

ZOOM SUR... «Structuration interne de la ligue Haute Normandie de Badminton»

CONTEXTE :



La Ligue de Badminton de Haute-Normandie organise et assure la promotion de la pratique du badminton sur la Haute-Normandie. La olympiade 2005-2008 a vu l'arrivée de nouveaux élus désireux d'impulser une nouvelle dynamique et d'inscrire la ligue dans une stratégie de développement. Ainsi, dans un premier temps, la ligue s'est attachée à définir, en lien avec la Fédération Française de Badminton, les axes prioritaires à développer et les moyens à mobiliser pour les mener. Une fois le projet de développement défini, la Ligue a sollicité le DLA Seine-Maritime afin de l'aider à mettre en place les conditions de sa réussite en interne.

DIAGNOSTIC ET PROBLEMATIQUE

Le diagnostic partagé réalisé par le DLA Seine-Maritime auprès de la Ligue, a permis de révéler les éléments suivants :

- ☞ La nécessité de clarifier l'organisation générale et de définir les rôles et missions de chacun.
- ☞ Le besoin de redynamiser les différentes instances (notamment les commissions qui ne sont pas toutes actives) et d'améliorer leur articulation pour pouvoir mener ce projet.
- ☞ La nécessité d'associer l'ensemble des membres de la ligue autour de ce projet de développement pour garantir une implication de chacun dans sa mise en œuvre.
- ☞ L'opportunité de réfléchir au renforcement de son équipe salarié ainsi qu'à la redéfinition du poste de « technicien sportif »

NB : La mise en place d'une nouvelle organisation dans une structure existante ne se décrète pas... **Les résistances au changement** sont souvent nombreuses et proviennent la plupart du temps d'un manque de concertation, d'implication et d'adhésion de l'ensemble des membres. C'est pourquoi il est essentiel de procéder à un véritable « **pilotage** » de cette restructuration interne en favorisant une **démarche participative** pour obtenir une définition partagée de la nouvelle organisation.

Le diagnostic mené par le DLA a ainsi permis de mettre en exergue **la nécessité d'un accompagnement visant à l'amélioration de l'organisation afin d'adapter son fonctionnement aux objectifs du plan de développement élaboré par la ligue et rassembler les conditions de sa réussite**

DEFINITION DE L'ACTION

Ainsi, au regard de la problématique posée, le DLA Seine-Maritime préconise un plan d'accompagnement autour de 3 axes :

AXE 1 : ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DE L'ORGANISATION ACTUELLE

Axe clé, il doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- ☞ Répartition bénévoles / salariés / Equipe Technique Régionale / CREF (Centre Régional de Ressources d'entraînement et de formation)
- ☞ Identification des commissions bénévoles : composition et rôle
- ☞ Liens existants entre les différentes instances

- ☞ Composition de chacune des instances
- ☞ Articulation entre les instances et les salariés
- ☞ Modifications à apporter à l'organisation actuelle
- ☞ Formalisation des missions de chaque instance
- ☞ Définition des liens entre instances et partenaires techniques de la ligue

AXE 2 : REORGANISATION DES INSTANCES EN COHERENCE AVEC LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

Il s'agit à partir des éléments structurants déjà existants et notamment du projet de développement, de construire une organisation dédiée à sa mise en œuvre. Cette réorganisation prenant nécessairement en compte les éléments suivants :

AXE 3 : DEVELOPPEMENT D'OUTILS FACILITANT LA FORMALISATION, L'APPROPRIATION ET LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

Ainsi le prestataire doit aider l'association dans :

- ☞ L'élaboration d'un organigramme permettant une clarification détaillée de l'organisation
- ☞ La mise en place d'outils et de procédures afin de faciliter les relations élus / salariés / cadres techniques.

OBJECTIFS PRIORITAIRES

- ? **Adapter l'organisation** de la Ligue à son projet de développement afin de favoriser sa mise en œuvre
- ? Aider la Ligue à impulser une **dynamique collective**

DEROULE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Afin de favoriser l'implication de l'ensemble des acteurs de la ligue (salariés et élus), le travail d'accompagnement s'est construit autour de **séances de travail collectives, d'entretiens individuels** entrecoupés de **temps d'analyse du prestataire** permettant la formalisation de documents et la validation de chaque étape au fur et à mesure.

Points méthodologiques clés :

- ↪ Association à chaque étape des élus et des salariés favorisant une compréhension commune du projet.
- ↪ Utilisation de documents supports envoyés aux participants préalablement à chaque séance de travail (individuelle ou collective) permettant une implication de chacun en amont du projet.
- ↪ Validation par l'ensemble des acteurs concernés des différentes étapes du projet et les documents

ETAPE 1 : ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DE L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA LIGUE

- **Réunion Collective « Elus et salariés »**
 - ✓ Présentation de la démarche
 - ✓ Travail commun sur la définition et l'environnement de la ligue
 - ✓ Planification de l'accompagnement
 - ✓ Adhésion des membres de la ligue
- **Travail de modélisation, approche « poste pas poste »**
 - ✓ Identification de l'organigramme fonctionnel de la ligue
 - ✓ Clarification du rôle et des missions des membres
 - ✓ Repérage des moyens et des compétences des membres
- **Entretiens individuels (Elus et salariés)**
 - ✓ Evaluation de l'écart entre « théorie » et « réalité »
 - ✓ Identification des points de blocage

ETAPE 2 : ELABORATION CONJOINTE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION

- **Travail d'analyse et élaboration de propositions en concertation avec les membres de la ligue**
 - ✓ Propositions pour une nouvelle organisation
 - ✓ Première version du « guide de la ligue »
 - ✓ Validation du projet par le CA de la ligue
- **Réunion Collective « Elus et salariés »**
 - ✓ Temps de travail commun et débat autour de l'ébauche d'une organisation et de la première version du guide

ETAPE 3 : ELABORATION D'OUTILS ET PROCEDURES FACILITANT LA FORMALISATION, L'APPROPRIATION ET LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

- **Elaboration des outils et procédures en collaboration avec les acteurs**
 - ✓ Guide de la ligue
 - ✓ Fiche d'activité des salariés
 - ✓ Modèle de tableau de bord des actions
 - ✓ Modèle de fiche projet
 - ✓ Modèle bilan d'action
 - ✓ Modèle de compte-rendu de réunion
 - ✓ Schéma de fonctionnement
 - ✓ Règlement intérieur
 - ✓ Charte d'engagement des élus
- **Réunion Collective « Elus et salariés »**
 - ✓ Présentation de la nouvelle organisation proposée, du guide et du rôle des élus dans la structuration de la ligue – validation des outils et procédures proposés.

Témoignage du DLA

« Cet accompagnement a reposé sur une démarche collective. Tous les membres de la Ligue ont été associés à l'amélioration de l'organisation. La nécessité de mobiliser tous les administrateurs a allongé la durée de l'accompagnement. Cependant, ce temps était nécessaire pour que le travail soit mené collectivement. Chacun a ainsi pu participer à la structuration interne et se l'approprier. Tout le travail réalisé avec l'association est retranscrit dans un guide, véritable outil de référence qui présente de façon claire et attractive la nouvelle organisation et le fonctionnement des différentes instances. La Ligue dispose désormais d'une nouvelle organisation qu'elle doit faire vivre. »

Mme Elodie Renault

Haute Normandie Active – DLA 76

RESULTATS

Cet accompagnement a ainsi eu des résultats immédiats et directement opérationnels pour la ligue

- ? Impulsion d'une **nouvelle dynamique** des administrateurs
- ? réalisation d'un **organigramme** de la Ligue présentant la nouvelle organisation
- ? redéfinition **des missions des salariés, des instances et de leur articulation**,
- ? définition des **modalités de transmission d'information** entre les instances et prise de conscience de l'intérêt des échanges
- ? réalisation d'un **calendrier d'actions** à accomplir pour chaque instance
- ? formalisation **de la nouvelle organisation** et des nouveaux outils dans un guide



Production d'un
GUIDE DE LA LIGUE :
Document formel regroupant
l'ensemble des informations sur
l'organisation et le fonctionnement
de la ligue, outil de référence
facilitant la mise en place de la
nouvelle organisation

Témoignage du Prestataire

« L'accompagnement de la ligue s'est fait comme en plusieurs étapes : avant de pouvoir proposer une structuration nouvelle à l'association il a fallu passer par une phase assez longue d'analyse et de d'échanges, le principe étant que les membres découvrent et se découvrent. La principale difficulté reposait dans la cohabitation de bénévoles et de salariés pour qui les priorités, les méthodes de fonctionnement et la manière d'appréhender leurs rôles n'étaient pas les mêmes. Pour éviter la fracture tous les membres, élus et salariés, ont été associés favorisant ainsi un travail d'équipe et une appropriation collective. La mise en mots ou en dessins a engendré une prise de conscience sur les points de blocage et contribué à une meilleure compréhension de la nouvelle organisation. Celle-ci a permis notamment de repositionner chacun selon ses compétences et de faire naître des ambitions nouvelles pour des postes qui souffraient auparavant d'une mauvaise représentation. En formalisant sa structuration interne, la ligue est passée d'une logique de fonctionnement (train-train quotidien) à une logique de développement (visée à long terme). »

Mme Elodie Guénard
Chef de projets – CDOS Seine Maritime

PERSPECTIVES

Cet accompagnement a également permis d'identifier les prochaines thématiques de travaux de la ligue

- ? la mise en place d'outils de gestion et identification de la personne en charge de cette mission
- ? forte demande de formation par les élus sur le domaine du management (développement des compétences en matière de gestion du personnel, de dynamique de groupe, de managements de projets...)

Témoignage de la ligue accompagnée

« Au regard des difficultés de fonctionnement de notre ligue et notamment d'une gestion à court terme de ses activités et d'un manque d'anticipation, il était nécessaire de faire appel à un « regard extérieur » capable de réaliser une sorte d'audit ... permettant d'identifier les pistes d'amélioration. Le dispositif DLA, qui nous a été recommandé par le secteur développement de notre fédération, a parfaitement répondu à cette attente. La pertinence du diagnostic mené par le DLA et l'implication du prestataire (et notamment sa capacité d'adaptation aux habituelles contraintes présentes dans le milieu sportif) ont non seulement permis la production d'un document de référence facilitant le positionnement des élus/salariés dans l'organisation interne mais a surtout entraîné un véritable changement de mentalité au sein des élus : prise de responsabilité et projection à long terme. Ce travail, en remobilisant les membres autour d'un projet commun a même suscité de nouveaux engagements : « Ce travail n'a pas été réalisé pour rien. Pour que la ligue avance, il faut des gens qui se mobilisent vraiment, moi je suis partant ! ».

En conclusion, dans notre cas, bénéficier de cet accompagnement DLA, sans parler de « solutions miracles », nous a véritablement permis d'enclencher une dynamique nouvelle et clarifier notre organisation .. ; et ça vaut le coup ! »

Mr Thomire
Président - Ligue Régionale Haute Normandie de Badminton