



## ACCOMPAGNER LE SECTEUR ASSOCIATIF SPORTIF LES PRIORITES D'ACCOMPAGNEMENT

La gestion des associations sportives apparaît aujourd'hui de plus en plus complexe. En effet, la connaissance de domaines différents semble nécessaire et indispensable. Toutefois, la maîtrise de tous ces champs reste délicate. C'est pourquoi, nous vous proposons de nous focaliser sur des points essentiels comme le projet, la structuration interne et enfin la dimension financière des associations. Ces trois thèmes, sans être exhaustif, constituent, malgré tout, des priorités sur lesquelles il est important de porter une attention toute particulière.

### LA CONSOLIDATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ASSOCIATIF

#### QUID ?

Le **projet associatif**, s'il constitue normalement un préalable à la création de l'association, **n'est pas systématiquement formalisé** ni réellement partagé au sein des associations sportives (qui se sont souvent créées uniquement autour d'un projet sportif).

Pourtant le projet associatif est, le gage de la cohérence globale de la structure. Porteur des valeurs et des objectifs de l'association, il doit être en cohérence avec l'engagement de l'association, défini en concertation avec tous les acteurs pour servir ainsi d'outil tant interne (échange, réflexion sur l'offre de services et perspectives à long terme...) qu'externe (visibilité et lisibilité des actions auprès des partenaires...).

Il permet de définir les objectifs opérationnels et le fonctionnement global de l'association.

Il est un préalable obligatoire à la création d'emploi !

#### OBSERVABLES DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

- ↪ Absence de projet associatif formalisé et partagé
- ↪ Manque de lien entre projet de l'association et orientations fédérales
- ↪ Manque de cohérence des activités proposées par l'association avec le contexte et les enjeux locaux
- ↪ Faiblesse de l'ancrage territoriale due à la faiblesse/l'absence de prise en compte du contexte

#### LES THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POSSIBLES (EN FONCTION DES DIAGNOSTICS):

- La définition/clarification et la formalisation du projet associatif (en lien avec les valeurs fondatrices, les finalités recherchées et l'environnement) et le repositionnement de l'emploi comme outil au service du projet (et non l'inverse),
- L'ancrage territorial du projet associatif (en lien avec des spécificités de la discipline, des besoins locaux, ...),
- La déclinaison opérationnelle du projet associatif (construction d'un projet de développement et d'un plan d'actions en cohérence avec les moyens),
- La diversification des activités, ...

### LA STRUCTURATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

#### QUID ?

La consolidation et le développement des associations sont notamment conditionnés par **l'efficacité de l'organisation interne** de celle-ci. La répartition des tâches (organigramme fonctionnel pertinent), la rationalisation des

#### OBSERVABLES DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

- ↪ Faible formalisation des missions des bénévoles et salariés
- ↪ Démotivation des bénévoles due à l'arrivée de

Avec le soutien de



charges, l'efficacité de la communication entre les acteurs sont autant d'éléments qui optimisent son fonctionnement.

La question de la structuration interne dans une association sportive est d'autant plus cruciale que :

⇒ Les associations sportives sont majoritairement et historiquement composées de **bénévoles**.

⇒ La cohabitation salariés /bénévoles est délicate. La juste répartition et la clarté des rôles, tâches et **relations bénévoles/salariés** est un facteur important de bon fonctionnement.

⇒ Les salariés sont souvent fortement engagés...et enclins à aller au-delà de leurs missions.

⇒ Le rythme des saisons sportives a tendance à limiter l'organisation interne de l'association autour de la **gestion de l'urgence**... (l'organisation des compétitions, le remplacement ponctuel d'un entraîneur sur une activité...)

⇒ Le degré de structuration pourra notamment s'évaluer par les paramètres suivants:

- le **cadre d'activités de chacun** des acteurs (bénévoles et salariés),
- leurs **modes de coopération** et de collaboration,
- les **moyens** mis à leur disposition pour agir.

salariés

- ↪ Très peu d'outils de gestion et de management
- ↪ Gestion de l'urgence et peu de temps consacré à une réflexion long terme
- ↪ Manque de communication externe
- ↪ Un fonctionnement basé sur une somme d'activités et peu sur la mise en place d'un projet
- ↪ Peu de notion des droits et devoirs de la fonction employeur
- ↪ Difficultés de mise en place de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS)
- ↪ ...

### LES THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POSSIBLES (EN FONCTION DES DIAGNOSTICS):

- La conception d'un organigramme fonctionnel et une répartition cohérente des tâches entre bénévoles et salariés
- La mise en place d'un management de ressources humaines (tant bénévoles que salariées)
- Le développement d'une logique d'action reposant sur la mise en place de la méthodologie de projet opérationnelle
- L'optimisation de la gestion administrative prévoyant notamment une gestion des emplois salariés en conformité avec le droit du travail et la convention collective nationale du sport, le développement d'outils de gestion opérationnels

## LA DIMENSION FINANCIERE ET COMPTABLE

### QUID ?

Cette thématique reste l'une des premières préoccupations des dirigeants associatifs souvent confrontés aux problèmes de pérennisation des emplois lors de la fin des dispositifs d'aides.

La **fragilité financière** des associations est une situation récurrente dans le secteur sportif. Celle-ci est souvent issue d'une gestion comptable inappropriée, de la non-exploitation de toutes les potentialités de financements ou encore d'une absence de lecture financière sur le long terme.

### OBSERVABLES DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

- ↪ Absence de comptabilité analytique : pas d'évaluation du coût/rentabilité par activité
- ↪ Absence d'outils de projection financière
- ↪ Faible maîtrise des enjeux financiers

## LES THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POSSIBLES (EN FONCTION DES DIAGNOSTICS):

- L'optimisation de la gestion comptable,
- La formalisation de relations durables de coopération avec les pouvoirs publics (contractualisation ou demande de subventions auprès des services de l'Etat, des collectivités, ...),
- La recherche de nouvelles ressources financières spécifiques (ou pertinentes) pour le mouvement sportif (appels à projet, fondations, mécénat, ...).

NB !: Sur ces thématiques incluant des éléments essentiellement « technique », les **temps d'accompagnements collectifs** peuvent être associés à des sessions de **formation** ou **d'information** (hors accompagnement) permettant une meilleure compréhension des sujets abordés et facilitant par voie de conséquence les constructions collégiales.