COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS

CROS HAUTS-DE-FRANCE

PACK PROJET ASSOCIATIF

N°2 Formalisation

TABLE DES MATIÈRES

LA CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF “KIT D’ÉCRITURE COMPLET” 3

LE PLAN DE TRÉSORERIE 10

L’ORGANISATION INTERNE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 15

LA DIGITALISATION DU MOUVEMENT SPORTIF 16

LES PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX (PSF) 17

LES PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX (PST) 17

COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS

CROS HAUTS-DE-FRANCE

1. LA CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF “KIT D’ÉCRITURE COMPLET”

L’ÉTAT DES LIEUX DE L’ASSOCIATION

A - Identité de l’association

Nom de l’association :
Objet de l’association :
Date de création de l’association (indiquer également la date de création au Journal Officiel)
Localisation de l’association (siège social) :

B - Les usagers - Les projets - Les actions

Les usagers

- La répartition du public

Catégorie d’âge	Hommes	%	Femmes	%
Total				

- L’évolution des licenciés lors des 3 dernières années

Catégorie d’âge	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	Saison N
Nombre de licenciés total				
Nombre de licenciées femmes				
Nombre de licenciés hommes				
Total				

Le projet

- Avez-vous un projet formalisé ?
  - Si oui, le projet est-il connu ?
  - Si oui, par qui ?

- Ce projet est-il partagé ?
  - Si oui, avec qui ?

- Avez-vous un plan d'action ?

- Une évaluation des attentes et des besoins de vos adhérents a-t-elle été faite ?

Les actions

- Quelles sont les actions de l'association ?

Actions	Oui	Non	Envisagées
Santé			
Formation (bénévole et professionnel)			
Haut niveau			
Promotion & Communication			
Organisation de manifestations sportives			
Développement			
Autres			

C - Environnement et ancrage territorial

Indiquer ici tous les partenaires de l'association : institutionnels publics (Mairie, Communauté de communes, Conseil Général, Régional), les partenaires privés (sponsors, mécènes…), les partenaires opérationnels (échange de services…).
Indiquer les montants financiers ou liens.

Les partenaires de l'association

Type de partenaire	Quel lien avec ce partenaire
Public : exemple Conseil départemental	Exemple : 5 000 euros par an – convention bi-annuelle sur l'évolution du nombre de licenciés
Privé : exemple Une banque	Exemple : 1500 € par an pendant 3 ans

L'ancrage territorial

Communes de résidence des licenciés	Hommes	Femmes
Total		

D - Ressources humaines et structuration

Les ressources humaines de l'association

- Les dirigeants (Combien de personnes sont élues dans votre Comité de direction ?)

- Combien sont en charge de dossiers ou participent à leur mise en œuvre ? (C'est-à-dire qui ont une mission spécifique ou sont responsables de commission ou encore, qui sont actifs dans les actions de l'association)

Les personnes ressources

- Nombre de techniciens (entraîneurs, animateurs, éducateurs ou autres fonctions) ?

- Nombre de juges, d'arbitres ou officiels ?

- Pouvez-vous compter sur d'autres personnes ressources (non élus, salariés) qui participent à la mise en œuvre des dossiers ?
  - Si oui, lesquelles ?

La structuration interne

- Avez-vous un organigramme de l'association ? (L'organigramme n'est pas simplement la liste des élus au comité de direction. C'est l'architecture nominative de l'organisation de la structure)
  - Si oui, est-il formalisé ?
  - Est-il connu ?

- Existe-t-il des commissions ?

La prise de décision

- En règle générale, comment sont prises les décisions ? ((Collectivement et/ou individuellement) Fonctionnement particulier, qui vote ?...)

La circulation de l'information

- Quels moyens sont utilisés pour faire circuler l'information (journal, site, lettre d'information, réunions, affichage, mails, rendez-vous) ?

- En interne :
  - Entre dirigeants (bureau, comité de direction, commissions) ?
  - Entre dirigeants et salariés ?
  - A ses adhérents ?

- En externe :
  - Partenaires ?
  - Presse ?
  - Grand Public ?

L'organisation du travail et du management

- Est-ce que l'association dispose, dans son capital humain (bénévoles et salariés) de toutes les compétences et/ou savoirs faire pour répondre à l'ensemble de ses besoins ?

- Qui gère les dossiers courants de l'association ? Comment sont organisées les relations entre les personnes qui gèrent les dossiers courants ?

- Quelle organisation est mise en oeuvre pour suivre, animer et coordonner le travail des commissions (Qui fait quoi ? qui est responsable ? la fréquence des réunions ? la répartition des tâches ? Etc.) ?

Identification de l'emploi au sein de l'association

- Avez-vous un ou des salariés ? si oui identifiez les postes et les missions.

Intitulé du poste	Type de contrat de travail : CDD / CDI	Volume horaire semaine	Missions	Fiche de poste : oui/non

- Qui sont les interlocuteurs des salariés ?
- Quel rôle et fonction ont-t-il auprès des salariés ?
- Les contrats de travail ont-ils été révisés pour une mise en conformité avec la convention collective nationale du sport (CCNS) ?
- Qui réalise les fiches de paie ?
- Qui réalise les déclarations sociales ?
- Existe-t-il un suivi du temps de travail des salariés ?
- Existe-t-il un suivi du travail des salariés ?
- Des entretiens annuels sont-ils réalisés avec les salariés ?
- Existe-t-il un plan de formation annuel pour les salariés ?

E - Ressources financières et logistiques

Les ressources financières

- Avez-vous un compte de résultat ?
- Avez-vous un budget prévisionnel ?
- L'association a-t-elle un bilan financier ?
- L'association a-t-elle un plan de trésorerie ?
- Est-ce que l'association a mis en place une comptabilité analytique ?
- Quelle est la capacité d'autofinancement (% des ressources propres sur le budget de fonctionnement de l'association) ?
- L'association délègue-t-elle un budget de fonctionnement par commission ou Pôle d'activités ?

- Existe-t-il une politique tarifaire ?
  - Si oui dans quel domaine ? (Cotisations, actions spécifiques, déplacements, formations, compétitions, amendes…)

Logistique de l'association

- Lister les installations, les locaux, les sites que l'association utilise (ou éventuellement possède)…

- Lister le matériel pédagogique, informatique, sécuritaire, véhicule et autres…

- Lister les prêts et mises à disposition

- Lieu de stockage : avez-vous un endroit pour stocker les documents et matériel de l'association?

2. LE PLAN DE TRÉSORERIE

Le plan de trésorerie prévisionnel recense l'ensemble des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) d'une association, habituellement sur 12 mois.

C'est un outil qui permet de :

- Constater une situation de trésorerie
- Anticiper le moment où survient les tensions de trésorerie
- Evaluer le montant du pic de trésorerie négative
- Piloter et ajuster sa stratégie à court/moyen terme
- Réaliser différents scénarios (pessimiste, médian et/ou optimiste)
- Communiquer plus facilement avec ses partenaires financiers
- Il constitue donc un outil indispensable de prévention des risques et de prise de décisions. Mais il ne peut à lui seul expliquer l'origine des tensions de trésorerie. Il doit faire l'objet de mises à jour régulières.
  - Le plan de trésorerie est en quelque sorte le reflet (estimatif) de vos prochains relevés bancaires : il retrace ce qui entre et qui sort de vos comptes en banque sur une année.
  - Le but d'un plan de trésorerie est de savoir si vous allez avoir des difficultés à payer vos dépenses, et si oui quand. C'est un outil qui vous permettra d'anticiper vos difficultés.
  - Un plan de trésorerie se remplit sur la base d'hypothèses. Pour cela, vous pouvez largement vous appuyer sur vos relevés de comptes de l'année dernière ou (si vous avez un) sur votre budget prévisionnel.

🔗OUTIL PLAN DE TRÉSORERIE

COMPRENDRE LE PLAN DE TRÉSORERIE

Les objectifs d'un plan de trésorerie

- Utilité d'un plan de trésorerie
  - Savoir à quelle période il y aura des creux négatifs de trésorerie pour mieux anticiper.
  - Savoir quand mobiliser ses partenaires banquiers pour trouver des relais de court terme et avec quelle solution.
  - Communiquer plus facilement avec les partenaires (financeurs publics et privés, banquiers, financeurs solidaires, etc

- Un outil très adapté aux organisations de l'ESS (associations notamment)
  - Peu d'excédents et donc peu de fonds propres
  - Des décalages de trésorerie importants.
  - Ce qui sort et qui entre dans le compte en banque (pas d'amortissements, provisions, etc).
  - Cela en temps réel, contrairement au compte de résultat.

La différence entre un plan de trésorerie et d'autres outils de pilotage :

- Tout ce qui rentre et qui sort du compte en banque tous les mois sur une année (Ce qui est différent d'un compte de résultats ou d'un budget prévisionnel).

- Les encaissements (en haut du plan de trésorerie) : les ventes ou prestations de services, TVA collectée, cotisations, subventions de fonctionnement et d'investissement, prêts,....

- Les décaissements (en bas du plan de trésorerie) : les remboursements de prêts, achat de MP ou fournitures, remboursement de TVA, loyers, salaires, cotisations sociales, ...

- La différence entre les recettes et les dépenses s'appelle solde de trésorerie. Il peut être positif (les recettes sont supérieurs aux dépenses) ou bien négatif (les dépenses sont supérieures aux recettes).

Ce que contient un plan de trésorerie

- **A savoir en amont :**
  - Le bilan :
    - Connaitre les dates de versement des créances (subventions, client, ect).
    - Connaitre les dates de versements des dettes (dettes financières, dettes fournisseurs, etc.
  - Le budget prévisionnel ou compte de résultat :
    - Comprendre les postes de recettes et de dépenses.
    - Etre cohérent sur les montants des recettes et des dépenses.
  - Les relevés de compte :
    - Pour connaitre votre solde en banque.
    - Pour effectuer des hypothèses sur les montants et les dates des encaissements et décaissements.

- **Méthodologie :**
  - Travailler en ligne et pas en colonne : commencez par les encaissements puis les décaissements.
  - Faire simple :
    - Si pas d'éléments sur certaines petites dépenses, ne pas hésiter à les lisser sur 12 mois à partir du budget prévisionnel.
    - Ne pas hésiter pas non plus à établir des hypothèses sur la base de l'historique (versement d'une subvention, saisonnalité de l'activité, ...).

- **Les encaissements :**
  - La saisie des encaissements :
    - Saisir les ventes dans les encaissements : faire attention à la saisonnalité si elle a un impact significatif
    - Saisir les subventions de fonctionnement (vérifier dans les relevés bancaires sur quel mois l'entreprise encaisse les différents acomptes et soldes) = pour les structures associatives, c'est un des points les plus importants.
    - Saisir tous les autres produits (cotisations, dons), si ces derniers ne sont pas significatifs, les lisser sur l'année .
    - Saisir toutes les autres recettes liées à l'investissement (prêts, subventions,...).

Les erreurs à ne pas faire :

- *Saisir des prestations ou des ventes qui ne correspondent pas au budget prévisionnel (hors décalage de trésorerie lié aux délais de règlement clients).*
- *Saisir les subventions de fonctionnement en début d'année sans vérifier les délais réels de versement >*
- *Oublier les emprunts et les subventions d'investissements. Ce ne sont pas des produits comptables mais ce sont bien des recettes qui sont encaissables (rentrent sur le compte en banque).*
- *Intégrer des produits d'exploitation non encaissables (exemple des reprises sur provisions), qui ne doivent pas être intégrés au plan de trésorerie.*

- **Les décaissements :**
  - La saisie des décaissements :
    - Les achats de matières premières et marchandises : si l'activité connait peu de variations liées à la saisonnalité, lisser les achats sur l'année. Tenir compte du délai de règlement fournisseur si significatif par rapport au délai de règlement client.
    - Les charges fixes peuvent être lisser sur l'année, comme les salaires. Au niveau des cotisations sociales c'est soit tout les mois ou tout les trimestres. Au niveau des impôts, les intégrer sur un mois dans l'année sauf si c'est vraiment significatif. La TVA à verser : doit se calculer automatiquement avec un plan de trésorerie adapté .
    - Ajouter toute autre dépense liée aux investissements : remboursement des emprunts (montant de l'emprunt/nombre d'année/12 à chaque mois pour aller vite) et achats liés aux investissements.

Les erreurs à ne pas faire :

- *Saisir un total d'achats ou de masse salariale différent du budget prévisionnel.*
- *Oublier les remboursements d'emprunts et achats liés à l'investissement. Ce ne sont pas des charges comptables mais ce sont bien des dépenses qui donnent lieu à un décaissement.*
- *Intégrer des charges non décaissables : exemple des dotations aux amortissements ou aux provisions qui ne doivent pas être intégrées au plan de trésorerie.*

Stratégie pour optimiser la trésorerie :

- Reporter les décaissements et réduire ses charges fixes :
  - Grâce aux dispositifs gouvernementaux (salaires, cotisations, impôts,...) mais aussi en réduisant certains dépenses fixes (abonnements téléphoniques, place de parking, etc).

- Reporter certains projets (investissement, développement, etc).

- Accélérer les encaissements :
  - Relancer les clients ou les pouvoirs publics. Commencer par ceux qui vous doivent le plus et les plus solides financièrement !

- Solliciter les aides.

- Vente d'actifs non stratégiques.

Se faire accompagner :

- Mobiliser les accompagnements :
  - Réseau Guid'Asso.
  - CROS Hauts-de-France.
  - DLA.
  - Administrateur judiciaire sur les procédures (mandat ad hoc, redressement, etc), comptables.

Se projeter à moyen et long terme :

- Des enjeux économiques et financiers :
  - Adapter son modèle économique : prévoir de nouvelles activités, des repositionnements, réduire certaines, améliorer d'autres, trouver de nouveau financeurs.
  - Anticiper ses besoins de financement : nouveaux investissements à prévoir, reconstituer ces stocks ou refaire partir des projets,... besoins de fonds plus pérennes (CAA, prêts participatifs, etc).

3. L'ORGANISATION INTERNE ET LA GESTION DES RESSOURCES

🔗ORGANISATION INTERNE RH 2015 PDF (FRANCE OLYMPIQUE)

Cet outil a pour but d'aider les associations à mettre en œuvre leur projet associatif en apportant des clés pour structurer l'organisation (clarifier les rôles et missions de chacun, planifier les actions et tâches, optimiser et capitaliser différents temps de rencontre, définir les modes de communication interne) et pour gérer efficacement les ressources humaines (mobiliser les compétences et les acteurs, faciliter la fonction employeur).

🔗PDF | A - L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

🔗PDF | B - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. LA DIGITALISATION DU MOUVEMENT SPORTIF

Primordial pour le développement d'une association, le numérique demande à la fois engagement et évaluation.
Il existe de nombreuses solutions numériques à disposition. L'enjeu est d'identifier celles qui sont le plus adaptées au projet.

La problématique du numérique est un sujet qui se doit d'être abordé dès la formalisation du projet associatif. Il est essentiel de réaliser un état des lieux de ses pratiques et des outils numériques existants au sein de l'association, avant d'en mettre en place de nouveaux.
Cela permet d'engager une approche stratégique et non uniquement centrée sur des outils.

- **OUTIL DIAGNOSTIC NUMÉRIQUE**

https://diagnostic-numerique.solidatech.fr/

- **ÉVALUER SES PRATIQUES NUMÉRIQUES**

https://forms.animafac.net/index.php/856629/lang/fr/newtest/Y

- **SOLUTIONS NUMÉRIQUES POUR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES**

https://fss.univ-poitiers.fr/managementdusport/solutions-numeriques-pour-les-associations-sportives/

- **ÉTUDE SUR LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES FÉDÉRATIONS**

https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/etude_maturite_numerique_cnosf_052021.pdf

- **GUIDE SENSIBILISATION AU RGPD**

https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/cnil-guide_association.pdf

5. LES PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX (PSF)

La mise en place des projets sportifs fédéraux (PSF) est un des enjeux majeurs de l'Agence nationale du Sport (ANS) en matière de développement des pratiques. Ils consistent à mettre les fédérations au cœur de leur projet de développement en leur donnant la possibilité de décliner au plan territorial leur stratégie fédérale.

- **PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX**

https://www.agencedusport.fr/les-projets-sportifs-federaux-psf

6. LES PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX (PST)

À l'échelle territoriale, l'accompagnement de l'Agence Nationale du Sport (ANS) s'inscrit dans un pilotage régional porté par les délégués territoriaux. Les Délégations Régionales Académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et au Sport (DRAJES) et Directions des Services Départementaux de l'Éducation Nationale (DSDEN) mènent chaque année des campagnes dédiées à chaque dispositif.

- **PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX**z

https://www.agencedusport.fr/les-projets-sportifs-territoriaux-pst

ANNEXES

3 - A - L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

La mise en œuvre du projet associatif, point central du processus de développement, nécessite une organisation efficace de l'association.
CETTE STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION NE PEUT ÊTRE UTILE ET OPÉRANTE QUE S'IL EXISTE :

- un positionnement clair des acteurs,
- des procédures de fonctionnement simples,
- une communication fluide,
- une planification adaptée.

1. Clarifier les rôles et missions de chacun

L'association repose sur une gouvernance particulière pouvant associer différents types d'acteurs : le capital humain (dirigeants bénévoles, bénévoles non dirigeants ou occasionnels, salariés...).
L'articulation de ces différents statuts d'acteurs n'est pas aisée et implique parfois d'être clarifiée afin que chacun puisse trouver sa place et connaître les missions qui lui sont confiées.

L'organisation des ressources humaines est essentielle dans le fonctionnement et le développement des associations . Elle permet une meilleure répartition des rôles mais également d'être un support et un prérequis fondamental, pour la gestion des ressources humaines (bénévoles et/ou salariés) (cf. partie 2).

OUTILS CLÉS

- L'organigramme
- Les fiches de poste
- Les lettres de mission

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- Les CRIB (Centre de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles)
- Le Dispositif Local d'Accompagnement.

2. Planifier les actions et les tâches

C'est savoir programmer les actions et les tâches dans le but d'optimiser son temps et réaliser au mieux son projet.

La planification des actions et des tâches permet de donner des repères de progression pour la réalisation du projet et des actions mais également de conserver une ligne directrice cohérente.

Pour les planifier, il convient d'abord de les prioriser en fonction de leur degré d'urgence et cette mesure peut s'établir en fonction de différents critères dont, par exemple :

- la temporalité ou l'échéance,
- l'importance d'un projet par rapport à un autre,
- etc.

OUTILS CLÉS

- La fiche "Planifier les actions et les tâches" du cabinet Comportence ;
- Le plan d'actions ;
- La fiche action ;
- Le guide du développeur de la Fédération Française de Handball.

Comment faire ? Exemple d'outil :

TÂCHES		**IMPORTANT**	
		Oui	**Non**
URGENCE	**Oui**	Faire immédiatement	A délégué ou sous-traiter
	Non	A faire ; cœur de métier	Ne pas faire pour le moment ; en attente

3. Optimiser et capitaliser différents temps de rencontre

Les réunions occupent une très large place dans le temps des dirigeants sportifs.
Le temps de ces derniers étant limité et précieux, il apparaît nécessaire de les optimiser afin de conduire de manière efficace le projet associatif et les actions qui en découlent.

Cette amélioration dépend en grande partie de la qualité de la préparation et de l'animation de la réunion .

Par ailleurs, **la capitalisation des informations et décisions** prises lors de ces temps d'échanges est importante .
Il s'agit d'une part, de conserver un historique des évolutions de l'association et, d'autre part, de faciliter le management et la communication des actions menées en ayant connaissance des décisions prises, par qui et quand.

Quelques éléments clés pour la réussite d'une animation de réunion :

- la réalisation d'un « conducteur », c'est-à-dire un « pense-bête » récapitulant l'ensemble des points de la réunion avec les différents éléments à dispenser,
- l'écoute objective et la prise en compte des remarques des participants,
- recentrer les débats pour ne pas perdre de vue les objectifs de la réunion.

OUTILS CLÉS
- La fiche « Comment mener une réunion ? ».
- La fiche « Le compte rendu de réunion ».

Il n'existe aucune disposition législative ou réglementaire qui impose d'établir un compte rendu ou un procès-verbal de l'assemblée générale, du conseil d'administration ou du bureau.
Toutefois, il est fortement recommandé d'établir un procès-verbal et de le conserver car ce dernier constituera la preuve des délibérations adoptées, de leur régularité et de leur conformité par rapport aux dispositions statutaires éventuelles.

4. Définir les modes de communication interne

La communication au sein de l'association permet de regrouper, classifier et diffuser l'information .
Le choix des différents modes de communication est fondamental car il conditionne la circulation et la distribution de chaque information en temps utile et aux bons interlocuteurs.

Il s'agit de s'interroger sur :

- Pourquoi communiquer ?
- Vers qui ?
- Comment ?
- Quand ?

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunication permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations. Toutefois, la sauvegarde des informations est essentielle. Pour les informations les plus importantes, rien ne vaut les traditionnels écrits papier...
Par ailleurs, la priorité accordée à l'humain par rapport à la technique influe souvent sur la fluidité des échanges, sur l'authenticité et par voie de conséquence sur la qualité de la communication.

Pour conclure :
La réalisation d'un document répertoriant l'ensemble des procédures d'exécution, sous quelque forme que ce soit (manuel, guide, règlement intérieur, etc.) permet de modéliser les différentes démarches .
Il s'agit d'une part, de prévenir les risques, en cadrant les procédures et, d'autre part, de faciliter la prise de fonction des prochaines équipes dirigeantes en fixant un cadre de fonctionnement.

Comment faire ? Exemple :
EXEMPLE DE PLAN POUR UN GUIDE DE « FONCTIONNEMENT » :

I. L'organisation générale
1. Qui fait quoi ? (organigramme...)
2. Les partenaires de l'association
3. Les droits et devoirs des salariés

II . Le fonctionnement administratif et financier
1. Les procédures administratives (recensement des licences, convocation, PV...)
2. Le budget
3. La communication (externe, interne)

Revenir à la page 15

3 - B - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion du capital humain (bénévole et/ou salarié) représente un ensemble de pratiques de management visant à mobiliser et/ou à développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du projet de l'association.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SE PARTAGE EN DEUX DOMAINES D'ACTIVITÉ :

- La gestion de ces ressources humaines par la gestion des compétences, le recrutement, la formation...
- L'administration des ressources humaines par la gestion administrée de l'emploi, le respect des obligations légales, réglementaires et conventionnelles (le droit du travail, les contrats de travail, la Convention Collective Nationale du Sport)...

1. Gérer les ressources humaines : mobiliser les compétences et mobiliser les acteurs

Identifier les compétences liées à la mise en place du projet :
C'est repérer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de son projet.

Comment faire ? Exemple :
"Ce calibrage de besoin en ressources humaines doit prendre en compte trois 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'activité nécessaire pour que les actions soient réalisées dans les conditions souhaitées." Vadémécum de la création d'emploi, CRDLA Sport, 2008.

Prendre en compte les ressources existantes et optimiser leur combinaison :
C'est savoir identifier les compétences disponibles au sein de l'association et savoir les mobiliser à bon escient.

Les bénévoles oeuvrant dans l'association ne mettent pas toujours en avant leurs compétences. Or, leurs expériences professionnelles sont souvent potentiellement transférables dans le cadre de la structure.

Comment faire ? Exemple :

- *Dresser un état des lieux des compétences disponibles (discussions informelles, « appel au peuple » ...).*
- *Répartir chaque individu volontaire en fonction de ses capacités, compétences et aspirations.*

Toutefois, si les compétences identifiées pour conduire le projet n'existent pas en interne, deux alternatives peuvent être envisagées :

ALTERNATIVE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Outil majeur au service de ce développement : **LA FORMATION**
Différents dispositifs sont mobilisables par les individus en fonction de leurs statuts :

- **Pour les salariés** (ou les bénévoles dans le cadre de leur activité professionnelle), il existe les dispositifs de la formation professionnelle continue : le CPF (Compte personnel de formation), le CIF (Congé individuel de formation), le plan de formation...
- **Pour les bénévoles et dirigeants bénévoles**, une offre de formation notamment liée à la vie associative au sens large et à la structuration des associations est proposée par de nombreuses structures (CROS, CDOS, CTOS, collectivités, structures fédérales, organismes de formation...).

LES ACTEURS RESSOURCES

- Le CROS de la région ;
- Le conseiller sport de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) auquel l'association cotise (AFDAS...) ;
- Le syndicat d'employeurs (Conseil Social du Mouvement Sportif - CoSMoS - ou le Conseil National des Employeurs Associatifs - CNEA) auquel l'association adhère ;
- Les structures fédérales.

Une prise en charge des formations des dirigeants bénévoles peut être envisagée dans le cadre des dispositifs de la formation professionnelle.

ALTERNATIVE 2 : LE RECRUTEMENT D'UN PROFESSIONNEL

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.

Plusieurs autres raisons peuvent motiver la création d'un emploi :

- alléger la charge et/ou repositionner les missions assurées jusqu'à présent par des bénévoles,
- dégager des moyens humains supplémentaires en positionnant les bénévoles sur de 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...).

Mobiliser les acteurs : c'est pouvoir fédérer, rassembler et motiver ses équipes

Il n'est jamais facile d'impulser une dynamique et d'y faire adhérer la majorité des individus. Pourtant, une fois les compétences repérées, il convient de pouvoir animer les hommes et les femmes qui les portent.

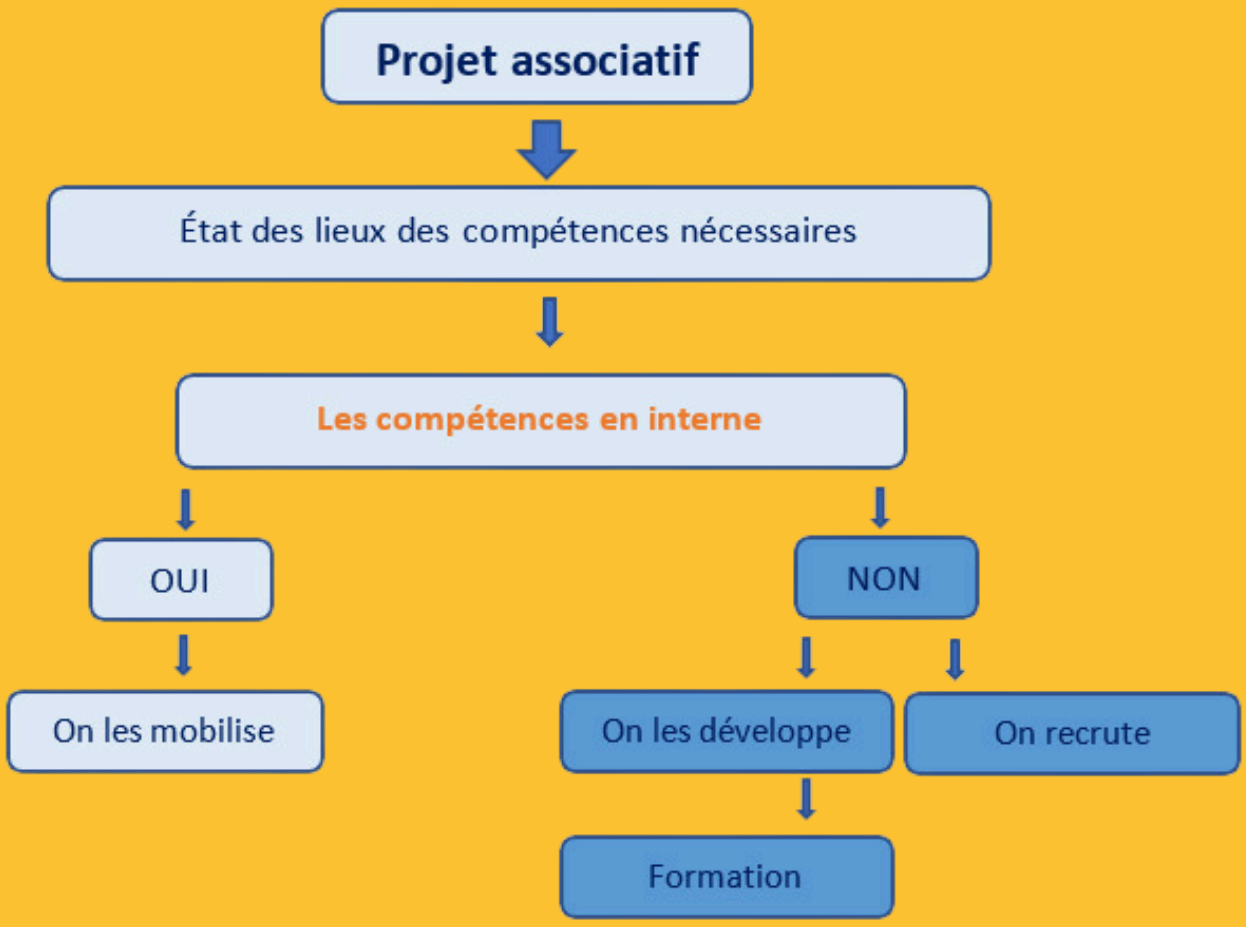
Pour ce faire, il existe quelques éléments ou conditions indispensables à réunir pour motiver ses équipes :

- associer l'ensemble des acteurs à la construction d'un projet associatif , pour les impliquer davantage dans l'association et de les faire adhérer aux valeurs et aux actions de la structure,
- déterminer des objectifs collectifs et/ou individuels clairs et réalisables , aussi bien pour les salariés que pour les bénévoles,
- favoriser une bonne circulation de l'information et un dialogue permanent,
- valoriser le travail accompli .

Selon le chercheur Hackman, cinq facteurs pourraient influencer la motivation :

- *la variété des tâches,*
- *les tâches pouvant être réalisées entièrement,*
- *la signification des tâches,*
- *l'autonomie,*
- *le retour sur ses activités.*

En bref :



2. L'administration des ressources humaines : faciliter la fonction employeur

Le recrutement d'un professionnel

Dans le cas où les structures ne disposeraient pas des compétences pour développer leur projet associatif, les dirigeants 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.

OUTILS CLÉS

- “Le Vadémécum de la création d’emploi”, CRDLA Sport, 2008
- “L’outil du calcul du coût de l’emploi”, site du CRDLA Sport

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- France Travail
- Profession Sport

C’est une fois l’analyse de l’opportunité de créer un emploi menée, que l’association peut envisager une démarche de recrutement.

Comment faire ? Exemple :
Les démarches administratives à effectuer :
1 - Élaboration d’une fiche de poste
2 - Appel à candidature
3 - Entretien avec les candidats sélectionnés
4 - Choix du salarié
5 - Rédaction du contrat de travail et signature
6 - Déclaration Préalable à l’Embauche
7 - Ouverture des comptes auprès des caisses de cotisations sociales
8 - Embauche
9 - Inscription du salarié au registre du personnel
10 - Vie du contrat de travail

La gestion de l’emploi

La complexité de certaines formalités administratives (feuilles de paie) et la gestion des obligations sociales sont souvent un véritable frein à l’embauche. C’est pourquoi nombre d’employeurs associatifs hésitent encore à créer des emplois.

Cependant, il existe des **acteurs ressources dont la mission est d’accompagner les associations dans l’administration de leurs emplois**.

OUTILS CLÉS

- Les fiches de gestion de l’emploi réalisées par le COSMOS (accessibles pour ses adhérents).
- Les fiches ressources humaines du CDOS 49.

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les syndicats d'employeurs du secteur sportif (Conseil Social du Mouvement Sportif - CoSMoS ou Conseil National des Employeurs Associatifs - CNEA)
- Les CROS, CDOS et CTOS

Lorsque l'association entre dans une démarche d'embauche, elle devient de fait, employeur.
Cela implique qu'elle porte des responsabilités liées à cette nouvelle fonction.
Ainsi, le respect du code du travail et de la convention collective nationale du sport est obligatoire.
Ces connaissances peuvent nécessiter un apport spécifique (information/ formation/accompagnement).
Dans cette démarche parfois difficile, l'adhésion à un syndicat d'employeurs apparaît comme une aide précieuse.
En effet, les deux syndicats de la branche professionnelle du sport soutiennent leurs adhérents en proposant une offre de services diversifiée répondant à leurs besoins :

- *le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS)*
- *et le Conseil National des Employeurs Associatifs (CNEA).*

La pérennisation

Une réflexion est à mener dès la création de l'emploi pour envisager sa pérennisation. **Une anticipation et une analyse profonde** (sur le projet, le financement…) sont des clés fondamentales de succès.

Concernant les contrats aidés, l'aide à l'emploi ne peut être envisagée que comme un coup de pouce 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).

OUTILS CLÉS

- Le plan de financement d'un emploi c'est envisager une stratégie pour réussir à financer un emploi sur le long terme et/ou anticiper, planifier un arrêt éventuel d'aide spécifique à l'emploi
- Outil du calcul du coût de l'emploi.

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Les organismes tiers de confiance