

Emmanuel BAYLE

Maurice BRUZEK

LE MANAGEMENT ASSOCIATIF

GUIDE PRATIQUE

4 DÉFIS, 15 ENJEUX, 65 ACTIONS
POUR LE MOUVEMENT SPORTIF FRANÇAIS

Emmanuel BAYLE - Maurice BRUZEK



LE MANAGEMENT ASSOCIATIF - GUIDE PRATIQUE



CNOSF

Maison du Sport Français

1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 78 28 00 - Télécopie : 01 40 78 29 51

www.franceolympique.com

Photos : CNOSF - Corbis | © CNOSF - Guide du Management Associatif 2005



POINTS DE REPÈRES

Préface par H. Sérandour, Président du CNOSF 2

Introduction 4

DÉFI 1

Faire vivre valeurs et réalités associatives 8

Enjeu 01 Mettre en lumière votre capital associatif 10

Enjeu 02 Formalisation du projet associatif 16

DÉFI 2

Répondre aux besoins d'organisation des activités 22

Enjeu 03 Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires 24

Enjeu 04 La ressource humaine... plurielle 34

Enjeu 05 Le ou les organigrammes 40

Enjeu 06 Les délégations de pouvoirs et de signature 44

Enjeu 07 Impliquer et fortifier le réseau 46

Enjeu 08 Reconnaître et valoriser les réalisations et contributions 54

DÉFI 3

S'allier et travailler avec des partenaires 56

Enjeu 09 Champ et recherche de partenaires 58

Enjeu 10 Vivre avec les partenaires 66

Enjeu 11 Vers une politique de mutualisation externe ? 70

DÉFI 4

Contrôler, évaluer pour rester ouverts à l'innovation et aux changements 74

Enjeu 12 Étendre les systèmes de contrôle 76

Enjeu 13 Fixer l'heure des bilans... 82

Enjeu 14 ... Pour mieux maîtriser le changement... 86

Enjeu 15 ... Et ne pas subir les crises 90

Mots-clés 92

Les 65 actions du guide du management associatif 94

Les partenaires olympiques 98

Sans eux... 99



Préface

par Henri Sérandour

Les défis qui s'imposent, aujourd'hui, aux dirigeants du mouvement associatif sont comparables aux enjeux qui s'offrent aux athlètes sur les terrains de compétition.

Le management associatif se décline en effet en multiples questions pratiques que chacun d'entre nous se pose quotidiennement, à la mesure des changements du monde, de notre monde et de la nécessaire professionnalisation au sein des associations.

Ce professionnalisme est devenue une exigence quotidienne pour le mouvement associatif sportif, ne serait-ce que pour accompagner les mouvements de la société et ses enjeux sans craindre d'en être tenus éloignés.

Ces "enjeux" sont tels qu'ils excluent toute approximation, toute forme d'improvisation dans les relations entre partenaires publics et privés.

"Qualité, parité et réciprocité", sont en effet exigées de la part de chacun.

Il s'agit désormais, d'introduire de "nouvelles règles du jeu" dans le management associatif ; nouvelles règles qui s'appliquent au CNOF comme à l'ensemble des composantes du mouvement sportif.

"Défis, enjeux et actions" ces mots, d'usage contemporain, imagent autant de manières de penser et d'agir qui sont au centre de notre dispositif associatif et ont conduit à formuler les préconisations contenues dans ce guide pratique du management associatif édité par le CNOF.

Un guide qui vise à apporter un soutien au mouvement sportif comme le CNOF l'a fait depuis des années dans de nombreux domaines tels que :

- le sport et la santé et la lutte contre le dopage,
- l'aménagement du territoire,
- le développement durable (Programme agenda 21...),
- la formation...

"Un guide qui vise à apporter un soutien au mouvement sportif..."

Ce ouvrage articulé autour de "4 défis, 15 enjeux et 65 actions" a pour principale ambition, sans renoncer aux valeurs contenues dans la loi 1901, clef de voûte de notre système, d'offrir des pistes et des repères de réflexion pour un "management associatif" plus dynamique et plus proche des exigences de la société d'aujourd'hui.

Ce "guide pratique du management", qui ne prétend pas à l'exhaustivité, sera utilisable, par prélèvement, action par action, selon les besoins, les attentes, la situation de chacune des fédérations.

Les dirigeants du mouvement sportif associatif devraient y trouver "des marques"... c'est-à-dire, des éléments-cadres à instiller dans leur réflexion voire dans leur organisation générale et dans leur "plan stratégique", élément clef de leur développement.

Ce sont "les emprunts" que préconisent les auteurs de cet ouvrage à qui j'adresse, au nom de tous, nos plus vifs remerciements pour la pertinence de leurs propositions.

En souhaitant avoir répondu aux attentes de notre mouvement,

Bien cordialement,

Henri Sérandour
*Président du CNOF,
membre du CIO*

INTRODUCTION

Le poids du mouvement associatif

En France

- **1 français sur 2** est membre d'une association,
- **1 million d'associations**
(dont 70 000 créations annuelles),
- **12 millions de bénévoles**
(dont 3,5 millions réguliers soit 2 heures d'activités/semaine),
- **170 000 associations employeurs et 1,5 millions d'emplois**
(5% de l'emploi en France).

Dans le mouvement sportif associatif français

- **34 millions de pratiquants,**
- **15,1 millions de licences sportives,**
- **176 000 clubs sportifs et 94 fédérations sportives affiliées au CNOSF,**
- **135 fédérations sportives reconnues par le MJSVA,**
- **3,5 millions de bénévoles,**
- **105 000 emplois "temps plein"** dans le secteur sport.

Sources : www.franceolympique.com | www.insee.fr (INSEE Première n° 920 Septembre 2003 et n°946, Février 2004)
Site MJSVA (Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative) | www.Jeunesse-sports.gouv.fr (chiffres clés 2004)

*"Une force citoyenne
et une contribution sociale,
culturelle et économique à la nation !"*

Les auteurs du guide



Emmanuel Bayle
Maître de Conférences,
Docteur en gestion
Université de Lyon 1



Maurice Bruzek
Journaliste, Ancien Président de la
FF Randonnée et du Conseil National
des Sports de Nature au CNOSF

À vos marques... Prêts ?

Pourquoi ce guide du management associatif ?

- parce que le mouvement associatif est désormais confronté aux "Grands défis" de société qu'il doit prendre en compte...
- parce qu'il doit autodéterminer son management en se fixant des "Enjeux" comme toutes les composantes économiques, sociales, culturelles, administratives...
- parce qu'il a, pour impératif, de multiplier ses "Actions", en concertation avec sa structure interne, en harmonie avec ses partenaires externes et en réponse aux attentes de ses adhérents et pratiquants.

À vos marques... Prêts ?

L'Enquête CNOSF 2005, conduite auprès des 94 fédérations affiliées, est éclairante à ce sujet.

Dans les 60 réponses* reçues et dans les analyses complémentaires menées, on peut y percevoir :

- volonté de prendre des initiatives toujours plus ambitieuses, sans se déposséder des valeurs associatives et humanistes, afin de s'engager dans une "stratégie planifiée",
- recherche de modalités originales d'organisation des activités, en appui sur l'ensemble des ressources humaines (dirigeants élus, bénévoles, cadres techniques mis à disposition par l'Etat et salariés de plus en plus nombreux et qualifiés),
- nécessité de relations professionnalisées avec des partenaires publics et privés plus exigeants qui "rationalisent" leurs investissements et attendent des justifications en réponse de leurs engagements,
- développement de pratiques de mutualisation et d'échanges qui se multiplient au sein du mouvement sportif mais aussi avec des partenaires publics et privés,
- inquiétudes, parfois, face aux difficultés du contrôle, du suivi financier et de la gestion des ressources humaines.

Mais il convient de souligner la grande "hétérogénéité" entre les fédérations ; en fonction :

- des différentes formes de pratiques (compétition, loisirs, saisonnalité...),
- de la "taille" des fédérations (de types "grande PME" ou "petite entreprise" au regard du nombre d'adhérents, du budget, de la diversité des ressources, du nombre de bénévoles et de cadres techniques et de salariés...),
- de la professionnalisation souvent en forte croissance (somme des savoir faire des bénévoles alliés aux compétences des cadres techniques et des salariés...)

* soit 65% de réponses (22 des 29 fédérations olympiques, 27 des 45 fédérations nationales sportives et 11 des 19 fédérations multisports ou affinitaires).

"Ce guide est articulé autour de 3 mots-clés : Défis ! Enjeux ! Actions !"

Il n'y a donc pas, à ce jour, d'organisation et de modèle unique de management ! Mais, il existe, ici ou là, des expériences et des modalités de fonctionnement à rechercher, à adapter et à partager, pour réaliser les ambitions de votre association. Les données chiffrées, les expériences de management associatif recueillies et les analyses des auteurs ont contribué à nourrir le contenu de ce guide...

Mode d'emploi

Il a été conçu comme un "guide de poche". "Pratique", il est destiné à être consulté, à tout moment par les dirigeants, comme par les cadres techniques et les salariés. Questionnements ? Problématiques ? chacun devrait trouver : Repères, pistes dans, ce qui, se veut-être une "mini-banque d'idées"... au fil des 65 "actions concrètes" inscrites dans un plan cadre général de "4 grands défis associatifs" et de "15 enjeux moteurs" proposés aux fédérations. Cet ensemble s'est voulu cohérent tout en restant souple et adaptable selon les situations et les besoins.

En fin d'ouvrage des répertoires permettront, à chacune et à chacun, de retrouver l'offre de l'ensemble des actions, des mots-clefs etc... dans ce Guide 2005 du Management Associatif édité par le Comité National Olympique et Sportif Français...

Emmanuel Bayle

Maurice Bruzek



DÉFI 1

FAIRE VIVRE
VALEURS ET
RÉALITÉS
ASSOCIATIVES

ENJEU 1

Mettre en lumière votre capital associatif

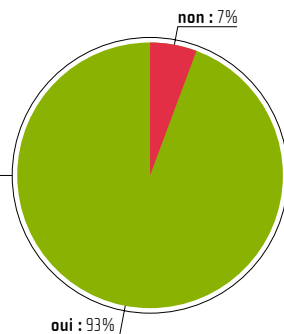
Votre capital associatif, ce sont vos valeurs fondamentales et le fruit de vos activités.

La loi de 1901 favorise "démocratie", "bénévolat", "souplesse de fonctionnement" et "large prise d'initiatives".

Seules 7% des fédérations considèrent que cette structure juridique est inadaptée aux évolutions contemporaines : "limite du bénévolat", "professionnalisme insuffisant"...

ÉCLAIRAGE

Pour les fédérations sportives, la loi 1901 semble-t-elle un cadre juridique bien adapté à la gestion associative ?



Enquête CNOSF 2005 (60 réponses sur 94 fédérations affiliées au CNOSF)

ACTION 1

Protéger et se nourrir de la loi 1901

Préconisations

- 1 Rester intransigeant sur le respect de vos "valeurs associatives" : démocratiques, humanistes et sociales fondamentales (votre "patrimoine identitaire associatif" ou "capital associatif").
- 2 Multiplier les initiatives dans les assemblées générales et comités directeurs, congrès, inter-régions, journal interne, fiches de missions et de postes, interviews... pour rappeler le lien indissociable qui unit le mouvement associatif français à la loi 1901 et à ses valeurs (destinataires : bénévoles, permanents mais aussi partenaires publics et privés).

ACTION 2

Recenser et hiérarchiser les influences et attentes externes

Préconisations

- 1 Mesurer les attentes et influences des acteurs et partenaires publics et privés de votre association au regard de vos "valeurs" et de votre "mission".
[Exemple] Elaborer un "baromètre d'influence" avec 3 évaluations :
a - faible,
b - moyenne,
c - forte.
- 2 Prendre en compte ou non le poids de ces influences afin de préserver votre indépendance et votre identité associative.

ENJEU 1

Mettre en lumière votre capital associatif (suite)

Votre "capital associatif" est composé de vos valeurs (culturelles, sociales, éducatives, environnementales...), de vos initiatives et de vos actions.

Il peut être abondé par des activités à caractère commercial (lucrativité pour l'administration fiscale) voire conduire à la création de sociétés commerciales. (EURL* ou SARL*).

Selon l'enquête CNOSF 2005, 1 fédération sur 5 a déjà fait ce choix.

** Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée et société anonyme à responsabilité limitée.*

ÉCLAIRAGE

ACTION 3

S'approprier ou pas le "principe de lucrativité"

Préconisations

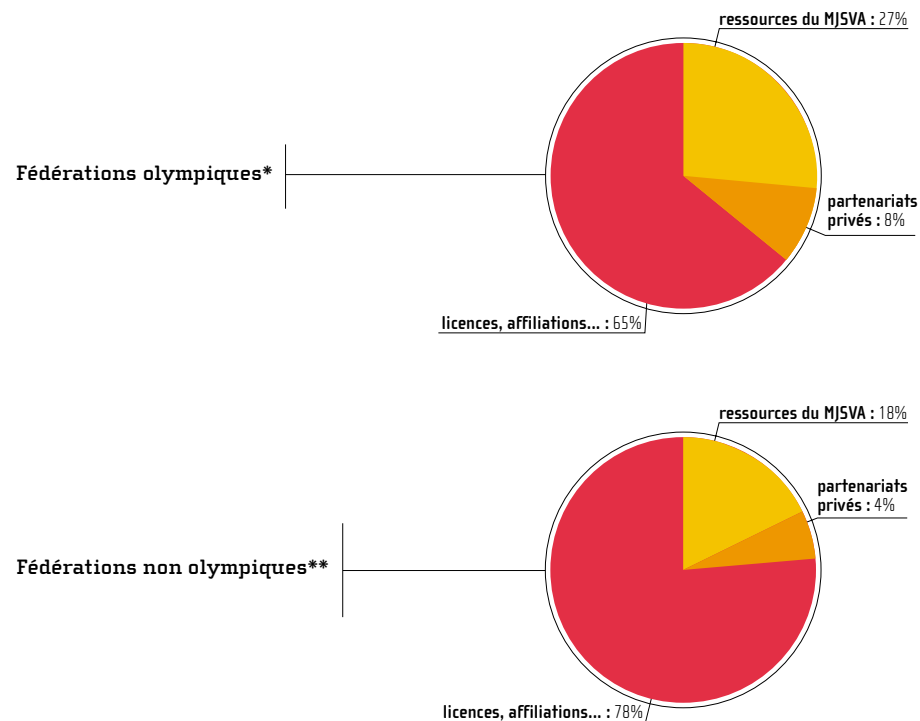
- 1 Définir le champ exact de cette lucrativité de manière à garder l'esprit de la loi 1901 sans se priver (si souhaité) de ressources à caractère commercial.
- 2 Mesurer et justifier les effets et les conséquences "acceptables" de ce "principe de lucrativité" sur votre capital associatif et votre éthique.

ENJEU 1

Mettre en lumière votre capital associatif (suite et fin)

ÉCLAIRAGE

Pourcentage moyen des différentes ressources des fédérations par rapport au budget



Source : Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MJSVA - Direction des sports)
* hors football et tennis ** hors golf, rugby et sport automobile

ACTION 4

Fixer les limites acceptables de votre dépendance

Préconisations

- 1 Rechercher, dans le respect de vos valeurs associatives, un équilibre (financier, stratégique...) acceptable au regard des exigences de vos partenaires :
 - publics (obligations liées aux délégations de service public et/ou aux conventions d'objectifs)
et/ou
 - commerciaux (contrats de partenariat : sponsoring, utilisation de votre image, de votre logo et réciproquement...).
- 2 Déterminer impérativement vos critères et limites de dépendance (y compris le pourcentage maximum de leurs apports dans votre budget).

ACTION 5

Faire prendre conscience de la mutation de "votre identité associative"

Préconisations

- 1 Organiser des débats internes sur la prise en compte des exigences de vos partenaires et de vos engagements à caractère commercial avec analyse de leurs effets sur l'ensemble de la fédération.
Exemple de message : "associer vos valeurs fondamentales aux nouvelles exigences économiques".
- 2 Diffuser, à tous les dirigeants, une synthèse argumentée de ces débats afin de faire adhérer à l'esprit et au cadre de votre "projet associatif" et à son éventuelle évolution.

ENJEU 2

Formalisation du projet associatif

Le "projet associatif" (vos ambitions exprimées) définit le cadre de votre "plan stratégique" (pour certains le "plan de développement").

Sur cette base seront déclinés vos objectifs et des actions concrètes à réaliser.

ÉCLAIRAGE

ACTION 6

Réaffirmer le rôle central du "projet associatif"

Préconisation

Choisir une ou plusieurs orientations d'inspiration humaniste, sociale, environnementale pour "renforcer le sens de votre mission associative".

[Exemples] Selon l'identité de l'association et de ses activités :

- Promouvoir par le bénévolat la diffusion de vos valeurs (engagement citoyen),
- Renforcer l'éducation des jeunes et l'accès à la culture par la pratique sportive,
- Former un citoyen solidaire et responsable (fair play, tolérance et civisme),
- Contribuer à la protection de la nature et à l'aménagement du territoire,
- S'approprier le projet "développement durable" (cf. Programme agenda 21 du CNOSF),
- Conduire vos éducateurs à promouvoir un modèle social (dépassement de soi...),
- Lutter contre la sédentarité à travers la pratique (sport = santé),
- Encourager les pratiques sportives féminines,
- Accueillir, plus largement, les personnes en difficulté et/ou handicapées,
- Renforcer l'image et le rayonnement de votre pratique, de vos clubs... le label "France" dans le monde (grâce à vos événements, compétitions, médailles, champions...).

ACTION 7

Créer un "comité stratégique"

Préconisations

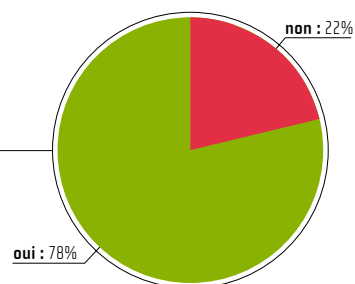
- 1 Force de réflexion (diagnostic), de proposition (prospective) et organe de planification (organisation), il aura pour objectif d'établir et d'assurer la mise en œuvre de toutes vos actions (plan stratégique).
- 2 Exemple de composition : dirigeants élus (du siège et du réseau), cadres de direction (DTN, directeurs...) voire d'experts extérieurs.

ENJEU 2

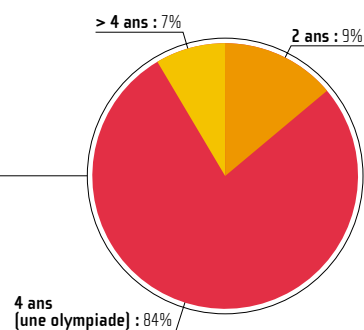
Formalisation du projet associatif (suite)

ÉCLAIRAGE

Votre fédération a-t-elle réalisé un plan stratégique ?



Durée des plans stratégiques



Enquête CNOSF 2005

COMMENTAIRE

Selon les fédérations, la notion de "plan stratégique" est différente quant à ses intentions et son contenu. Il est parfois confondu avec le cadre des "conventions d'objectifs". Si 84% des fédérations ont choisi l'olympiade pour la durée de leur "plan stratégique", certaines ont opté, pour des raisons de management interne, pour des cycles autres que le mandat des élus.

ACTION 8

Formaliser votre "plan stratégique"

Préconisations

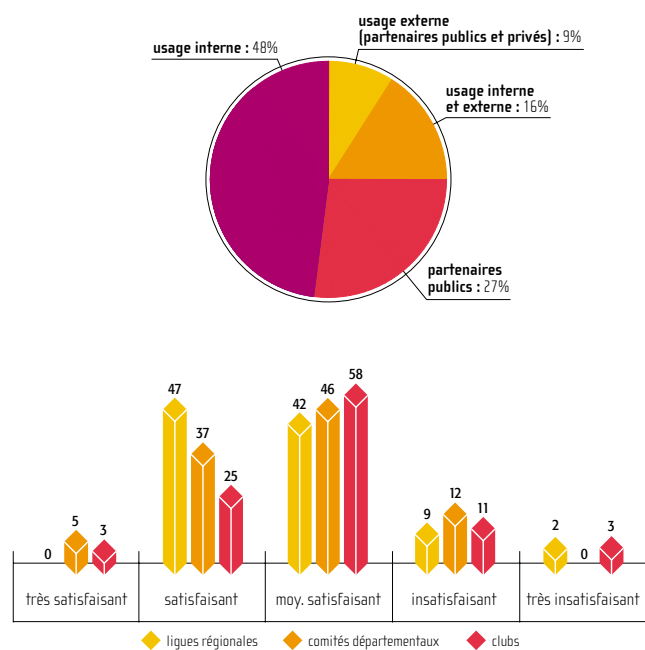
- 1 Rappeler impérativement, dans son préambule, vos valeurs fondamentales (respect de votre identité et fruit de votre histoire) en y associant, selon votre "projet associatif", les nouvelles valeurs et "grands chantiers de société".
[Exemple] L'éducation, la santé, l'intégration sociale par le sport, l'emploi, la sécurité, le développement durable (cf. programme agenda 21 du CNOSF)...
- 2 Etablir, par domaine d'activité, un catalogue d'objectifs quantifiables et d'actions concrètes (avec un calendrier) à réaliser par le siège fédéral avec les ligues, les comités départementaux et les clubs.
[Exemples]
 - Augmenter le nombre de vos associations et clubs de x % en x années ;
 - Développer la communication interne avec les ligues et comités par la mise en place d'un réseau intranet plus performant ;
 - Lancer une opération "emplois partagés" (inter-associations, inter-pratiques, inter-départementaux, avec les collectivités territoriales voire avec vos partenaires privés...) ;
 - Décliner la journée nationale "de votre sport" dans chaque région et département ;
 - Trouver x partenaires commerciaux et médias inter-départementaux ou inter-régionaux ;
 - Organiser des compétitions "inter-génération, trans-familiales...", "journées des jeunes", "balades santé-seniors", actions d'éducation et d'insertion des publics en difficulté, accueil et participation de personnes handicapées...
- 3 Inscrire dans votre plan des indicateurs d'évaluation pour réaliser votre bilan annuel (cf. enjeu 15).
- 4 Ne pas hésiter à faire appel à un professionnel de la communication pour la rédaction et la mise en page de cet outil de management et de communication (y compris auprès des partenaires publics et privés).

ENJEU 2

Formalisation du projet associatif (suite et fin)

ÉCLAIRAGE

Usage du plan stratégique par les fédérations sportives



Satisfaction des fédérations sportives quant à l'application du plan stratégique dans les ligues, les comités et les clubs (en %)

Enquête CNOSF 2005

COMMENTAIRE

Les plans sont trop peu utilisés en externe en tant qu'outil de négociation et de communication vis à vis des partenaires privés.
L'expérience tend à démontrer que la déclinaison du plan stratégique national vers "le terrain" doit être amplifiée et souvent mieux accompagnée.

ACTION 9

Chiffrer le coût de ce plan

Préconisation

Accompagner l'élaboration de ce plan par un chiffrage précis, destiné à la préparation du budget annuel, avec l'aval du trésorier (et du "comité financier"* s'il en existe un).

Ce chiffrage devra être réactualisé chaque année.

* autour du trésorier sont rassemblées des personnes qualifiées.

ACTION 10

Faire vivre votre "plan stratégique"

Préconisations

- 1 Organiser des réunions mixtes élus/cadres permanents dont l'objet est de mobiliser et de faire adhérer à cet outil de développement fédérateur tous les acteurs concernés y compris et surtout les dirigeants des ligues, comités départementaux et clubs.
- 2 Soutenir la mise en œuvre de "plans stratégiques régionaux et départementaux" (cohérence et unité d'intentions) parfois appelés "plan d'actions concertées".
- 3 Faire connaître ces plans à vos partenaires publics et privés voire aux médias (outil de communication et de liaison avec note d'accompagnement explicative).



DÉFI 2

RÉPONDRE
AUX BESOINS
D'ORGANISATION
DES ACTIVITÉS

ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires

La réalité des pouvoirs et l'identification des responsabilités : c'est une des questions clef posée aujourd'hui par la "professionnalisation" croissante !

Il conviendra souvent de (re)penser "l'architecture" des centres réels de réflexion, de décision et de contrôle (bureau/comité directeur, commissions, organigramme des cadres techniques et des salariés...).

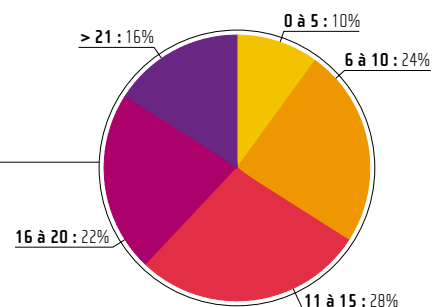
Trop de fédérations se sont souvent développées de manière empirique, entraînant des incohérences et des dysfonctionnements.

De "modèle" unique, il n'y a pas (hélas !). Chaque fédération ou association devant aménager son cadre général fonctionnel selon son histoire, ses valeurs, sa taille, ses ressources humaines et financières, ses activités, ses formes de pratique...

Il en est de même pour les commissions dont le rôle, la composition (essentiellement des bénévoles), le nombre (souvent élevé) et la réactivité ne sont pas toujours adaptés aux besoins de l'exécutif. En outre, leur coût de fonctionnement mérite attention.

ÉCLAIRAGE

Nombre de commissions dans les fédérations sportives



Enquête CNOSF 2005

ACTION 11

Réviser (si besoin) les missions et les fonctionnements des instances dirigeantes

Préconisations

- 1 Conduire un "audit critique sur la cohérence et la pertinence des instances de décision et de contrôle" (assemblée générale, comité directeur, bureau, commissions diverses, directions et services de l'organigramme...).
- 2 Centrer cette analyse sur la qualité de la prise de décision au regard des besoins du management.
- 3 Prendre appui sur l'expérience, les compétences, la permanence des salariés dont le rôle ne saurait être désormais dissocié professionnellement de la réalité du fonctionnement des instances statutaires.

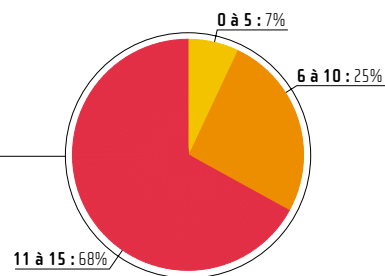
ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires (suite)

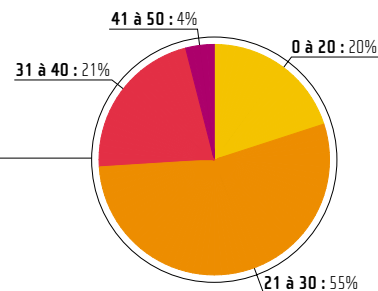
ÉCLAIRAGE

Composition des instances statutaires

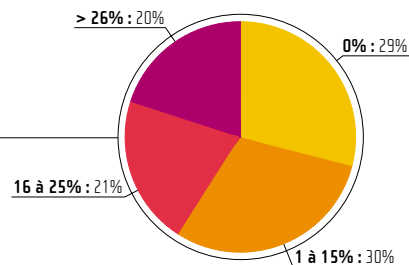
Nombre de membres au bureau fédéral



Nombre de membres au comité directeur



Pourcentage de femmes au bureau dans les fédérations sportives



Enquête CNOSF 2005

ACTION 12

Réajuster leur composition

Préconisations

- 1 Se reposer la question du nombre de membres, la composition de votre comité directeur et de votre bureau pour tenir compte des réalités sociales et économiques.
[Exemples] Participation des salariés et des cadres techniques ? Places réservées aux athlètes ? Présence de "personnalités qualifiées indépendantes" ? Des partenaires publics et privés ? De représentants de structures commerciales agréées (EURL, SARL...) ?

Implication des femmes, des jeunes... (cf. action 17).
- 2 Intégrer (voire proposer à l'élection !) des compétences nouvelles.
[Exemple] Rechercher en interne et en externe des "bénévoles à profil ciblé" dans les domaines les plus sensibles de la professionnalisation : finances, ressources humaines, technologies nouvelles, domaine juridique, communication, lobbying (...).

ACTION 13

Privilégier la qualité des engagements

Préconisations

- 1 Éditer une "charte d'engagement moral" destinée aux bénévoles et notamment aux candidats à l'élection (qualités personnelles, formes et niveaux d'engagement des candidats...).
- 2 Débattre sur les questions de cumul et de limitation du nombre de mandats des élus.

ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires (suite)

Présence et droit de vote au comité directeur et au bureau ?

Selon l'enquête CNOSF 2005, si seuls les élus possèdent statutairement le droit de vote dans ces instances, les cadres (techniques et autres...) sont de plus en plus présents en tant qu'intervenants sur des sujets spécifiques.

C'est une tendance qui s'affirme compte tenu de la complexité des réflexions à conduire, des dossiers à instruire et des décisions à prendre par les élus.

ÉCLAIRAGE

ACTION 14

Optimiser, parallèlement, le positionnement des cadres permanents

Préconisations

- 1 Réaliser un état du champ des responsabilités réelles des cadres techniques et des salariés par rapport aux élus.
- 2 Rédiger des "fiches de fonction" pour les salariés parallèlement aux "lettres de mission" des bénévoles (activités à accomplir, compétences apportées, temps à consacrer...).
- 3 Formaliser concrètement les liens fonctionnels et relationnels entre les élus, les bénévoles sans mandat (chargés de missions spécialisés) et les cadres permanents rémunérés... (cf. enjeu 5).
En respectant la règle : "Les instances statutaires votent les grandes orientations. Les cadres permanents et leurs équipes mettent en œuvre".

[Exemples]

- À l'AG : intervention de permanents ou d'experts indépendants spécialisés éclairant, avant le vote, en soutien de l'élu, la prise de décision sur des "projets" ou des "chantiers" majeurs.
- Au comité directeur : intervention mixte élu/permanent, c'est le "principe du binôme" (1 élu + 1 DTN ou 1 CTN ou un cadre salarié) que l'on retrouvera dans l'organigramme global fédéral (cf. enjeux 5 et 6).
- Au bureau : reprise de ce "principe de binôme" pour présentation d'un projet. (cf. action 23).

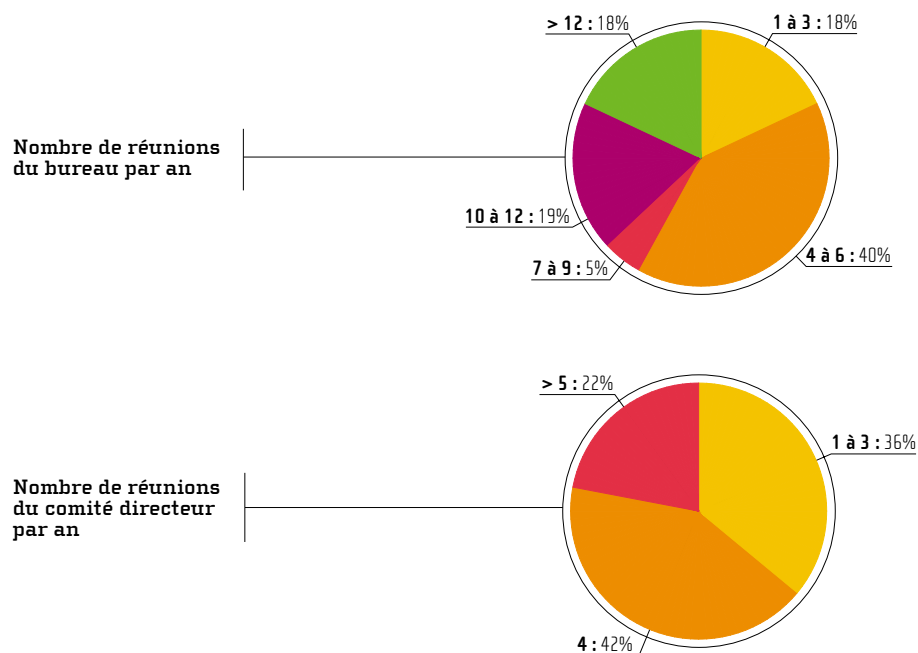
- 4 Prôner ces mêmes principes, selon les situations, au sein des ligues et comités départementaux.

ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires (suite)

ÉCLAIRAGE

Fréquence des réunions statutaires



Enquête CNOSF 2005

Le nombre (apparemment) limité de réunions de bureau tend à démontrer que dans de nombreuses fédérations tout ou partie du pouvoir exécutif quotidien a été confié au président et/ou aux directeurs permanents et/ou au DTN.
Quant au comité directeur, son rôle effectif peut prêter à interrogation compte tenu du faible nombre de réunions annuelles (capacité à instruire et à voter les directives destinées au management ?).

COMMENTAIRE

ACTION 15

Garantir l'efficacité de l'exécutif

Préconisations

- 1 Confier la mission exécutive quotidienne à un groupe restreint de décideurs ("directoire associatif") sous réserve de prendre avis et de rendre compte à tout moment aux membres du bureau.
[Exemple de composition] Président/Secrétaire général et DTN et/ou Directeur administratif.
- 2 Débattre, si nécessaire, du principe de la rémunération de certains dirigeants (loi de finances du 31 décembre 2002 et décret du 7 janvier 2004 sur l'agrément des fédérations).
- 3 Adapter le rôle et la périodicité des réunions du bureau et du comité directeur* en fonction des exigences du management et du respect des statuts.

* Utiliser en support technique les réunions téléphoniques et video-conférences : gain de temps et de coûts : voyages, hébergements...

- 4 Optimiser les principes d'organisation matérielle.
[Exemples]
 - Création d'un site d'information permanente (intranet) dédié aux membres du bureau et du comité directeur informant des activités du "directoire associatif".
 - Mise en ligne (intranet) des dossiers à débattre avant présentation au bureau et/ou comité directeur.
 - Nomination d'un binôme (élu/salarié) rapporteur de chacun des grands dossiers à débattre (avec rédaction de fiches de synthèse).

ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires (suite et fin)

Le renouvellement des dirigeants passe en priorité par l'appel à des élus du terrain (réservoir potentiel de futurs responsables nationaux)... voire à l'accueil de compétences externes nouvelles.

L'un des écueils est l'attachement de nombreux élus des ligues ou comités départementaux à leurs responsabilités locales (connaissance de leurs territoires, grandes libertés d'action avec les acteurs locaux, déplacements réduits...).

Dans le cadre de leurs activités locales, ils sont en attente :

- d'un renforcement de leur lien avec le siège national,
- du souhait de clarifier les rapports fonctionnels locaux (entre les comités départementaux et la ligue régionale).

L'élaboration de "feuilles de route" peut constituer un cadre fonctionnel clair pour chacun (organisation et calendriers des activités, objectifs à atteindre, moyens d'action, gestion des partenariats publics et privés...).

ACTION 16

Activer l'implication des femmes, des jeunes... dans les instances dirigeantes

Préconisations

- 1 Créer une "cellule femmes et responsabilités" dont le rôle est de générer une dynamique d'accès aux responsabilités dirigeantes.
- 2 Mettre en place un "mini conseil d'administration junior" (cf. conseils municipaux des jeunes, junior entreprise...). Réserver à son président une place au comité directeur fédéral.
- 3 Instituer le tutorat d'un jeune par un dirigeant senior (apport d'expériences).
- 4 Reprendre l'idée de délivrance d'un "diplôme jeune dirigeant".

ACTION 17

Associer et impliquer davantage le terrain

Préconisations

- 1 Réfléchir à l'implication et à la présence renforcée de représentants du terrain (élus régionaux et départementaux voire leurs permanents).
[Exemples]
 - Présence à titre de "rapporteur" au comité directeur ou au bureau fédéral,
 - Création d'un "conseil des présidents de ligues régionales" ou d'un "conseil des présidents de comités départementaux" (selon statuts et droit de vote) auxquels seront confiés des travaux et missions spécifiques (retour d'expériences de terrain).
- 2 Harmoniser les missions et les responsabilités des ligues régionales par rapport aux départements et réciproquement.

ENJEU 4

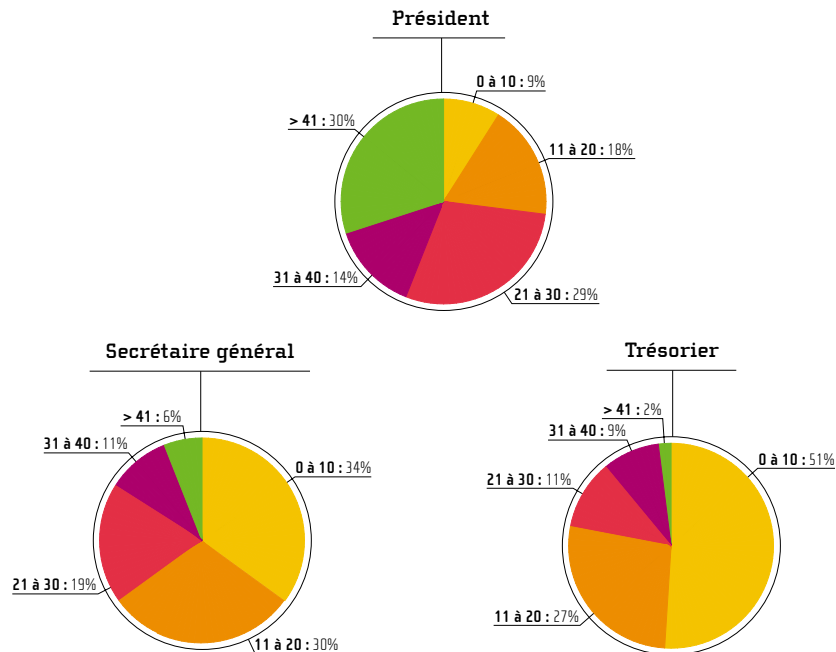
La ressource humaine... plurielle

De qui a-t-on le plus besoin ? Des bénévoles ? Des cadres techniques d'Etat ? Des salariés de droit privé ? A priori de tous !

Cet apport humain, souvent hétérogène, implique un management judicieux et global de ces ressources humaines... et une gestion optimisée du rôle de chacun et du temps, souvent important, consacré par les élus.

ÉCLAIRAGE

Temps moyen hebdomadaire consacré par les principaux élus (en heures)



Enquête CNOSF 2005

ACTION 18

Ouvrir le "chantier ressources humaines"

Préconisations

- 1 Faire le diagnostic des disponibilités (temps consacré) et des savoir-faire des élus et bénévoles au regard des compétences des salariés (gestion des complémentarités).
- 2 Établir les besoins et compétences à rechercher.
(Exemple) Rédiger les "lettres de mission" destinées aux bénévoles et les "fiches de fonction" pour les cadres techniques et/ou les salariés.
- 3 Se poser la question de l'externalisation et/ou de la mutualisation (avec d'autres instances) de certaines fonctions spécifiques (accueil, secrétariat, services généraux, juridique, marketing, communication...).

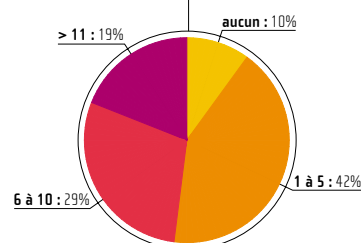
ENJEU 4

La ressource humaine... plurielle (suite)

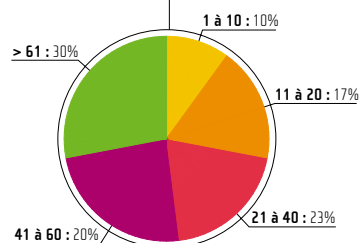
ÉCLAIRAGE

Nombre de personnels permanents dans les fédérations

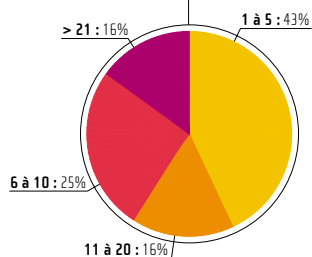
Nombre de cadres techniques d'Etat dans les fédérations non olympiques



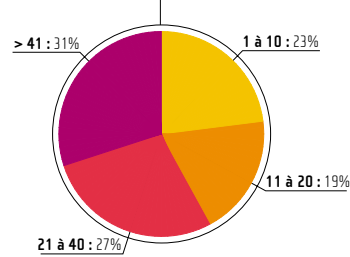
Nombre de cadres techniques d'Etat dans les fédérations olympiques



Nombre de salariés* dans les fédérations non olympiques



Nombre de salariés* dans les fédérations olympiques



Sources MISVA (Direction des sports) *au siège de la fédération

ACTION 19

Élaborer une politique globale des ressources humaines

Préconisations

- 1 Créer un "pôle ressources humaines associatives" (gestion de l'ensemble des ressources humaines bénévoles et salariés). Il contribuera à la recherche de "bénévoles à profils ciblés" (en interne voire en externe) et aura une vocation de conseil pour les embauches des salariés.
- 2 Remettre aux nouveaux bénévoles et salariés un "livret d'accueil et d'information" lors de leur élection ou à leur arrivée dans la fédération.
- 3 Rassembler, au siège, tous les nouveaux élus clés (président, secrétaire général, trésorier) et nouveaux salariés de la pyramide, pour une journée d'information sur le fonctionnement fédéral et les services.
- 4 Organiser une "réunion annuelle employeurs/salariés" pour traiter de tous les sujets à caractère ressources humaines et relations sociales (terrain compris). Si nécessaire, participation de spécialistes des questions sociales (CNOSF, ministères, conseils juridiques... Même schéma pour réunions inter-régionales ou inter-départementales avec directeurs jeunesse et sports ; travail et emploi...).
- 5 Satisfaire aux besoins d'information par la création d'une lettre d'information technique ressources humaines et de liaisons ("Lettre ressources humaines") à destination de tous les élus permanents.

ENJEU 4

La ressource humaine... plurielle (suite et fin)

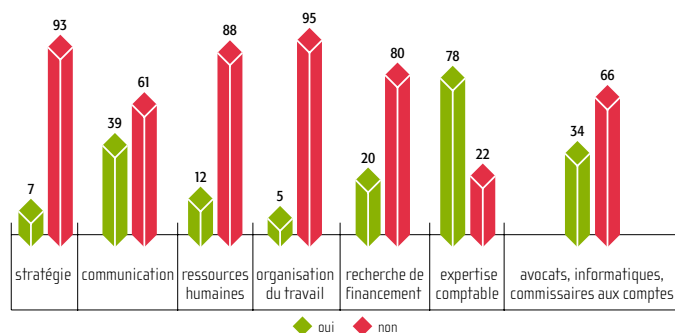
La "professionnalisation" ?

Sa prise en compte constitue l'un des grands chantiers pour le mouvement associatif.

Cette "professionnalisation" ne peut plus être limitée aux seuls apports des personnels rémunérés, des cadres techniques et des personnels mis à disposition. Elle concerne, désormais, de plus en plus, les bénévoles dès lors qu'ils acceptent des responsabilités majeures.

C'est ce mariage subtil entre tous ces apports qui peut permettre aux fédérations de se professionnaliser, qui, en outre, commencent à faire, de plus en plus, appel à des "conseils" extérieurs spécialisés.

COMMENTAIRE



Les fédérations font-elles appel
à des cabinets extérieurs "conseils" ? (en %)

Enquête CNOSF 2005

ACTION 20

Corréler "professionnalisation" et plan stratégique

Préconisations

- 1 Adapter en permanence les besoins en ressources humaines au regard des projets du "plan stratégique" (objectifs, actions à réaliser...), de manifestations exceptionnelles et de missions techniques particulières.
- 2 Recenser les disponibilités (engagements et temps de présence) des bénévoles. Les coordonner avec les activités des personnels permanents.
- 3 Prendre en compte les possibilités offertes par les mises à disposition de personnels des administrations (et pas seulement des ministères de tutelle) mais aussi, des collectivités territoriales et des entreprises partenaires (à négocier dans vos contrats de partenariats).
- 4 Rechercher ou provoquer le "mécénat de compétences" (autre forme de mise à disposition partielle ou totale de salariés émanant d'entreprises privées).
- 5 Elaborer un "plan global de formation" destiné à l'ensemble des ressources humaines (stages mixtes bénévoles/salariés).

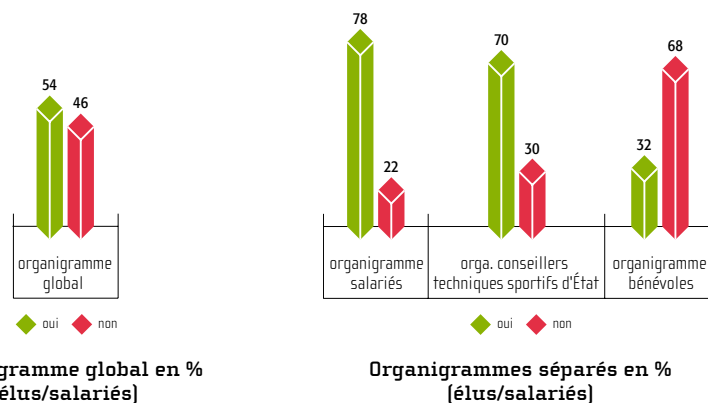
ENJEU 5

Le ou les organigrammes

ÉCLAIRAGE

L'arrivée croissante de nombreux salariés, le rôle majeur des cadres techniques d'Etat aux côtés d'équipes de bénévoles, de plus en plus spécialisés, impose aux fédérations de repenser leur "mode d'organisation du travail".

Organisation et organigramme(s)



Enquête CNOSF 2005

L'enquête fait apparaître que, dans la plupart des fédérations, les organigrammes restent en majorité distincts. Les statuts différents de l'ensemble des ressources humaines expliquent, parfois, la complexité pour les fédérations à rechercher des procédures de travail communes.

COMMENTAIRE

ACTION 21

Valider un organigramme performant

Préconisations

Se poser les questions suivantes :

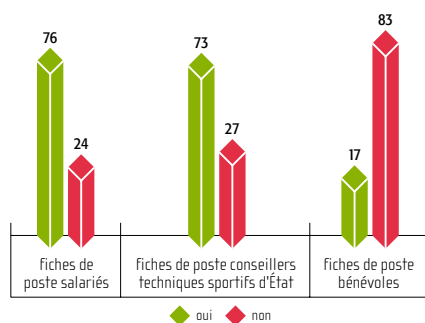
- 1 Faut-il disposer d'un organigramme statutaire composé des bénévoles complémentaires à un organigramme des permanents salariés ?
Si oui, comment établir des passerelles ? (cf. système de "binôme" action 23).
- 2 Ou bien faut-il mettre en place un organigramme fonctionnel global (mixte bénévoles et salariés) ?
- 3 Rappeler, dans tous les cas, la règle de fonctionnement associatif en précisant le rôle des élus, des experts et des salariés : "qui décide ? qui engage ? qui réalise ? qui contrôle ?"

ENJEU 5

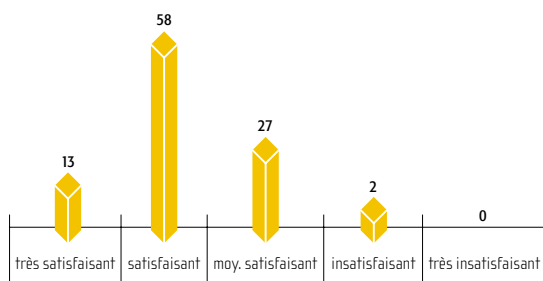
Le ou les organigrammes (suite et fin)

ÉCLAIRAGE

Définition des activités des différentes ressources humaines



Les fédérations sportives rédigent-elle des fiches de postes ou de missions pour l'ensemble de leurs ressources humaines ? (en %)



Qualité perçue des relations de travail bénévoles/salariés (en %)

Enquête CNOSF 2005

Les exigences d'un management réaliste vont imposer, à l'ensemble des ressources humaines, la généralisation des "fiches de fonction" (salariés) et des "lettres de mission" (bénévoles).

COMMENTAIRE

ACTION 22

Formaliser les modes et codes de relations entre les bénévoles et les cadres permanents

Préconisation

Faire adopter par les instances exécutives :

- Une "règle du jeu" fonctionnelle claire pour tous ;
- Le principe de "fiches de fonction" (mission, moyens, responsabilités et autorité) et "fiche de délégation" (cf. actions 25, 26 et 27) ;
- Le principe de réunions annuelles mixtes (dirigeants et cadres salariés) dont l'objet sera de procéder (si nécessaire) à toutes les harmonisations fonctionnelles.

ACTION 23

Fonctionner en binôme (tandem dirigeant bénévole/cadre permanent)

Préconisations

- 1 Étudier l'opportunité de mettre en place des "binômes" afin d'assurer la permanence des activités : "l'élu étant le porteur et le garant des projets de la fédération tandis que le cadre responsable en assurera la mise en œuvre avec son équipe".
[Exemples] Le Président et le directeur (et/ou DTN) ; le président de la commission juridique et le juriste salarié ; un élu responsable des technologies nouvelles et le responsable informatique et système d'information... idem : communication, ressources humaines...
- 2 Ces "binômes" pourront intervenir, en concertation, au sein des commissions ou comités techniques : financier, juridique, stratégique... et au sein des instances statutaires.

ENJEU 6

Les délégations de pouvoir et de signature

C'est le "pouvoir" donné par le Président et/ou par les instances statutaires : "d'agir, de décider et/ou de signer des actes officiels, des contrats, des engagements de dépenses".

Il convient d'attribuer des pouvoirs de représentation, de décision et de contrôle à des responsables clairement identifiés.

Cette initiative permettra enfin d'assurer, quotidiennement, le management de la fédération et de faire face aux attentes des partenaires publics et privés.

ÉCLAIRAGE

ACTION 24

Élaborer les "fiches de délégations de pouvoirs" pour les dirigeants

Préconisation

Rédiger ces délégations, sous l'autorité du Président, secteur par secteur d'activité, pour chaque élu et chargé de mission bénévole.

ACTION 25

Formaliser les "subdélégations"

Préconisations

- 1 Établir les délégations attribuées au directeur (général) permanent et/ou DTN pour la mise en œuvre des projets et actions (plan stratégique).
- 2 Faire élaborer et proposer, au comité directeur, par le directeur général et/ou le DTN les subdélégations destinés aux directeurs adjoints, chef de services...

ACTION 26

Renforcer les "règles d'engagement financier"

Préconisations

- 1 Faire adopter, par le comité directeur, les règles de délégations d'engagement financier (plafond, signature, procédures internes...) en accord avec le "comité financier" (trésorier).
- 2 Préciser les règles dans chaque secteur : qui engage la dépense, qui l'ordonnance et qui en assure le règlement ? (cf. enjeu 14).

ENJEU 7

Impliquer et fortifier le réseau

Toutes les dispositions prises au niveau national (organigramme, délégations de pouvoir et de signature, orientations du plan stratégique...) doivent faire l'objet d'une information systématique et argumentée en direction du réseau associatif (ligues, comités départementaux et clubs) pour :

- 1 Bien faire connaître les règles d'organisation fédérale,
- 2 Établir des liens de même type entre le siège national et le réseau, (en complément des statuts),
- 3 Les inciter à se doter des mêmes principes.

ÉCLAIRAGE

ACTION 27

Affirmer le rôle du "réseau associatif"

Préconisations

- 1 Prendre davantage en compte la notion de réseau dont les besoins, attentes et savoir-faire sont souvent sous-estimés voire méconnus par le siège fédéral.
- 2 Repenser les systèmes d'information (tout support : écrit, audiovisuel, vidéo, CD Rom, Internet, intranet...) avec les ligues, les comités départementaux et les clubs (prise en compte des initiatives et des expériences de terrain réussies et exemplaires).
- 3 Utiliser les grands RDV fédéraux pour débattre, proposer et croiser les informations : AG, congrès, réunions inter-régionales et inter-départementales avec ateliers thématiques et forum libre. Diffusion des synthèses dans le journal interne fédéral, sur le réseau intranet...

ACTION 28

Susciter la professionnalisation du réseau

Préconisations

- 1 Etudier et débattre du principe et des effets de la professionnalisation à tous les niveaux de la pyramide fédérale sans altérer les valeurs associatives (bénévolat, gestion démocratique...).
- 2 Organiser une campagne interne d'information et de sensibilisation.
- 3 Proposer pour les dirigeants un "guide de stages de formation" (Institut fédéral, CNOSF, CROS, CDOS, stages inter-fédéraux...).
- 4 S'informer sur les dispositifs d'accompagnement (aides à la formation, à l'emploi : Etat, collectivités, Europe, partenaires privés...).

ENJEU 7

Impliquer et fortifier le réseau (suite)

Le renforcement et le soutien du réseau impliquent un réel partage des moyens et des "savoir-faire" trop souvent concentrés au niveau du siège fédéral.

Il importe de les faire connaître et de les proposer aux ligues, comités départementaux et clubs.

ÉCLAIRAGE

ACTION 29

Élaborer, pour le terrain, un plan de prestations de services

Préconisations

- 1 Aider le terrain à recenser ses besoins réels (humains, financiers, équipements, matériels...) via des "personnes ressources spécialisées" du siège (vie associative, ressources humaines, communication/publications, organisation de compétitions et d'événements...).
- 2 Diffuser un document interne "A votre service" informant des prestations offertes par le siège... (avec identification des personnes ressources).
- 3 S'engager à assurer des réponses ou retours systématiques à toutes les questions posées (par courrier, courriels, messages SMS, boîte vocale...) en effectuant une diffusion aussi large que possible des réponses (expression de l'accompagnement).
- 4 Organiser des "réunions de travail mixtes bénévoles/salariés".
[Exemples] Système comptable et financier, management de projets, convention d'objectifs et contrats de partenariat, fonctionnement intranet...
- 5 Réaliser des outils de soutien administratifs, d'aide au développement et de promotion des ligues, comités départementaux et clubs.
[Exemples] Modèles de conventions d'objectifs et de contrats de travail, dossiers d'information, affiches, CD roms, fête annuelle de votre discipline...

ENJEU 7

Impliquer et fortifier le réseau (suite)

Le réseau interne doit constituer l'une des priorités permanentes de chaque fédération (sinon, risque de ralentissement de développement, de dysfonctionnement ...).

Entre le siège, les ligues et les comités départementaux, des "feuilles de route*" prendront en compte les réalités locales, socio-géographiques, les différentes formes de pratiques... et même des accords locaux de partenariats publics ou privés.

Pour leur part, les clubs seront encouragés à s'engager dans "une démarche qualité", nécessaire aujourd'hui, pour :

- 1 Fidéliser et faire adhérer les différents pratiquants ;
- 2 Encourager le bénévolat ;
- 3 voire participer au développement d'activités commerciales.

** cf. action 10*

ACTION 30

Optimiser les relations et procédures internes

Préconisations

- 1 Élaborer des "conventions d'objectifs internes" entre les sièges, les ligues régionales et les comités départementaux selon leurs besoins, attentes et leur participation à la politique fédérale (plan stratégique).
- 2 Favoriser des regroupements d'activités (ententes : inter-clubs) et rapprochement de clubs (concentration des moyens, échanges et mutualisation de matériels, d'équipements, de personnels et de bénévoles), voire des fusions (par exemple : si incitation, il y a, de la part de partenaires publics pour attribution globale de moyens et/ou de subventions).

ACTION 31

Affirmer une démarche qualité

Préconisations

- 1 Créer des "labels club", à l'attention des membres et des pratiquants, au regard de la qualité des équipements, des formateurs, des résultats (...). Ce label pourrait être attribué par la fédération ou ses ligues voire par un organisme indépendant selon une procédure nationale.
- 2 Envisager une certification qualité (inspiration norme ISO 9001 - évaluation par un organisme indépendant) pour obtention d'une meilleure image.

ENJEU 7

Impliquer et fortifier le réseau

[suite et fin]

“Sortir des découpages administratifs classiques”, constitue aujourd’hui une tentation permettant de créer des relations plus performantes et souvent plus pragmatiques grâce à l’inter-régionalité (Inter-rég), l’inter-départementalité (Inter-dép) et l’inter-communalité (Inter-co) associatives.

La notion de mutualisation prend, ici tout son sens, dès lors que nulle contrainte administrative, n’est, a priori, imposée aux clubs, aux comités départementaux et aux ligues.

Ces rapprochements décidés par ces derniers peuvent parfaitement se justifier au regard des processus de décentralisation et d’européanisation des politiques publiques voire privées (aides financières et soutiens éventuels à la clé...).

ÉCLAIRAGE

ACTION 32

S'approprier “l’Inter-rég”, “l’Inter-dép”, et “l’Inter-co”

Préconisations

- 1 Favoriser la mutualisation des moyens entre clubs selon une logique inter-communale à l’heure des communautés de communes.
- 2 Développer l’inter-départementalité (et pas seulement au sein d’une même région).
[Exemple] Permettre à plusieurs départements de régions différentes de se regrouper pour des raisons géographiques (proximité) et/ou d’objectifs communs (organisation d’événements ou accords de partenariats...).
- 3 Constituer également des inter-régions inspirées de découpages administratifs coiffés par des super préfets (massifs Auvergne, Alpin, Pyrénéen, Projet Loire...), facteurs de mutualisation de projets et de moyens (formation, logistique, événements, publications, relations avec la presse quotidienne régionale... souvent inter-régionale).

Nommer un “responsable professionnel inter-régional” pour piloter ces projets.

- 4 Établir un calendrier de réunions d’informations inter-départementales ou inter-régionales.
Ces réunions peuvent constituer des préparations à leur Assemblée Générale et/ou leur permettre d’élaborer des projets destinés aux plans stratégiques nationaux et locaux.

Y associer si nécessaire des représentants du siège (ou le réseau du CNOSF).

ENJEU 8

Reconnaître et valoriser les réalisations et contributions

“Reconnaître publiquement les apports du bénévolat et des activités associatives” constitue un acte essentiel de votre management.

Des documents officiels relatifs aux procédures d’attribution et le calendrier de demandes de médailles et récompenses sont à votre disposition dans les préfectures.

ÉCLAIRAGE

ACTION 33

Identifier et faire partager les apports de chacun

Préconisations

- 1 Recenser méthodiquement les auteurs (équipes, hommes...) de réalisations ayant valeur d’expérience de terrain (diffusion, site intranet et lettre d’informations).
- 2 Organiser votre “journée des bénévoles et du bénévolat” (en relation avec les Centres de Ressources et d’Informations des Bénévoles - CRIB), avec des séquences dites de reconnaissances publiques (y associer les conjoints et les personnels permanents remarquables et les représentants des collectivités publiques, CROS, CDOS...).

ACTION 34

Reconnaître et promouvoir les contributeurs

Préconisations

- 1 Se doter du “Grand Livre d’Honneur et de Reconnaissance” destiné à inscrire les noms de toutes celles et tous ceux qui par leur engagement ont permis à la fédération d’affirmer ses missions (y seront également consignés diplômes, médailles...).
- 2 Anticiper et planifier les procédures de demandes officielles d’attribution de médailles (légion d’honneur, mérite national, Jeunesse et Sports et du CNOSF, palmes du bénévolat...) et récompenses diverses auprès des administrations et des collectivités publiques.
- 3 Suggérer aux bénévoles en activité professionnelle de valoriser dans leur CV (et auprès de leur direction des ressources humaines) leurs responsabilités et engagements associatifs.
- 4 Engager auprès des organismes de formation (universités, grandes écoles...) une procédure de valorisation des acquis de l’expérience associative - VAE - (équivalence d’un diplôme - cf. “carnet de vie du bénévole” du CNOSF).



DÉFI 3

S'ALLIER
ET TRAVAILLER
AVEC DES
PARTENAIRES

ENJEU 9

Champ et recherche de partenaires

Défi économique de votre développement : votre politique de partenariat.

Elle doit être étudiée, prise en compte et gérée comme un chantier prioritaire.

Ces partenariats, autant publics que privés, recouvrent désormais sous une appellation unique : subventions et sponsoring voire accords à caractère commercial.

Ils prennent appui sur des "conventions d'objectifs" ou des "contrats commerciaux" avec des engagements et obligations réciproques à respecter (professionnalisation oblige).

ÉCLAIRAGE

ACTION 35

Se donner l'ambition d'une "politique de partenariat"

Préconisations

- 1 Conduire une réflexion au regard de vos besoins, de votre éthique et de vos projets associatifs, sur l'opportunité de passer des accords de partenariats externes.
- 2 Créer une "commission partenariat" garante de votre dynamique et du respect de vos valeurs dans la recherche et la mise en œuvre de vos partenariats.
- 3 Faire réaliser un "audit d'image" par un professionnel pour attribuer une valeur (marchande) à "l'image perçue" de votre fédération et de vos activités et produits (événements, champions, force du réseau)...
- 4 Conduire un "audit, dit, de compétences" sur votre capacité à gérer, "en professionnel", vos accords.

ENJEU 9

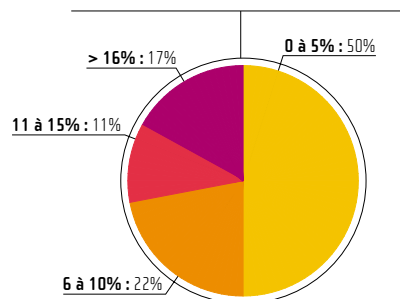
Champ et recherche de partenaires

[suite et fin]

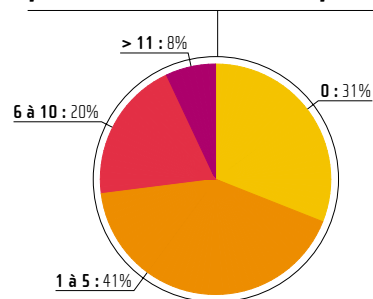
ÉCLAIRAGE

La place des partenariats

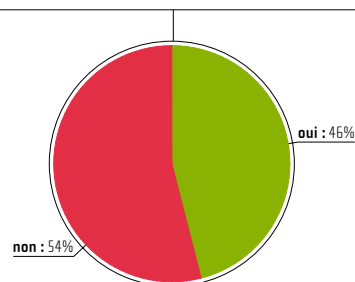
Apport des partenariats privés
(en % du budget de la fédération)



Nombre d'entreprises privées
partenaires de fédérations sportives



Fédérations sportives disposant de conventions
avec des ministères autres que le MJSVA



Enquête CNOSF 2005

21 ministères ont passé des délégations de service public avec des fédérations sportives (Enquête CNSN 2002).
7 fédérations sur 10 ont signé des accords de partenariats privés mais dont les apports financiers restent réduits (cf. enjeu 1 p14).

COMMENTAIRE

ACTION 36

Faire une analyse du marché des partenariats

Préconisations

- 1 Identifier les partenaires et mécènes potentiels dont les valeurs et les activités sont en adéquation avec votre image et votre plan stratégique.
- 2 Classer les partenaires selon vos besoins et les catégories suivantes :
 - "Partenaires naturels" (en rapport direct avec l'objet de votre association ou avec votre image : sport, culture, environnement, humanitaire, votre banque, votre compagnie d'assurance, votre (vos) ministère(s) partenaire(s)...
 - "Partenaires d'opportunité" (grande distribution, groupes industriels...) selon l'attractivité de votre offre (événements, compétitions, nombre de licenciés...).

ACTION 37

Valoriser et chiffrer les offres de la fédération

Préconisations

- 1 Rédiger un "catalogue de l'offre potentielle fédérale" constituée par tous les secteurs d'activités de la fédération, voire en fonction des résultats de vos champions (à conduire avec un professionnel).
- 2 Analyser les possibilités offertes par le mécénat (intérêt fiscal pour le mécène et soutien financier plus aisé à obtenir pour l'association).
[Exemple] Les domaines social, éducatif, culturel, sanitaire et protection de l'environnement sont les plus ouverts.
Cf. les actions de la fondation du sport et les initiatives des fondations d'entreprise.

ENJEU 9

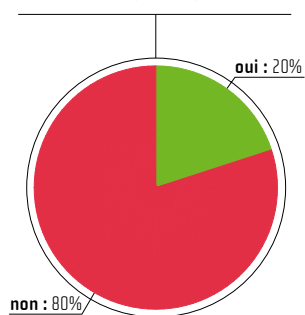
S'allier et travailler avec des partenaires

La "gestion de l'activité partenariale" : "c'est la recherche et le suivi (communication et marketing) des partenariats... et à terme leur pérennisation".

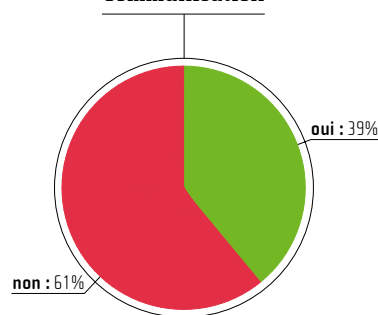
Activité à professionnaliser en interne et/ou en externe ?

Partenariats : recours à des "conseils extérieurs" par les fédérations sportives

Recherche de financement



Communication



Enquête CNOSF 2005

Si l'externalisation est parfois plus performante, elle est aussi beaucoup plus onéreuse !

ACTION 38

S'associer à des partenaires médias

Préconisations

- 1 Identifier les attentes des médias - tous supports* - eux aussi à la recherche de notoriété et de promotion de leurs "titres"... donc d'événements porteurs et grand public ou à public ciblé (facteurs de vente et d'audience).
- 2 Opportunité de promotion pour votre pratique, vos événements... votre fédération.

* Ecrits (presses nationale, régionale et locale), radios, TV, et de plus en plus Internet (à croiser avec votre site).

ACTION 39

Professionaliser la gestion de l'activité partenariale

Préconisations

- 1 Disposer d'une personne ressource ou d'une cellule spécialisée (commission partenariats) selon la taille de la fédération et les enjeux de la politique de partenariat.
- 2 Envisager l'externalisation, mais après une étude préalable "rapport qualité/prix".
- 3 Penser à une mutualisation d'opérations et de personnels avec d'autres fédérations y compris avec des partenaires privés (détachement de personnel, service d'études...).

ENJEU 10

Vivre avec les partenaires

Tout accord de partenariat public ou privé impose, aujourd'hui, à toutes les associations de modifier leur état d'esprit, leurs comportements voire d'adapter une partie de leur organisation à cette activité.

En clair, ces partenaires attendent toujours en retour : rigueur, réactivité, capacité d'adaptation aux situations, justifications... alliées à un comportement professionnel y compris de la part des bénévoles...

ÉCLAIRAGE

ACTION 40

S'injecter de la "professionnalité"

Préconisations

- 1 Faire prendre conscience à tous les élus, bénévoles et salariés de la stricte application de tous les contrats de partenariat publics ou privés... et des risques en cas de leur non respect.
- 2 Inviter les bénévoles et les salariés à participer à des stages spécialisés (cf. actions de formation du CNOSE, CROS, CDOS, DDRJS... service communication d'entreprises partenaires).

ACTION 41

S'appuyer sur les projets de développement des partenaires

Préconisations

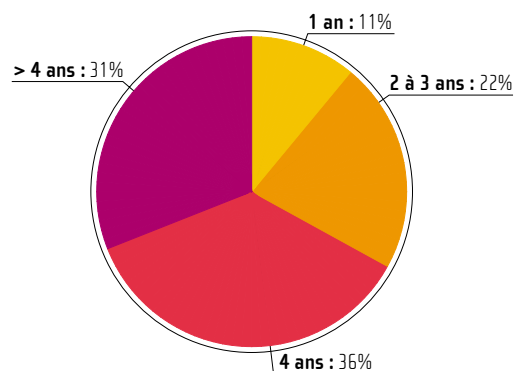
- 1 Intégrer les projets de développement des partenaires :
 - privés (manifestations grand public, campagnes protection de la nature...),
 - publics (sport/santé, aménagement du territoire, emploi...),
 - médias : pour charpenter vos accords.
- 2 Rechercher l'adéquation des projets de vos partenaires avec les vôtres.
[Exemple] Rencontres sportives ou de loisirs avec vos partenaires publics et privés ("incentives" : esprit d'équipe, renforcement des relations, partage d'expériences communes...).

ENJEU 10

Vivre avec les partenaires (suite)

ÉCLAIRAGE

Durée moyenne des partenariats



Enquête CNOSF 2005

3 ou 4 ans : c'est souvent un délai court pour imposer un accord en interne, le développer et en retirer des retombées significatives pour les deux partenaires...
À noter, également, que la recherche d'un nouveau partenaire demande souvent entre 1 an et 18 mois de travail et de négociations !

COMMENTAIRE

ACTION 42

Elaborer un "plan commun de communication"

Préconisations

- 1 Décliner ce plan commun de communication à partir du "contrat de partenariat" en fixant :
 - la nature et le nombre d'événements et leur calendrier,
 - les apports des partenaires,
 - les outils correspondants (affiches, dossiers communs, cartons d'invitation...),
 - les opérations presse et médias.
- 2 Il sera réactualisé au moins 2 fois par an au cours de réunions communes.

ACTION 43

Coachier l'interne et diffuser localement les accords

Préconisations

- 1 Décliner le "plan commun de communication" à tous les niveaux de la fédération et de l'entreprise partenaire (régions, départements, communes et clubs).
- 2 Susciter à chacun de ces niveaux des réunions conjointes décentralisées (imbrication des maillages des 2 réseaux).
- 3 Communiquer localement ensemble, d'une part, en externe, sur les projets, réalisations et bilan des opérations et d'autre part, dans chacun des réseaux internes (via journal interne, sites Internet, intranet...).

Certaines fédérations publient avec leur(s) partenaire(s) une "lettre commune" (mensuelle ou bimestrielle...) signée sous un "logo commun".

ENJEU 10

Vivre avec les partenaires (suite et fin)

La pérennisation doit constituer un objectif permanent... d'où la nécessité de respecter, sans défaillance, tous les principes et toutes les règles du partenariat et tous les engagements du contrat sans exception.

ÉCLAIRAGE

ACTION 44

Réaliser un "outil de mesure du partenariat"

Préconisations

Établir les 4 bilans communs suivants :

- 1 Activités réalisées ;
- 2 "Retombées médias" (nombre d'articles écrits, de reportages audiovisuels, de photos, de citations des événements et du nom du partenaire...);
- 3 Impacts financiers voire commerciaux au regard du contrat ;
- 4 Notoriété et image (travail souvent accompli par les services spécialisés des partenaires privés).

Ces bilans seront exploités en commun, au moins une fois par an, notamment lors de l'élaboration des projets et du budget de l'exercice suivant.

ENJEU 11

Vers une politique de mutualisation externe ?

Par mutualisation, votre fédération doit entendre :

“Partage de valeurs, d’objectifs, d’activités et de moyens logistiques/humains et échange de compétences” (synergies et économies d’échelle) avec des :

- 1 fédérations et associations (sportives ou non),
- 2 ONG,
- 3 coordinations associatives (CNOSF),
- 4 ministères ou/et des collectivités territoriales,
- 5 entreprises privées.

ÉCLAIRAGE

ACTION 45

Arrêter des règles de mutualisation

Préconisation

Etablir avec le ou les partenaires un “catalogue commun d’apports respectifs”.

(Exemple) Matériels et/ou de personnels, partage de locaux, d’équipements bureautiques, équipements communs, emploi de secrétariat, standards et pôle d’accueil, affranchissement et tirage de publications (...).

ACTION 46

Faire appel aux “réseaux opérationnels de mutualisation”

Préconisations

Se tenir informer et utiliser les travaux* et activités réalisés par :

- le CNOSF (ex : “lettre d’actualité associative du CNOSF”), les CROS et les CDOS,
- d’autres fédérations sportives,
- des ministères et de leurs services déconcentrés,
- des collectivités territoriales,
- des directions régionales et départementales des partenaires privés.

*NB : Avec leur approbation écrite. En retour, vous proposerez vos propres études et travaux.

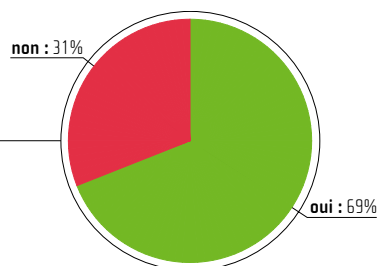
ENJEU 11

Vers une politique de mutualisation externe ? (suite et fin)

ÉCLAIRAGE

Accords de partenariats avec d'autres fédérations

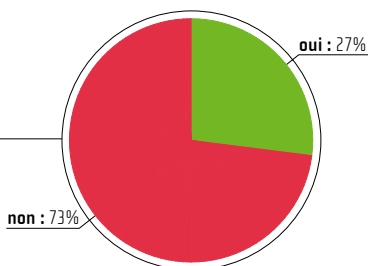
Accords de partenariat avec d'autres fédérations sportives



Union Nationale du Sport Scolaire, Fédérations du Sport Universitaire Olympique, Handisport et Sport adapté (avec toutes les fédérations olympiques).

EXEMPLES

Accords de partenariat avec d'autres fédérations non sportives



Enquête CNOSF 2005

Ces partenariats (avec des associations humanitaires, environnementales, de lutte contre la violence...) peuvent être considérés comme les prémices et les bases d'une politique de mutualisation de moyens destinés à être engagée sur des actions ciblées.

COMMENTAIRE

ACTION 47

Développer et faire vivre "l'inter-assos"

Préconisation

Se regrouper par famille de pratiques (sports de pleine nature, sports nautiques, aériens, pédestres...) sur la base d'initiatives et d'intérêts communs.

[Exemple] Conseil national des sports de nature et Conseils Inter fédéraux des Sports terrestres, aériens et nautiques (au CNOSF).

ACTION 48

Créer un "pool de partenaires publics et privés"

Préconisations

- 1 Convaincre vos partenaires publics et privés de constituer un pool opérationnel (élaboration d'une stratégie commune, plan de communication institutionnelle et événementielle, mise en commun de moyens, d'expériences et d'études...).
- 2 Élargir les frontières de votre pool par des accords avec d'autres structures administratives et électives (associations des maires de France, comités de tourisme...).

ACTION 49

En être l'âme et la force d'animation

Préconisation

Prendre toute initiative visant à rassembler tous ces partenaires et à instiller les valeurs associatives et l'esprit de mutualisation. **[Exemple]** Développement durable.



DÉFI 4

CONTRÔLER, ÉVALUER
POUR RESTER OUVERTS
À L'INNOVATION
ET AUX CHANGEMENTS

ENJEU 12

Étendre les systèmes de contrôle

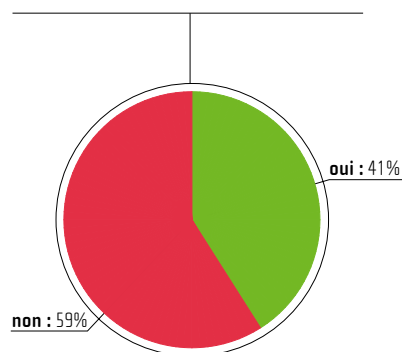
L'enquête CNOSF 2005 confirme que ce travail d'évaluation et de contrôle est souvent négligé par les fédérations.

Des indicateurs de contrôle permettront :

- 1 En interne, de garder la maîtrise de la gestion, de suivre l'évolution du plan stratégique et d'informer et de rassurer les dirigeants.
- 2 En externe, d'évaluer la réalisation des accords et/ou conventions d'objectifs.

ÉCLAIRAGE

Les fédérations disposent-elles d'outils spécifiques pour mesurer la réalisation de leurs objectifs ?



Enquête CNOSF 2005

ACTION 50

Contrôler la réalisation des objectifs

Préconisations

- 1 S'imposer un contrôle périodique (au moins trimestriel), secteur par secteur, du suivi et de la réalisation des objectifs et des actions du "plan stratégique".
- 2 Faire analyser, en cours d'exercice, par le comité directeur, ces "bilans d'étape" pour d'éventuels réajustements des objectifs et des moyens engagés.

ACTION 51

Créer un "tableau de bord de suivi mensuel"

Préconisations

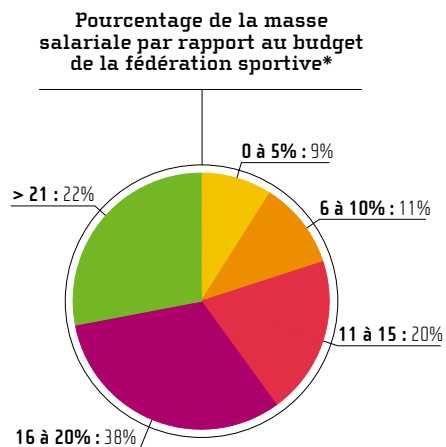
- 1 Disposer de tous les indicateurs mensuels suivants : trésorerie, adhésions, état des personnels (CDD/CDI, maladie), chiffre d'affaires, le réalisé du plan stratégique...
- 2 Faire un comparatif (par rapport à l'année précédente) du réalisé/prévisionnel.
- 3 Diffuser cet outil de management au bureau et à la direction permanente.

ENJEU 12

Étendre les systèmes de contrôle (suite)

Les coûts de personnel (financés directement par les fédérations) et de fonctionnement constituent la plus grande "zone à risques" pour les fédérations dépourvues d'un contrôle de gestion de leurs ressources humaines et de leur masse salariale.

ÉCLAIRAGE



Enquête CNOSF 2005

*pourcentage moyen de la masse salariale par rapport au budget des fédérations olympiques (16,5%) et non-olympiques (17,5%).

À noter, pour mémoire, que ces charges liées à la masse salariale sont souvent minorées, notamment pour les fédérations olympiques, du fait de la mise à disposition par l'Etat de cadres techniques (1670 au total).

COMMENTAIRE

ACTION 52

"Chasser" et réduire les coûts

Préconisations

- 1 Mettre en place impérativement une procédure officielle d'appels d'offre pour les charges et investissements importants (informatique, matériel de bureau, contrats téléphoniques, agence de voyage, location de véhicules...).
- 2 Créer un poste de "chasseur de coûts" ("cost killer").
[Exemple] Appel à un bénévole spécialiste des négociations (ancien d'un service achat !).
- 3 Constituer une "centrale d'achats fédérale" (voire inter fédérale) en incitant les ligues, les comités départementaux et clubs à faire appel à ses services.

ACTION 53

Encadrer les coûts de personnel

Préconisation

- Faire arrêter par les instances statutaires (avec l'aide éventuelle d'un conseil) :
- le plafond de la masse salariale annuelle (primes comprises) par rapport à votre budget global.
- [Exemple] limite raisonnable 20% du budget général.
- le nombre de salariés (en équivalent temps plein),
 - le nombre de cadres (en évitant l'inflation des titres !!).

ENJEU 12

Étendre les systèmes de contrôle

[suite et fin]

L'ensemble de tous ces systèmes de contrôle et d'optimisation des coûts s'impose aujourd'hui à tout manager associatif (principaux élus, directeurs, cadres salariés et experts comptable...).

Il s'agit d'éviter dérives et dysfonctionnements... d'autant que : "1 fédération sur 4 n'a pas recours au service d'un expert comptable" (enquête CNOSF 2005).

Ce qui est valable pour les dirigeants nationaux, l'est aussi pour les élus des ligues, des comités départementaux et des clubs...

ÉCLAIRAGE

ACTION 54

Être intransigeant sur le volume des frais de fonctionnement

Préconisations

- 1 "Ratisser" poste par poste et fonction par fonction toutes les charges de fonctionnement.
- 2 Réaliser la même démarche pour les coûts liés aux activités des bénévoles (bureau, téléphone, voyages, repas, appui de secrétariat...).

ACTION 55

Produire, chaque année, une simulation financière spécifique

Préconisation

Anticiper les conséquences, sur les charges salariales et les frais de fonctionnement, d'une rupture éventuelle de contrat de partenariats majeurs...

ACTION 56

Inciter au contrôle des ligues et des comités départementaux

Préconisations

- 1 Confier à un spécialiste (éventuellement bénévole) le rôle de "conseil et contrôleur de gestion national" rattaché au trésorier et au comité financier.
- 2 Sensibiliser et former les élus de tous les niveaux et leurs salariés à ces contrôles.

ENJEU 13

Fixer l'heure des bilans...

Outre, les rapports annuels habituels, le bilan comptable et le compte de résultats présentés à l'AG, les fédérations ont aujourd'hui pour devoir de rendre compte à leurs partenaires publics et privés des résultats de leurs activités.

Le cadre du "plan stratégique" (indicateurs) servira de bilan global.

En complément, il peut être judicieux de mettre en lumière vos apports associatifs "en faveur de la société".

ÉCLAIRAGE

ACTION 57

Renforcer votre bilan global annuel

Préconisations

- 1 Compléter le bilan annuel statutaire par un "compte rendu d'activités commenté" issu du "plan stratégique" et adressé à tous vos partenaires publics et privés, aux structures internes et personnels permanents.
- 2 Consolider les bilans et comptes de résultat des ligues régionales et des comités départementaux avec ceux du siège.

ACTION 58

Mettre en exergue la contribution chiffrée des apports du bénévolat

Préconisations

- 1 Valoriser, dans votre bilan annuel (y compris comptable), l'apport du bénévolat à votre fédération (idem pour toute association).
- 2 Faire prendre en compte, par vos partenaires, le "poids" chiffré de cet apport dans vos contrats de partenariat.
[Exemple] Référence financière souvent prise en compte : "une journée de bénévolat = 8 heures de SMIC".
- 3 Faire valoir cet apport auprès des services fiscaux pour détermination de la frontière entre non lucrativité et lucrativité.

ENJEU 13

Fixer l'heure des bilans... (suite et fin)

S'évaluer de manière transparente, c'est capitaliser sur l'image et l'identité de votre fédération.

Un nouveau challenge pour les plus innovantes et les plus audacieuses qui rechercheront de nouveaux critères d'évaluation et de notation de leur performance, emprunts de procédés aux secteurs de l'économie sociale et environnementale.

ÉCLAIRAGE

ACTION 59

Produire votre "bilan sociétal"

Préconisations

- 1 Recenser concrètement les impacts et les apports de vos activités (d'utilité sociale et d'intérêt général) à la Nation.
[Exemples]
 - création d'emplois directs et indirects grâce à vos activités (avec effets sur le tourisme, l'hôtellerie, l'organisation de manifestations publiques) ,
 - production de richesses associatives : journée du patrimoine, de la protection de la nature, insertion sociale, éducation, renforcement de la démocratie...
 - impact sur l'aménagement du territoire : création et entretien de chemins de randonnée pédestre, équestre, VTT...
 - insertion socio-professionnelle de vos anciens sportifs de haut niveau et de vos jeunes dirigeants...
- 2 Ce "bilan sociétal" doit être communiqué aux pouvoirs publics, aux collectivités territoriales, aux médias et aux partenaires (base argumentaire de négociation des conventions d'objectifs et des contrats commerciaux).

ACTION 60

Rechercher une évaluation indépendante ?

Préconisation

Chercher à bénéficier de la "notation" d'une "agence indépendante d'évaluation".

[Exemple] Agences de notation sur la responsabilité sociale et environnementale des grandes entreprises.

Cette évaluation externe devrait apporter un jugement plus "objectif" sur la performance de votre fédération.

ENJEU 14

... Pour mieux maîtriser le changement...

La "notion de changement" doit être érigée en "principe de management".

Elle s'inscrit, dans l'anticipation, donc dans la nécessité d'évoluer, de se développer et de répondre à toutes les mutations de l'environnement associatif (social, économique, culturel, technologique...).

Cela implique observation, analyse, alerte... capacité d'adaptation.

Pour chaque fédération, il importera de créer les conditions de veille permanente (observatoire) et d'anticipation (innovations et prospective).

ÉCLAIRAGE

ACTION 61

Anticiper les risques liés au départ des principaux dirigeants et cadres

Préconisation

Confier cette mission à un élu reconnu pour sa connaissance du tissu associatif (principe de projection).

[Exemple] Repérer, former et tester les potentiels en leur confiant des missions et des responsabilités (apprentissage et compagnonnage).

ACTION 62

Créer un "observatoire de veille permanente interne"

Préconisation

Missionner, un groupe restreint d'élus et de personnalités qualifiées chargé d'évaluer le potentiel d'innovations et de réactivité de la fédération :

- état d'esprit des ressources humaines, cohésion associative ;
- capacité de prise en compte des évolutions sociales, culturelles, économiques politiques, technologiques, environnementales.

Il établira, si nécessaire, des "notes d'observation voire d'alerte" destinées au bureau et au comité directeur.

ENJEU 14

... Pour mieux maîtriser le changement... (suite et fin)

Rester ouvert à l'innovation et au changement ?

- 1 C'est doter la fédération de projets, d'orientations et de notes prospectives avec une vision à moyen et long termes (5 à 10 ans).
- 2 C'est permettre aux dirigeants, absorbés par les responsabilités quotidiennes, et au "comité stratégique" d'alimenter les "futurs plans stratégiques"...

... comme pour les administrations et les grandes entreprises qui se dotent de "direction de la prospective" pour faire face aux enjeux économiques et sociaux futurs.

ÉCLAIRAGE

ACTION 63

Instaurer une "commission innovations et prospective"

Préconisation

Composer cette commission, en faisant appel à des personnalités qualifiées internes et externes.

Ce groupe restreint simulera des scénarios de développement en prenant, notamment en compte les grands chantiers de société (construction européenne, décentralisation, parité, sécurité, santé...) et les dynamiques démographiques économiques, sociales et culturelles...

Cette commission proposera des schémas directeurs nouveaux pour les futurs plans stratégiques.

(Exemple) Elle pourra faire appel aux membres et aux travaux :

- du CES (Conseil Economique et Social),
- du CNVA (Comité National de la Vie Associative),
- du CNAPS (Comité National des Activités Physiques et Sportives),
- de la CNESI (Commission Nationale des Espaces et Sites Itinéraires),
- du CNDD (Comité National du Développement Durable)...

ENJEU 15

... Et ne pas subir de crises

Autant que les changements, les crises (prévisibles ou non) doivent faire l'objet d'une réactivité immédiate, spontanée...

Parmi les plus courantes :

- 1 crise institutionnelle (structure lourde et impersonnelle, objectifs flous, défiance à l'égard de certains dirigeants...);
- 2 crise d'organisation interne (décalage entre l'ambition du projet et les moyens, relations bénévoles/salariés et intergénérationnelles et départ de dirigeants majeurs...);
- 3 crise financière (départ inopiné d'un partenaire...).

Elles peuvent être latentes ou parfois brutales.

Dans tous les cas, cette problématique devra avoir fait l'objet de questionnements préalables au sein de l'équipe dirigeante :

En cas de crise :

- 1 que fait-on ?
- 2 comment réagit-on ?
- 3 avec qui ?

ACTION 64

Diagnostiquer l'ampleur et les effets de toutes les crises et en tirer les enseignements

Préconisations

- 1 Réunir dans l'urgence tous les acteurs concernés par la crise pour :
 - prendre la mesure de la crise (origines, nature...),
 - garder le leadership et la maîtrise de la situation et du management,
 - confier dès que possible des missions de redressement de la crise (élus + cadres),
 - faire appel, si nécessaire, à des conseils externes.
- 2 Convoquer et impliquer dès que possible les instances statutaires.
- 3 Établir un plan de communication interne et externe (avec messages aux partenaires).
- 4 Mesurer, avec le recul, les effets de la crise sur le fonctionnement général de la fédération (les personnels, les finances, le réseau fédéral...).

ACTION 65

Adopter la devise "faire face à tout"

Préconisation

Faire adhérer totalement à cette "devise" tous les dirigeants et cadres de la fédération.

Ce qui implique d'établir, en permanence et dans la confiance, une "relation forte et partagée entre élus, bénévoles et personnels salariés" sur la base de vos valeurs et des grandes orientations de votre projet associatif.

La qualité de votre management y contribuera. Hautement !

MOTS-CLÉS

INSTANCES ET ORGANES DE SOUTIEN

Agence indépendante d'évaluation	Action 60
Cellule femmes et responsabilités	Action 16
Centrale d'achats fédérale	Action 52
Comité financier	Action 09
Comité stratégique	Action 07
Commission partenariat	Action 35
Commission innovations et prospective	Action 63
Conseil des présidents de comités départementaux	Action 17
Conseil des présidents de ligues régionales	Action 17
Directoire associatif	Action 15
Mini conseil d'administration junior	Action 16
Observatoire de veille permanente interne	Action 62
Organigramme fonctionnel global	Action 21
Pôle ressources humaines associatives	Action 19
Pool de partenaires publics et privés	Action 48

OUTILS DE MANAGEMENT

Agenda 21	Actions 06 et 08
Audit d'image	Action 35
Baromètre d'influence	Action 02
Bilan d'étape	Action 50
Bilan sociétal	Action 59
Binôme	Action 23
Calendrier de réunions interdépartementales ou interrégional	Action 32
Carnet de vie du bénévole du CNOSF	Action 34
Catalogue de l'offre potentielle fédérale	Action 37
Catalogue d'objectifs et d'actions concrètes	Action 08
Charte d'engagement moral	Action 13
Conseil et contrôleur de gestion national	Action 56
Conventions d'objectifs internes	Action 30
Diplôme jeune dirigeant	Action 16
Document interne "A votre service"	Action 29

OUTILS DE MANAGEMENT (suite)

Emplois partagés	Action 08
Feuilles de route	Action 17
Fiches de délégations de pouvoirs	Action 24
Fiches de fonction (salariés)	Action 14, 18 et 22
Grand livre d'honneur et de reconnaissance	Action 34
Indicateurs d'évaluation	Action 08
Journée des bénévoles et du bénévolat	Action 33
Journée d'information pour les nouveaux élus	Action 19
Labels club	Action 31
"Lettre d'actualité associative" du CNOSF	Action 46
Lettre de mission (bénévoles)	Action 14, 18 et 22
Lettre ressources humaines	Action 19
Livret d'accueil et d'information	Action 19
Mécénat de compétences	Action 20
Notes d'observation voire d'alerte	Action 62
Outil de mesure du partenariat	Action 44
Plan commun de communication	Action 42
Plan d'actions concertées	Action 10
Plan de prestations de services (au terrain)	Action 29
Plan global de formation	Action 20
Plan stratégique ou plan de développement	Action 06
Plans stratégiques régionaux et départementaux	Action 10
Projet associatif	Action 06
Poste de "chasseur de coûts"	Action 52
Réseaux opérationnels de mutualisation	Action 46
Réunion annuelle employeurs/salariés	Action 19
Tableau de bord de suivi mensuel	Action 51

LES 65 ACTIONS

du guide du management associatif

DÉFI 1

Faire vivre valeurs et réalités associatives

ENJEU 1

Mettre en lumière votre capital associatif

- Action 01** | Protéger et se nourrir de la loi 1901
- Action 02** | Recenser et hiérarchiser les influences et attentes externes
- Action 03** | S'approprier ou pas le "principe de lucrativité"
- Action 04** | Fixer les limites acceptables de votre dépendance
- Action 05** | Faire prendre conscience de la mutation de "votre identité associative"

ENJEU 2

Formalisation du projet associatif

- Action 06** | Réaffirmer le rôle central du "projet associatif"
- Action 07** | Créer un "comité stratégique"
- Action 08** | Formaliser votre "plan stratégique"
- Action 09** | Chiffrer le coût de ce plan
- Action 10** | Faire vivre votre "plan stratégique"

DÉFI 2

Répondre aux besoins d'organisation des activités

ENJEU 3

Pouvoirs, rôles et responsabilités des instances statutaires

- Action 11** | Réviser (si besoin) les missions et les fonctionnements des instances dirigeantes
- Action 12** | Réajuster leur composition
- Action 13** | Privilégier la qualité des engagements
- Action 14** | Optimiser, parallèlement, le positionnement des cadres permanents
- Action 15** | Garantir l'efficacité de l'exécutif
- Action 16** | Activer l'implication des femmes, des jeunes... dans les instances dirigeantes
- Action 17** | Associer et impliquer davantage le terrain

ENJEU 4

La ressource humaine... plurielle

- Action 18** | Ouvrir le "chantier ressources humaines"
- Action 19** | Élaborer une politique globale des ressources humaines
- Action 20** | Corréler "professionnalisation" et plan stratégique

ENJEU 5

Le ou les organigrammes

- Action 21** | Valider un organigramme performant
- Action 22** | Formaliser les modes et codes de relations entre les bénévoles et les cadres permanents
- Action 23** | Fonctionner en binôme (tandem dirigeant bénévole/cadre permanent)

ENJEU 6

Les délégations de pouvoirs et de signature

- Action 24** | Élaborer des "fiches de délégations de pouvoirs" pour les dirigeants
- Action 25** | Formaliser les "subdélégations" attribuées aux cadres permanents
- Action 26** | Renforcer les "règles d'engagement financier"

ENJEU 7

Impliquer et fortifier le réseau

- Action 27** | Affirmer le rôle du "réseau associatif"
- Action 28** | Susciter la professionnalisation du réseau
- Action 29** | Élaborer pour le terrain un "plan de prestations de services"
- Action 30** | Optimiser les relations et procédures internes
- Action 31** | Affirmer une "démarche qualité"
- Action 32** | S'approprier "l'Inter-rég", "l'Inter-dép" et "l'Inter-co"

ENJEU 8

Reconnaître et valoriser les réalisations et contributions

- Action 33** | Identifier et faire partager les apports de chacun
- Action 34** | Reconnaître et promouvoir les contributeurs

LES 65 ACTIONS

du guide du management associatif (suite)

DÉFI 3

S'allier et travailler avec des partenaires

ENJEU 9

Champ et recherches des partenaires

- Action 35** | Se donner l'ambition d'une "politique de partenariat"
- Action 36** | Faire une analyse du marché des partenariats
- Action 37** | Valoriser et chiffrer les offres de la fédération
- Action 38** | S'associer à des partenaires médias
- Action 39** | Professionnaliser la gestion de l'activité partenariale

ENJEU 10

Vivre avec les partenaires

- Action 40** | S'injecter de la "professionnalité"
- Action 41** | S'appuyer sur les projets de développement des partenaires
- Action 42** | Élaborer un "plan commun de communication"
- Action 43** | Coacher l'interne et diffuser localement les accords
- Action 44** | Réaliser un "outil de mesure du partenariat"

ENJEU 11

Vers une politique de mutualisation externe ?

- Action 45** | Arrêter des règles de mutualisation
- Action 46** | Faire appel aux "réseaux opérationnels de mutualisation"
- Action 47** | Développer et faire vivre "l'inter assos"
- Action 48** | Créer un "pool de partenaires publics et privés"
- Action 49** | En être l'âme et la force d'animation

DÉFI 4

Contrôler, évaluer pour rester ouverts à l'innovation

ENJEU 12

Étendre les systèmes de contrôle

- Action 50** | Contrôler la réalisation des objectifs
- Action 51** | Créer un "tableau de bord de suivi mensuel"
- Action 52** | "Chasser" et réduire les coûts
- Action 53** | Encadrer les coûts de personnel
- Action 54** | Être intransigeant sur le volume des frais de fonctionnement
- Action 55** | Produire, chaque année, une simulation financière spécifique
- Action 56** | Inciter au contrôle des ligues et des comités départementaux

ENJEU 13

Fixer l'heure des bilans...

- Action 57** | Renforcer votre bilan global annuel
- Action 58** | Mettre en exergue la contribution chiffrée des apports du bénévolat
- Action 59** | Produire votre "bilan sociétal"
- Action 60** | Rechercher une évaluation indépendante ?

ENJEU 14

... Pour mieux maîtriser le changement...

- Action 61** | Anticiper les risques liés au départ des principaux dirigeants et cadres
- Action 62** | Créer un "observatoire de veille permanente interne"
- Action 63** | Instaurer une "commission innovations et prospective"

ENJEU 15

... Et ne pas subir la crise

- Action 64** | Diagnostiquer l'ampleur et les effets de toutes les crises et en tirer les enseignements
- Action 65** | Adopter la devise : "Faire face à tout"

LES PARTENAIRES OLYMPIQUES

partenaires nationaux



partenaires internationaux



SANS EUX...

“... nous tenons à saluer toutes celles et tous ceux qui nous ont accompagnés...”

Un ouvrage, quel qu'il soit, est toujours le fruit d'une inspiration, d'une réflexion, d'échanges et d'apports extérieurs.

C'est pourquoi nous tenons à saluer toutes celles et tous ceux qui nous ont accompagnés,

Le Président Henri Sérandour, qui a souhaité associer le CNOSF à ce projet, au profit du mouvement sportif,

Ainsi que ses proches collaborateurs Jean Paul Cléménçon et Laurent Chabaud,

André Leclercq, Président de l'Académie Nationale Olympique Française et sa directrice Dominique Petit qui nous ont prêtés une attention soutenue,

L'équipe de la "COM" qui a exprimé ses compétences en matière d'édition,

La FFRandonnée qui, depuis des années, a constitué un véritable laboratoire d'échanges et de création, et dont nombre d'idées ont enrichi ce Guide,

Et encore, Magali Bontoux, notre assistante, étudiante à l'Université de Lyon 1, qui a démontré par son travail, qu'elle possédait un potentiel qui, demain sera précieux pour la recherche, l'analyse et la synthèse dans toutes les missions qui lui seront confiées,

Et bien sûr, les 60 fédérations qui, par leur participation à l'enquête CNOSF 2005, ont affirmé leur sentiment d'appartenance au Comité National Olympique et Sportif Français !

A toutes et tous, merci !
Les auteurs

