

Profession Sport
Animation Martinique



Comité Régional Olympique
et Sportif de Martinique

Management associatif

27 octobre 2006, Fort de France,

Proposé par

Emmanuel BAYLE, Maître de Conférences
Université de Lyon I

Emmanuel BAYLE Maurice BRUZEK

LE MANAGEMENT ASSOCIATIF

GUIDE PRATIQUE

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



FRANCE



Comité National Olympique
et Sportif Français

« Une force citoyenne et une contribution sociale, culturelle et économique à la nation »

- **1 français sur 2 membre d'une association**
- **1 million d'associations**
- **12 millions de bénévoles**
- **1.5 millions d'emplois (5% de l'emploi en France)**

- ***Le bénévolat : une autre façon d'entreprendre ... « se sentir utile à la société »*** (81% INSEE 2003)
- **3.5 millions de bénévoles (equiv. 300 000 ETP) dont 1.5 millions de dirigeants**
- **15.1 millions de licences dans 176 000 clubs**
- **105 000 emplois (temps plein)...**

- **La croissance économique, sociale et politique du 1/3 secteur** (car réduction des déficits publics stratégies non budgétaires et efficacité > aux pouvoirs publics et entreprises commerciales)
- **Décentralisation, régionalisation, intercommunalité (et territoires de projets) et coproduction de l'action publique et parapublique** (problème de la coordination)
- **Exigence de + de transparence/accountability**
des organisations chargées d'une mission de SP (=> LOLF ?)

- **Complexité du pilotage** (flou de la performance, élus/bénévoles/salariés/cadres techniques !)
- **Délégation managériale floue**
- **Risque de confusion du « politique » et du management**
- **Complexité et tensions dues à la relation bénévoles/salariés ...**
- **La question du pilotage (projet ?), de la professionnalisation, du contrôle....**

4 défis, 15 enjeux et 65 actions pour le management associatif

- **Défi 1** : Faire vivre valeurs et réalités associatives
- **Défi 2** : Répondre aux besoins d'organisation des activités
- **Défi 3** : S'allier et travailler avec des partenaires
- **Défi 4** : Contrôler, évaluer pour rester ouverts à l'innovation et aux changements



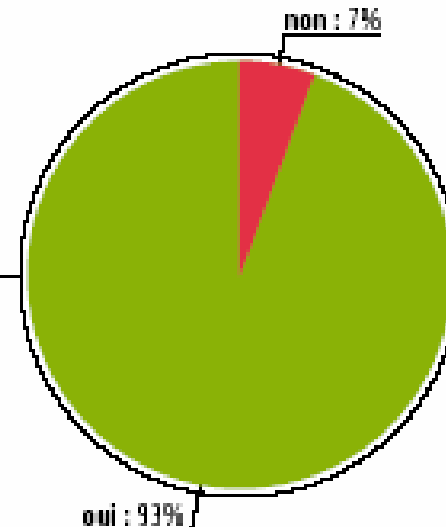
DÉFI 1

FAIRE VIVRE
VALEURS ET
RÉALITÉS
ASSOCIATIVES

Enjeu 1

Mettre en lumière votre capital associatif (5 actions)

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



Actions 1 à 5

- Action 1 : Protéger et se nourrir de la loi 1901
- Action 2 : Recenser et hiérarchiser les influences et attentes externes
- Action 3 : S'approprier ou pas le « *principe de lucrativité* »
- Action 4 : Fixer les limites acceptables de votre dépendance
- Action 5 : Faire prendre conscience de la mutation de « *votre identité associative* »

Enjeu 2

Formalisation du projet associatif (5 actions)

Action 6 : Réaffirmer le rôle central du « *projet associatif* »

Action 7 : Créer un « comité stratégique »

Action 8 : Formaliser votre « *plan stratégique* »

Action 9 : 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 statutaires (7 actions)

Action 13 : Réviser (si besoin) les missions et les fonctionnements des instances dirigeantes

Action 14 : Réajuster leur composition

Action 15 : Optimiser, parallèlement, le positionnement des cadres permanents

Action 16 : Garantir l'efficacité de l'exécutif

Action 17 : Activer l'implication des femmes, des jeunes... dans les instances dirigeantes

Action 18 : Associer et impliquer davantage le terrain

Défi 2 : Répondre aux besoins d'organisation des activités

Enjeu 4

La ressource humaine plurielle
(3 actions)

Action 19 : Ouvrir le « *chantier ressources humaines* »

Action 20 : Elaborer une politique globale des ressources humaines

Action 21 : Corréler « *professionnalisation* » et plan stratégique

Enjeu 5

Le ou Les organigrammes ?
(3 actions)

Action 22 : Valider un organigramme performant

Action 23 : Formaliser les modes et codes de relations pour les bénévoles et les cadres permanents

Action 24 : Fonctionner en binôme (tandem Dirigeant bénévole/cadre permanent)

Enjeu 6

Les délégations de pouvoirs et de signature
(3 actions)

Action 25 : Elaborer des « *fiches de délégations de pouvoirs* » pour les dirigeants bénévoles

Action 26 : Formaliser les « *subdélégations attribuées aux cadres permanents* »

Action 27 : Renforcer les « *règles d'engagement financier* »

Enjeu 7 Impliquer et fortifier le réseau (6 actions)

Action 28 : Affirmer le rôle du « *réseau associatif* »

Action 29 : Susciter la professionnalisation du réseau

Action 30 : Elaborer un « *plan de prestations des services au terrain* »

Action 31 : Optimiser les relations et procédures internes

**Action 32 : S'approprier l'«*Inter Rég*», l'«*Inter Dép* »
et l'«*Inter Co*»**

Enjeu 8

Promouvoir les contributeurs
(2 actions)

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



DÉFI 3

S'ALLIER
ET TRAVAILLER
AVEC DES
PARTENAIRES

Enjeu 9 Champ et recherche de partenaires (5 actions)

Action 35 : Se donner l'ambition d'une « *politique de partenariats* »

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

ZOOM : Nombre et apports des partenaires privés

- **1 fédération sur 3 n'a aucun partenaire privé**
- **1 fédération sur 3 à + de 6 partenaires**
- **Pour 1 fédération sur 2, l'apport des partenariats privés est entre 0 et 5%**

Enjeu 10 Vivre avec les partenaires (5 actions)

Action 40 : S'injecter de la « *professionnalité* »

Action 41 : S'appuyer sur les projets de développement des partenaires

Action 42 : Elaborer 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 ? *(5 actions)*

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
ET AUX CHANGEMENTS

Enjeu 12 Etendre les systèmes de contrôle *(7 actions)*

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 : Etre intransigeant sur le volume des frais de
fonctionnement**

**Action 55 : Produire, chaque année, une simulation financière
spécifique (charges salariales et fonctionnement)**

**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

Enjeu 14... Pour mieux maîtriser le changement (3 actions)

**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 les crises

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 »

Instances et organes de soutien : 15 Suggestions

Instances et organes de soutien : 15 suggestions

Agence indépendante d'évaluation

- Cellule femmes et responsabilités
- Centrale d'achats fédérale
- Comité financier
- Comité stratégique
- Commission partenariats
- Commission innovations et prospective
- Conseil des présidents de comités départementaux
- Conseil des présidents de ligues régionales
- « Directoire associatif »
- **Mini conseil d'administration junior**
- **Observatoire de veille permanente interne**
- **Pôle ressources humaines associatives**
- Pool de partenaires publics et privés

Outils de management :

42 propositions

Outils de management : 42 propositions

- Audit d'image
- **B**aromètre d'influence
- Bilan d'étape
- Bilan sociétal
- Binôme
- Calendrier de réunions interdépartementales ou interrégionales
- Carnet de vie du bénévole du CNOSF
- Catalogue de l'offre potentielle fédérale
- Catalogue d'objectifs quantifiables et d'actions concrètes
- Charte d'engagement moral
- Conseil et contrôleur de gestion national
- Conventions d'objectifs internes

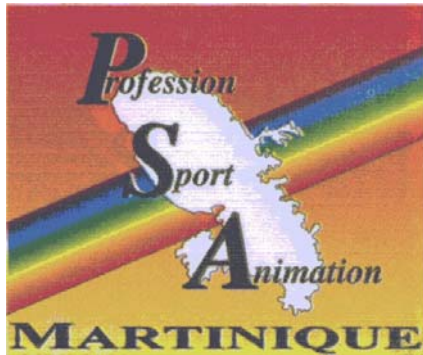
- **Diplôme** jeune dirigeant
- Document interne « A votre service »
- **Emplois** partagés
- **Feuilles** de route
- Fiches de délégations de pouvoirs
- Fiches de fonction
- Fiches de mission
- Fiches de poste
- **Grand** livre d'honneur et de reconnaissance
- **Indicateurs** d'évaluation
- **Journée** des bénévoles et du bénévolat
- Journée d'information pour les nouveaux élus
- Labels club
- Lettre d'actualité associative» de la mission VRH du CNOSF

Outils de management : 42 propositions (suite... et fin)

- Lettre ressources humaines
- Livret d'accueil et d'information
- Notes d'observation voire d'alerte
- **O**util de mesure du partenariat
- **P**lan commun de communication
- Plan d'actions concertées
- Plan global de formation
- Plan stratégique ou plan de développement
- Plans stratégiques régionaux et départementaux
- Projet associatif
- Poste de « chasseur de coûts »
- **R**éseaux opérationnels de mutualisation
- Réunion annuelle employeurs/salariés
- **T**ableau de bord de suivi mensuel

CONCLUSION

- Positionnement stratégique plus global des grandes associations sportives
- Mouvement de professionnalisation
- Nouvelles formes de gouvernance ? (externe/interne)



Profession Sport
Animation Martinique

CROS
MARTINIQUE

Comité Régional
Olympique et Sportif
de Martinique

Management associatif

27 octobre 2006, Fort de France,

Proposé par

Emmanuel BAYLE Maître de Conférences