

Les priorités d'accompagnement dans le secteur sportif

La **gestion des associations sportives** apparaît aujourd'hui **de plus en plus complexe** et demande des compétences pointues dans des domaines variés. Sans prétendre à une exhaustivité, nous vous proposons de réaliser un **focus sur trois dimensions** essentielles : le **projet**, l'**organisation interne** et la **structuration financière**. Au regard des accompagnements réalisés dans le secteur sportif, ces trois thèmes représentent en effet **des besoins prioritaires**.

La consolidation et la mise en œuvre du projet associatif

➤ Enjeux :

Le projet associatif, s'il constitue un préalable à la création d'une association, n'est pas systématiquement formalisé et/ou partagé au sein des associations sportives. Ces dernières se sont en effet souvent créées uniquement autour d'un projet sportif.

Porteur des valeurs et finalités défendues par l'association, il constitue pourtant le gage d'une cohérence globale des actions entreprises par la structure. Partagé avec tous les acteurs, le projet associatif représente un repère tant en interne (réflexions sur l'organisation et le fonctionnement, développement de l'offre de services, perspectives d'évolutions à plus ou moins long terme, mobilisation des bénévoles et salariés, etc.) qu'en externe (visibilité et lisibilité des actions pour les partenaires, communication auprès de nouveaux licenciés potentiels, etc.).

➤ Ecueils observables dans les associations sportives :

- **Absence de projet associatif formalisé et partagé.**
- **Manque de liens** entre le projet de l'association et les orientations fédérales.
- **Faiblesse de l'ancrage territorial** due à la faiblesse/absence de prise en compte du contexte et des enjeux locaux.

➤ Exemples d'accompagnement déjà réalisés :

- **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).

➤ **Outils-clés du CR DLA Sport** (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Outil - « **Mon club et l'emploi : quelles bases pour l'avenir ?** »
- Outil - « **La construction du projet associatif** »
- Outil - « **Diagnostic d'une association sportive : les points de vigilance** »

L'organisation interne de l'association

➤ **Enjeux :**

L'efficacité de l'organisation interne est une des conditions de la consolidation et du développement des associations sportives.

La question de la structuration interne dans les associations sportives est d'autant plus cruciale qu'elles sont majoritairement et historiquement composées de bénévoles. Par ailleurs, la cohabitation entre salariés et bénévoles est récente et ne va pas de soi.

Cependant, la juste répartition et la clarté des rôles, tâches, moyens d'action ainsi que la définition des modes de collaboration bénévoles/salariés est un facteur important du bon fonctionnement de l'association sportive.

➤ **Ecueils observables dans les associations sportives :**

- **Faible formalisation des missions des bénévoles et salariés.**
- **Peu d'outils de gestion** de l'organisation interne ou de l'emploi.
- **Difficultés de mise en place de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS).**

➤ **Exemples d'accompagnement déjà réalisés :**

- 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**.

➤ **Outils-clés du CR DLA Sport** (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Outil - « **L'outil de calcul du coût de l'emploi** »
- Outil - « **L'organisation interne et la gestion des ressources humaines** »

La dimension financière et comptable

➤ Enjeux :

Dans un contexte de diminution des financements publics, cette thématique apparaît aujourd'hui comme 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 peut être d'une gestion comptable inappropriée, d'une dépendance liée à une faible diversification des ressources financières ou encore d'une absence de lecture financière sur le long terme.

➤ Ecueils observables dans les associations sportives :

- **Absence d'analyse financière** (pas d'évaluation du coût/rentabilité par activité).
- **Absence d'outils de suivi ou de projection** financière.
- **Faible diversification des ressources** financières.

➤ Exemples de thématiques d'accompagnement possibles en fonction du diagnostic :

- **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, etc.).
- La **recherche de nouvelles ressources financières adaptées** aux activités de l'association sportive (appels à projet, fondations, mécénat, etc.).

Sur ces thématiques incluant des éléments essentiellement « techniques », 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.

➤ Outils-clés du CR DLA Sport (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Outil - « **La construction d'une stratégie financière** »
- Infographie interactive - « **Comment financer un emploi au service du projet associatif sportif** »

Avec le soutien de

