



## DIRECTEUR DE PUBLICATION

Alain CHEVALIER

## RÉDACTION

Véronique FLAMAND

Céline PELLET

## INFOGRAPHIE

Céline PELLET



## Sommaire

### Méthodologie

1. Quelles sont les conditions favorables à la professionnalisation ? **p. 5-9**
2. En quoi la professionnalisation est un levier de structuration, de développement et de pérennisation ? **p. 10-11**
3. Analyse des indicateurs de professionnalisation des associations sportives **p. 12-17**
4. Accompagnement et points de vigilance **p. 18-19**
5. Bilan **p. 20**
6. Annexes **p. 22-26**



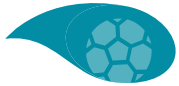
## Edito

Dans un contexte de professionnalisation des associations sportives soutenues fortement par des politiques publiques, il nous a paru pertinent de faire un point sur les conditions à créer et à favoriser pour pérenniser l'emploi.

En effet, le caractère non lucratif de l'association sportive s'appuyant sur l'engagement de bénévoles pour réfléchir au projet associatif et mettre en place les actions portées par l'objet de celle-ci, peut paraître antinomique avec les conditions de professionnalisation inhérentes à l'emploi d'un salarié au sein de celle-ci. Il nous a paru donc nécessaire d'analyser la transformation de l'association, à impulser en amont du recrutement et tout au long de l'activité salariale.

En effet, l'association employeur ne se décrète pas au travers d'une politique publique ou de dispositifs de soutien à l'emploi. Elle est l'aboutissement d'une réflexion interne appuyée parfois d'un accompagnement institutionnel pour permettre la création des conditions favorables au statut d'employeur.

Cette étude est le fruit d'un travail d'analyse au travers d'indicateurs objectifs. Elle présente les éléments fondamentaux, incontournables, de la démarche à poser pour qu'une association propose les conditions de la professionnalisation de son salarié. Elle cherche également à confirmer que la professionnalisation des associations sportives est un facteur avéré de leur structuration, de leur développement et de leur pérennisation.



## Méthodologie

- Mobilisation des études précédentes de l'observatoire consacrées à cette thématique pour extraire les indicateurs
- Constitution des grilles d'analyse à partir des indicateurs et d'autres études consacrées à la professionnalisation dans les domaines des secteurs marchands et non marchands
- Élaboration d'un questionnaire à partir des indicateurs et des grilles
- Diffusion auprès de l'ensemble des associations sportives actives du territoire (base Osiris - demandes de subventions sur les trois dernières années civiles)
- Analyse des résultats sur l'ensemble des répondants, sur les répondants employeurs, sur les répondants non employeurs
- Traitement des résultats sous forme de radars

# Quelles sont les conditions favorables à la professionnalisation d'une association ?

Cette question s'adresse au champ de l'économie sociale et solidaire dont la logique initiale reste la mise en commun de compétences autour d'un objectif partagé sans but lucratif.

Se côtoient donc dans ce même environnement, des associations dont l'organisation repose entièrement sur l'engagement bénévole et d'autres qui se sont adjoints les compétences de salariés ou de professionnels indépendants pour développer des activités à l'attention de leurs adhérents/licenciés. Ce constat se vérifie dans le monde sportif.

À cela s'ajoute la spécificité de l'encadrement des activités sportives qui réclament une montée en compétences des éducateurs sportifs, bénévoles ou professionnels, pour répondre notamment à l'obligation de sécurité des pratiquants encadrés.

Pour satisfaire à cette obligation, des bénévoles sportifs suivent des formations menant à des diplômes fédéraux. En parallèle, des éducateurs sportifs souhaitant exercer contre rémunération sont formés pour valider un diplôme reconnu conduisant à l'obtention d'une carte professionnelle. C'est ainsi que sur un même "terrain" de sport se côtoient, parfois à compétences égales, des bénévoles et des professionnels.

En effet, certaines associations font le choix de recruter des éducateurs sportifs professionnels afin de s'appuyer sur des personnes qualifiées et disponibles pour mettre en œuvre leurs activités. Cette décision implique des transformations internes à la structure associative pour que l'ensemble des conditions d'organisation, de fonctionnement, de structuration répondent à la définition de la professionnalisation.

## Professionnalisation

*Fait d'assimiler une activité à une profession, faire qu'elle devienne une profession. Pour une institution, elle passe par l'acquisition de compétences organisationnelles. Ces définitions créent un couple association professionnelle / éducateur professionnel.*



**Définir les marqueurs / indicateurs qui valident cette double démarche de professionnalisation : celle de la structure et celle de l'éducateur.**



## ÉDUCATEUR

*En quoi a-t-il mis en place les conditions pour en faire sa profession ?*

- **Formation des éducateurs sportifs**

L'éducateur sportif a suivi une formation diplômante lui permettant d'acquérir des compétences professionnelles liées à l'encadrement sportif. Il est titulaire d'un diplôme d'État ou de branche reconnu au RNCP lui permettant d'obtenir une carte professionnelle d'éducateur sportif. Il peut augmenter ou diversifier ses compétences dans le cadre de sa formation professionnelle continue au travers de formations qualifiantes et/ou diplômantes.

Il va percevoir une rémunération dans le cadre d'une prestation de service ou d'un contrat de travail en tant que salarié. Il gagne sa vie en exerçant la profession d'éducateur sportif.

- **Acquisition d'un diplôme professionnel**

L'expérience acquise dans le cadre bénévole peut être valorisée dans une démarche de Validation des Acquis d'Expérience (VAE) et aboutir à l'obtention de tout ou partie d'un diplôme professionnel permettant d'encadrer contre rémunération des activités sportives.



## STRUCTURE ASSOCIATIVE

*En quoi a-t-elle mis en place les conditions de l'exercice d'une profession dans le cadre de son organisation / fonctionnement ?*

- **Organisation de la structure**

- organigramme avec un élu référent, un élu employeur,
- investissement qui dépasse l'engagement bénévole,
- lien technique et financier,
- projet associatif qui intègre et qui s'appuie sur le salarié : le salarié devient un moyen d'action de la structure dans le cadre de son projet,
- moyens identifiés pour rémunérer le salarié et traduits dans la majorité des projets d'action de l'association : valorisation du coût salarial.

- **Conditions de la mise en œuvre du droit du travail : obligations sociales**

- code du travail et Convention Collective Nationale du Sport,
- soutien juridique par le Cosmos ou par un groupement d'employeurs,
- gestion salariale interne ou externalisée (complète via un cabinet, ou partielle via la plateforme CEA),
- outils de gestion des congés, du temps de travail, du rendre compte.

- **Formation des dirigeants employeurs**

- droits et devoirs de l'employeur : accompagnement au changement de place (du bénévole à l'employeur),
- montée en compétences sur des outils de gestion salariale et de comptabilité,
- formation dans les domaines des ressources humaines et du management,
- formation sur des outils de gestion de projets ou démarches projets.

● **Financement / Soutien à l'emploi**

- ressources propres : activité de l'association / marge financière existante,
- subventions mobilisées dans le cadre de politiques publiques,
- marchés : existence d'un marché solvable,
- comptabilité analytique avec un budget prévisionnel,
- projection à moyen terme / anticipation de l'augmentation du coût de l'emploi et projection sur les activités de l'association,
- investissements matériels.



## INDICATEURS À ATTEINDRE SUR LE MOYEN TERME

Toutes les conditions n'ont pas forcément besoin d'être réunies dès le démarrage de l'emploi au sein de l'association. Certaines sont incontournables, par contre les autres peuvent s'atteindre sur le moyen terme à 3 ans avec un accompagnement et une démarche formalisée.

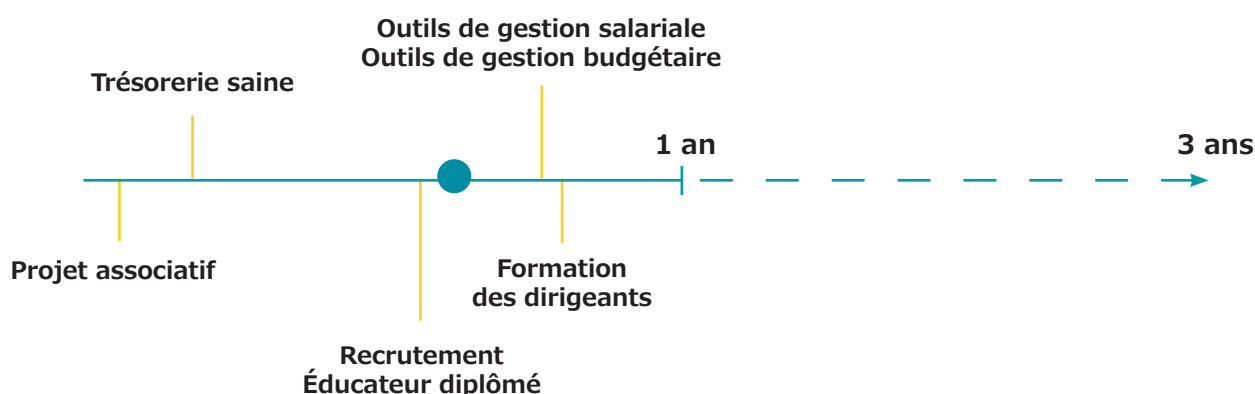
Ce délai à moyen terme est cohérent par rapport aux durées de soutien financier dans le cadre de l'emploi ANS sur les conventions pluriannuelles.

Autant l'association n'a pas à présenter des caractéristiques de professionnalisation au démarrage de l'emploi, autant elle devra positionner sa montée progressive en charge et en compétences pour formaliser et planifier son évolution.



## IMPONDÉRABLES À COURT TERME

- Projet associatif sur 3 ans présenté et validé en comité directeur et en AG
- Trésorerie saine avec une provision pour tenir sur 6 mois (fond de roulement)
- Éducateur diplômé avec carte professionnelle
- Outils de gestion salariale : contrat de travail, fiche de paie, cotisations sociales
- Outils de gestion budgétaire : comptabilité analytique
- Formation des dirigeants à la fonction employeur





## FREINS

Indépendamment des indicateurs cités précédemment, on observe des freins qui sont liés de manière étroite :

- **soit à la vie associative** : le turn-over des élus dirigeants inhérent à la vie démocratique et à l'engagement bénévole fragilise "les compétences professionnelles" acquises au sein des instances dirigeantes pendant la durée de leur mandat. Il peut s'avérer que le salarié en place depuis plusieurs années soit finalement le détenteur de "l'historique professionnel" ; son départ impacte l'organisation de l'association dans les mêmes proportions qu'une TPE. L'absence de volonté de formation de certains dirigeants peut aussi restreindre la transformation de l'association.

- **soit à la durée de vie des dispositifs de politiques publiques** : ceux-ci venant en réponse à des problématiques sociétales ou des priorités gouvernementales, leur durée ou leur maintien sont variables. Les associations dépendantes des financements liés à ces dispositifs prennent le risque de s'engager dans une professionnalisation sans assurance de pérennité.



## BONNES PRATIQUES

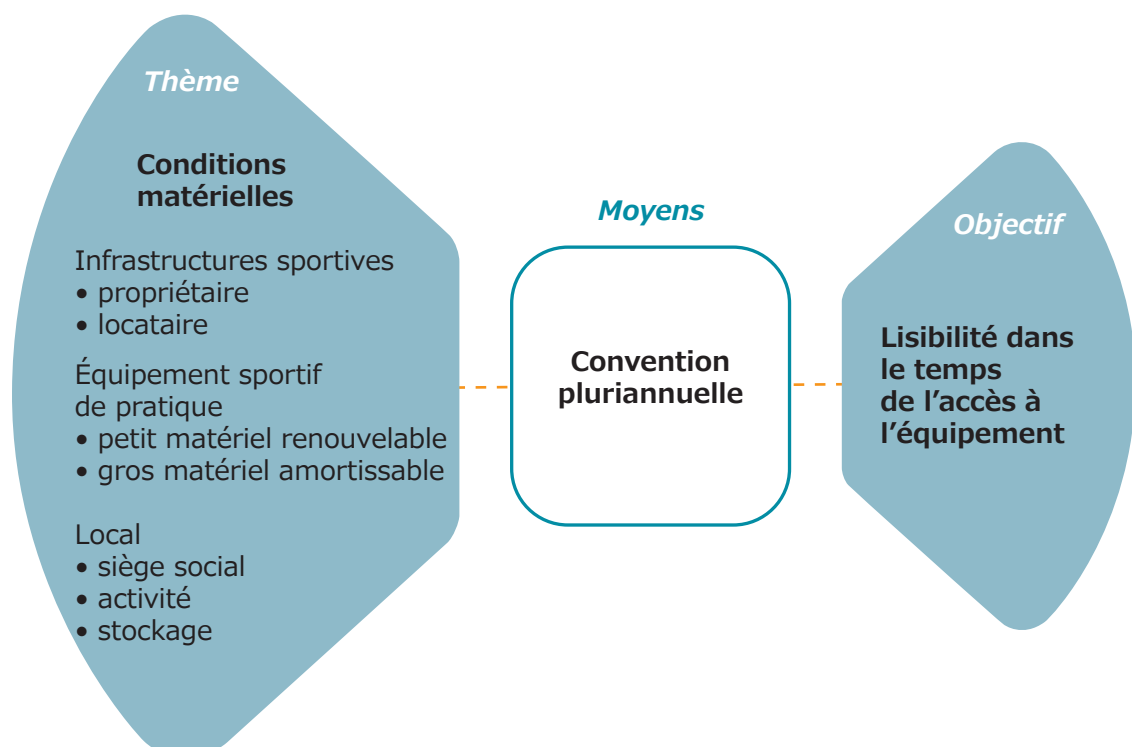
On observe dans plusieurs structures associatives des bonnes pratiques mises en œuvre récemment ou depuis plusieurs années, permettant de conforter la démarche de professionnalisation de la structure :

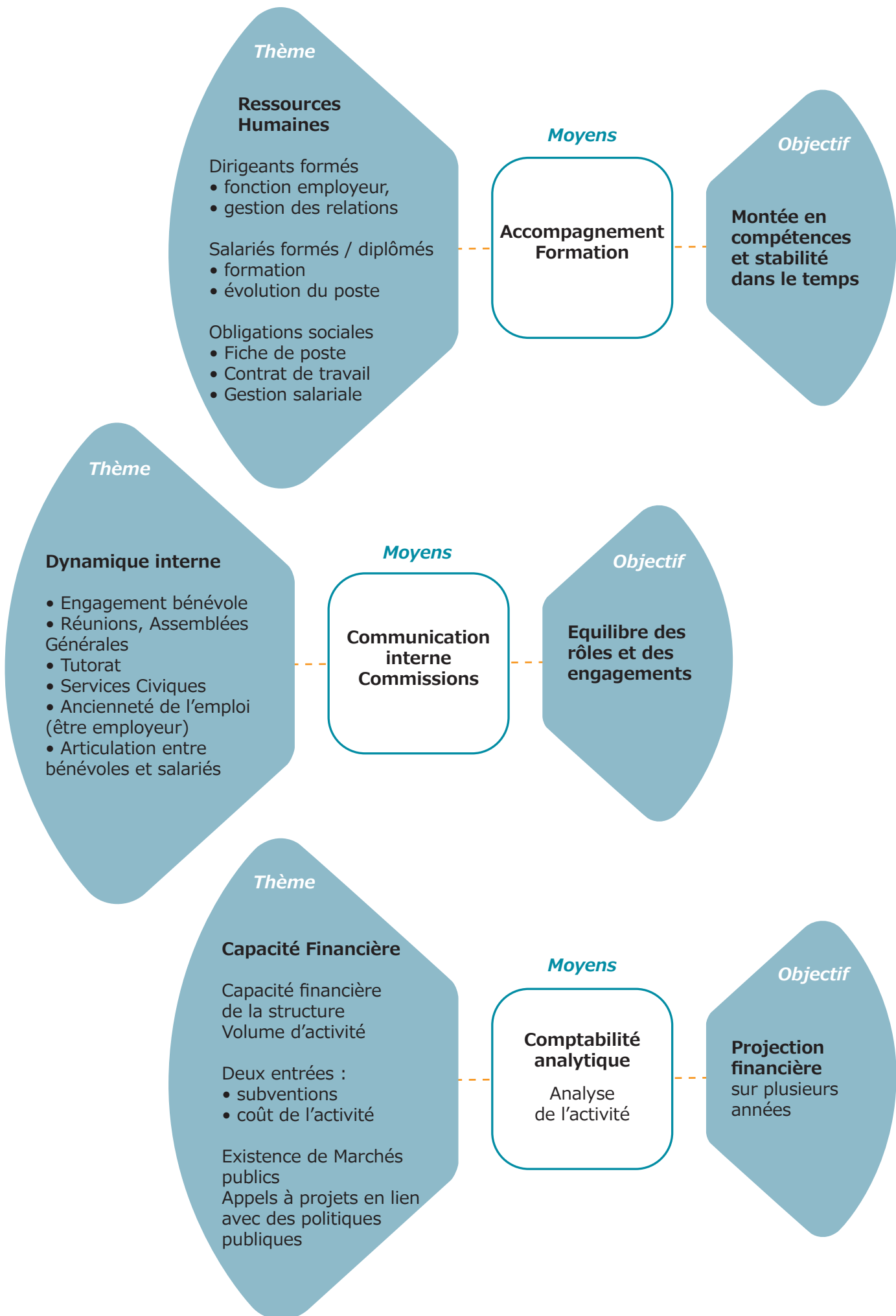
- **dans la sécurisation administrative** de leur activité au travers notamment de la formalisation de conventions partenariales,

- dans les conditions de mise en œuvre de **l'accompagnement de la montée en compétences** de l'ensemble des acteurs grâce à la formation et à la mobilisation des réseaux institutionnels et autres,

- **dans la dynamique associative** pour favoriser l'équilibre interne et l'ouverture de la structure vers son environnement ,

- **dans le domaine financier** pour permettre une lisibilité à moyen et long termes des capacités d'action et la sécurisation de l'emploi.





# En quoi la professionnalisation est un levier de structuration, de développement et de pérennisation ?

La professionnalisation est un des objectifs transversaux au projet associatif qui, pour être atteint :

- mobilise l'ensemble des moyens de l'association,
- s'appuie sur les trois piliers que sont la structuration, le développement et la pérennisation.

Une association qui a déjà bâti ces 3 piliers peut faire le choix de ne pas se professionnaliser et de rester "amatrice". Par contre, une association qui souhaite se professionnaliser devra forcément construire ou consolider ces 3 piliers.

Trois typologies de situations peuvent impacter nos hypothèses de travail :

- soit l'association avait des bases solides et prêtes,
- soit l'association avait des bases qu'elle a dû consolider au fur et à mesure de sa professionnalisation,
- soit l'association n'avait pas anticipé la nécessité de poser ces bases et a dû les construire dans les années qui ont suivi le recrutement du salarié.

*L'objectif de cette partie d'étude est de mesurer l'impact du choix de la professionnalisation sur l'organisation et le fonctionnement de l'association. Celui-ci pourra se traduire par exemple dans la mise en œuvre des outils ou dans la chronologie de la mise en œuvre de ceux-ci. L'impact sera mesuré à partir des réponses à un questionnaire envoyé à 65 associations sportives employeurs ou ex-employeurs.*

**Dans un premier temps, il s'agit de déterminer les indicateurs de la professionnalisation en lien avec chaque thématique :**



## Structuration : Qu'est-ce qui indique qu'une association est structurée ?

- ✓ **il existe une réflexion sur les Ressources Humaines :**
  - organigramme,
  - recruter des bénévoles, des salariés, des volontaires,
  - répartition des rôles, ...
- ✓ **il est mis en place des outils :**
  - d'organisation et de planification : planning, rétroplanning
  - de gestion financière quotidienne et prévisionnelle
  - de pilotage et de coordination.
- ✓ **il est posé une réflexion sur les ressources et les moyens :**
  - pour établir un projet en se basant sur l'existant,
  - pour atteindre des objectifs,
  - pour favoriser les prises de décision et les priorités.
- ✓ **elle est installée dans son territoire et dans un réseau :**
  - communication interne et externe,
  - partenariats.



## Développement : En quoi une association se développe ou s'est développée ?

- ✓ **on note une diversification et/ou une augmentation de l'activité :**
  - nombre d'actions/projets,
  - nombre de licenciés,
  - chiffre d'affaire,
  - variété des ressources financières.
- ✓ **on observe une évolution des ressources humaines :**
  - recrutement de salariés,
  - mobilisation de volontaires (service civique, ...),
  - renforcement des équipes de bénévoles.
- ✓ **ses moyens matériels augmentent ou se diversifient**
- ✓ **la communication est active :**
  - diversification des outils de communication,
  - animation et actualisation régulière,
  - intégration de réseaux partenariaux.



## Pérennisation : Qu'est-ce qui définit une association pérenne ?

- ✓ **au niveau de ses ressources humaines :**
  - maintien des salariés (CDI),
  - stabilité des membres du bureau,
  - stabilité de l'engagement bénévole à tous les postes (dirigeants, techniciens).
- ✓ **dans ses activités :**
  - poursuite des activités liées à l'objet de l'association,
  - poursuite des activités phares ponctuelles (manifestations historiques).
- ✓ **sur le plan financier :**
  - maintien d'une trésorerie saine,
  - rebond de l'activité après la crise sanitaire.

Il s'agit de comprendre ou d'observer en quoi la professionnalisation de l'association, c'est à dire la mise en place des conditions favorables à l'exercice de la profession de leur salarié, dynamise la structuration, le développement et la pérennisation de la structure.

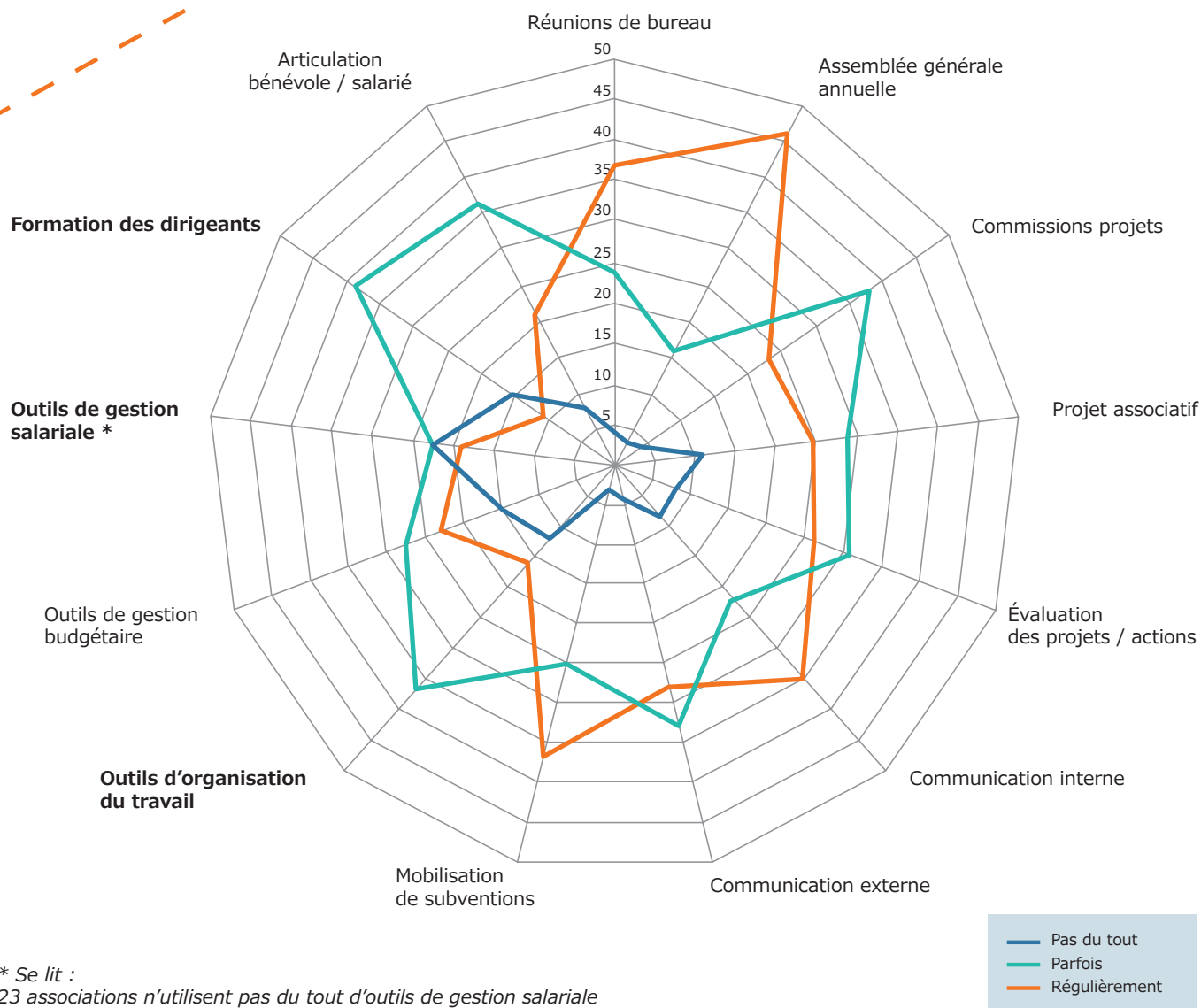
On émet l'hypothèse que l'évolution de ces indicateurs est plus rapide ou plus marquée dans le cas où l'association fait le choix de se professionnaliser.

L'étude a permis l'analyse des indicateurs de la professionnalisation d'associations employeurs au travers du prisme de la structuration, du développement et de la pérennisation. Le traitement des données sous forme de radars favorise la visualisation de l'ensemble des indicateurs par thématique et le pointage des zones de vigilances.

Les comparaisons avec les associations non employeurs également sollicitées sont possibles en se référant aux tableaux récapitulatifs présentés en annexes.

# Analyse des indicateurs de professionnalisation des associations employeurs

## Indicateurs de structuration



\* Se lit :

23 associations n'utilisent pas du tout d'outils de gestion salariale  
 23 associations utilisent parfois des outils de gestion salariale  
 19 associations utilisent régulièrement des outils de gestion salariale



On note que les indicateurs en rapport avec la vie associative sont correctement positionnés dans le radar. Cela dénote un fonctionnement associatif organisé mais pas fondamentalement plus que les associations non employeurs.

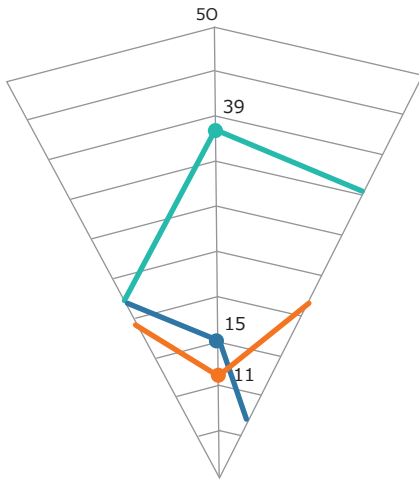
Par contre, certains indicateurs de structuration en lien avec l'emploi interrogent la prise en compte de l'activité salariée au sein de l'organisation de l'association. Cela pourrait être significatif d'une forme d'amateurisme ou de non formation des dirigeants actuels. La faiblesse de ces indicateurs pourrait devenir un frein à la professionnalisation de ces structures.



## Focus sur des points de vigilance

Extractions d'indicateurs du radar

— Pas du tout  
— Parfois  
— Régulièrement



### Formation des dirigeants

Les associations employeurs n'ont pas d'obligation de formation de leurs dirigeants. Tant que la compétence est présente en interne, et que des besoins spécifiques ne sont pas identifiés, cette situation peut être viable. Pour autant, l'hypothèse d'imposer une formation continue annuelle aux associations employeurs favoriserait :

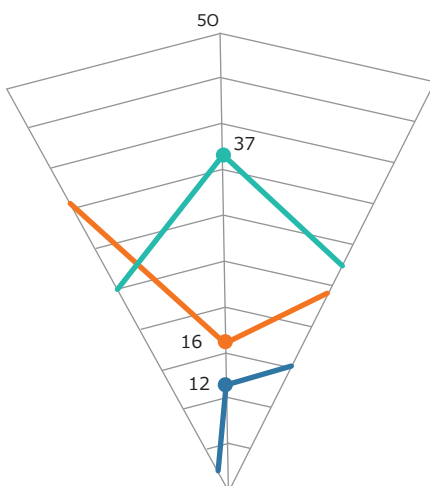
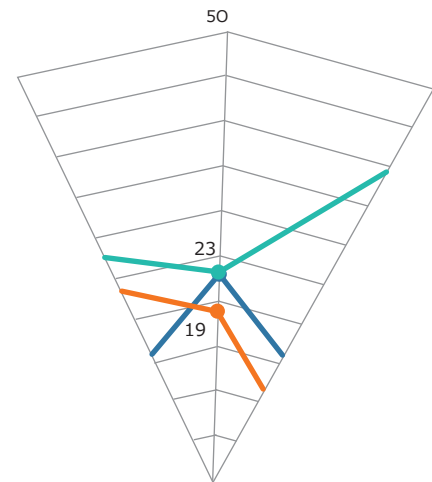
- la poursuite de l'emploi dans de bonnes conditions
- la sécurisation de l'utilisation des subventions venant en soutien de l'emploi

*En complément de cette démarche de formation, il pourrait être intéressant d'avoir recours au Mécénat de Compétences en intégrant dans une réflexion portée par les dirigeants autour des besoins identifiés.*

### Outils de gestion salariale

L'absence d'outils de gestion salariale ou de systématisation de son utilisation révèle la fragilité des associations au regard de leurs obligations d'employeur.

Cela peut engendrer des situations de précarité pour le salarié et des risques financiers pour l'association. Pour autant il existe de nombreux outils adaptés que les associations pourraient s'approprier facilement et rapidement.

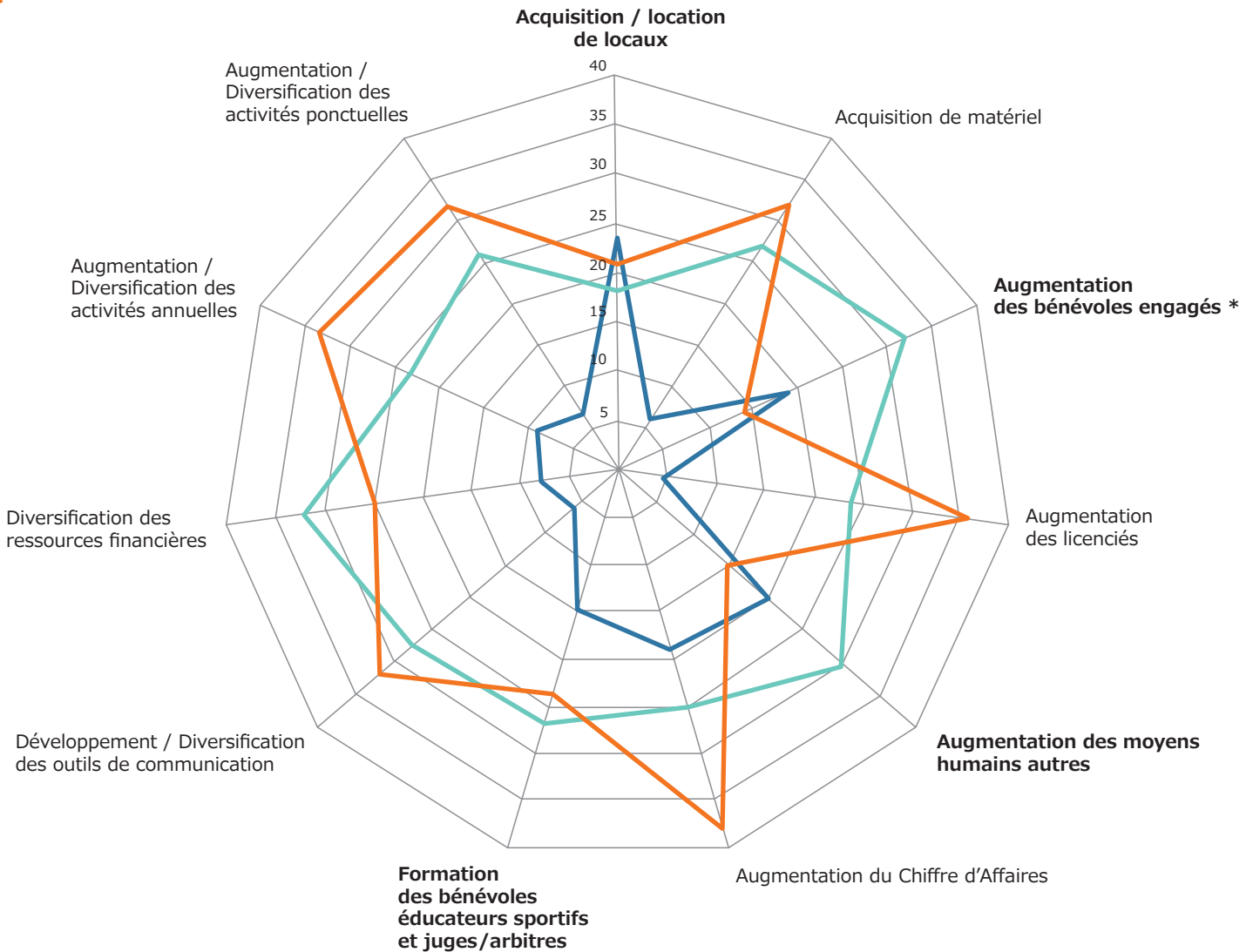


### Outils d'organisation du travail

La mise en place d'outils d'organisation du travail du salarié permet de formaliser les missions, les tâches et de rendre compte de l'activité.

Cela permet au lien de subordination d'exister réellement et de mettre l'employeur et le salarié en situation de collaboration active. De même, cela concrétise les droits et devoirs de chacune des parties. Cela pose également les limites entre l'action du bénévole et celle du salarié.

## Indicateurs de développement



\* Se lit :

19 associations ne voient pas d'augmentation du nombre de bénévoles engagés

32 associations notent une petite augmentation du nombre de bénévoles engagés

14 associations notent une augmentation significative du nombre de bénévoles engagés

— Pas du tout  
— Parfois  
— Régulièrement

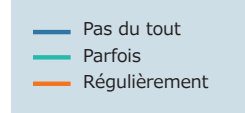


On note que les indicateurs dits "classiques" de développement sont positionnés correctement sur le radar : augmentation des licenciés, du chiffre d'affaire, acquisition de matériel, augmentation et diversification des activités et ressources financières. On peut s'interroger sur le niveau relativement bas des indicateurs concernant le développement des moyens humains et de leurs compétences. Or, on sait que ces facteurs, dans le cadre de l'entreprise, sont indissociables du développement à long terme de celle-ci et de la pérennisation des activités.

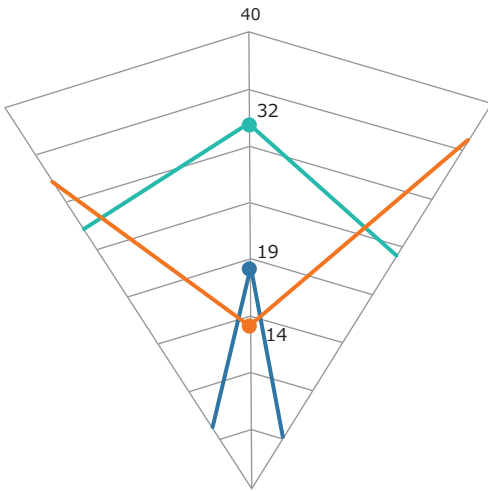


# Focus sur des points de vigilance

Extractions d'indicateurs du radar

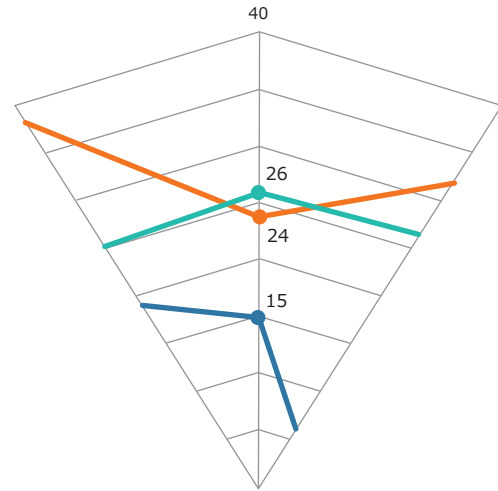


## Augmentation des bénévoles engagés



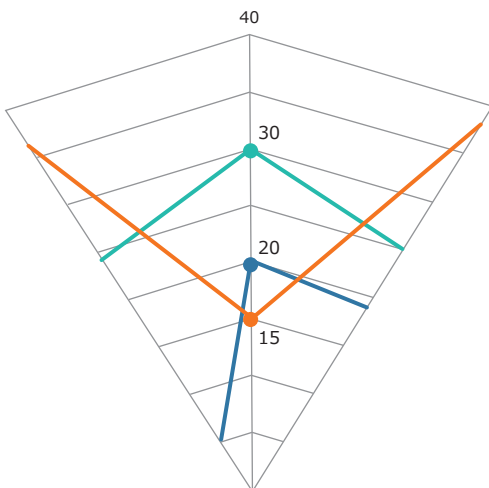
On pourrait supposer que le développement de l'association induise l'augmentation des bénévoles engagés. Or on s'aperçoit de l'inverse. Cela pose la question de la place des bénévoles notamment dans l'encadrement ou l'organisation générale des activités de l'association quand il y a un professionnel salarié.

## Formation des bénévoles éducateurs sportifs et juges /arbitres



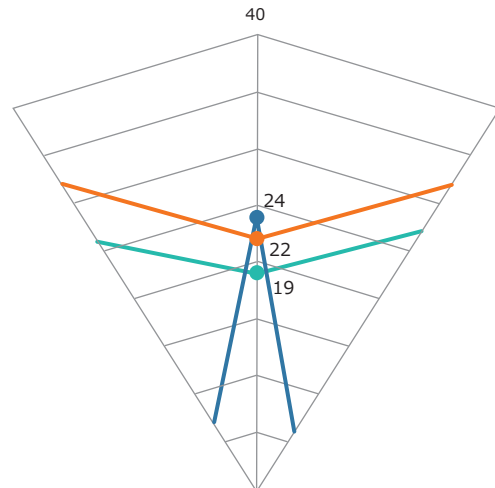
La formation des bénévoles sur les fonctions liées à l'activité sportive fédérale est un pilier pour maintenir une dynamique associative en lien avec son projet sportif et son objet. Il est tout à fait judicieux de favoriser le maintien et le développement de ces compétences en complément de celles du salarié. Cela permet de garantir une continuité d'activité à tous les niveaux d'intervention.

## Augmentation des moyens humains autres



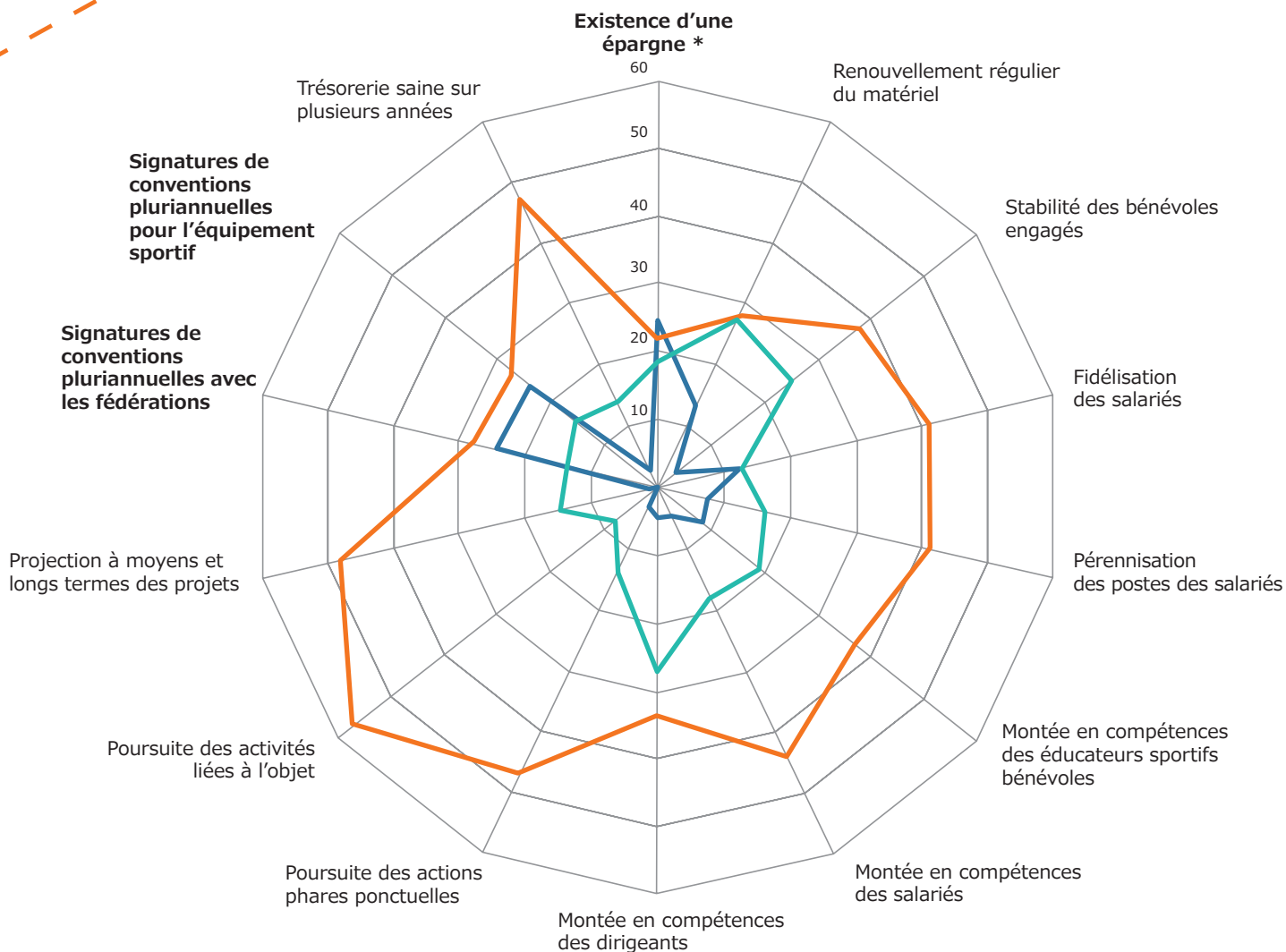
L'indicateur de mobilisation d'autres moyens humains reste faible. Dans une logique de complémentarité des moyens humains au sein de l'association, la présence de jeunes en mission de Service Civique ou d'Intérêt Général pourrait accompagner la dynamique de développement sur des secteurs non investis par le salarié ou les bénévoles. Ex : communication sur les réseaux sociaux, ....

## Acquisition / location de locaux

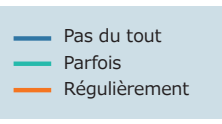


On s'aperçoit que trop d'associations ne maîtrisent pas l'organisation de la pratique de leur activité car elles ne sont ni locataires ni propriétaires. Le développement de leurs activités pourrait être mieux accompagné et sécurisé par la formalisation de conventions d'occupation des équipements sportifs ou de locaux d'accueil / stockage avec les propriétaires de ceux-ci.

## Indicateurs de pérennisation



\* Se lit :  
 24 associations ne possèdent pas d'épargne  
 18 associations indiquent réussir à épargner parfois  
 22 associations indiquent maintenir régulièrement de l'épargne



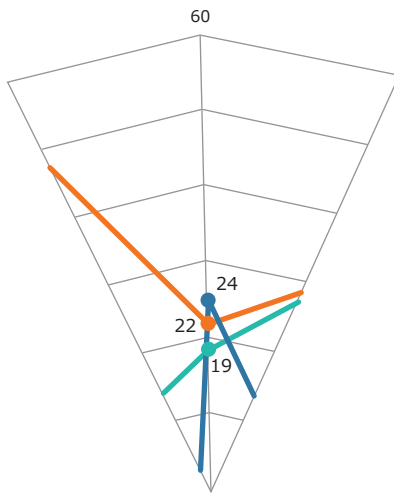
➔ On remarque que la majeure partie des indicateurs présents sur ce radar est positionnée de manière optimale indiquant une pérennisation des activités des associations. Ceci est vrai pour ceux en lien avec les activités, les projets et les moyens humains de l'association. Nous allons nuancer nos propos sur trois points en lien avec la trésorerie ou la formalisation de conventions pluriannuelles. En effet, cela révèle des situations fragiles sur du moyen et long termes, qui pourraient avoir pour conséquence une incapacité à investir sur des projets qui porteraient leurs fruits deux ou trois ans plus tard.



## Focus sur des points de vigilance

Extractions d'indicateurs du radar

— Pas du tout  
— Parfois  
— Régulièrement



### Existence d'une épargne

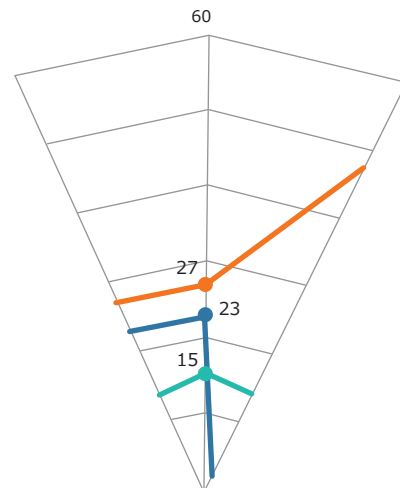
L'existence d'une épargne révèle la capacité d'une association à financer son exploitation courante (liquidités à court terme) et à investir dans des projets à effets retardés.

La constitution progressive de celle-ci pourrait être une solution pour assurer un cofinancement sur fonds propres lors des démarches de demandes de subventions et diminuer l'impact de l'attribution de la subvention et de son montant sur la réalisation des projets.

### Signature de conventions pluriannuelles pour l'équipement

La formalisation et la signature d'une convention pluriannuelle entre l'association et le propriétaire de l'équipement favorisent la lisibilité de l'exploitation de celui-ci sur plusieurs années.

Le bénéfice commun pour le locataire et le propriétaire se matérialise au travers de la mise en place de projets qui vont animer le site de pratique et participer à son fonctionnement et à sa maintenance.

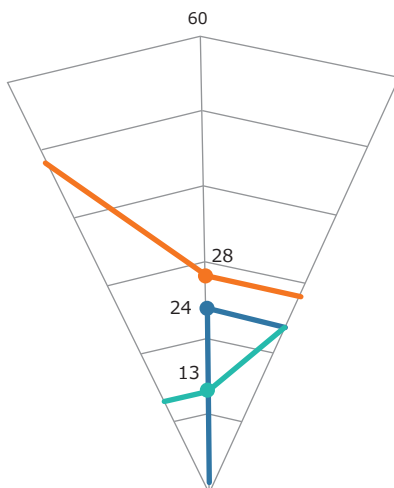


### Signature de conventions pluriannuelles avec les fédérations

La formalisation et la signature d'une convention pluriannuelle entre l'association affiliée et sa fédération se concrétise en général pour les Ligues et Comités régionaux dans le cadre de la convention de délégation.

L'absence d'un indicateur élevé sur cette partie du radar est donc logique. Pour autant, en précisant cet indicateur pour les Ligues et Comités, on s'aperçoit que seules 8 ligues sur 15 ayant répondu ont un document signé.

Pour ces structures de niveau régional, il paraîtrait pourtant plus intéressant que le lien avec leur fédération de tutelle se concrétise par l'affectation de moyens en concordance avec les objectifs imposés. Par exemple, l'engagement financier formel des fédérations dans le cofinancement des emplois d'agent de développement ou d'entraîneur de structures d'accession haut niveau serait un élément non négligeable de la pérennisation des postes.



# Accompagnement et points de vigilance



## Dirigeants employeurs

*Les élus sont la clé de voûte de la transformation de l'association afin de mettre en œuvre les conditions de la professionnalisation. Par leurs décisions et leurs capacités à projeter la structure dans l'avenir, ils endossent une responsabilité envers l'association, les bénévoles et les salariés.*

- **Changement de posture**

Permettre au dirigeant de reconsidérer cette relation comme une relation professionnelle exigeant une posture d'employeur associée à des droits et des obligations.

- **Intégration des champs juridiques et réglementaires**

Favoriser la prise en compte par le dirigeant d'un nouvel environnement juridique lié à la fonction d'employeur.

- **Projection à court, moyen et long terme**

Inciter le dirigeant à construire et formaliser un projet associatif sur plusieurs années intégrant les conditions favorables à la pérennisation de l'emploi et de l'activité de l'association.



## Outils

*Au regard des nouvelles contraintes imposées par la fonction employeur, il est judicieux que les dirigeants puissent s'appuyer sur l'utilisation d'outils de gestion adaptés au fonctionnement d'une association employeur.*

- **Répondre aux obligations sociales**

Utiliser des outils informatiques dédiés à la gestion salariale disponibles dans le cadre d'une offre adaptée et parfois gratuite.  
Informé sur la possibilité de recourir à un tiers dans le cadre d'une prestation.

- **Garantir une visibilité financière**

Vérifier la capacité d'engagement financier de l'association dans ses projets et dans l'emploi en s'appuyant sur un outil de comptabilité analytique interne ou externalisé.

- **Favoriser une lisibilité d'action**

Inciter le dirigeant à utiliser des moyens partagés ou partageables pour permettre la formalisation et la validation des missions du salarié et leur intégration dans l'organisation générale de la structure



## Dynamique interne et externe

*Pour que la professionnalisation de l'association soit un levier de structuration, de développement et de pérennisation, il paraît opportun de créer ou d'alimenter la dynamique de la structure.*

*Celle-ci favorise l'intégration de l'association dans son environnement et sa capacité à s'adapter à des nouveaux défis.*

- **Renforcer la place de l'association dans son environnement**

Créer les conditions pour que l'association soit reconnue et qu'elle fasse partie intégrante de ses réseaux légitimes.

Tisser les liens avec de nouveaux partenaires sur son territoire.

- **Enrichir le projet associatif**

Mobiliser les ressources internes et externes à l'association pour apporter des réponses d'actualité, novatrices, créatives aux projets en cours et à venir.

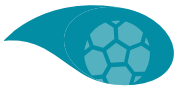
S'adapter aux politiques publiques et aux évolutions de l'environnement institutionnel et sportif.

- **Soutenir un projet associatif inclusif et participatif**

Mettre en œuvre une organisation respectueuse de la place et de l'engagement de chacun basée sur l'articulation des actions des bénévoles, des volontaires et de celles des salariés.

- **Ressourcer la dynamique interne**

Rendre propice chaque occasion en lien avec les moments clés de la vie associative ou l'organisation d'événements pour initier un temps convivial avec l'ensemble des acteurs de l'association.



## Chronologie et priorisation

*Les éléments précédents prennent tout leur sens quand ils sont mis en œuvre avec le souci du timing.*

*L'efficacité et la pertinence des points de vigilance relevés sont renforcées parce qu'ils sont réalisés prioritairement sur la bonne période.*

- **Anticiper les procédures administratives liées à la réalisation du projet**

Informers les dirigeants sur l'ensemble des démarches qu'ils auront à faire pour qu'ils intègrent ces contraintes/formalités dans le temps.

- **Respecter les échéances**

Rappeler aux dirigeants l'importance de la prise en compte des obligations liées à l'emploi dans l'organisation générale de l'activité de l'association.

- **Formaliser des outils de lisibilité dans le temps**

Inciter à construire des outils adaptés permettant de poser la chronologie et la priorisation des actions à mener.

» *L'accompagnement des structures peut se traduire sous des formes variées et complémentaires : entretien personnalisé, formation collective, séminaire, atelier d'information, présentation d'outils, ...*

# Conclusion

*Au regard des enjeux d'insertion sociale et professionnelle portés par l'emploi associatif aujourd'hui, il semble judicieux de veiller tant à la pérennisation de l'activité de l'organisme qu'à l'assurance de la stabilité de ses fondations.*

*Pour cette raison, la professionnalisation de l'association sportive devient une démarche globale qui s'intéresse à l'ensemble des composantes du système et non pas uniquement à celles directement en lien avec le recrutement du ou de la salarié(e).*

*L'accompagnement des dirigeants doit ainsi être pensé comme une réponse à la conciliation des principes de liberté de gouvernance, des contraintes organisationnelles liées à la fonction employeur et des obligations légales imposées aux structures employeuses.*

*C'est pour cela que certains éléments mis en exergue dans cette étude restent particulièrement significatifs :*

- *la place essentielle des dirigeants,*
- *la dynamique de la vie associative,*
- *l'appropriation des outils facilitateurs,*
- *la lisibilité et la priorisation dans le temps.*

*La réflexion portée par le projet de professionnalisation, et les actions mises en œuvre pour sa réussite auront ainsi un impact direct sur la structuration, le développement et la pérennisation de l'association, devenant alors un levier au service de son évolution.*



# Annexes

## Récapitulatif des réponses au questionnaire

On observe peu de différences entre les associations employeurs et non employeurs sur plusieurs indicateurs. Cela nous a interrogé sur la frontière parfois ténue entre les 2 statuts associatifs.

### Caractéristiques des associations répondantes

80 Associations non employeurs / 65 Associations employeurs

#### Caractéristiques générales

##### non employeurs

- 55% créées il y a plus de 20 ans
- 65% ont moins de 100 licenciés
- actifs au bureau  
52,5% ont entre 2 et 5 bénévoles

##### Vie quotidienne

- 55% ont entre 2 et 5 bénévoles actifs
- 39% ont entre 6 et 20 bénévoles actifs

##### Événements

- 51% mobilisent entre 6 et 20 bénévoles

Bonne capacité de mobilisation des bénévoles :

- 40% sur la vie quotidienne
- 71% sur les événements

##### employeurs

- 54% créées il y a plus de 20 ans
- 55% ont plus de 100 licenciés
- actifs au bureau  
51% ont entre 2 et 5 bénévoles  
48% ont entre 6 et 20 bénévoles

##### Vie quotidienne

- 40% ont entre 2 et 5 bénévoles actifs
- 40% ont entre 6 et 20 bénévoles actifs

##### Événements

- 41,5% mobilisent entre 6 et 20 bénévoles

Bonne capacité de mobilisation des bénévoles :

- 49% sur la vie quotidienne
- 63% sur les événements

*Est-ce que la présence du salarié impacte sur le nombre de bénévoles engagés dans la vie quotidienne ou sur les événements ?*

#### Conditions matérielles

##### non employeurs

- 55% n'ont pas de lieu d'accueil
- 76% ont un lieu fixe de pratique
- 54% ont un lieu de stockage

*Ceux qui ont un lieu fixe de pratique augmentent la possibilité d'avoir des conditions matérielles favorables*

61 asso ont un lieu fixe de pratique dont :

- 47,5% ont un lieu d'accueil
- 61% ont un lieu de stockage
- 62% ont un vestiaire

##### employeurs

- 60% ont un lieu d'accueil
- 69% ont un lieu fixe de pratique
- 58% ont un lieu de stockage
- 41,5% ont des vestiaires

45 asso ont un lieu fixe de pratique dont :

- 64,5% ont un lieu d'accueil
- 69% ont un lieu de stockage
- 60% ont un vestiaire

Parmi les 39 asso qui ont un lieu d'accueil, 74% ont un lieu fixe de pratique

## Organisation interne

### *non employeurs*

#### **Obligations**

- 89% font leur AG annuelle
- 64% font des réunions de bureau régulières

#### **Projet associatif**

- 59% ont un projet associatif formalisé
- 57,5% font des réunions de projets
- + 26% parfois

#### **Inscription/Gestion des licences**

- 44% utilisent une plateforme pour l'inscription
- 37,5% utilisent la plateforme fédérale pour l'inscription
- 82,5% utilisent la plateforme fédérale pour la gestion

*Parmi les 51 qui font des réunions de bureau régulières, 86% ont aussi des réunions projets régulières et 67% ont formalisé leur projet asso*

## Communication

### *non employeurs*

#### **Obligations**

62,5% comptes rendus réunion envoyés  
45% réunions d'info pour licenciés + 42,5% parfois

#### **Communication interne**

- 90% utilisent réseau whatsapp

#### **Communication externe**

- 86% utilisent facebook
- 72,5% utilisent instagram
- 64% n'ont pas de site internet

## Gestion financière

### *non employeurs*

#### **Obligations**

- 89% ont un budget prévisionnel
- 85% font un compte de résultat annuel

#### **Outils de suivi**

- 95% font un suivi de trésorerie
- 41% utilisent un outil de suivi comptable
- 47,5% ont une compta analytique

#### **Outils comptables**

- 12,5% utilisent une plateforme comptable
- 17,5% utilisent un logiciel

#### **Subventions**

- 52,5% sollicitent l'ANS PSF
- 46% sollicitent la DRAJES
- 52,5% sollicitent la CTM
- 74% sollicitent leur commune
- 29% qui cumulent l'ensemble des subventions

### *employeurs*

#### **Obligations**

- 91% font leur AG annuelle
- 65% font des réunions de bureau régulières

#### **Projet associatif**

- 65% ont un projet associatif formalisé
- 51% font des réunions de projets
- + 32% parfois

#### **Inscription/Gestion des licences**

- 51% utilisent une plateforme pour l'inscription
- 41,5% utilisent la plateforme fédérale pour l'inscription
- 75% utilisent la plateforme fédérale pour la gestion

*Parmi les 42 qui font des réunions de bureau régulières, 62% ont aussi des réunions projets régulières et 76% ont formalisé leur projet asso*

### *employeurs*

#### **Obligations**

- 77% comptes rendus réunion envoyés
- 41,5% réunions d'info pour licenciés + 38,5% parfois

#### **Communication interne**

- 85% utilisent réseau whatsapp

#### **Communication externe**

- 77% utilisent facebook
- 58,5% utilisent instagram
- 54% ont un site internet

### *employeurs*

#### **Obligations**

- 92% ont un budget prévisionnel
- 89% font un compte de résultat annuel

#### **Outils de suivi**

- 89% font un suivi de trésorerie
- 48% utilisent un outil de suivi comptable
- 52% ont une compta analytique

#### **Outils comptables**

- 18,5% utilisent une plateforme comptable
- 40% utilisent un logiciel

#### **Subventions**

- 71% sollicitent l'ANS PSF
- 74% sollicitent la DRAJES
- 71% sollicitent la CTM
- 52% sollicitent leur commune
- 51% qui cumulent l'ensemble des subventions dont 12 des 14 ligues répondantes

## Formation

### *non employeurs*

- 31% qui forment leurs bénévoles à la vie asso
- 31% qui forment leurs bénévoles à la fonction dirigeant
- 29% à l'utilisation des plateformes fédérales
- 64% à l'encadrement
- 51% à l'arbitrage

### *employeurs*

- 49% qui forment leurs bénévoles à la vie asso
- 41,5% qui forment leurs bénévoles à la fonction dirigeant
- 40% à l'utilisation des plateformes fédérales
- 29% à l'encadrement
- 43% à l'arbitrage
- 23% forment leurs bénévoles aux fonctions dirigeantes + vie associative + utilisation plateforme

## Ressources humaines

### *non employeurs*

- 94% ont des bénévoles encadrants
- 57,5% ont des bénévoles actifs dans les commissions de projets
- 16% ont des Services Civiques
- 8% ont des prestataires réguliers pour encadrement
- 4% ont des prestataires réguliers pour encadrement actions extérieures
- 21% ont des prestataires ponctuels

### *employeurs*

- 63% ont des bénévoles encadrants
- 54% ont des bénévoles actifs dans les commissions de projets
- 31% ont des Services Civiques
- 25% ont des prestataires réguliers pour encadrement
- 18,5% ont des prestataires réguliers pour encadrement actions extérieures
- 46% ont des prestataires ponctuels

*Les associations qui n'ont plus de salarié aujourd'hui mais qui en avait avant : elles s'appuient sur des bénévoles et des prestataires réguliers pour l'encadrement*

## Associations non employeurs

### Projet d'embauche

#### **Projet d'embauche**

- 14% jamais
- 37% pas de besoin immédiat
- 29% en cours de réflexion
  
- 16% ont le projet dans les années à venir
- 4% en cours de réalisation

#### **64 associations n'envisagent pas d'embaucher dans l'immédiat car :**

- 61% s'organisent bien avec les bénévoles
- 33% par la taille de l'association
- 53% car le chiffre d'affaire ne le permet pas
- 12,5% car pas de compétences en interne pour gérer un emploi

*Elles expriment leur manque de disponibilités parmi les ressources humaines bénévoles pour travailler sur les dossiers et encadrer le salarié*

*Mais pour autant, 31% indemnisent leurs bénévoles, 11% font appel à des prestataires pour encadrer leurs licenciés, 8% font appel à des prestataires pour encadrer des actions ponctuelles*

#### **40 associations souhaitent embaucher à plus ou moins courts termes**

- 52,5% pour un profil éducateur / administratif
- 22,5% un éducateur sportif
- 15% un agent administratif
- 10% un agent de développement

#### **Pour celles qui souhaiterai embaucher, elles expriment un besoin sur :**

- 35% l'accompagnement pour préciser les besoins et le projet
- 39,5% la formation sur les droits et devoirs des employeurs / salariés
- 42% la formation aux outils de gestion salariale
- 28% la formation aux outils de comptabilité
- 79% les besoins d'une aide financière pour le soutien à l'emploi
  
- 18% expriment l'ensemble des besoins (14 asso)

## Associations employeurs

### Gestion de l'emploi

#### **Qui gère le salarié ?**

- 43% le président et un autre bénévole
- 29% un membre du bureau / CD
- 26% le président seul
- 2% un autre bénévole

#### **Mission du bénévole en charge du salarié**

- 86% établir le CDI à l'embauche
- 77% effectuer les virements
- 74% organiser l'activité du salarié
- 68% transmettre les informations au comptable
- 66% gérer les congés / arrêts de travail
- 49% mettre en place la supervision générale
- 45% établir les fiches de paie

*Comment se fait le dispatching des missions, quel est le lien avec le comptable*

#### **Sur quoi s'appuie l'association pour gérer les obligations sociales ?**

- 72% la CCNS
- 55% utilisent le code du travail
- 35% utilisent les services d'un cabinet comptable
- 32% utilisent les conseils de la DRAJES
- 25% utilisent l'appui juridique du COSMOS ou de leur Fédération
- 18,5% ont un bénévole compétent sur le sujet
- 8% utilisent les services du Groupement d'employeurs
- 5 associations utilisent le CEA / URSSAF, la convention Éclat ou un cabinet d'avocat spécialisé

#### **Sur quoi s'appuie l'association pour la gestion salariale ?**

- 43% le CEA
- 35% un cabinet comptable
- 19% un comptable
- 3% un logiciel comptable

#### **Qui est responsable de la gestion salariale ou de la transmission ?**

- 65% un bénévole
- 35% un salarié

#### **Comment se fait l'organisation de l'activité du salarié ?**

- 69% grâce à un planning d'activité dont 30% exclusivement
- 45% via une messagerie dédiée dont 17% exclusivement
- 43% via une réunion hebdomadaire régulière
- 26% via un tuteur référent bénévole
- 18,5% via un rétroplanning dont 12% exclusivement

*Se pose la question de l'utilisation exclusive d'outils à distance pour la gestion de l'activité du salarié*





**DRAJES Martinique**

ZAC l'Etang Z'abricots

Immeuble Agora 2

Rond Point du Calendrier Lagunaire

BP 669 – 97264 Fort de France Cedex

**Standard 0596 52 25 00**

**ce.drajes@ac-martinique.fr**

*Disponible en téléchargement  
sur [www.ac-martinique.fr/jeunesse-engagement-et-sport-drajes](http://www.ac-martinique.fr/jeunesse-engagement-et-sport-drajes)  
ou [www.sport-martinique.fr](http://www.sport-martinique.fr)*

