



Centre Fédéral de Ressources

Fiche Pratique : Emploi et RH

LES ETAPES DE CREATION D'UN EMPLOI

Réalisation CFR
reseau.federal@ffnatation.fr

Date : vendredi 24 novembre 2023

PREAMBULE

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 associées aux exigences croissantes des pratiquants, le contexte économique de plus en plus concurrentiel, le nécessaire respect des obligations juridiques (lois, convention collective), sont autant d'éléments qui conduisent les associations sportives à se professionnaliser.

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 pour une organisation efficace.

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

- Le projet et ses activités
- Les acteurs et leurs compétences
- La structure et son environnement

Pour faire face à ce contexte, 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, ...

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.

Vous trouverez ci-après, une méthodologie qui récapitule les étapes de création d'un emploi au sein d'une association.

LES ETAPES DE CREATION D'UN EMPLOI

❖ 1^{ère} étape : L'analyse du besoin d'emploi au sein de l'association

Dans le cadre d'un projet de création d'un emploi, il est essentiel de se poser la question de l'intérêt de créer un emploi au sein de la structure.

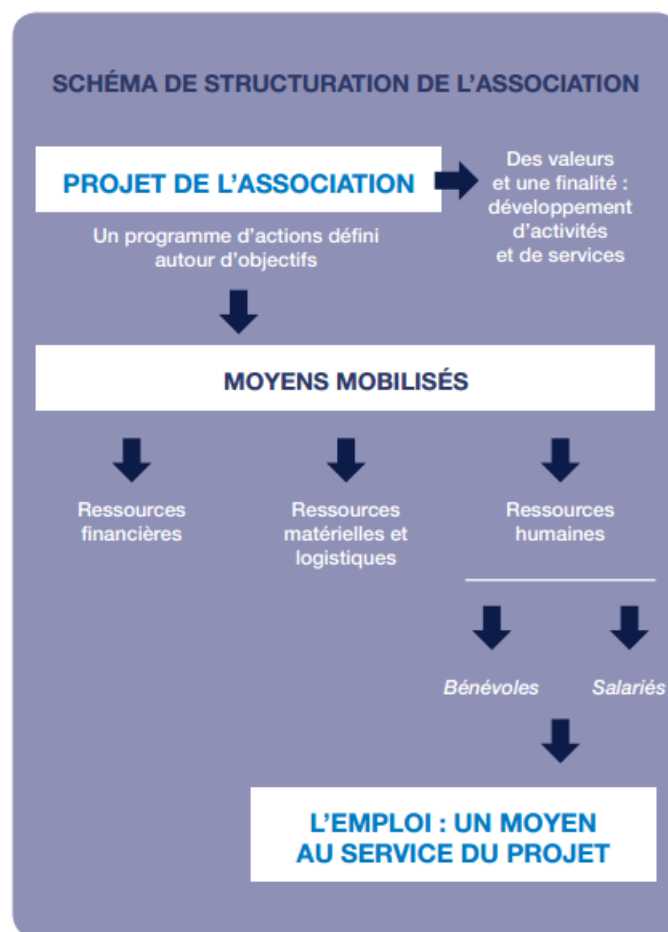
Créer un emploi :

- Pour quelles raisons ?
- Pour répondre à quel besoin ?
- Pour atteindre quel objectif ?

L'éventualité de créer un emploi ne peut donc s'opérer que, si au préalable, la structure a défini son projet de développement (cf. rubrique projet de développement).

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 être envisagée.



Ce qu'il faut retenir :

L'emploi ne doit pas être considéré comme 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.

❖ 2^{ème} étape : L'analyse des besoins en ressource humaine pour développer les actions au sein de l'association

L'évaluation des besoins en ressources humaines doit être reliée aux actions que l'association souhaite développer. En effet, 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.

Les questions clés à se poser ?

- La décision de créer un emploi est-elle motivée par la volonté de :
 - Développer des nouveaux projets ?
 - D'alléger la charge et/ou repositionner les missions jusqu'à présent assurées par des bénévoles ?
 - De réaliser des missions jusqu'à présent non assurées, faute de moyens humains suffisants ?
- Quelles sont les compétences que vous recherchez ?
- Vos besoins d'emploi s'orientent ils davantage sur des missions administratives, techniques et/ou pédagogiques ?
- Etes-vous intéressés par la création d'un emploi d'agent d'accueil, un secrétaire, un éducateur sportif, autre type d'emploi ?
- Avez-vous estimé le volume d'activités nécessaire pour que les actions soient réalisées dans les conditions souhaitées ? Emploi à temps plein ? Emploi à temps partiel ? En CDI ? En CDD ?

C'est en répondant à ces questions que vous allez définir les besoins en ressources humaines et déterminer la nature, le type et le profil de l'emploi à créer.

A l'issue de ce travail, nous vous recommandons l'élaboration d'une fiche de poste.

Ce qu'il faut retenir :

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.

❖ **3^{ème} étape : comment financer l'emploi ?**

La création d'un emploi, amène inévitablement la question du financement et en premier lieu, l'estimation du cout du poste à créer.

Le Centre de Ressources DLA Sport a développé un outil permettant aux employeurs potentiels d'effectuer une première simulation du coût de l'emploi en fonction des différentes aides mobilisées et/ou mobilisables.

Outil pour calculer le coût de l'emploi :

<https://crdlasport.franceolympique.com/art.php?id=34277>

Les pistes de financement de l'emploi :

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

Il est donc fortement conseillé de favoriser une élaboration du budget par action en intégrant le coût de l'emploi dans chacune des actions (comptabilité analytique).

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. Il faut 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 activité 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).

Il faut bien 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.

De même, 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.

Enfin, autre point d'importance, anticiper la pérennisation de l'emploi.

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).

Les questions clés à se poser ?

- 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.

Pour plus d'informations ...

Tableau synthétique des aides nationales et régionales mobilisables : <https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=71421>

Outil de calcul de l'emploi : <https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=34277>

Panorama des leviers de financements mobilisables : <https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=76373>