10	7	1	10	7	3	10	1
▲	10	1	7	3	3	7	3	10	3	1	3	10	3	3

**TOTAL DES POINTS OBTENUS :** .....

**VOUS AVEZ OBTENU ENTRE 0 ET 50 POINTS :**

## Désolé mais votre association ne semble pas prête à créer un emploi.

En revanche, nous vous invitons à retravailler votre projet associatif afin de finaliser vos objectifs et les moyens disponibles ou nécessaires pour y parvenir. Pour cela, nous vous conseillons de commencer par un questionnement de vos forces et faiblesses : un diagnostic (relatif à votre structure, vos actions, votre public et votre territoire). Ce diagnostic vous permettra de construire ou de consolider le projet qui guidera les actions de votre association et d'identifier clairement vos besoins. Une fois cette démarche finalisée, vous pourrez alors juger de la pertinence de créer un emploi.

**VOUS AVEZ OBTENU ENTRE 51 ET 100 POINTS :**

## Votre projet semble structuré et les besoins globalement identifiés.

Néanmoins, quelques points méritent sans doute d'être approfondis :

- ⇒ Les activités que vous envisagez de confier à un salarié ne peuvent-elles pas être confiées à un/des acteur(s) déjà présent(s) dans la structure ? (réorganisation des missions de chacun)
- ⇒ Le volume d'activités nécessaire à la réalisation des actions requiert-il la création d'un emploi à temps plein ?
- ⇒ Les missions, les activités et les compétences du salarié ont-elles clairement été identifiées au regard de celles exercées et détenues par les bénévoles ?
- ⇒ L'impact financier de la création d'un emploi a-t-il été suffisamment pris en compte dans le temps ?

Une fois ces points éclaircis, vous pourrez peut-être envisager plus sereinement les différentes alternatives de recours à du personnel salarié (recrutement interne à la structure en temps plein ou partiel, mutualisation avec d'autres structures, mise à disposition...).

**VOUS AVEZ OBTENU ENTRE 101 ET 140 POINTS :**

## Le projet dans votre association semble être suffisamment solide et pérenne pour envisager la création d'un emploi.

Cependant nous vous invitons à rester vigilant à l'impact financier qu'engendre la création d'un emploi sur le budget de votre structure.

Par ailleurs, la création d'un emploi vous conduit à devenir un employeur à part entière. Cette nouvelle fonction induit des obligations au regard des différentes réglementations en vigueur (code du travail, convention collective) et éventuellement une adaptation de votre organisation interne (règles de management, répartition des rôles et des liens hiérarchiques entre dirigeants bénévoles et salarié(s)).

Cet exercice n'est pas simple, n'hésitez pas à vous appuyer sur les ressources compétentes pour mieux appréhender votre fonction d'employeur.

Pour cela, nous vous renvoyons aux guides et sites utiles présentés dans les fiches précédentes.