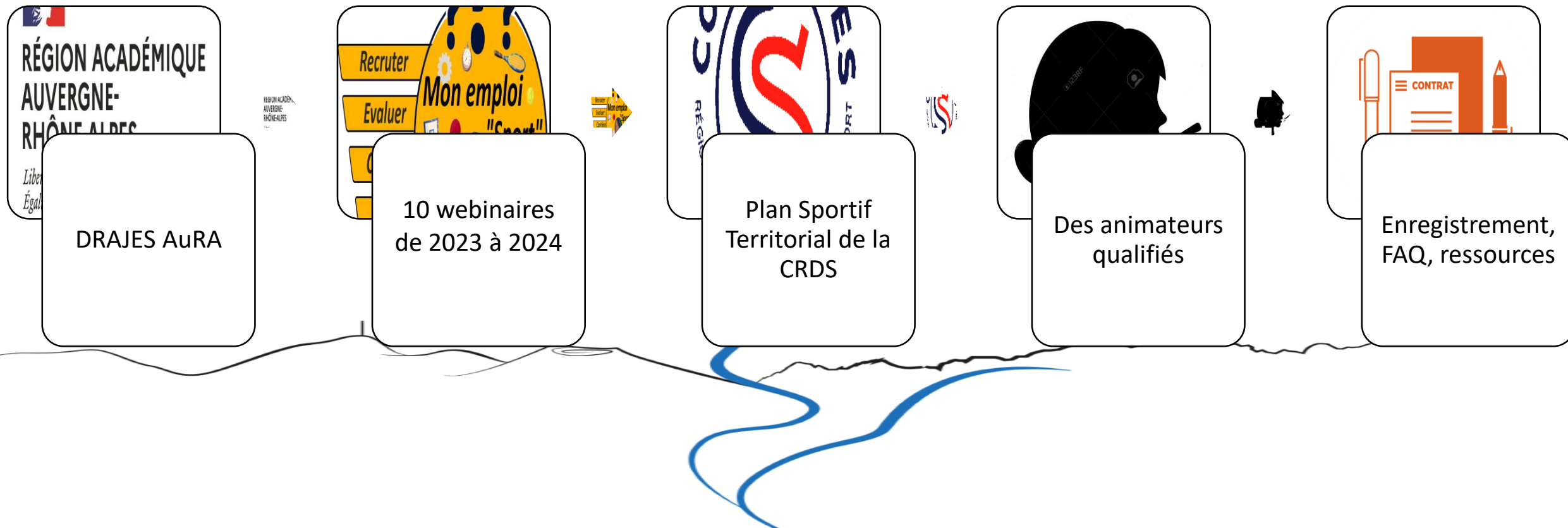


# Soyez les bienvenus !

# Pourquoi cette série ?



## Délégation **R**égionale **A**cadémique à l'**E**ngagement, à la **J**eunesse, et aux **S**ports

Marie-Cécile Doha  
Cheffe du Pôle  
Sport

Isabelle Gironnet  
Référente Emploi

Bruno Lacôte  
Référent insertion

**Invitée, Svetlana GJORGJIEVSKI**

- Profession Sport et Loisirs & COSMOS



RÉGION ACADÉMIQUE  
AUVERGNE-  
RHÔNE-ALPES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



profession  
sport & loisirs

AUVERGNE



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**Le réseau « PROFESSION SPORT ET LOISIRS »**, adhérent du COSMOS,

Le COSMOS est la première et unique organisation patronale représentant les employeurs du sport et réunissant près de 10 000 structures sportives

En 1989, Roger Bambuck, alors secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports, appelle à la création du dispositif Profession Sport pour lutter efficacement contre la précarité de l'emploi. 17 ans plus tard, les associations se regroupent au sein de la Fédération Nationale pour coordonner, améliorer et développer les activités du réseau, au bénéfice des partenaires, des adhérents et des professionnels.

## Un réseau engagé

Chaque jour, les équipes des associations Profession Sport et Loisirs (PSL) permettent aux professionnels diplômés des secteurs sportifs et socio-culturels d'exercer leurs métiers dans un cadre sécurisé et durable.

Acteurs engagés de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), les associations locales PSL s'engagent auprès des clubs et des associations pour générer des emplois et des services de qualité à long terme.

Présent sur l'ensemble du territoire français, le réseau PSL accompagne les acteurs locaux (associatifs, collectivités, etc.) dans la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi/formation et de développement local.



RÉGION ACADÉMIQUE  
AUVERGNE-  
RHÔNE-ALPES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



profession  
sport & loisirs

AUVERGNE



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

### Le réseau Profession Sport & Loisirs, c'est :

**28 000**

Emplois gérés

**14 500**

Structures  
adhérentes

**10 000**

Offres d'emplois

**+80**

Associations  
& GE PSL

**500**

Conseillers-  
emplois

+ de 80 associations et Groupement d'Employeurs Profession Sport & Loisirs

PROFESSION SPORT ET LOISIRS EN AUVERGNE, c'est :  
un GE, un GEIQ et,  
Un organisme de formation, UFA du CFA ADASA CAMPUS.



RÉGION ACADÉMIQUE  
AUVERGNE-  
RHÔNE-ALPES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



profession  
sport & loisirs

AUVERGNE



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

# EPISODE 1

jeudi 21/09/2023

Pourquoi professionnaliser ma structure ?

**Diagnostic : évaluer mes besoins**



# Depuis 20 ans

Fortes évolutions

Pratiques  
sportives

Exigences des  
pratiquants

Concurrence  
économique

Obligations  
juridiques

# Professionalisation

Projet et activités

Acteurs et  
compétences

Pratiques  
sportives

Recherche soutien  
financement

Incidences

Engagements

# SOMMAIRE

- 1. Avant de commencer... *un petit questionnaire***
- 2. Le projet associatif au cœur du projet d'embauche**
  - A. Qu'est-ce qu'un projet associatif?
  - B. Bien se connaître pour mieux se projeter
  - C. Plan d'actions
- 3. Evaluation des besoins de l'association**

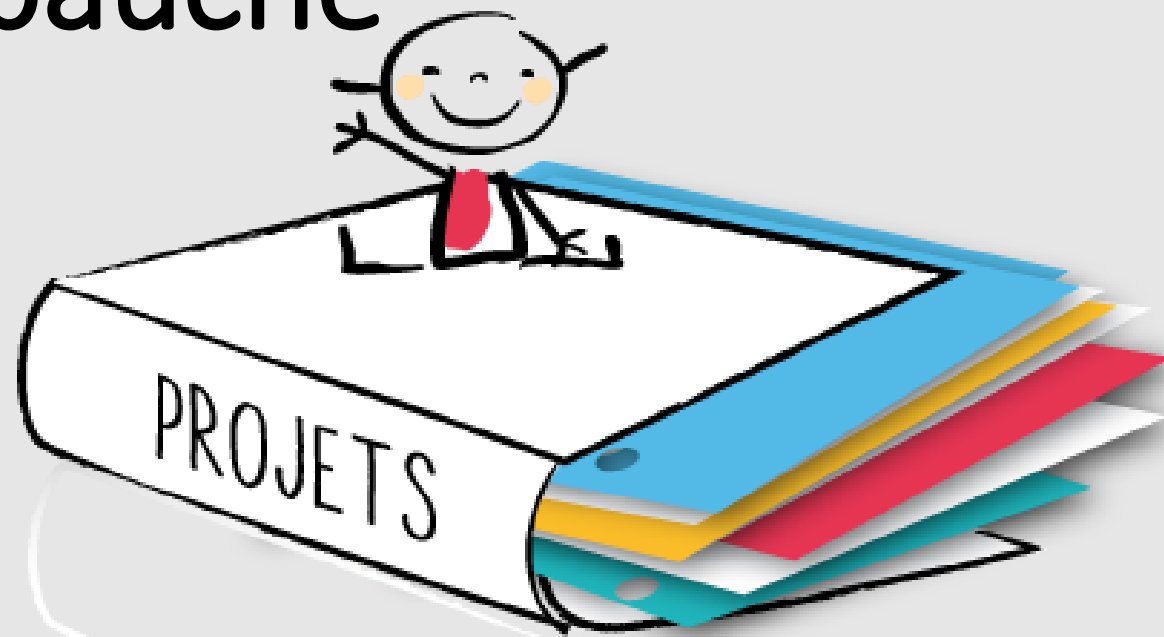


# 1. Avant de commencer ... *un petit questionnaire*

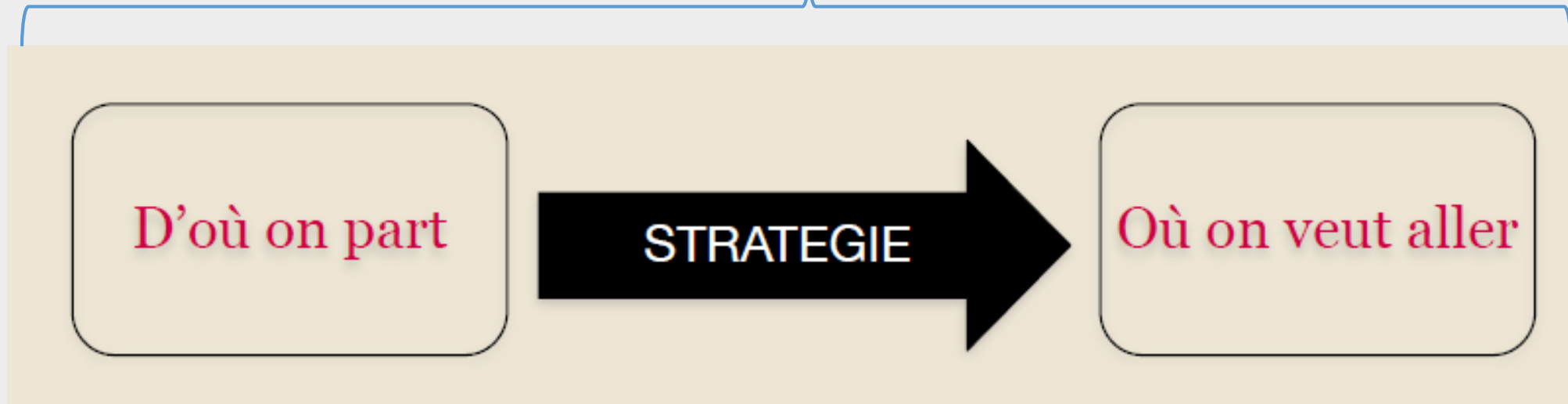
*(Annexe : questionnaire « êtes vous prêt à créer un emploi? »)*



## 2. Le projet associatif au cœur du projet d'embauche

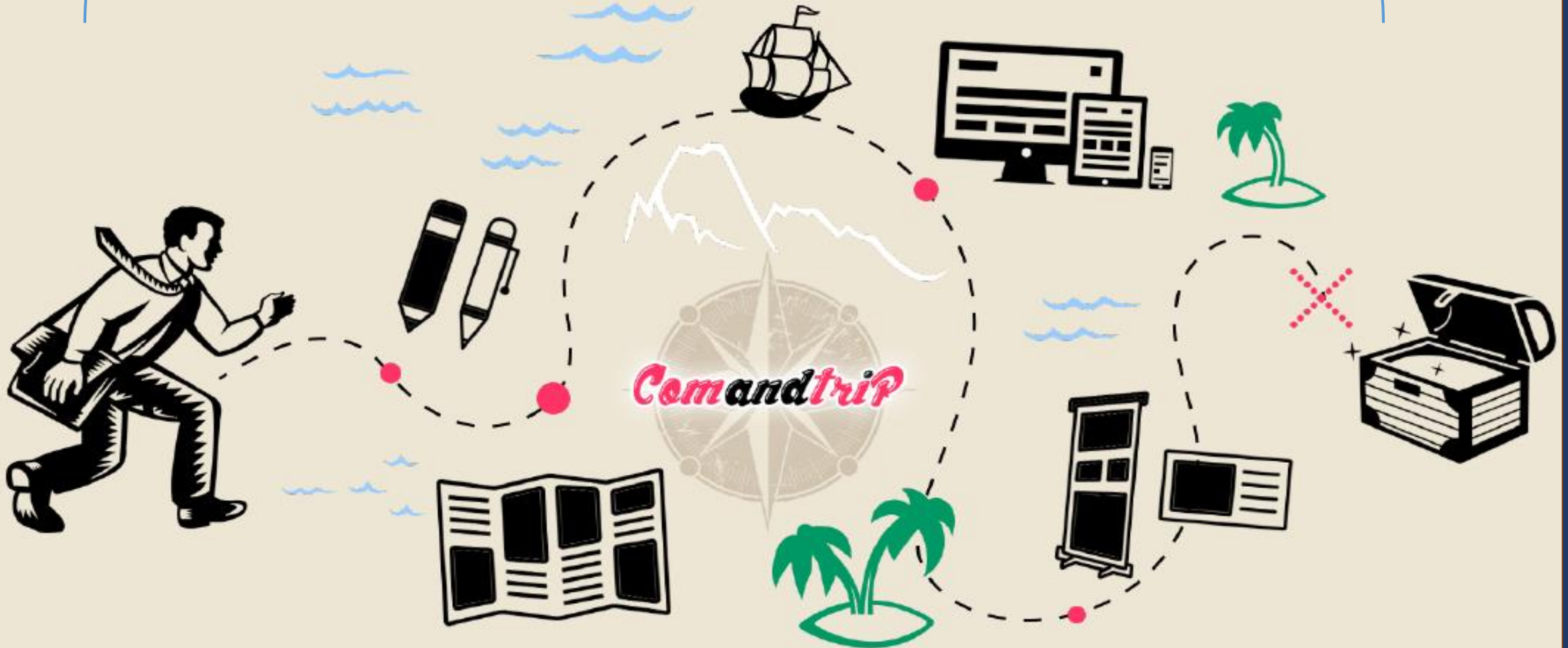


## 2. A) Qu'est-ce qu'un projet associatif ?



Le chemin pris est votre stratégie,  
Vos moyens de transport sont vos actions et outils mis en place.

## 2. A) Qu'est-ce qu'un projet associatif ?



## 2. A) Qu'est-ce qu'un projet associatif ?

LE PROJET ASSOCIATIF EST UN DOCUMENT QUI EXPRIME LES **AMBITIONS** DE LA STRUCTURE, IL DÉFINIT LE CADRE, EXPRIME LES ÉVOLUTIONS SOUHAITÉES EN **COHÉRENCE** AVEC LES RESSOURCES, LE TERRITOIRE, LES MISSIONS ET L'OBJET DE LA STRUCTURE.

Il est le résultat d'une réflexion sur la situation de l'association, il définit le cadre d'action de l'association. Le définir de façon collective, il devient le socle commun de toutes les actions de l'association.

## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

### a) Identité

... Caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe,  
Qui fait son individualité, sa singularité

Êtes-vous capable de décrire votre association en quelques mots ?

- Son histoire
- Sa mission
- Sa vision, son ambition
- Ses valeurs

## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

### Son histoire :

*« L'avenir n'est que la suite d'un dialogue entre le présent et le passé. »  
Paul Morand, L'heure qu'il est (1938)*

- ❖ Les grands évènements marquants,
- ❖ Les personnes qui ont marqué l'association,
- ❖ Les faits importants à la compréhension de la vision, des missions actuelles.

## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

### Sa mission :

- La mission d'une association est **sa raison d'être**. Elle fait généralement état des services que l'association propose, du type de public et du territoire qu'elle dessert dans une **perspective à long terme**.
- La mission est pertinente pour **aider vos publics (*externe*)** à savoir à quoi ils devront s'attendre. Elle aide également **vos collaborateurs (*interne*)** à bien comprendre le rôle que l'organisation veut les amener à jouer.



## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

### Sa vision :

- La vision est une représentation de l'avenir commune à l'ensemble des membres de l'organisation. Elle n'est pas une fin en soi, mais bien un guide vers l'endroit où on voit l'organisation dans le futur. Cette vision doit être stimulante tout en étant réaliste.
- Établir une bonne vision est important puisque cela permet d'établir des objectifs précis qui vont aider à atteindre ce que l'on désire.

## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

### A) Ses valeurs :

*... « Il s'agit d'une norme, une croyance ou une conviction adoptée par une personne, qui influe sur la façon dont elle accomplit ses tâches quotidiennes.*

»

- ❖ Le moteur de votre activité ou les mises en application dans l'association,
- ❖ Le fondement de l'identité de votre association,
- ❖ La base de la culture de votre organisation : en accord avec les collaborateurs,

**→ Les valeurs, c'est ce qui donne du sens à votre action.**

## b) Etat des lieux de l'association

**Carte ID** (nom, objet, localisation, site web, réseaux sociaux, agréments...)

- Rites : avant de commencer l'activité, on prend le café ensemble
- Mythes : évènements ou personnes marquants

### **Organisation et management de l'ASSO**

- Organigramme
- Formalisation des missions des acteurs
- Pratique organisationnelle (réunions, correspondance par mail, plateforme en ligne...)
- Valorisation du bénévolat
- Pratique en matière de responsabilités et protection de l'ASSO

### **Gestion** financière et moyens financiers

- Bilan, compte de résultat
- Logiciel comptable
- Budget prévisionnel

### **Listing des offres**

- Activités, produits, services
- Dates et chiffres clés
- Politique de financement (subventions, manifestations...)
- Environnement et ancrage territoriale
- Volets éducatif, social, environnemental

## C) Diagnostic

Situer l'ASSO dans son environnement



OPPORTUNITES



MENACES



Étudier les + et les – de l'extérieur



Réglementation, acteurs locaux et au-delà

Identifier les forces et les faiblesses



ATOUPS



FAIBLESSES



Intégrer les compétences humaines et techniques



Les disponibilités, les acquis, les capacités financières, les activités

2. B)  
Bien se connaître  
pour  
mieux se  
projeter

Afin de réaliser un diagnostic rapide et efficace, la méthode du « Force, Faiblesse, Opportunité, Menace » (FFOM), est la plus judicieuse. Elle repose sur 2 volets de l'analyse avec un regard externe et un regard interne sur votre association.

Le regard interne comprend les forces et les faiblesses que vous avez pu relever dans votre association.

Le regard externe comprend les opportunités et les menaces présentées autour de votre activité.

La représentation objective et réaliste de cette analyse vous permettra de mieux comprendre l'écosystème au sein duquel évolue votre association. Elle permet de prendre des décisions stratégiques sur la manière, l'endroit et le moment où l'on doit concentrer son temps et son énergie.

### Comment mettre en place l'analyse ?

- Associez une couleur à chaque rubrique de l'analyse afin de les distinguer plus facilement.
- Puis classez les différents éléments dans la bonne catégorie.

### Exemple :

- Force → être bien ancré sur son territoire
- Faiblesse → mauvaise communication interne
- Opportunité → L'émergence de nouvelles disciplines sportives
- Menaces → La création de nouvelles associations sportives dans la même zone géographique

Analyse SWOT



2. B)  
Bien se connaître pour mieux se projeter

L'analyse (ou la matrice) **AFOM**  
atouts, faiblesses, opportunités,  
menaces, (*SWOT en anglais*) comme :

« *un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.* »

## EXEMPLE SWOT DU PSG – Ligue 1 - Football

### Forces

**Domination  
de la Ligue 1**

### Faiblesses

**Dépendance financière  
des fonds  
d'investissements  
Pression pour remporter  
la ligue des champions**

### Opportunités

**Expansion de la marque  
PSG à l'échelle mondiale  
Construction d'un  
nouveau stade pour  
Accroître les revenus et  
l'image de marque Succès  
croissant du football  
féminin**

### Menaces

**Conformité au  
fairplay financier de  
l'UEFA  
Désengagement  
potentiel du Qatar  
après la Coupe du  
Monde 2022**

2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

**A vous de jouer !**



## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

Et après ?

Renforcer les  
atouts  
(forces)

Réduire les  
faiblesses

Tirer profit  
des  
**opportunités**

**Sécuriser**



## 2. B) Bien se connaître pour mieux se projeter

**TABLEAU D'OBJECTIFS – Projet Encadrement**

Problématiques	Axes d'amélioration	Actions aménagées	Résultats attendus	Quand
Que faut-il faire pour améliorer la qualification de notre encadrement ?	Former des éducateurs et éducatrices <b>Minimum 1 éducateur formé par équipe encadrée</b>	Etablir un plan de formation des éducateurs sur les deux prochaines années	1 équipe entraînée = 1 éducateur formé dans la catégorie concernée	N+1
		Participer aux modules de formation FFF	Se mettre ou se remettre dans les méthodes de formation actuelles	N+2
		Effectuer des formations en interne avec des réunions techniques (explications de projet de jeu, de séances, de procédés d'entraînement...)	Amélioration de la structuration des séances selon les objectifs de la programmation par catégorie	N+1
Comment structurer l'équipe technique ?	Structurer l'équipe technique d'encadrement dans l'objectif du label FFF Jeunes et surtout de la progression des jeunes joueurs	Instaurer une politique sportive aux éducateurs du club	Amélioration des séances d'entraînements dans le but de progression ainsi que des performances sportives des joueurs	N+1
		Effectuer une réunion tous les mois et demi pour voir les évolutions et les problématiques de chaque catégorie	Effectuer au moins 5 réunions par saison	N+1
		Mobiliser des dirigeants et les rendre actifs	Participation de chaque dirigeant à au moins 5 manifestations du club durant la saison	N+2
		Recruter d'autres éducatrices pour les U7 et U9 (mamans...)	Amener le côté rassurant et maternelle aux enfants de cet âge	N+2
		Avoir un BMF minimum en responsable du Foot réduit (U7 à l'U13)	Avoir un BMF minimum dans chaque catégorie du Foot Réduit puis un BEF minimum dans chaque catégorie du Foot à 11	N+2
		Avoir un BEF minimum en responsable du Foot à 11		N+3

# Définir des indicateurs pour évaluer

## Réalisation

- Qualitatif
- Quantitatif

## Résultat

- Conserver une ligne directrice
- Evaluer les actions et le projet

## Impact

- Analyser les performances
- Les axes d'améliorations

## 2. C) Plan d'actions

- ❖ Définir **les actions** : pour atteindre chaque objectif opérationnel, quelles sont les étapes à réaliser ?
- ❖ Définir **les moyens** (matériel, financier, humain) : pour réaliser les étapes, de quoi j'ai besoin ?
- ❖ Définir **un calendrier** : pour réaliser mon plan d'action, comment je planifie les différentes étapes ? Prendre en compte les évènements, la saisonnalité, la disponibilité des bénévoles, etc...

## 2. C) Plan d'actions

### e) Exemple :

Objectif opérationnel	Actions	Moyens (matériel, financier, humain...)	Planification
<b>Recruter Un Salarié</b>	<p><b>Définir les missions</b></p> <p><b>Lancer une offre d'emploi,</b></p> <p><b>Suivre et choisir le candidat</b></p> <p><b>Faire les déclarations</b></p> <p><b>Assurer l'organisation et le suivi administratif</b></p>	<p>1 réunion de bureau PC + téléphone + bureau de l'asso à disposition</p> <p>Le suivi par MONSIEUR Y et MADAME Z Le financement ANS 10k€+ appel à projet 5k€ + fonds propres 4k€</p>	<p>01/05/24 : réunion de bureau Le 05/05/24 lancement de l'offre d'emploi 14/05/24 : rencontre candidats ...</p>
<b>Mettre en place une communication Interne</b>	<p>Lancer un Doodle annuel à tous les bénévoles</p> <p>établir et communiquer un calendrier de rencontres</p> <p>Acheter un tableau d'affichage</p> <p>Afficher les documents obligatoires et nécessaires</p>	<p>PC + téléphone + bureau de l'asso à disposition</p> <p>Suivi par MADAME A Tableau affichage : 50€ + impressions : 35€</p>	<p>Le 12/05/24 = Lancement Doodle</p> <p>26/05/24 = Achat tableau ...</p>

## Documents en annexe et à télécharger sur le site de la CRS:

 DOCUMENT D'AIDE AU DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION

 Le projet associatif trame

 projet-associatif-kit-écriture-analyse-etat-des-lieux

 projet-associatif-kit-écriture-complet

 QUESTIONNAIRE ETES VOUS PRET A CREER UN EMPLOI

# 3. Evaluation des besoins

## 3. Evaluation des besoins

- ❖ **Définir les missions nécessaires au fonctionnement de l'association**
  - Descriptif détaillé des activités confiées aux acteurs pour répondre aux besoins identifiés
- ❖ **Définir les compétences nécessaires pour assurer ces missions**
  - Savoir, savoir-faire et savoir-être associés à l'exercice des missions
- ❖ **Estimer le volume d'activités nécessaires à la mise en œuvre des actions**
  - Estimation du temps (heures/jours) sur une période

# 3. Evaluation des besoins

## Quelques outils pratiques :

Pôle	Rôle	Mission	Compétences	Fréquence	Récurrance	Volume	Saisonnalité
Administratif	Président	Relations prestataires (banque, assurance, bailleur...)	Administratif, aisance orale	2/mois	3 mois/an	1h	septembre, janvier
		Coordination du bureau	Organisation, aisance orale, rigueur	2/mois	11 mois/an	2h	-
		Relations partenariales (mécénat, sponsoring...)	Administratif, aisance orale	1/mois	2 mois/an	2h	été
		Lancement et pilotage des instances (AG, CA, commissions...)	Organisation	1/mois	6 mois/an	4h	-
	Trésorier	Pilotage et suivi de la comptabilité	Organisation, rigueur, utilisation excel, gestionnaire	1/mois	12 mois/an	2h	-
		Relations prestataires (banque, assurance, bailleur...)	Administratif, aisance orale	2/mois	3 mois/an	1h	septembre, janvier
		Participation réunion bureau	Ecoute, force de proposition, dynamique	1/mois	11 mois/an	1h	-
	Secrétaire	Animation des instances (AG, CA, commissions...)	Aisance orale, gestion du temps/du temps de parole	1/mois	10 mois/an	2h	-
		Rédaction courriers, bilans instances	Aisance écrit/prise de notes, utilisation excel (BDD)	1/mois	11mois/an	1h	-
		Gestion adhésions	Organisation, rigueur, utilisation word	4/mois	2 mois/an	1h	septembre, octobre
Participation réunion bureau		Ecoute, force de proposition, dynamique	1/mois	11 mois/an	1h	-	
Vie projet associatif	Réfèrent communication	Gestion plan de communication	Plannification, organisation, suivi, connaissances du public, gestion budget	1/mois	6 mois/an	2h	-
		Gestion site web	Création et animation d'un site	2/mois	10 mois/an	2h	-
		Gestion supports de communication	Aisance création visuel en format numérique	2/mois	2 mois/an	4h	juin, juillet
		Coordination comm./financement	...				
	Réfèrent recherche financement	Coordination comm./financement					
		Vie et suivie du projet associatif					
		Appels à projets. subventions. mécénat					



### 3. Evaluation des besoins

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, ...)

## 3. Evaluation des besoins

### Quelques outils pratiques : (en annexe ou sur le site de la CRS)

- Organigramme (exemple d'organigramme)
- Fiche de poste/lettre de mission (modèle de fiche de poste pour réflexion)



### 3. Evaluation des besoins

**A vous de jouer !**



## 3. Evaluation des besoins

### Les questions clés à la fin de cette étape :

- *Les RH actuelles de l'association sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre les actions ?*
- *Le cas échéant, quelles solutions envisagez-vous ? Recours à de nouveaux bénévoles ? Recrutement d'un professionnel ?*
- *Si le besoin en salarié est inférieur à un temps plein, la mutualisation avec une autre structure est-elle envisageable ?*

## En conclusion

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 pour une organisation efficace.

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

- 1. Le projet et les activités,**
- 2. Les acteurs et leurs compétences,**
- 3. La structure et son fonctionnement**

# MERCI DE VOTRE PARTICIPATION

*Vous recevrez par mail ce support ainsi que les documents annexes*

Contact : Svetlana GJORGJIEVSKI

