



PACK PROJET

ASSOCIATIF

N°2 Formalisation

TABLE DES MATIÈRES

LA CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF “KIT D’ÉCRITURE COMPLET”	3
LE PLAN DE TRÉSORERIE	12
L’ORGANISATION INTERNE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
LA DIGITALISATION DU MOUVEMENT SPORTIF	18
LES PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX (PSF)	19
LES PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX (PST)	19



CROS
HAUTS-DE-FRANCE

1. LA CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF “KIT D’ÉCRITURE COMPLET”

L’ÉTAT DES LIEUX DE L’ASSOCIATION

A - Identité de l’association

Nom de l’association :
Objet de l’association :
Date de création de l’association (indiquer également la date de création au Journal Officiel)
Localisation de l’association (siège social) :

B - Les usagers - Les projets - Les actions

Les usagers

- La répartition du public

Catégorie d’âge	Hommes	%	Femmes	%
Total				

- L’évolution des licenciés lors des 3 dernières années

Catégorie d’âge	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	Saison N
Nombre de licenciés total				
Nombre de licenciées femmes				
Nombre de licenciés hommes				
Total				

Le projet

- Avez-vous un projet formalisé ?
 - Si oui, le projet est-il connu ?
 - Si oui, par qui ?
- Ce projet est-il partagé ?
 - Si oui, avec qui ?
- Avez-vous un plan d'action ?
- Une évaluation des attentes et des besoins de vos adhérents a-t-elle été faite ?

Les actions

- Quelles sont les actions de l'association ?

Actions	Oui	Non	Envisagées
Santé			
Formation (bénévole et professionnel)			
Haut niveau			
Promotion & Communication			
Organisation de manifestations sportives			
Développement			
Autres			

C - Environnement et ancrage territorial

Indiquer ici tous les partenaires de l'association : institutionnels publics (Mairie, Communauté de communes, Conseil Général, Régional), les partenaires privés (sponsors, mécènes...), les partenaires opérationnels (échange de services...).

Indiquer les montants financiers ou liens.

Les partenaires de l'association

Type de partenaire	Quel lien avec ce partenaire
Public : exemple Conseil départemental	Exemple : 5 000 euros par an – convention bi-annuelle sur l'évolution du nombre de licenciés
Privé : exemple Une banque	Exemple : 1500 € par an pendant 3 ans

L'ancrage territorial

Communes de résidence des licenciés	Hommes	Femmes
Total		

D - Ressources humaines et structuration

Les ressources humaines de l'association

- Les dirigeants (Combien de personnes sont élues dans votre Comité de direction ?)
- Combien sont en charge de dossiers ou participent à leur mise en œuvre ? (C'est-à-dire qui ont une mission spécifique ou sont responsables de commission ou encore, qui sont actifs dans les actions de l'association)

Les personnes ressources

- Nombre de techniciens (entraîneurs, animateurs, éducateurs ou autres fonctions) ?
- Nombre de juges, d'arbitres ou officiels ?
- Pouvez-vous compter sur d'autres personnes ressources (non élus, salariés) qui participent à la mise en œuvre des dossiers ?
 - Si oui, lesquelles ?

La structuration interne

- Avez-vous un organigramme de l'association ? (L'organigramme n'est pas simplement la liste des élus au comité de direction. C'est l'architecture nominative de l'organisation de la structure)
 - Si oui, est-il formalisé ?
 - Est-il connu ?
- Existe-t-il des commissions ?

La prise de décision

- En règle générale, comment sont prises les décisions ? ((Collectivement et/ou individuellement) Fonctionnement particulier, qui vote ?...)

La circulation de l'information

- Quels moyens sont utilisés pour faire circuler l'information (journal, site, lettre d'information, réunions, affichage, mails, rendez-vous) ?
- En interne :
 - Entre dirigeants (bureau, comité de direction, commissions) ?
 - Entre dirigeants et salariés ?
 - A ses adhérents ?
- En externe :
 - Partenaires ?
 - Presse ?
 - Grand Public ?

L'organisation du travail et du management

- Est-ce que l'association dispose, dans son capital humain (bénévoles et salariés) de toutes les compétences et/ou savoirs faire pour répondre à l'ensemble de ses besoins ?
- Qui gère les dossiers courants de l'association ? Comment sont organisées les relations entre les personnes qui gèrent les dossiers courants ?
- Quelle organisation est mise en oeuvre pour suivre, animer et coordonner le travail des commissions (Qui fait quoi ? qui est responsable ? la fréquence des réunions ? la répartition des tâches ? Etc.) ?

Identification de l'emploi au sein de l'association

- Avez-vous un ou des salariés ? si oui identifiez les postes et les missions.

Intitulé du poste	Type de contrat de travail : CDD / CDI	Volume horaire semaine	Missions	Fiche de poste : oui/non

- Qui sont les interlocuteurs des salariés ?
- Quel rôle et fonction ont-t-il auprès des salariés ?
- Les contrats de travail ont-ils été révisés pour une mise en conformité avec la convention collective nationale du sport (CCNS) ?
- Qui réalise les fiches de paie ?
- Qui réalise les déclarations sociales ?
- Existe-t-il un suivi du temps de travail des salariés ?
- Existe-t-il un suivi du travail des salariés ?
- Des entretiens annuels sont-ils réalisés avec les salariés ?
- Existe-t-il un plan de formation annuel pour les salariés ?

E - Ressources financières et logistiques

Les ressources financières

- Avez-vous un compte de résultat ?
- Avez-vous un budget prévisionnel ?
- L'association a-t-elle un bilan financier ?
- L'association a-t-elle un plan de trésorerie ?
- Est-ce que l'association a mis en place une comptabilité analytique ?
- Quelle est la capacité d'autofinancement (% des ressources propres sur le budget de fonctionnement de l'association) ?
- L'association délègue-t-elle un budget de fonctionnement par commission ou Pôle d'activités ?

- Existe-t-il une politique tarifaire ?
 - Si oui dans quel domaine ? (Cotisations, actions spécifiques, déplacements, formations, compétitions, amendes...)

Logistique de l'association

- Lister les installations, les locaux, les sites que l'association utilise (ou éventuellement possède)...
- Lister le matériel pédagogique, informatique, sécuritaire, véhicule et autres...
- Lister les prêts et mises à disposition
- Lieu de stockage : avez-vous un endroit pour stocker les documents et matériel de l'association?

GRILLE D'ANALYSE DE L'ÉTAT DES LIEUX

Analyse

1 - LES USAGERS- LE PROJET - LES ACTIONS	
Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Ne négligez pas la partie de présentation de votre association car elle permet d'établir des éléments de contexte (situation sur le territoire, historique de l'association, objectif principal...) que vous pourrez, d'une part, exploiter et qui d'autre part, pourront peut-être expliquer certaines faiblesses de votre structure. • Dans certaines disciplines, il existe des licences spécifiques (compétitions, loisirs, dirigeants, arbitres...), distinguez-les bien dans vos reports chiffrés afin d'affiner le public de votre association. • L'évolution dans le temps (sur une olympiade par exemple) du nombre de licenciés et de clubs, a pour but de vous permettre de dégager une tendance et de vous questionner sur les éventuelles variations de ces données. • Vérifier la nécessaire adéquation entre les attentes et les besoins des adhérents de l'association et les actions proposées et plus largement le projet associatif mis en place.

2 - ENVIRONNEMENT ET ANCRAGE TERRITORIAL : L'ENVIRONNEMENT ET L'ANCRAGE TERRITORIAL DOIVENT PERMETTRE À L'ASSOCIATION D'IDENTIFIER SON POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE, LA LOCALISATION DE SES ADHÉRENTS SUR LE TERRITOIRE (COMITÉS, CLUBS...) AINSI QUE LES LIENS AVEC SES PARTENAIRES.

Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	

3- RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURATION INTERNE : ORGANIGRAMME, MEMBRES, INSTANCES, ORGANISATION DU TRAVAIL, EMPLOI...

Points forts	
Points faibles	
Axes d'amélioration possibles et objectifs	
Conseils et éléments d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Tenter de distinguer les actifs des non actifs et les bénévoles des professionnels. • Il est intéressant de pouvoir donner un équivalent en ETP (Equivalent Temps Plein) de vos emplois afin de pouvoir estimer le poids réel en emploi de votre association. • Il est intéressant de comparer l'adéquation entre les besoins à satisfaire et le nombre de personnes pour les réaliser.

PLAN DE PROJET ASSOCIATIF

Nom de l'association :

Objet de l'association :

Date de création de l'association :

a - Période du projet

Le Projet associatif définit les orientations politiques de l'association. Il nécessite d'être suffisamment large pour être adaptable.

b - Les valeurs de l'association

Ce paragraphe permet d'affirmer les valeurs que l'association défend ainsi que celles qui rassemblent l'ensemble des membres de la structure.

c - Les objectifs poursuivis

Ici, figurent les objectifs poursuivis par l'association. Ceux-ci, représentent le résultat (les axes dégagés) du diagnostic. Ils constituent un véritable fil directeur pour la structure.

d - Les partenaires de l'association

Il s'agit de repérer les différents partenaires avec lesquels l'association travaille ainsi que la nature des liens qui les unissent.

e - Les actions de l'association

Les actions de l'association sont les éléments clés de la déclinaison opérationnelle des objectifs du projet (reprenant les axes de développement du Plan d'Action).

f - L'évaluation

L'évaluation doit permettre de repérer les difficultés et les réussites de chaque projet ou action. Cette phase est particulièrement importante car elle sert l'optimisation des actions futures et plus largement du projet associatif.

GLOSSAIRE

TERMES / EXPRESSIONS	DÉFINITIONS
Bilan financier	Le bilan est une « photographie » du patrimoine de l'association. Un bilan comptable est un document qui synthétise ce que l'association possède (terrains, immeubles... : l'actif) et l'ensemble de ses ressources (capital, réserve, crédits... : le passif) à un moment donné.
Budget de fonctionnement	Gestion et suivi du budget alloué à une commission, une action comprenant les recettes et les dépenses.
Capacité d'autofinancement	La capacité d'autofinancement représente les ressources que l'association dégage de son activité et qui permettent de financer les investissements. La capacité d'autofinancement est un indicateur important et correspond aux ressources que l'association est en mesure de dégager pour faire face aux remboursements des emprunts qu'elle a contractés.
Budget prévisionnel	Détail de l'ensemble des dépenses et des recettes qu'il est prévu d'utiliser et de mobiliser.
Compte de résultats	Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits de l'association sur une période donnée.
Convention Collective Nationale	C'est un texte négocié entre les représentants d'employeurs et les représentants de salariés qui contient des règles relatives aux conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés et de leurs garanties sociales dans sa branche professionnelle (sport, équitation, golf, animation...). Son application est obligatoire.
Déclarations sociales	Ensemble des déclarations que doit effectuer l'employeur auprès des organismes de recouvrement pour le versement obligatoire des cotisations sociales de ses salariés.

2. LE PLAN DE TRÉSORERIE

Le plan de trésorerie prévisionnel recense l'ensemble des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) d'une association, habituellement sur 12 mois.

C'est un outil qui permet de :

- Constater une situation de trésorerie
- Anticiper le moment où survient les tensions de trésorerie
- Evaluer le montant du pic de trésorerie négative
- Piloter et ajuster sa stratégie à court/moyen terme
- Réaliser différents scénarios (pessimiste, médian et/ou optimiste)
- Communiquer plus facilement avec ses partenaires financiers
- Il constitue donc un outil indispensable de prévention des risques et de prise de décisions. Mais il ne peut à lui seul expliquer l'origine des tensions de trésorerie. Il doit faire l'objet de mises à jour régulières.
 - Le plan de trésorerie est en quelque sorte le reflet (estimatif) de vos prochains relevés bancaires : il retrace ce qui entre et qui sort de vos comptes en banque sur une année.
 - Le but d'un plan de trésorerie est de savoir si vous allez avoir des difficultés à payer vos dépenses, et si oui quand. C'est un outil qui vous permettra d'anticiper vos difficultés.
 - Un plan de trésorerie se remplit sur la base d'hypothèses. Pour cela, vous pouvez largement vous appuyer sur vos relevés de comptes de l'année dernière ou (si vous avez un) sur votre budget prévisionnel.

 **OUTIL PLAN DE TRÉSORERIE**

COMPRENDRE LE PLAN DE TRÉSORERIE

Les objectifs d'un plan de trésorerie

- Utilité d'un plan de trésorerie
 - Savoir à quelle période il y aura des creux négatifs de trésorerie pour mieux anticiper.
 - Savoir quand mobiliser ses partenaires bancaiers pour trouver des relais de court terme et avec quelle solution.
 - Communiquer plus facilement avec les partenaires (financeurs publics et privés, bancaiers, financeurs solidaires, etc)
- Un outil très adapté aux organisations de l'ESS (associations notamment)
 - Peu d'excédents et donc peu de fonds propres
 - Des décalages de trésorerie importants.
 - Ce qui sort et qui entre dans le compte en banque (pas d'amortissements, provisions, etc).
 - Cela en temps réel, contrairement au compte de résultat.

La différence entre un plan de trésorerie et d'autres outils de pilotage :

- Tout ce qui rentre et qui sort du compte en banque tous les mois sur une année (Ce qui est différent d'un compte de résultats ou d'un budget prévisionnel).
- Les encaissements (en haut du plan de trésorerie) : les ventes ou prestations de services, TVA collectée, cotisations, subventions de fonctionnement et d'investissement, prêts,....
- Les décaissements (en bas du plan de trésorerie) : les remboursements de prêts, achat de MP ou fournitures, remboursement de TVA, loyers, salaires, cotisations sociales,
- La différence entre les recettes et les dépenses s'appelle solde de trésorerie. Il peut être positif (les recettes sont supérieurs aux dépenses) ou bien négatif (les dépenses sont supérieures aux recettes).

Ce que contient un plan de trésorerie

- **A savoir en amont :**

- Le bilan :
 - Connaître les dates de versement des créances (subventions, client, ect).
 - Connaître les dates de versements des dettes (dettes financières, dettes fournisseurs, etc.
- Le budget prévisionnel ou compte de résultat :
 - Comprendre les postes de recettes et de dépenses.
 - Etre cohérent sur les montants des recettes et des dépenses.
- Les relevés de compte :
 - Pour connaître votre solde en banque.
 - Pour effectuer des hypothèses sur les montants et les dates des encaissements et décaissements.

- **Méthodologie :**

- Travailler en ligne et pas en colonne : commencez par les encaissements puis les décaissements.
- Faire simple :
 - Si pas d'éléments sur certaines petites dépenses, ne pas hésiter à les lisser sur 12 mois à partir du budget prévisionnel.
 - Ne pas hésiter pas non plus à établir des hypothèses sur la base de l'historique (versement d'une subvention, saisonnalité de l'activité, ...).

- **Les encaissements :**

- La saisie des encaissements :
 - Saisir les ventes dans les encaissements : faire attention à la saisonnalité si elle a un impact significatif
 - Saisir les subventions de fonctionnement (vérifier dans les relevés bancaires sur quel mois l'entreprise encaisse les différents acomptes et soldes) = pour les structures associatives, c'est un des points les plus importants.
 - Saisir tous les autres produits (cotisations, dons), si ces derniers ne sont pas significatifs, les lisser sur l'année .
 - Saisir toutes les autres recettes liées à l'investissement (prêts, subventions,...).

Les erreurs à ne pas faire :

- *Saisir des prestations ou des ventes qui ne correspondent pas au budget prévisionnel (hors décalage de trésorerie lié aux délais de règlement clients).*
- *Saisir les subventions de fonctionnement en début d'année sans vérifier les délais réels de versement >*
- *Oublier les emprunts et les subventions d'investissements. Ce ne sont pas des produits comptables mais ce sont bien des recettes qui sont encaissables (rentrent sur le compte en banque).*
- *Intégrer des produits d'exploitation non encaissables (exemple des reprises sur provisions), qui ne doivent pas être intégrés au plan de trésorerie.*

- **Les décaissements :**

- La saisie des décaissements :
 - Les achats de matières premières et marchandises : si l'activité connaît peu de variations liées à la saisonnalité, lisser les achats sur l'année. Tenir compte du délai de règlement fournisseur si significatif par rapport au délai de règlement client.
 - Les charges fixes peuvent être lisser sur l'année, comme les salaires. Au niveau des cotisations sociales c'est soit tout les mois ou tout les trimestres. Au niveau des impôts, les intégrer sur un mois dans l'année sauf si c'est vraiment significatif. La TVA à verser : doit se calculer automatiquement avec un plan de trésorerie adapté.
 - Ajouter toute autre dépense liée aux investissements : remboursement des emprunts (montant de l'emprunt/nombre d'année/12 à chaque mois pour aller vite) et achats liés aux investissements.

Les erreurs à ne pas faire :

- *Saisir un total d'achats ou de masse salariale différent du budget prévisionnel.*
- *Oublier les remboursements d'emprunts et achats liés à l'investissement. Ce ne sont pas des charges comptables mais ce sont bien des dépenses qui donnent lieu à un décaissement.*
- *Intégrer des charges non décaissables : exemple des dotations aux amortissements ou aux provisions qui ne doivent pas être intégrées au plan de trésorerie.*

Stratégie pour optimiser la trésorerie :

- Reporter les décaissements et réduire ses charges fixes :
 - Grâce aux dispositifs gouvernementaux (salaires, cotisations, impôts,...) mais aussi en réduisant certaines dépenses fixes (abonnements téléphoniques, place de parking, etc).
- Reporter certains projets (investissement, développement, etc).
- Accélérer les encaissements :
 - Relancer les clients ou les pouvoirs publics. Commencer par ceux qui vous doivent le plus et les plus solides financièrement !
- Solliciter les aides.
- Vente d'actifs non stratégiques.

Se faire accompagner :

- Mobiliser les accompagnements :
 - Réseau Guid'Asso.
 - CROS Hauts-de-France.
 - DLA.
 - Administrateur judiciaire sur les procédures (mandat ad hoc, redressement, etc), comptables.

Se projeter à moyen et long terme :

- Des enjeux économiques et financiers :
 - Adapter son modèle économique : prévoir de nouvelles activités, des repositionnements, réduire certaines, améliorer d'autres, trouver de nouveaux financeurs.
 - Anticiper ses besoins de financement : nouveaux investissements à prévoir, reconstituer ces stocks ou refaire partir des projets,... besoins de fonds plus pérennes (CAA, prêts participatifs, etc).

3. L'ORGANISATION INTERNE ET LA GESTION DES RESSOURCES

[!\[\]\(9215a40c916c06eb7383cdd1fe97b4e5_img.jpg\) ORGANISATION INTERNE RH 2015 PDF \(FRANCE OLYMPIQUE\)](#)

Cet outil a pour but d'aider les associations à mettre en œuvre leur projet associatif en apportant des clés pour structurer l'organisation (clarifier les rôles et missions de chacun, planifier les actions et tâches, optimiser et capitaliser différents temps de rencontre, définir les modes de communication interne) et pour gérer efficacement les ressources humaines (mobiliser les compétences et les acteurs, faciliter la fonction employeur).

[!\[\]\(3cf084882489248c66b41ee5d191c91e_img.jpg\) PDF | A - L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION](#)

[!\[\]\(dfc59eaff22f8544bedb238cca58d143_img.jpg\) PDF | B - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES](#)

[!\[\]\(26388bf82a9d28864e0ddb284e508cab_img.jpg\) PDF | C - FICHE TECHNIQUE RÉCAPITULATIVE ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION ET GESTION RH](#)

4. LA DIGITALISATION DU MOUVEMENT SPORTIF

Primordial pour le développement d'une association, le numérique demande à la fois engagement et évaluation.

Il existe de nombreuses solutions numériques à disposition. L'enjeu est d'identifier celles qui sont le plus adaptées au projet.

La problématique du numérique est un sujet qui se doit d'être abordé dès la formalisation du projet associatif. Il est essentiel de réaliser un état des lieux de ses pratiques et des outils numériques existants au sein de l'association, avant d'en mettre en place de nouveaux.

Cela permet d'engager une approche stratégique et non uniquement centrée sur des outils.

- **OUTIL DIAGNOSTIC NUMÉRIQUE**

<https://diagnostic-numerique.solidatech.fr/>

- **ÉVALUER SES PRATIQUES NUMÉRIQUES**

<https://forms.animafac.net/index.php/856629/lang/fr/newtest/Y>

- **SOLUTIONS NUMÉRIQUES POUR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES**

<https://fss.univ-poitiers.fr/managementdusport/solutions-numeriques-pour-les-associations-sportives/>

- **ÉTUDE SUR LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES FÉDÉRATIONS**

https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/etude_maturite_numerique_cnosf_052021.pdf

- **GUIDE SENSIBILISATION AU RGPD**

https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/cnil-guide_association.pdf

5. LES PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX (PSF)

La mise en place des projets sportifs fédéraux (PSF) est un des enjeux majeurs de l'Agence nationale du Sport (ANS) en matière de développement des pratiques. Ils consistent à mettre les fédérations au cœur de leur projet de développement en leur donnant la possibilité de décliner au plan territorial leur stratégie fédérale.

- **PROJETS SPORTIFS FÉDÉRAUX**

<https://www.agencedusport.fr/les-projets-sportifs-federaux-psf>

6. LES PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX (PST)

À l'échelle territoriale, l'accompagnement de l'Agence Nationale du Sport (ANS) s'inscrit dans un pilotage régional porté par les délégués territoriaux. Les Délégations Régionales Académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et au Sport (DRAJES) et Directions des Services Départementaux de l'Éducation Nationale (DSDEN) mènent chaque année des campagnes dédiées à chaque dispositif.

- **PROJETS SPORTIFS TERRITORIAUX**

<https://www.agencedusport.fr/les-projets-sportifs-territoriaux-pst>



ANNEXES

3 - A - L'ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

La mise en œuvre du projet associatif, point central du processus de développement, nécessite une organisation efficace de l'association.

CETTE STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION NE PEUT ÊTRE UTILE ET OPÉRANTE QUE S'IL EXISTE :

- un positionnement clair des acteurs,
- des procédures de fonctionnement simples,
- une communication fluide,
- une planification adaptée.

1. Clarifier les rôles et missions de chacun

L'association repose sur une gouvernance particulière pouvant associer différents types d'acteurs : le capital humain (dirigeants bénévoles, bénévoles non dirigeants ou occasionnels, salariés...).

L'articulation de ces différents statuts d'acteurs n'est pas aisée et implique parfois d'être clarifiée afin que chacun puisse trouver sa place et connaître les missions qui lui sont confiées.

L'organisation des ressources humaines est essentielle dans le fonctionnement et le développement des associations . Elle permet une meilleure répartition des rôles mais également d'être un support et un prérequis fondamental, pour la gestion des ressources humaines (bénévoles et/ou salariés) (cf. partie 2).

OUTILS CLÉS

- L'organigramme
- Les fiches de poste
- Les lettres de mission

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- Les CRIB (Centre de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles)
- Le Dispositif Local d'Accompagnement.

2. Planifier les actions et les tâches

C'est savoir programmer les actions et les tâches dans le but d'optimiser son temps et réaliser au mieux son projet.

La planification des actions et des tâches permet de donner des repères de progression pour la réalisation du projet et des actions mais également de conserver une ligne directrice cohérente.

Pour les planifier, il convient d'abord de les prioriser en fonction de leur degré d'urgence et cette mesure peut s'établir en fonction de différents critères dont, par exemple :

- la temporalité ou l'échéance,
- l'importance d'un projet par rapport à un autre,
- etc.

OUTILS CLÉS

- La fiche "Planifier les actions et les tâches" du cabinet Compotence ;
- Le plan d'actions ;
- La fiche action ;
- Le guide du développeur de la Fédération Française de Handball.

Comment faire ? Exemple d'outil :

TÂCHES		IMPORTANT	
		Oui	Non
URGENCE	Oui	Faire immédiatement	A délégué ou sous-traiter
	Non	A faire ; cœur de métier	Ne pas faire pour le moment ; en attente

3. Optimiser et capitaliser différents temps de rencontre

Les réunions occupent une très large place dans le temps des dirigeants sportifs.

Le temps de ces derniers étant limité et précieux, il apparaît nécessaire de les optimiser afin de conduire de manière efficace le projet associatif et les actions qui en découlent.

Cette amélioration dépend en grande partie de la qualité de la préparation et de l'animation de la réunion .

Par ailleurs, **la capitalisation des informations et décisions** prises lors de ces temps d'échanges est importante .

Il s'agit d'une part, de conserver un historique des évolutions de l'association et, d'autre part, de faciliter le management et la communication des actions menées en ayant connaissance des décisions prises, par qui et quand.

Quelques éléments clés pour la réussite d'une animation de réunion :

- la réalisation d'un « conducteur », c'est-à-dire un « pense-bête » récapitulant l'ensemble des points de la réunion avec les différents éléments à dispenser,
- l'écoute objective et la prise en compte des remarques des participants,
- recentrer les débats pour ne pas perdre de vue les objectifs de la réunion.

OUTILS CLÉS

- La fiche « Comment mener une réunion ? ».
- La fiche « Le compte rendu de réunion ».

Il n'existe aucune disposition législative ou réglementaire qui impose d'établir un compte rendu ou un procès-verbal de l'assemblée générale, du conseil d'administration ou du bureau.

Toutefois, il est fortement recommandé d'établir un procès-verbal et de le conserver car ce dernier constituera la preuve des délibérations adoptées, de leur régularité et de leur conformité par rapport aux dispositions statutaires éventuelles.

4. Définir les modes de communication interne

La communication au sein de l'association permet de regrouper, classier et diffuser l'information .

Le choix des différents modes de communication est fondamental car il conditionne la circulation et la distribution de chaque information en temps utile et aux bons interlocuteurs.

Il s'agit de s'interroger sur :

- Pourquoi communiquer ?
- Vers qui ?
- Comment ?
- Quand ?

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunication permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations. Toutefois, la sauvegarde des informations est essentielle. Pour les informations les plus importantes, rien ne vaut les traditionnels écrits papier...

Par ailleurs, la priorité accordée à l'humain par rapport à la technique influe souvent sur la fluidité des échanges, sur l'authenticité et par voie de conséquence sur la qualité de la communication.

Pour conclure :

La réalisation d'un document répertoriant l'ensemble des procédures d'exécution, sous quelque forme que ce soit (manuel, guide, règlement intérieur, etc.) permet de modéliser les différentes démarches .

Il s'agit d'une part, de prévenir les risques, en cadrant les procédures et, d'autre part, de faciliter la prise de fonction des prochaines équipes dirigeantes en fixant un cadre de fonctionnement.

Comment faire ? Exemple :

EXEMPLE DE PLAN POUR UN GUIDE DE « FONCTIONNEMENT » :

- I. L'organisation générale
 1. Qui fait quoi ? (organigramme...)
 2. Les partenaires de l'association
 3. Les droits et devoirs des salariés
- II . Le fonctionnement administratif et financier
 1. Les procédures administratives (recensement des licences, convocation, PV...)
 2. Le budget
 3. La communication (externe, interne)

3 - B - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion du capital humain (bénévole et/ou salarié) représente un ensemble de pratiques de management visant à mobiliser et/ou à développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du projet de l'association.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SE PARTAGE EN DEUX DOMAINES D'ACTIVITÉ :

- La gestion de ces ressources humaines par la gestion des compétences, le recrutement, la formation...
- L'administration des ressources humaines par la gestion administrée de l'emploi, le respect des obligations légales, réglementaires et conventionnelles (le droit du travail, les contrats de travail, la Convention Collective Nationale du Sport)...

1. Gérer les ressources humaines : mobiliser les compétences et mobiliser les acteurs

Identifier les compétences liées à la mise en place du projet :

C'est repérer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de son projet.

Comment faire ? Exemple :

"Ce calibrage de besoin en ressources humaines doit prendre en compte trois éléments principaux :

- l'identification des missions confiées aux acteurs de l'association (bénévoles ou salariés) pour mettre en œuvre les actions ;
- les compétences nécessaires à ces acteurs pour mener à bien leurs missions ;
- le volume d'activité nécessaire pour que les actions soient réalisées dans les conditions souhaitées." Vadémécum de la création d'emploi, CRDLA Sport, 2008.

Prendre en compte les ressources existantes et optimiser leur combinaison :

C'est savoir identifier les compétences disponibles au sein de l'association et savoir les mobiliser à bon escient.

Les bénévoles oeuvrant dans l'association ne mettent pas toujours en avant leurs compétences. Or, leurs expériences professionnelles sont souvent potentiellement transférables dans le cadre de la structure.

Comment faire ? Exemple :

- Dresser un état des lieux des compétences disponibles (discussions informelles, « appel au peuple » ...).
- Répartir chaque individu volontaire en fonction de ses capacités, compétences et aspirations.

Toutefois, si les compétences identifiées pour conduire le projet n'existent pas en interne, deux alternatives peuvent être envisagées :

ALTERNATIVE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Outil majeur au service de ce développement : **LA FORMATION**

Différents dispositifs sont mobilisables par les individus en fonction de leurs statuts :

- **Pour les salariés** (ou les bénévoles dans le cadre de leur activité professionnelle), il existe les dispositifs de la formation professionnelle continue : le CPF (Compte personnel de formation), le CIF (Congé individuel de formation), le plan de formation...
- **Pour les bénévoles et dirigeants bénévoles**, une offre de formation notamment liée à la vie associative au sens large et à la structuration des associations est proposée par de nombreuses structures (CROS, CDOS, CTOS, collectivités, structures fédérales, organismes de formation...).

LES ACTEURS RESSOURCES

- Le CROS de la région ;
- Le conseiller sport de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) auquel l'association cotise (AFDAS...) ;
- Le syndicat d'employeurs (Conseil Social du Mouvement Sportif - CoSMoS - ou le Conseil National des Employeurs Associatifs - CNEA) auquel l'association adhère ;
- Les structures fédérales.

Une prise en charge des formations des dirigeants bénévoles peut être envisagée dans le cadre des dispositifs de la formation professionnelle.

ALTERNATIVE 2 : LE RECRUTEMENT D'UN PROFESSIONNEL

Le besoin de créer un emploi est envisagé lorsque les ressources humaines (bénévoles et salariés) actuellement présentes dans l'association ne sont pas suffisantes pour conduire certaines actions, aussi bien en termes quantitatif que qualitatif.

Plusieurs autres raisons peuvent motiver la création d'un emploi :

- alléger la charge et/ou repositionner les missions assurées jusqu'à présent par des bénévoles,
- dégager des moyens humains supplémentaires en positionnant les bénévoles sur de nouvelles missions,
- réaliser des missions jusqu'à présent non assurées faute de moyens humains suffisants : ces nouveaux moyens humains doivent permettre d'optimiser et de développer les services rendus par l'association,
- développer de nouveaux projets (en vue d'augmenter le nombre d'adhérents, conquérir de nouveaux publics, diversifier l'offre de pratique et le panel d'activités...).

Mobiliser les acteurs : c'est pouvoir fédérer, rassembler et motiver ses équipes

Il n'est jamais facile d'impulser une dynamique et d'y faire adhérer la majorité des individus. Pourtant, une fois les compétences repérées, il convient de pouvoir animer les hommes et les femmes qui les portent.

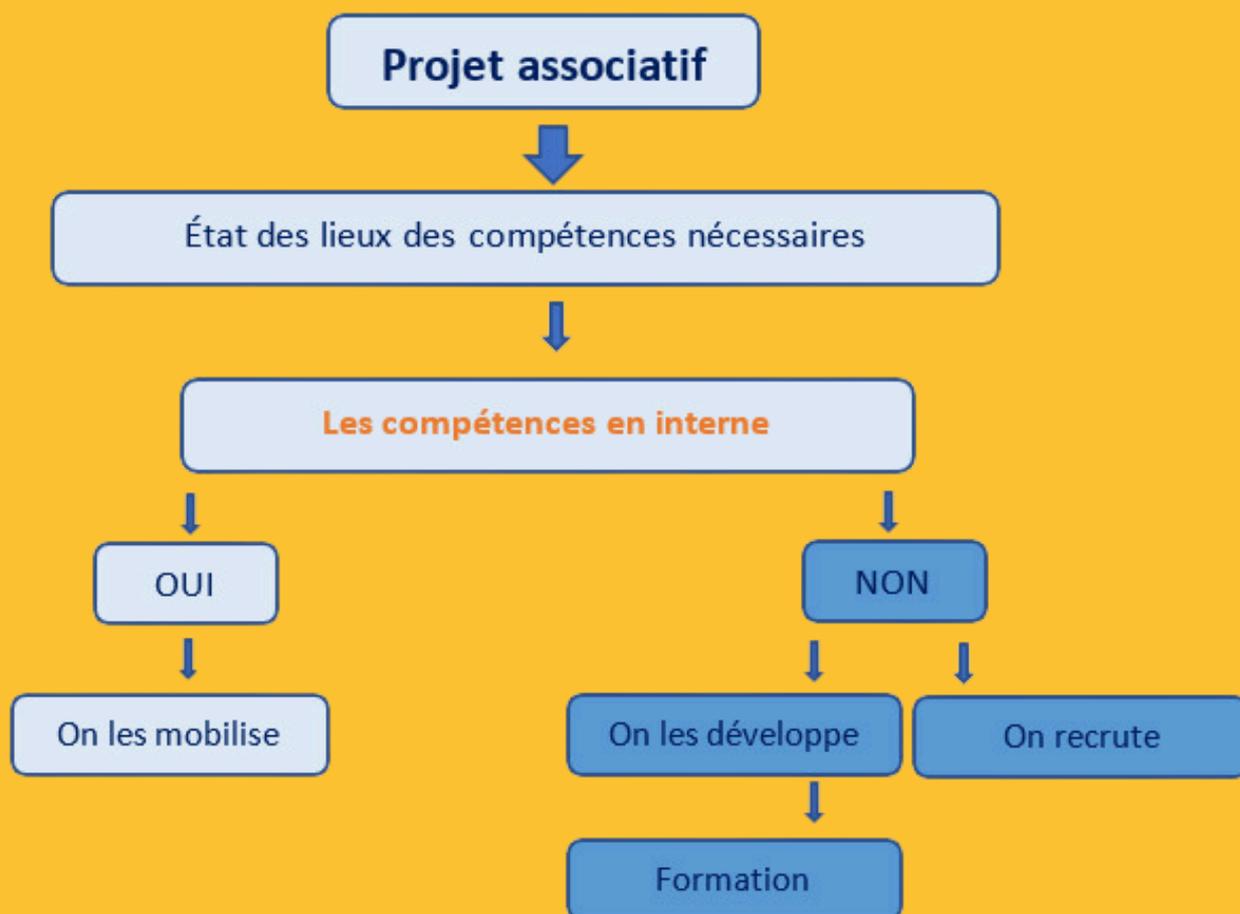
Pour ce faire, il existe quelques éléments ou conditions indispensables à réunir pour motiver ses équipes :

- associer l'ensemble des acteurs à la construction d'un projet associatif , pour les impliquer davantage dans l'association et de les faire adhérer aux valeurs et aux actions de la structure,
- déterminer des objectifs collectifs et/ou individuels clairs et réalisables , aussi bien pour les salariés que pour les bénévoles,
- favoriser une bonne circulation de l'information et un dialogue permanent,
- valoriser le travail accompli .

Selon le chercheur Hackman, cinq facteurs pourraient influencer la motivation :

- *la variété des tâches,*
- *les tâches pouvant être réalisées entièrement,*
- *la signification des tâches,*
- *l'autonomie,*
- *le retour sur ses activités.*

En bref :



2. L'administration des ressources humaines : faciliter la fonction employeur

Le recrutement d'un professionnel

Dans le cas où les structures ne disposeraient pas des compétences pour développer leur projet associatif, les dirigeants sont parfois amenés à rechercher un soutien par le recrutement d'un professionnel.

Or, La création d'un emploi au sein d'une association n'est pas sans incidence sur son développement et son organisation (définition des objectifs, exercice de la fonction employeur, poids financier, nouvelles relations entre les acteurs – salariés/dirigeants bénévoles –, etc.).

Cette démarche est un véritable engagement qui nécessite de s'interroger sur quelques éléments fondamentaux en amont afin de s'assurer de la pertinence et de la faisabilité d'accueillir au sein de la structure un salarié.

OUTILS CLÉS

- “Le Vadémécum de la création d’emploi”, CRDLA Sport, 2008
- “L’outil du calcul du coût de l’emploi”, site du CRDLA Sport

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- France Travail
- Profession Sport

C’est une fois l’analyse de l’opportunité de créer un emploi menée, que l’association peut envisager une démarche de recrutement.

Comment faire ? Exemple :

Les démarches administratives à effectuer :

- 1 - Élaboration d’une fiche de poste
- 2 - Appel à candidature
- 3 - Entretien avec les candidats sélectionnés
- 4 - Choix du salarié
- 5 - Rédaction du contrat de travail et signature
- 6 - Déclaration Préalable à l’Embauche
- 7 - Ouverture des comptes auprès des caisses de cotisations sociales
- 8 - Embauche
- 9 - Inscription du salarié au registre du personnel
- 10 - Vie du contrat de travail

La gestion de l’emploi

La complexité de certaines formalités administratives (feuilles de paie) et la gestion des obligations sociales sont souvent un véritable frein à l’embauche. C’est pourquoi nombre d’employeurs associatifs hésitent encore à créer des emplois.

Cependant, il existe des **acteurs ressources dont la mission est d’accompagner les associations dans l’administration de leurs emplois.**

OUTILS CLÉS

- Les fiches de gestion de l’emploi réalisées par le COSMOS (accessibles pour ses adhérents).
- Les fiches ressources humaines du CDOS 49.

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les syndicats d'employeurs du secteur sportif (Conseil Social du Mouvement Sportif - CoSMoS ou Conseil National des Employeurs Associatifs - CNEA)
- Les CROS, CDOS et CTOS

Lorsque l'association entre dans une démarche d'embauche, elle devient de fait, employeur.

Cela implique qu'elle porte des responsabilités liées à cette nouvelle fonction.

Ainsi, le respect du code du travail et de la convention collective nationale du sport est obligatoire.

Ces connaissances peuvent nécessiter un apport spécifique (information/ formation/ accompagnement).

Dans cette démarche parfois difficile, l'adhésion à un syndicat d'employeurs apparaît comme une aide précieuse.

En effet, les deux syndicats de la branche professionnelle du sport soutiennent leurs adhérents en proposant une offre de services diversifiée répondant à leurs besoins :

- le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS)
- et le Conseil National des Employeurs Associatifs (CNEA).

La pérennisation

Une réflexion est à mener dès la création de l'emploi pour envisager sa pérennisation. **Une anticipation et une analyse profonde** (sur le projet, le financement...) sont des clés fondamentales de succès.

Concernant les contrats aidés, l'aide à l'emploi ne peut être envisagée que comme un coup de pouce au démarrage. Il est risqué d'envisager cette aide dans le temps et de compter sur le soutien renouvelé des financeurs publics après cette aide. Il sera donc nécessaire de chercher à compléter le financement de manière anticipée (avant l'arrivée à terme de l'aide).

OUTILS CLÉS

- Le plan de financement d'un emploi c'est envisager une stratégie pour réussir à financer un emploi sur le long terme et/ou anticiper, planifier un arrêt éventuel d'aide spécifique à l'emploi
- Outil du calcul du coût de l'emploi.

LES ACTEURS RESSOURCES

- Les CROS, CDOS et CTOS
- Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Les organismes tiers de confiance

3 - C - FICHE TECHNIQUE RÉCAPITULATIVE ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION ET GESTION RH

- Comment gérer et s'appuyer efficacement sur vos forces vives ?
 - Les associations peuvent être composées de différents types de ressources humaines : bénévoles, salariés, volontaires... Ils représentent les forces vives sur lesquelles la structure va s'appuyer pour avoir une organisation interne efficace. La gestion des ressources humaines, la gouvernance, et la formation des bénévoles et salariés représentent des éléments clés. Cet outil a pour but d'aider les associations à mettre en œuvre leur projet associatif en apportant des clés pour structurer l'organisation (clarifier les rôles et missions de chacun, planifier les actions et tâches, optimiser et capitaliser sur différents temps de rencontre, définir les modes de communication interne) et pour gérer efficacement les ressources humaines (mobiliser les compétences et les acteurs, faciliter la fonction employeur).

1. Comprendre les fondements de l'association

Une association sportive repose sur une structure organisée afin d'assurer une gouvernance transparente et efficace. Les principaux organes qui la composent sont l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) et le Bureau chacun ayant un rôle bien défini dans les circuits de décision.

Points clés

- L'association sportive repose sur une structuration claire pour assurer une gouvernance transparente et efficace.
- Les organes essentiels incluent l'Assemblée Générale (AG), le Bureau, et le Conseil d'Administration (CA), chacun jouant un rôle précis dans la prise de décision.
- La répartition des responsabilités permet une gestion équilibrée entre les membres et le cadre décisionnel de l'association.

En Bref..

- Les fondements d'une association sportive reposent sur des instances de gouvernance et de décision comme l'Assemblée Générale (AG), le Bureau, et le Conseil d'Administration (CA). Ces organes sont indispensables pour garantir la légitimité des décisions prises et assurer une gestion collaborative et démocratique des activités. Ils favorisent une organisation cohérente des missions et responsabilités de chacun.

Conseil

- Assurez-vous que chaque membre de l'association comprenne le rôle des différents organes. Une communication claire des missions de l'AG, du CA, et du Bureau, permet d'éviter les conflits et de clarifier les attentes.
- Organisez régulièrement des réunions explicatives et mettez à disposition des documents accessibles qui détaillent les rôles de chaque instance.

Pour aller plus loin

- Établissez des fiches de rôle pour chaque organe de l'association afin que tous comprennent précisément leurs fonctions (AG : prise de décision stratégique ; CA : supervision ; Bureau : gestion quotidienne).
- Impliquez les membres dans les processus de décision et veillez à respecter les statuts de l'association lors de la prise de décision.
- Proposez des formations régulières aux membres du bureau et du CA pour renforcer leur efficacité dans la gestion.

Outils clés

- Statuts de l'association : ce document fondateur précise les rôles et responsabilités de l'AG, du CA, et du Bureau. Il est indispensable de le consulter régulièrement.
- Règlement intérieur : il détaille les modalités de fonctionnement internes, les règles de vie associative, et les procédures à suivre lors des réunions des instances.
- Ordre du jour et procès-verbaux : utilisez des outils structurés pour organiser efficacement les réunions et garder une trace des décisions prises lors des AG, des réunions du CA et du Bureau.

Point méthode

- Définissez clairement les dates des AG et les membres du CA et du Bureau dès le début de la saison sportive.
- Utilisez un calendrier partagé pour planifier les AG, réunions du CA, et du Bureau. Préparez à l'avance un ordre du jour précis et assurez-vous que chaque réunion soit structurée.
- Veillez à ce que chaque membre ait une voix lors de l'AG et que les décisions soient prises selon les règles statutaires.
- Après chaque réunion, rédigez des procès-verbaux détaillant les décisions prises et les actions à mener. Partagez ces documents avec l'ensemble des membres pour garantir une transparence totale.

Les acteurs ressources

- URSSAF (ou tiers de confiance URSSAF) : Pour vous informer sur les démarches administratives liées à l'embauche et au contrat de travail.
- Maison des Associations : Certaines maisons des associations offrent des conseils juridiques et administratifs pour le recrutement de salariés.
- Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif) : C'est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse.
- France Travail : Offre des services pour vous aider dans le recrutement, notamment en diffusant vos annonces et en vous proposant des candidats.
- Fédérations sportives et/ou ses organes territoriaux (comités départementaux/ligues régionales) : Certaines fédérations peuvent fournir des ressources sur les aides à l'embauche spécifiques au domaine du sport.
- Guid'Asso : grâce au label « information » et « orientation », il sera possible de vous fournir les 1ers éléments de réponse sur les fondements de la gestion associative ou fonction employeur ou vous orienter vers la structure compétente.

2. Caractériser ses parties prenantes

- La gestion des parties prenantes est un pilier essentiel du bon fonctionnement d'une association sportive. Identifier clairement les acteurs qui interagissent avec l'association, qu'ils soient internes (adhérents, bénévoles, salariés) ou externes (sponsors, collectivités, fédérations), permet de mieux comprendre leurs attentes et leur rôle. En adaptant la gestion à leurs besoins, l'association renforce sa cohésion, améliore la motivation de ses membres, et mobilise plus efficacement ses ressources.
- Une bonne caractérisation des parties prenantes favorise la transparence et l'engagement, tout en contribuant à la pérennité des projets associatifs.

Points clés

- Les parties prenantes sont les acteurs qui interagissent avec l'association sportive et influencent ses activités ou en sont impactés.
- Comprendre les attentes et le rôle de chaque partie prenante est crucial pour un bon management associatif.
- Une gestion adaptée permet de renforcer la cohésion, la motivation, et d'assurer une meilleure mobilisation des ressources

En Bref..

- Les parties prenantes d'une association sportive sont l'ensemble des acteurs, internes et externes, qui interagissent ou influencent la structure.
- Il est essentiel de les identifier clairement et de comprendre leur rôle dans le fonctionnement de l'association pour mieux les intégrer dans la stratégie de gestion. Leur bonne caractérisation favorise la transparence, la confiance et l'engagement.

Conseil

- Impliquez les parties prenantes dès la conception des projets ou événements. Par exemple, en amont de chaque assemblée générale ou nouvelle saison sportive, organisez une consultation des parties prenantes clés pour capter leurs attentes et feedbacks.
- Cette démarche améliore la prise de décision et favorise l'adhésion des parties prenantes aux projets de l'association.
-

Pour aller plus loin

- Dressez une carte qui relie les parties prenantes selon leur degré d'influence et d'intérêt vis-à-vis de l'association.
- Identifiez les attentes spécifiques de chaque partie prenante (ex. : les adhérents attendent une rénovation des infrastructures, tandis que les sponsors cherchent à renforcer leur visibilité, avoir accès à des espaces privilégiés et établir un lien avec la communauté à travers les activités et les valeurs de la structure).
- Utilisez une matrice pour prioriser les actions en fonction du niveau d'influence et d'intérêt des parties prenantes.

Point méthode

- Commencez par établir un inventaire exhaustif des parties prenantes, tant internes (membres, bénévoles, salariés, dirigeants) qu'externes (fournisseurs, sponsors, collectivités, médias, partenaires).
- Classez-les selon leur degré d'influence sur l'association (forte ou faible) et leur niveau d'intérêt pour ses activités (élevé ou faible).
- Pour chaque partie prenante, déterminez ses attentes, besoins et valorisations possibles. En comprenant leurs motivations, vous pourrez adopter une approche de gestion plus adaptée et ciblée.
- Maîtrisez et adoptez une communication adaptée à chaque groupe (maintenir un échange régulier et s'assurer des échanges).

3. Favoriser l'engagement bénévole

- L'engagement bénévole est essentiel à la vie associative. Sans l'engagement désintéressé de bénévoles, de nombreuses organisations peinent à remplir leurs missions sociales, culturelles ou sportives.
- Cependant, attirer et fidéliser les bénévoles devient un défi dans un contexte où leurs attentes évoluent : quête de sens, reconnaissance, flexibilité, volonté d'assumer moins de responsabilité. De nos jours, les bénévoles recherchent des expériences valorisantes, un cadre bienveillant et une reconnaissance de leur engagement.
- Les associations doivent non seulement attirer de nouveaux bénévoles, mais également fidéliser ceux déjà engagés, en tenant compte de leurs besoins, disponibilités et attentes. Il est donc essentiel que les responsables associatifs adoptent une vraie méthodologie pour une gestion humaine personnalisée pour une coopération gagnante/gagnante.

Points clés

- L'engagement bénévole repose sur la capacité de l'association à proposer des missions attractives, valorisantes et bien encadrées.
- La présentation des missions bénévoles doit être claire, stimulante et adaptée aux compétences et intérêts des personnes ciblées.
- Un accompagnement personnalisé tout au long des missions est essentiel pour fidéliser les bénévoles, renforcer leur sentiment d'appartenance, et éviter l'épuisement.
- Valoriser le travail des bénévoles est une clé de leur motivation et de leur réengagement.

En Bref..

- L'engagement bénévole dans une association sportive dépend en grande partie de la manière dont les missions sont présentées et de l'accompagnement fourni.
- Offrir des missions attractives, en phase avec les compétences et les motivations des bénévoles, et leur fournir un soutien continu permet de les fidéliser sur le long terme. Leur engagement est renforcé par la reconnaissance et la valorisation de leur contribution.

Conseil

- Impliquez les bénévoles dans l'élaboration des projets ou des missions. Lorsqu'ils se sentent consultés et écoutés, ils seront davantage motivés et prêts à s'engager. Valorisez régulièrement leur travail lors d'événements ou dans les communications internes et externes (réseaux sociaux, newsletters).

Pour aller plus loin

- Identifiez différents types de bénévoles selon leur motivation (ponctuel, régulier, expert, junior) pour leur proposer des missions adaptées.
- Proposez des moments d'échanges réguliers avec les bénévoles pour recueillir leurs impressions, ajuster les missions si besoin, et maintenir leur engagement.
- N'hésitez pas à remercier les bénévoles publiquement lors d'événements ou à travers des supports de communication. Vous pouvez également offrir des formations ou des attestations valorisant leurs compétences acquises.

Outils clés

- Fiche mission bénévole : créez une fiche détaillant chaque mission (objectifs, tâches, durée, compétences requises, impact), pour aider les bénévoles à bien cerner leur rôle.
- Mettez en place un tableau ou un logiciel de gestion des bénévoles pour suivre leurs disponibilités, missions, et compétences.
- Livret d'accueil bénévole : Ce document permettra d'expliquer le fonctionnement de l'association, les règles de vie, et les missions, facilitant l'intégration des nouveaux bénévoles.
- Pensez au parrainage : Organisez des binômes ou du tutorat où les bénévoles expérimentés accompagnent les nouveaux arrivants pour une intégration plus douce.

Point méthode

- **Identifier vos besoins :**
 - Avant de lancer une campagne de recrutement bénévoles, il est crucial d'identifier clairement les besoins de l'association, le rôle qu'assurera le bénévole et son articulation éventuelle avec celui des salariés. Cette étape permet de définir les missions adaptées et de cibler les profils correspondants.
- **Recrutement des bénévoles :**
 - Lors de la présentation d'une mission, mettez en avant le sens et l'impact concret des actions bénévoles sur l'association ou les bénéficiaires. Présentez les missions sous un angle valorisant et explicitiez les compétences que le bénévole pourra acquérir ou développer.
- **Accueil et intégration :**
 - Lorsqu'un bénévole intègre votre association, proposez une session d'accueil pour lui présenter les objectifs de la structure, les valeurs et les autres membres de l'équipe.
 - Prévoyez une réunion avec la personne en charge des bénévoles pour définir ensemble les attentes et les modalités de la session.

- **Reconnaissance :**
 - Valorisez les actions des bénévoles régulièrement, en organisant des moments dédiés (réunion de remerciements, récompenses symboliques) et en intégrant leur contribution dans les bilans d'activité ou les évènements officiels de l'association.
- **Animer votre relation :**
 - Mettez en place un suivi continu pour les bénévoles, avec des réunions régulières pour faire le point sur la mission. Le but est de s'assurer que le bénévole se sent soutenu, de réajuster les tâches si besoin, et de prévenir un éventuel découragement.
- **Pensez à la formation :**
 - La formation des bénévoles est une étape clé pour garantir qu'ils se sentent autonomes, compétents et engagés dans leur mission.
 - Elle permet également de renforcer leur lien avec l'association et de valoriser leur expérience bénévole.

4. Recruter et accueillir un salarié

- Recruter un salarié dans une association sportive est une étape déterminante pour la réussite de ses projets. Il est essentiel de bien formaliser les besoins, rédiger une offre d'emploi claire, et structurer le processus de recrutement, depuis l'entretien jusqu'à l'intégration du salarié.
- Une démarche bien préparée permet d'attirer les bons profils et d'assurer une collaboration harmonieuse, garantissant ainsi la pérennité des actions menées au sein de l'association.
- L'accueil et l'accompagnement du nouveau salarié sont aussi des éléments fondamentaux pour sa motivation et son épanouissement professionnel, contribuant ainsi à la performance collective de l'association.

Points clés

- Formaliser les besoins de l'association avant de recruter.
- Rédiger une offre d'emploi claire et attractive.
- Respecter les démarches administratives et juridiques.
- Préparer l'entretien de manière structurée pour sélectionner le bon candidat.
- Assurer un accueil efficace pour une intégration réussie.

En Bref..

- Recruter un salarié est une démarche cruciale pour une association sportive, car un mauvais recrutement peut entraîner des difficultés de gestion et de performance.
- Il est essentiel de bien définir les besoins en amont, de rédiger une offre d'emploi cohérente, de structurer l'entretien de recrutement, et de préparer l'arrivée du candidat afin d'assurer son intégration.

Conseil

- Une annonce bien rédigée attire les bons profils. Mentionnez clairement les compétences recherchées, le cadre de travail, et la mission. Utilisez un ton attractif, mais précis, pour que les candidats sachent exactement à quoi s'attendre.
- En amont de l'entretien, structurez les questions pour évaluer les compétences techniques et le savoir-être du candidat. Ne vous limitez pas à l'expérience professionnelle : la motivation, l'adhésion aux valeurs de l'association, et la capacité à travailler en équipe sont des critères déterminants.
- L'accueil d'un salarié ne doit pas être négligé. Préparez son poste, désignez un référent, et organisez une rencontre avec l'équipe pour une meilleure adaptation.

Pour aller plus loin

- Consultez les ressources sur le management associatif pour comprendre les spécificités de l'encadrement des salariés dans le cadre associatif.
- Utilisez des outils RH (logiciels de gestion des candidatures, processus d'intégration) pour faciliter la gestion des ressources humaines dans l'association.
- Informez-vous sur les aides à l'embauche et les dispositifs de soutien à l'emploi associatif, comme les emplois aidés ou le chèque emploi associatif.

Outils clés

- Modèle d'offre d'emploi : un exemple structuré avec les rubriques clés (description de la structure, du poste, profil recherché, compétences, type de contrat, conditions de travail, rémunération...).
- Grille d'entretien : préparez un guide d'entretien pour vous assurer de poser des questions cohérentes et d'évaluer tous les aspects du candidat.
- Créez une checklist pour suivre l'intégration du salarié (présentation de l'équipe, remise des documents, prise en main des outils de gestion internes, formation interne...).
- Utilisez des plateformes spécialisées pour diffuser vos offres (Pôle Emploi, sites spécialisés pour les associations, têtes de réseau territoriales ou fédérales, réseaux sociaux...).

Point méthode

ÉTAPE EN AMONT DU RECRUTEMENT

- Analyser les besoins de l'association : Commencez par une analyse des missions à réaliser et des ressources internes disponibles. Posez-vous les bonnes questions :
 - Quel est le poste à pourvoir ? Est-il indispensable ?
 - Quel type de contrat (CDD, CDI) ? Quelle durée de travail hebdomadaire (temps plein, partiel) ?
 - Quelles compétences techniques et humaines sont nécessaires ?
 - Quelles sont les priorités et les urgences de l'association ?
- Rédiger une fiche de poste :
 - Sur cette base, formalisez une fiche de poste qui servira à la fois à rédiger l'offre d'emploi et à structurer vos attentes :
 - Titre du poste : Être précis et accrocheur.
 - Missions principales : Décrire clairement les responsabilités et les tâches.
 - Compétences requises : Distinguer les compétences techniques des compétences comportementales (soft skills).
 - Conditions de travail : Indiquer le lieu, les horaires, le type de contrat (CDD/CDI), et le salaire indicatif.
 - Contexte : Présentation brève l'association, ses valeurs et ses objectifs pour que les candidats puissent comprendre où ils vont travailler.
- Diffusion de l'offre : Publiez votre offre sur des plateformes pertinentes : sites dédiés à l'emploi dans le sport ou dans le secteur associatif, réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn pour toucher un public large et votre réseau local : newsletters d'associations, partenariats avec des organismes locaux, France Travail.
- Modalités de réponse : Préciser les modalités de réponses à l'offre pour les candidats ainsi qu'un contact au sein de la structure recruteuse.

IDENTIFIER LES DÉMARCHES DE L'ENTRETIEN JUSQU'À L'ARRIVÉE DU CANDIDAT

- Préparation de l'entretien :
 - Triez les candidatures en fonction des compétences, de l'expérience, mais aussi de l'adéquation avec les valeurs et la mission de l'association.
 - Répartissez vos questions en deux catégories : questions sur les compétences techniques (relatives au poste) et questions sur les valeurs, la motivation, et la capacité à s'intégrer à une équipe.
 - Selon le poste, vous pouvez ajouter des mises en situation pratiques pour évaluer les compétences réelles du candidat.
- Conduite de l'entretien :
 - Créez un cadre d'échange pour comprendre la personnalité du candidat, son parcours, et sa motivation à rejoindre une structure associative.
 - Assurez-vous que le candidat est aligné avec les valeurs et les objectifs de l'association, en plus de ses compétences techniques.
- Préparation de l'arrivée du salarié :
 - Préparez le contrat de travail, les déclarations obligatoires (DSN à l'URSSAF), et informez le salarié sur ses droits (congrés, mutuelle, etc.).
 - Prévoyez une journée d'intégration pour lui présenter l'équipe, le projet associatif, et les outils nécessaires à sa mission.
 - Si nécessaire, organisez une formation sur les outils ou procédures spécifiques, et désignez un mentor ou un référent pour faciliter l'intégration du nouveau salarié.

Les acteurs ressources

- URSSAF : Pour vous informer sur les démarches administratives liées à l'embauche et au contrat de travail.
- Maison des Associations : Certaines maisons des associations offrent des conseils juridiques et administratifs pour le recrutement de salariés.
- Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif) est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse
- France Travail : Offre des services pour vous aider dans le recrutement, notamment en diffusant vos annonces et en vous proposant des candidats.
- Fédérations sportives : Certaines fédérations peuvent fournir des ressources sur les aides à l'embauche spécifiques au domaine du sport.

5. Consolider sa fonction employeur

- Consolider la fonction employeur, c'est avant tout savoir gérer les aspects administratifs et humains, tout en développant un environnement favorable à la motivation et à l'évolution des salariés.

Points clés

- Maîtriser les outils réglementaires pour sécuriser la fonction employeur.
- Favoriser un management de proximité pour motiver et développer les compétences des salariés.
- Développer des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces pour garantir un environnement de travail sain et respectueux.

En Bref..

- La consolidation de la fonction employeur au sein d'une association sportive est essentielle pour assurer une gestion fluide et professionnelle des salariés.
- Cela implique la connaissance des règles juridiques et administratives qui encadrent l'emploi, ainsi que la mise en place d'un management adapté aux spécificités du secteur associatif.
- Un bon employeur se distingue par sa capacité à motiver ses salariés, à encourager leur développement professionnel, et à assurer leur bien-être au quotidien.

Conseil

- Assurez-vous de bien maîtriser les obligations légales : aspects juridiques et administratifs (contrats de travail, bulletins de paie, droit du travail) pour éviter tout contentieux.
- Instaurez la motivation dans votre attitude managériale avec une culture du feedback régulier pour maintenir l'engagement des salariés, et offrez des opportunités de développement des compétences.
- Créez un cadre de travail bienveillant basé sur la communication, la reconnaissance, et l'encouragement, pour améliorer la performance et la satisfaction des salariés.

Pour aller plus loin

- Suivez des formations sur la gestion des ressources humaines dans le milieu associatif pour vous doter des outils nécessaires à la gestion du personnel.
- Participez à des groupes de travail ou des réseaux d'associations pour échanger des bonnes pratiques de management et de gestion de la fonction employeur.
- Consultez régulièrement les évolutions légales et réglementaires via les fédérations sportives ou les organismes spécialisés dans l'emploi associatif.

Outils clés

- Utilisez des modèles à jour de contrats de travail et des fiches de poste pour formaliser vos relations contractuelles de manière conforme aux obligations légales.
- Mettez en place des grilles d'évaluation pour suivre les performances et le développement des compétences des salariés.
- Un outil numérique dans la gestion RH peut faciliter la gestion des absences, la préparation des fiches de paie, et le suivi des entretiens professionnels.
- Concevez un plan de développement des compétences pour accompagner vos salariés tout au long de leur parcours professionnel dans l'association.

Les acteurs ressources

- URSSAF (ou tiers de confiance URSSAF) : n'hésitez pas à solliciter le CDOS ou CROS de votre territoire afin de vous renseigner s'ils sont tiers de confiance URSSAF en portant le dispositif Impact Emploi.
- Fédération des Employeurs du Secteur Associatif (FEHAP) : Un réseau qui propose des conseils et des ressources pour les associations employeurs.
- Le CoSMoS (Conseil Social du Mouvement Sportif) est l'organisation représentative des employeurs du sport. Il pourra vous apporter des éléments de réponse.
- L'AFDAS propose un accompagnement sous forme de prestation conseil en fonction des besoins exprimés par l'association employeuse sur toute question RH.
- Maisons des Associations : Offrent souvent des conseils et des formations sur les responsabilités d'employeur.
- Possibilité également d'être accompagné par le DLA sur toutes thématiques liées à la fonction employeur et l'organisation interne.

6. Poser et entretenir un cadre de fonctionnement convivial

- En posant un cadre convivial, vous contribuez non seulement au bien-être des salariés mais aussi à leur motivation et à leur engagement à long terme. Une ambiance de travail saine, fondée sur la communication, la valorisation et la gestion proactive des tensions, est la clé d'une association sportive qui fonctionne harmonieusement et atteint ses objectifs en étant performant.

Points clés

- Valoriser les bénévoles et salariés pour renforcer l'engagement.
- Fédérer les parties prenantes autour d'objectifs communs pour une dynamique positive.
- Identifier les sources potentielles de conflits pour mieux les prévenir et les gérer.
- Maîtriser les techniques de communication positive pour favoriser un climat de travail sain et constructif.

En Bref..

- Créer et maintenir un cadre convivial dans une association sportive est essentiel pour garantir la motivation des bénévoles, salariés, et adhérents.
- Cela passe par la valorisation des contributions de chacun, la fédération des différentes parties prenantes, la gestion proactive des conflits, et l'adoption de techniques de communication bienveillante et respectueuse.
- Ce cadre permet de construire un environnement de travail harmonieux et d'améliorer la performance collective.

Conseil

- Utilisez des formes de reconnaissance - pour valoriser vos bénévoles et salariés - simples mais sincères, comme des remerciements publics, des moments de convivialité, ou des cadeaux symboliques pour marquer l'importance de leur engagement.
- Pour une communication claire et bienveillante, mettez en place des réunions régulières pour échanger, donner du feedback, et résoudre les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflits.
- Soyez attentif aux tensions qui peuvent apparaître, qu'elles soient liées aux différences de points de vue, aux rôles mal définis, ou à des problèmes de communication. La détection et la prévention des conflits permettent d'éviter une escalade.
- En impliquant tous les membres de votre structure avec une approche collaborative où chacun se sent écouté et impliqué dans les décisions. L'adhésion aux projets communs est renforcée lorsque chaque partie prenante (salariés, bénévoles, adhérents) y trouve sa place.

Pour aller plus loin

- Suivez des formations en communication non violente pour maîtriser des outils efficaces de gestion des tensions et conflits.
- Lisez des ouvrages ou articles sur le management bienveillant dans le secteur associatif pour adopter des méthodes de valorisation et de fédération des équipes.
- Participez à des séminaires ou ateliers de team building pour renforcer la cohésion et créer des moments d'échanges conviviaux au sein de l'association.

Point méthode

LES DIFFÉRENTES FORMES DE VALORISATION BÉNÉVOLE

- Les bénévoles recherchent souvent une reconnaissance symbolique plutôt que matérielle.
 - Par des remerciements réguliers en valorisant leur engagement lors des réunions ou des événements publics.
 - Mettre en lumière leurs actions en créant par exemple un espace sur le site internet de l'association ou dans une newsletter pour parler de leurs réalisations.
 - Organiser des événements informels comme des dîners ou des sorties pour renforcer les liens et bonifier des victoires.
 - Évoquer le Passeport Bénévole, un livret de valorisation d'un engagement associatif : Mis au point par France Bénévolat, cet outil permet à tout bénévole de rendre compte de son parcours dans le milieu associatif.
 - Le passeport vise également à resserrer les liens entre les associations et leurs bénévoles, grâce au support d'échanges, de valorisation et de mémoire qu'il représente.
 - Cela peut être utile dans le cadre d'une recherche d'emploi ou d'une évolution professionnelle.
- Il est parfois pertinent de récompenser les bénévoles avec des gestes symboliques
 - En personnalisant des cadeaux sous la forme de t-shirts, des médailles ou des cartes de remerciement.
 - Proposez des billets ou des invitations à des manifestations sportives en remerciement de leur engagement.
 - Contribuez à leur montée en compétences en offrant des sessions de formation qui enrichissent leurs compétences personnelles et professionnelles.
 - Le Compte Engagement Citoyen (CEC) permet de valoriser l'engagement bénévole, notamment dans le monde sportif, en offrant aux bénévoles la possibilité d'acquérir des droits à la formation. Les bénévoles exerçant des responsabilités au sein d'une association sportive (comme les dirigeants, entraîneurs, arbitres) peuvent cumuler jusqu'à 240 euros par an, utilisables pour financer des formations. Ce dispositif reconnaît officiellement l'importance de l'engagement bénévole, tout en favorisant le développement des compétences des bénévoles et renforçant leur motivation à s'impliquer durablement dans les associations sportives.

FÉDÉRER LES PARTIES PRENANTES

- Identifier clairement les différents acteurs impliqués dans l'association (bénévoles, salariés, adhérents, sponsors, collectivités locales) et leurs intérêts respectifs. Comprendre leurs attentes est crucial pour fédérer efficacement.
- Organisez des réunions régulières avec les membres de l'association pour recueillir leurs idées et avis notamment sur les prises de décisions selon leur fonction. Cela favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilités dans les projets respectifs.
- En organisant des moments de partage comme des activités team building, des journées portes ouvertes ou des assemblées générales conviviales ; vous favoriserez les échanges entre bénévoles, salariés, et autres parties prenantes.

IDENTIFIER LES SOURCES DE CONFLITS ET LES PRÉVENIR

- Soyez attentifs aux comportements, non-dits et tensions, qui peuvent émerger au quotidien. Une petite incompréhension ou frustration peut rapidement s'amplifier si elle n'est pas prise en considération.
- Un flou sur les missions ou une mauvaise répartition des tâches peut générer des conflits. Assurez-vous que chaque membre de l'association connaît bien ses responsabilités et celles des autres.
- Ne négligez pas les conflits en interne : écoutez les parties concernées, reformulez les points de désaccord, et trouvez des solutions de compromis. Il est important d'agir rapidement avant que le conflit ne dégénère. Prendre en considération les enjeux communs.

7. Coordonner et organiser les missions

- En coordonnant et organisant efficacement les missions au sein de votre association, vous créez un environnement propice à l'efficacité et à la satisfaction de tous, permettant à votre structure d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions.

Points clés

- Déléguer les tâches de manière cohérente en fonction des compétences et des disponibilités des membres (salariés et bénévoles).
- Favoriser la participation active de tous les membres à travers des outils et méthodes collaboratives.
- Former des équipes efficaces pour des projets spécifiques en créant notamment des commissions/ groupes de travail.
- Adapter les types de réunions aux objectifs visés (informations, décisions, résolutions de problèmes).
- Établir une répartition claire des tâches entre salariés et bénévoles pour éviter les chevauchements et améliorer la collaboration de tous.
- Mettre en place des indicateurs pour mesurer l'impact et l'efficacité de l'organisation (tableau de bord...).

En Bref..

- La bonne organisation des missions au sein d'une association sportive est cruciale pour atteindre les objectifs et maintenir un fonctionnement harmonieux. Cela passe par une répartition claire des tâches, une démarche collaborative efficace et une définition précise des rôles entre bénévoles et salariés.
- L'organisation des réunions et la création de groupes de travail opérationnels sont des garanties pour une gestion fluide et un travail de qualité. Enfin, évaluer régulièrement l'impact de ces démarches permet de s'assurer de leur performance et d'ajuster les processus si nécessaire.

Conseil

- Identifiez les compétences et disponibilités des bénévoles et salariés pour mieux répartir les missions et évitez la surcharge.
- Confiez des missions en fournissant des consignes claires et laissez de l'autonomie pour favoriser l'implication.
- Utilisez des outils en ligne comme Trello, Slack Microsoft 360 ou Google Workspace pour organiser les projets et faciliter la communication.
- Adaptez les réunions selon les objectifs visés : réunions d'information courtes, ateliers participatifs pour la résolution de problèmes, etc.
- Mettez en place des tableaux de bord et des indicateurs pour suivre les résultats des missions déléguées

Pour aller plus loin

- Explorez les méthodes de gestion de projet agile (scrum, kanban) pour organiser le travail en équipe.
 - Les méthodes agiles, telles que Scrum et Kanban, sont des approches flexibles et adaptatives pour la gestion de projet, particulièrement efficaces dans des environnements où les besoins évoluent rapidement. Ces méthodes sont couramment utilisées pour favoriser la collaboration, la transparence et la réactivité au sein d'une équipe, que ce soit dans des contextes sportifs, associatifs ou professionnels.
- Suivez des formations sur la gestion d'équipe et le management collaboratif pour améliorer votre leadership.
- Adaptez des pratiques de management horizontal pour favoriser l'autonomie des salariés et bénévoles.
- Impliquez des experts extérieurs pour former vos membres à l'évaluation d'impact et la gestion de performance (appui RH...)

Outils clés

- Grille de répartition des tâches : définissez clairement les missions de chacun avec un planning et des objectifs précis.
- Outils de gestion collaborative : utilisez des plateformes comme Trello, Planner, Asana, ou Slack pour le suivi des missions et la collaboration entre les membres.
- Adoptez des méthodes de réunions efficaces comme le brainstorming, réunion stand-up ou réunion de synthèse selon vos besoins.
- Mettez en place des indicateurs pour mesurer l'efficacité des actions (délais respectés, qualité des résultats, satisfaction des membres).

Point méthode

RÉPARTIR ET DÉLÉGUER DES TÂCHES ET MISSIONS

- Identifier les compétences et disponibilités avec un inventaire des compétences des salariés et des bénévoles, ainsi que leurs disponibilités.
- Clarifiez les rôles et missions de chacun en attribuant des tâches selon les compétences. Par exemple, les tâches administratives peuvent être attribuées aux salariés, tandis que les bénévoles s'impliquent dans l'organisation d'événements. Identifiez clairement les différents acteurs impliqués dans l'association (bénévoles, salariés, adhérents, sponsors, collectivités locales) et leurs intérêts respectifs. Comprendre leurs attentes est crucial pour fédérer efficacement.
- Une fois les missions réparties, laissez de la liberté d'action tout en restant disponible pour répondre aux questions et ajuster si besoin.

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE EFFICACE

- Utiliser des outils collaboratifs en ligne (comme Trello, Microsoft 360, Google Workspace ou Asana) pour permettre aux membres de suivre l'évolution des missions et d'échanger en temps réel.
- Organisez des moments d'échanges informels (déjeuners, réunions de feedback) pour encourager la collaboration et l'entraide au sein de l'équipe.
- Laissez la possibilité à chaque membre de proposer des solutions ou des améliorations, favorisant ainsi une dynamique collective.
- À la fin des projets, recueillez les retours des membres sur la manière dont le travail collaboratif a fonctionné et ajustez si nécessaire.

METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION AVEC LA CONSTITUTION DE GROUPES DE TRAVAIL

- Constituez un groupe de travail, une équipe en fonction des compétences spécifiques nécessaires pour un projet donné (par exemple, organiser un événement sportif).
- Définissez les objectifs, le périmètre d'action et les responsabilités de chaque membre du groupe.
- Organisez et planifiez des réunions de suivi pour évaluer les avancées du projet et ajuster les priorités si besoin.
- Une fois le projet terminé, évaluez les résultats obtenus par le groupe de travail et identifiez les points d'amélioration.

MENER DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNIONS COLLECTIVES

- Réunions d'information
 - Courtes, elles servent à partager des informations clés. Elles ne nécessitent pas de débat ou de prise de décision.
- Réunions de prise de décision
 - Centrez-les sur un objectif précis avec des propositions à soumettre et un consensus à obtenir.
- Réunions de brainstorming
 - Encouragez la créativité et la libre expression pour résoudre un problème ou générer des idées nouvelles.
- Réunions de suivi
 - Elles permettent de vérifier l'avancement des projets, ajuster les tâches et surmonter les obstacles rencontrés.

NE PAS NÉGLIGER LA RELATION ENTRE LES TÂCHES SALARIÉES ET BÉNÉVOLES

- Les salariés doivent s'occuper des tâches requérant une expertise ou une continuité dans le temps, tandis que les bénévoles s'impliquent sur des actions ponctuelles ou spécifiques.
- Planifiez des réunions régulières pour faire le point sur la coordination entre bénévoles et salariés et ajuster les priorités en partageant par exemple les agendas.
- Suivez les tâches assignées avec des outils partagés pour éviter les redondances ou les oublis.
- Montrez la reconnaissance aussi bien aux bénévoles qu'aux salariés pour leur investissement.

ÉVALUER L'IMPACT DE L'ORGANISATION

- Définissez des KPIs (indicateurs) pour évaluer l'efficacité de votre organisation (respect des délais, qualité des livrables, satisfaction des membres).
- Interrogez salariés et bénévoles pour évaluer leur satisfaction sur l'organisation du travail.
- Identifiez les points faibles de l'organisation et proposez des actions correctives pour améliorer la performance future.

Les acteurs ressources

- **Fédérations sportives et ligues** : elles proposent souvent des ressources et des outils de gestion pour les associations sportives
- **Experts en gestion de projet** : pour obtenir des conseils sur la gestion collaborative et la mise en place d'équipes performantes
- **Organismes de formation** : en proposant des modules sur le management d'équipe, la gestion des conflits, et l'optimisation des performances.
- **Les prestations conseils de l'AFDAS** : L'accompagnement est réalisé en fonction des besoins exprimés par l'association employeuse sur toute question RH, par un prestataire extérieur spécialisé dans ce domaine.