

METTRE EN ŒUVRE ET CONDUIRE LA DEMARCHE DFE EN REGION

**LES ASSOCIATIONS SPORTIVES,
QUELS BESOINS ?
QUELLES ATTENTES ?**

DFE : UN ESSAI DE REPONSE

MEMENTO PRATIQUE

PAR OU COMMENCER ?

COMMENT S'Y PRENDRE ?

QUELLE VALEUR AJOUTEE ?

LES ASSOCIATIONS SPORTIVES ET LEURS BESOINS ¹

I- QUELS CONSTATS ?

A- AU PLAN FINANCIER

- Les principales ressources des associations proviennent de fonds publics avec par ordre décroissant : finances publiques, recettes d'activité, département, commune, cotisations, dons et mécénat.
- Les principales dépenses sont : salaire, matériel, frais de déplacement, fédération, frais de fonctionnement, stages.

B- D'UN POINT DE VUE STRATEGIQUE

- Pas de visibilité à plus de 1 an (sauf pour certains : élites, organisés, ambitieux...)
- Reproduction de l'offre de service
- Difficulté à appréhender l'environnement
- Manque de compétences pour trouver des financements

C- AU NIVEAU DES EQUIPEMENTS

- L'accès à de nouveaux équipements est une véritable problématique de fond pour certains sports ou certaines zones (urbaines)
- L'impossibilité d'offrir de nouveaux services par manque de créneaux

D- LES OFFRES DE SERVICES PROPOSEES

- 73% offres de services sont: la compétition, le loisir, l'initiation et le perfectionnement à l'activité
- 11% des associations développent des activités sportives annexes pour mieux répondre aux besoins de ses licenciés, accroître la compétitivité des sportifs, améliorer ses ressources financières...
- Les associations sportives interviennent en tant qu'instance de production et d'échanges de liens sociaux mais très peu d'entre elles développent des programmes à but social

¹ Enquête sur les associations sportives et leurs besoins (Olivier DESSAJAN) – Séminaire « Les territoires : une nouvelle source d'impulsion pour le développement des politiques sportives fédérales » - organisé par le CNOSF le 15 novembre 2006.

E- LES ASPECTS ADMINISTRATIFS

- Les 5 principales raisons évoquées pour justifier l'arrêt de leurs activités :
 - Manque de temps
 - De moins en moins d'acteurs impliqués (bénévoles)
 - L'érosion d'un état d'esprit associatif
 - Une responsabilité (pénale) trop importante
 - Des tâches administratives trop lourdes

F- LES RESSOURCES HUMAINES

- Moins d'associations employeuses dans le domaine du sport que dans le social (9% contre 54%) mais à l'inverse un volume de travail en bénévolat 10 fois supérieur
- Associations employeuses = petites structures d'emploi (61% des associations employeuses ont 1 à 2 salariés)
- Une tendance à la salarisation et à l'érosion du nombre de bénévoles
- Première action à mener pour la saison en cours: « sensibiliser et recruter de nouveaux bénévoles »

G- LES PRINCIPAUX REPROCHES IDENTIFIES A L'ENCONTRE DES FEDERATIONS

- Manque de lisibilité de la politique sportive
- Elitiste « ne s'intéresse qu'aux athlètes de haut niveau » et trop loin de la base et de la réalité quotidienne
- Pas d'accompagnement des clubs (ni d'aide dans la création...)
- Contraintes administratives trop lourdes
- Charges financières trop importantes pour les petites structures (licences, amendes, arbitrage...)
- « Bureaucratie ! » : « peu d'écoute », « peu de réponse »...

II- AU REGARD DE CES CONSTATS, QUELS SONT AUJOURD'HUI LES BESOINS D'UNE ASSOCIATION SPORTIVES ?

- Construire une réflexion stratégique
- Accroître les ressources humaines
- Améliorer les compétences des acteurs de la structure
- Accéder aux équipements
- Améliorer les moyens de communication
- Générer des financements
- Résoudre la complexité des tâches administratives
- Mettre en place des stratégies pour optimiser ses relations avec les autres acteurs du territoire
- Créer ou pérenniser un ou des emploi(s)

III- QUELS SONT LES ATTENTES VIS-A-VIS DES FEDERATIONS ?

- Du conseil dans l'organisation, la gestion...mais aussi dans la programmation pédagogique sous la forme d'un accompagnement individualisé
- La création d'outils de pilotage
- L'aide à la recherche de financements, à la création et à la pérennisation d'emploi(s)
- Une simplification des démarches et des tâches administratives

IV- DES ELEMENTS DE REPONSE AU TRAVERS DE LA DEMARCHE DFE « DEVELOPPEMENT – FORMATION – EMPLOI »

A-DFE C'EST QUOI ?

a. OBJECTIF STRATEGIQUE

Assurer les conditions de **développement quantitatif et qualitatif du handball** en **structurant** les Clubs, Comités et Liges et en renforçant les compétences de leurs cadres dirigeants (bénévoles et salariés) afin qu'ils construisent de véritables **projets associatifs**, partagés, adaptés aux **besoins et aux contextes territoriaux**, porteurs de valeur ajoutée sociale et éducative, générateurs de financements diversifiés et durables et d'emplois pérennes.

Pour ce faire :

- **Former** les ressources bénévoles et salariées de demain en généralisant progressivement la mise en œuvre de la **démarche « DFE »** dans l'ensemble des Liges.
- Encourager, au travers d'une **politique contractuelle**, le renforcement d'une **dynamique territoriale** pour conduire de manière efficace, concertée et coordonnée la **déclinaison du projet fédéral** à l'échelon régional et départemental.
- Positionner les Liges et les Comités départementaux dans une **logique de service, d'accompagnement direct et personnalisé de chaque Club**.
- Utiliser **l'emploi associatif** comme un **outil**, un **moyen** au service du développement et de la conduite des **projets associatifs** et de ce fait :
 - Pérenniser les postes de Conseiller Technique existants dans les Comités,
 - Favoriser la création d'un poste de Conseiller Technique dans les Comités ou les bi-Comités non pourvus à ce jour,
 - Maintenir une qualité d'encadrement dans les structures engagées dans le renouvellement de l'Elite,
 - Mutualiser les emplois techniques des Liges et Comités dans un souci de cohérence d'intervention et d'efficacité dans la conduite et la mise en œuvre de la politique fédérale au niveau des régions et des départements,
 - Dynamiser la création d'Agent de Développement au niveau local, intercommunal ou cantonal,

b. OBJECTIFS OPERATIONNELS

Accompagner, aider chaque structure et ses acteurs à...

- **Concevoir, formaliser et conduire son projet.**
- **Optimiser son fonctionnement.**
- **Manager ses ressources humaines (bénévoles et salariés).**
- **Diversifier et valoriser ses activités.**
- **Générer des financements.**
- **Pérenniser ou créer des emplois**

Une démarche innovante en direction des 2 500 clubs de la Fédération

Une logique et une démarche de projet ... 1 club - 1 projet

Une logique de service (ligues et comités)...

Positionner les Ligues et les Comités au plus proche des acteurs des Clubs, se mettre à leur service en leur apportant une aide, un accompagnement, des méthodes, des outils, afin de leurs permettre de mieux se structurer, fonctionner et se développer.

Des outils pratiques à votre service :

- La Formation des Acteurs
- La boîte à outils
- La boîte à idées
- L'observatoire de l'emploi
- La bourse emploi
- et surtout ...des contacts

B- LA FORMATION DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU HANDBALL EN QUELQUES MOTS ?

Le concept

- **Une démarche innovante ... C'est l'ensemble de la structure et ses acteurs bénévoles et salariés qui entrent en formation**
- **Une formation - action ... L'objectif visé est de permettre à la structure de concevoir, formaliser et conduire son projet associatif**
- **Une formation en alternance ... 5 modules de formation collective – 1 accompagnement individualisé de chaque structure**

- Une formation centrée sur le développement et l'optimisation de compétences... au service de la mise en œuvre et de la conduite du projet associatif, sportif et social de la structure
- Un parcours pédagogique allégé ... Une formation étalée sur 8 à 12 mois, 9 à 10 jours en présenciel, 1 accompagnement individuel sur site et à distance
- Une assistance pédagogique permanente ...

Les 5 modules de formation

- **MODULE 1 : Auto-évaluer les compétences et celles qu'il reste à acquérir** (repérer les compétences maîtrisées et identifier celles à acquérir ou à renforcer des hommes et femmes acteurs de la structure = points forts, points faible : éléments de diagnostic interne qui serviront aussi de points d'appui au plan d'actions)
- **MODULE 2 : Mieux comprendre son environnement** (demande sociale, partenaires, utilité sociale, impact sur le territoire, etc. : Opportunités/menaces = éléments de diagnostic externe qui serviront aussi dans le plan d'actions).
- **MODULE 3 : Mettre en place une vision et une gestion stratégique de sa structure** (analyser l'environnement socio-économique, maîtriser la démarche de conception de projet, mettre en place des modalités de décision partagée, communiquer et valoriser le projet).
- **MODULE 4 : Développer, diversifier ses activités et ses services** (concevoir de nouvelles offres d'activités et de services, valoriser financièrement ses prestations).
- **MODULE 5 : Manager ses ressources humaines, acquérir la fonction d'employeur** (gérer les ressources bénévoles et salariées au service du projet en prenant en compte entre autres, les aspects motivationnel, le management situationnel (directif, participatif, concerté, délégatif) qui tient de la situation laquelle inclut la connaissance des personnes, des impératifs d'urgence ou autres etc., du concept de la stratégie des alliés...

C- UN RESEAU DESORMAIS OPERATIONNEL PERMETTANT LE MAILLAGE DU TERRITOIRE

- **Au niveau national : le Groupe National de Pilotage** (Un Vice-Président de la FFHB, trois Présidents de Ligues ; un élu régional ; un CTN, un CTS ; un chef de projet national)
- **Au niveau inter régional : des « Coordonnateurs de zones »**

- **Au niveau de chaque région :** une « **Ressource formative** » aux multiples facettes :
 - Deux Chefs de projet (un élu et un salarié)
 - Un responsable de formation
 - Des Formateurs
 - Des Accompagnateurs
 - Des Intervenants extérieurs

1^{ère} ETAPE : S'ENGAGER DANS LA DEMARCHE

Volonté politique forte de la Ligue de s'engager dans la démarche

2^{ème} ETAPE : PROMOUVOIR ET INFORMER DE LA DEMARCHE

Communiquer et informer

- Communiquer sur la démarche, sur ce qu'elle représente (objectifs stratégiques et opérationnels), sur sa valeur ajoutée et sur l'engagement qu'elle implique (investissement, disponibilité, contenu)
- Communiquer pour faire partager la démarche, pour faire adhérer les structures au projet et leur donner envie
- Présenter les objectifs, les méthodes et les outils mis en œuvre, lors des AG de Ligues, de Comités, des CA et des visites dans les clubs

3^{ème} ETAPE : CONSTITUER SON EQUIPE DE FORMATEURS

Etablir un diagnostic

- Quels sont les besoins de formation ?
- Formaliser un référentiel de fonction
- Définir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de la formation
 - Quelles compétences ?
 - Quelles expériences ?
 - Quelle disponibilité ?
 - Etc.
- En déduire, au regard des stratégies de formation choisies, les besoins en terme de ressources formatives (ingénieur de formation, formateurs, accompagnateurs, intervenants, etc.)

Rechercher les ressources humaines nécessaires

- Activer les réseaux relationnels (Clubs, Comités, Conseils Généraux, Conseils Régionaux, CDOS, CROS, DDJS, DRJS, CREPS, Université, DLA, C2RA,...) et les sensibiliser sur la démarche DFE.
- Repérer les formateurs potentiels : formateurs internes (bénévoles, professionnels) ou formateurs externes (cabinets de consultant, organismes de formation, intervenants extérieurs, etc.)
- Définir le nombre de formateurs nécessaires à la mise en œuvre et à l'encadrement de la « formation des acteurs » (entre 5 et 10 personnes) permettant d'assurer les fonctions suivantes : chef de projet, ingénieur de formation, formateur, accompagnateur, intervenant.

4^{ème} ETAPE : MOBILISER DES PARTENARIATS FINANCIERS

Solliciter en outre les partenaires potentiels suivants :

- C2RA – DLA (concerne l'accompagnement des structures déjà employeurs ou en devenir)
- Conseils Régionaux, Conseils Généraux
- OPCA : AGEFOS PME
- DRJS – DDJS
- FSE
- Fonds Propres ligues
- Autres...

Préconisations

- Encourager les structures « employeurs » à verser à un OPCA (AGEFOS PME...) leurs cotisations obligatoires dues au titre de la formation professionnelle continue
- Valoriser le travail, la participation des bénévoles

- Préparer son projet avant d'aller voir un partenaire et élaborer une stratégie : le projet doit « coller » aux attentes du partenaire
- Signer une convention avec les structures sur laquelle apparaissent les coûts et les contenus pédagogiques de la formation.

5^{ème} ETAPE : FORMER L'EQUIPE DE FORMATEURS

Profil du CHEF DE PROJET

- Conçoit et coordonne la mise en œuvre et le développement de la démarche DFE
- Elabore une stratégie de communication et d'information, fait connaître la démarche pour mobiliser les structures
- Est éventuellement le responsable de l'Ingénierie de la formation des acteurs

Profil du FORMATEUR

- Encadre la formation des acteurs
- Aide à l'acquisition de compétences et au partage de la démarche
- Adapte sa pédagogie et sa didactique en fonction du public
- Evalue et mesure le degré d'acquisition des compétences et de transformation des comportements (savoir, savoir-faire, savoir-être)

Remarque :

Il convient de partager le sens des mots : connaissances, savoir, savoir faire, savoir être sont le terreau de la compétence qui est le résultat de la mobilisation des connaissances (savoir, savoir faire, savoir être) dans l'action, dont l'observation (de l'action) permet de la valider (la compétence) cette dernière se constatant à un certain niveau qui peut aller jusqu'à l'expertise...

Profil de l'ACCOMPAGNATEUR (peut être aussi formateur)

- A vocation à se joindre et évoluer aux côtés de la structure, se mettre à son service
- Guide, facilite l'élaboration et l'atteinte des objectifs fixés par la structure, l'accompagne dans la conception, la formalisation et la conduite de son projet de développement
- Doit avoir connaissance du contenu de la formation, de la structure et de ses acteurs
- Joue le rôle de facilitateur, d'animateur, de médiateur
- Doit être reconnu et légitimé, reste neutre
- Peut être issu de l'ETR, un bénévole élu ou non (interne), une personne externe (DRDJS, C2RA, DLA, CROS...)

Profil de l'INTERVENANT (peut être aussi formateur)

- Apporte des enseignements et des connaissances dans un domaine où il est compétent (intervention en fonction du contenu des modules)
- Il peut être interne ou externe (organismes partenaires) à la famille du handball

Perspectives d'appui fédéral

- Le GNP peut accompagner les ligues qui s'engage dans la démarche (animer la formation des formateurs sur place ou orienter vers des personnes ou prestataires ressources)
- Il met en place des circonstances de formation (cf. calendrier) en direction des ressources formatives des Ligues (Chefs de projet, Formateurs, Accompagnateurs)

6^{ème} ETAPE : MOBILISER ET SELECTIONNER LES STRUCTURES

Diagnostic

- Apprécier le mode de fonctionnement des Clubs en faisant émerger leurs forces et leurs faiblesses en vue de mieux cibler les structures à mobiliser

Cibler les structures à mobiliser

- les clubs qui en font la demande
- les clubs qui sont en difficulté
- les clubs employeurs
- les clubs en voie de création d'emploi
- les clubs ayant un projet associatif existant
- les clubs engagés dans une logique de pérennisation d'emploi
- les clubs qui en ont envie
- les structures émergentes
- les clubs féminins
- les clubs sans emploi
- les clubs en création
- les clubs nouvellement créés

Arrêter la liste des structures qui vont rentrer en formation

7^{ème} ETAPE : METTRE EN ŒUVRE LA FORMATION DES ACTEURS ET L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES

1- ORGANISER LA FORMATION DES ACTEURS

Temps

- Etablir un calendrier / planning : fixer les dates en concertation ou les rendre impératives
- Prendre en compte : vacances, saisons sportives, disponibilités des formateurs, des intervenants et des acteurs des clubs

Lieu

- Intégrer la notion de convivialité : jouer sur la formule d'accueil de la formation (formule d'hébergement, activités dérivatives, etc.)
- Tenir compte des conditions de travail (salles de réunion, matériel mis à disposition, etc.)
- Centraliser ou décentralisée les lieux de formation pour se rapprocher et impliquer les différents acteurs

Cibler selon les modules

- Choisir les formateurs/intervenants internes ou externes et définir le nombre nécessaire pour chaque module
- Evaluer le nombre d'acteurs des clubs présents sur chaque module

Outils / supports

- Convier les acteurs stagiaires par courrier / par mail
- S'appuyer soit sur les AG des Ligues et Comités, soit sur une newsletter pour présenter la démarche
- Utiliser, lors de la formation, différents outils et supports pédagogiques (diaporamas, copies papiers, vidéo projecteur , appareil photos...)
- Mettre en place des réunions préparatoires et bilans pour faire le point et évaluer la mise en œuvre des modules (contenus, méthodes pédagogiques, niveau d'appropriation, degré de satisfaction, etc.)

2- METTRE EN PLACE L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES

Définition et rôle de l'accompagnateur

- Assurer le suivi de l'avancement du projet, mettre en place l'accompagnement en définissant un échéancier adapté et adaptable
- Etre là pour accompagner les acteurs de la structure, les aider à la conception et la mise en œuvre de leur projet, « ne pas faire à la place de » : présence possible lors de réunions internes au club ou externes avec des partenaires (publics ou privés)

- Se positionner si nécessaire en relais : orienter vers des pôles ou personnes ressources
- Etre un médiateur, facilitateur, « gestionnaire de conflits »

Qualités

- Etre identifié en amont et reconnu (légitimé) par les acteurs de la structure
- Posséder de réelles qualités relationnelles et humaines, être à l'écoute, s'adapter
- Etre imprégné de la démarche DFE (connaître son concept et les contenus des modules de formation)
- Pouvoir faire preuve de disponibilité et intégrer de fait la notion de proximité
- Avoir une « culture handball »

Type d'accompagnement

- Accompagnement personnalisé : un accompagnateur par structure
- Accompagnement en présentiel et à distance

A quel moment

- Accompagnement pendant la formation et après la formation jusqu'à la formalisation du projet de développement, si nécessaire, au-delà, pour guider sa mise en œuvre et son évaluation

8^{ème} étape : QU'ATTENDRE DE CETTE FORMATION POUR LES STRUCTURES EN FORMATION ?

Ouverture

- Permettre une meilleure appréhension de l'environnement et une meilleure perception par l'environnement
- S'ouvrir :
 - à son environnement **interne** : créer des liens entre les structures Ligue - Comités - Clubs, développer un fonctionnement solidaire, décroiser les relations

- vers son environnement **externe**: créer ou renforcer des partenariats, faciliter un meilleur affichage, tendre vers la mutualisation de ressources et de moyens

Développement

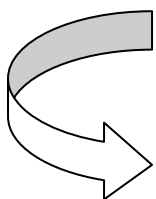
- o Quantitatif (nombre de pratiquants, de bénévoles, de cadres, etc.)
- o Diversification des offres de pratique, de service, des modes de fonctionnement et des projets

Professionalisation

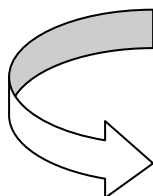
- o Optimiser les ressources et les compétences
- o Aider les structures déjà employeurs ou celles qui veulent le devenir
- o Permettre une organisation plus pertinente et plus rationnelle
- o Apprendre à mieux travailler ensemble, approche plus professionnelle : créer des liens forts entre bénévoles et professionnels

Une structuration

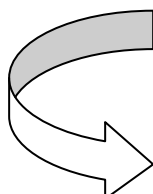
- o Autonomie : l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences contribuent à l'autonomie de la structure
- o Evolution : permet au projet sportif d'évoluer et de tendre vers un projet associatif plus global (projet social, etc.)
- o Pérennisation : s'inscrire dans la durée (projets, emplois...)



PRENDRE LE TEMPS DE L'ÉVALUATION



TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE LA 1^{ère} SESSION DE FORMATION



RECOMMENCER ...