VADEMECUM

CNAR — FRANCE

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 vadémécum 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 l'Europe s'engage en France avec le FSE — Caisse des Dépôts

et le précieux concours du Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative

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.

PROFESSIONNALISATION DES ACTIVITÉS

Développement et diversification des activités de l'association

- Définition ou consolidation d'un projet pour l'association.
- Définition d'un programme d'actions cohérent avec les objectifs du projet associatif et de l'environnement.
- Prise en compte des évolutions : questionnement autour des services rendus par l'association.
- Projection dans le temps.
- Repérage de l'évolution des besoins (nouvelles pratiques, nouvelles demandes, …).

PROFESSIONNALISATION DE LA STRUCTURE

Structuration de l'association pour une **organisation efficace**

- Construction des règles et outils de fonctionnement (gestion des ressources humaines, communication entre les acteurs de l'association, …).
- Construction d'outils de gestion financière adaptés.
- Diversification des ressources financières.
- …

PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

Prise en compte du **capital humain** de l'association (bénévoles et professionnels)

- Réflexion autour des compétences nécessaires ou à acquérir pour mettre en œuvre les activités.
- Réflexion sur le besoin en ressources humaines supplémentaires.
- Définition du « cadre d'emploi » des bénévoles et des salariés.
- …

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.

1/ Pourquoi souhaitons-nous créer un emploi ?

LE PROJET AU DÉPART DE TOUTE ACTION

À PRENDRE EN COMPTE :

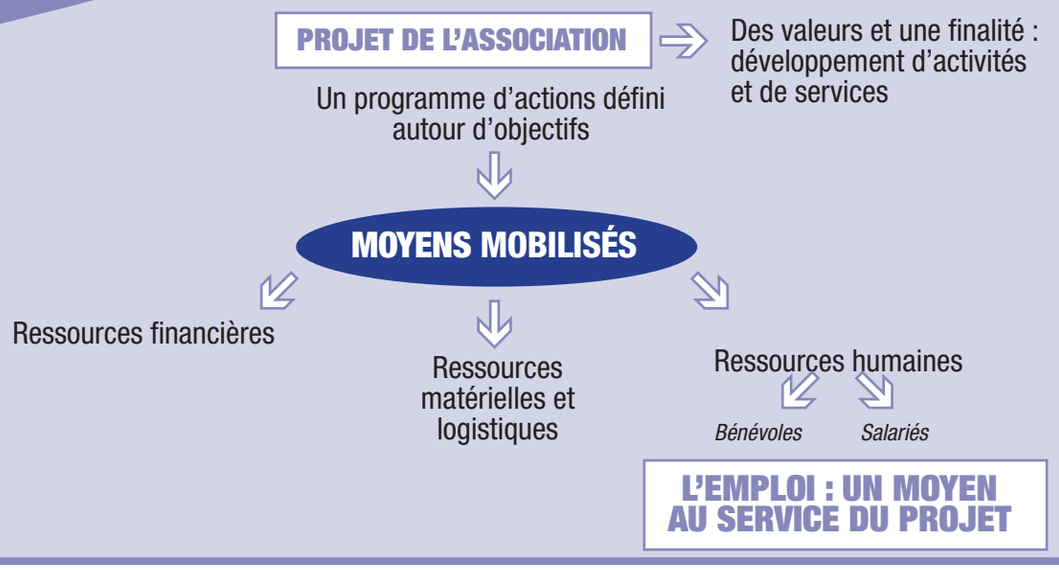
Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association.

→ **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	PROJET PARTAGÉ	ENVIRONNEMENT
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, …	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.	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/ 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	COMPÉTENCES
Descriptif détaillé des activités confiées aux acteurs pour répondre aux besoins identifiés.	Savoirs et savoir-faire associés à l'exercice

→ 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.

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**

Etre 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

AUTODIAGNOSTIC

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

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES CNAR SPORT

FRANCE Comité National Olympique et Sportif Français

Un emploi pour quoi ?

QUESTIONNAIRE-A4.indd 1 6/10/08 15:57:48

AUTODIAGNOSTIC

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).*

QUESTIONNAIRE-A4.indd 2 6/10/08 15:57:51

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 souhaité 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,…)

QUESTIONNAIRE-A4.indd 4 6/10/08 15:57:56

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.