

## Les priorités d'accompagnement dans le secteur associatif 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** (*définition des objectifs opérationnels, 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.*).

De plus, au-delà de ces aspects structurants pour l'association sportive, **un projet associatif formalisé est souvent un pré-requis à la construction de partenariats financiers**, qu'ils soient publics ou privés.

#### ❖ 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**
- ↪ **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/absence de prise en compte du contexte

#### ❖ EXEMPLES DE THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POSSIBLES EN FONCTION DU DIAGNOSTIC :

- 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**, etc.

#### OUTIL CLE :

► **CNAR Sport** : [« La construction du projet associatif »](#)

## *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 **répartition des tâches** entre **salariés et bénévoles** (organigramme fonctionnel pertinent), la **rationalisation des charges de travail**, l'**efficacité de la communication** entre les acteurs sont autant d'éléments qui optimisent le fonctionnement de l'association.

La **question de la structuration interne** dans les associations sportives est d'autant plus **cruciale** qu'elles sont majoritairement et historiquement composées de **bénévoles**. La **cohabitation** entre **salariés** et **bénévoles** est **récente** et **ne va pas de soi**. La frontière entre ces deux types d'acteur peut être également mince lorsque, par exemple, les **salariés s'engagent bien au-delà de leurs missions** professionnelles.

Le **rythme particulier 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...). 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
- ↪ **Gestion de l'urgence** et peu de temps consacré à une réflexion à long terme
- ↪ **Manque de communication** interne
- ↪ **Un fonctionnement basé** sur une somme d'activités et **peu sur la mise en place d'un projet**
- ↪ **Mauvaise connaissance** des droits et devoirs liés à **la fonction employeur**
- ↪ **Difficultés de mise en place de la Convention Collective Nationale du Sport** (CCNS)

### ❖ EXEMPLES DE THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POSSIBLES EN FONCTION DU DIAGNOSTIC :

- 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**
- 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.

#### OUTIL CLE :

▶ **CNAR Sport** : [« 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 THEMATIQUES 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.).

### OUTIL CLE :

▶ A venir ! **CNAR Sport** : un outil d'aide à la structuration financière



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.

Avec le soutien de

