

Le management d'associations

Avec le
parrainage du



**MINISTÈRE
CHARGÉ DES SPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Sommaire

Introduction

Définition du management d'associations
Les chiffres du secteur associatif

CHAPITRE 1 :

Le management associatif, à mi-chemin entre organisation économique et mission publique

L'association : une entité économique à part entière
La place du projet associatif dans l'organisation
L'organigramme-type d'une association sportive

CHAPITRE 2 :

Les bonnes pratiques du président d'association

Définir précisément les rôles de chacun
Inspirer la confiance des équipes
Le projet associatif, un vrai moteur pour le management
Encourager les feedbacks
Former régulièrement les collaborateurs

Conclusion : que retenir ?

À propos de Joinly

INTRODUCTION

En tant qu'organisation, une association se gère comme une entreprise, ou presque. Car, comme dans une société, le rôle du manager, et donc généralement du président d'association, est de **mobiliser les équipes vers un objectif commun**. Au sein d'une association, ce but est tout trouvé : **il s'agit du projet associatif**. Ce dernier guide la vie de l'association ainsi que les rôles de chacun. Pour autant, une association est un système démocratique qui s'émancipe des règles du management traditionnel d'entreprise.

Entre les murs d'une association, **bénévoles et salariés se rassemblent autour d'un même projet**. Mais au-delà des statuts, le président d'association doit faire en sorte d'impliquer de la même manière tous les intervenants.

Ce livre blanc a vocation à présenter, dans un premier temps, toutes **les spécificités du management associatif**, et à vous aider à comprendre en quoi il se structure de manière hybride entre, d'une part, la stratégie de développement de l'association et, d'autre part, son système de valeurs. Puis, dans un second temps, il vous livre **les clés d'un management associatif éclairé**, grâce à des outils et des méthodologies simples à mettre en place.

Parce que le management d'associations se définit avant tout sur le terrain, dans le quotidien des présidents d'associations, il est pertinent de lier la définition globale du management à l'organisation-type d'une association.

Introduction

Définition du management d'associations

Le management se définit comme **un ensemble de techniques** mobilisées par une organisation pour **atteindre un objectif ou une performance**. Ces techniques concernent généralement la gestion de ressources financières, matérielles et humaines. La conduite des équipes occupe une place très importante dans le management.

Dans une association, même si l'objectif premier n'est pas de réaliser des bénéfices, la gestion des ressources financières et matérielles reste proche de celle d'une entreprise. En revanche, c'est lorsque l'on aborde la question du management d'équipe que les spécificités de l'organisation associative apparaissent.

En association, la gestion des ressources humaines concerne majoritairement **le management des bénévoles**, qui représentent une part de plus en plus importante des équipes associatives.



Les chiffres du secteur associatif

Pour bien comprendre quelles sont les spécificités du milieu associatif, voici un petit tour d'horizon des chiffres du secteur.



En France, le nombre d'**associations actives** est estimé à **1,5 million**.



Parmi celles-ci, seules **159 000 associations** emploient au total **1,8 million de salariés**.



Parmi les salariés des associations, **1,7 million** y exercent leur **emploi principal**.



36 % des salariés associatifs travaillent à **temps partiel**.



Les **associations sportives** représentent **24 %** de l'ensemble des structures.



Dans le sport, **88 % des associations** se développent **sans aucun salarié**.

Au global, la part des associations dites employeuses, c'est-à-dire qui comptent des salariés, diminue chaque année, tandis que le nombre d'associations constituées uniquement de bénévoles augmente en moyenne de 2,8 % chaque année.



Le management associatif, à mi-chemin entre organisation économique et mission publique

À taille équivalente, une association ne se gère pas comme une entreprise. La mission publique qui anime les activités courantes d'une association rend **le management associatif plus complexe que le management entrepreneurial**. Pour autant, les associations qui atteignent une taille importante doivent généralement piocher dans les méthodes organisationnelles des entreprises. Mais alors, **comment trouver l'équilibre** entre mode de gestion traditionnel et mission associative ?

L'association : une entité économique à part entière

Bien qu'elle ne se développe pas dans un objectif de générer des bénéfices, une association doit cependant **gérer sa trésorerie**. Celle-ci pourra notamment être mobilisée pour **subvenir à des actions de développement** de l'association, après concertation entre les membres.

Une association qui se structure pour répondre à une croissance importante rencontre globalement les mêmes enjeux qu'une entreprise au même niveau de croissance. Tout d'abord, **la gestion de la comptabilité** nécessite de créer **un service dédié**, avec au moins une personne chargée de la facturation des fournisseurs, de la gestion des paies ou encore des opérations de sponsoring, **essentielles pour l'évolution de l'association**.

- Prenons l'exemple d'un club de football, organisé en association. Il propose des entraînements du niveau débutant au perfectionnement. Le club dispose également de 5 terrains, répartis sur des sites différents. Sa gestion courante demande donc d'automatiser la création des plannings pour les entraînements réguliers, mais aussi de faire en sorte que les terrains soient prêts pour accueillir des compétitions le week-end. Pour cela, le club fait appel à des prestataires externes pour l'entretien des pelouses, ainsi que l'installation d'un coin buvette et la gestion des entrées du public. En amont des jours de compétition, une personne se charge des relations avec les prestataires. En tant qu'association sportive, le club s'assure aussi d'avoir toujours des équipements en bon état, et de les remplacer si ce n'est pas le cas.

En somme, même si l'association ne poursuit pas un objectif commercial, **elle intègre une dimension économique** qui se traduit, dans son organisation courante, par une recherche d'efficacité dans **la gestion du budget, des membres bénévoles et salariés**, la fidélisation des adhérents...



La place du projet associatif dans l'organisation

Le projet associatif constitue le noyau de toutes les actions des membres de l'association. Pour mobiliser tous les acteurs de l'association, bénévoles comme employés, l'organisation associative doit **faire ressortir des valeurs communes**. Les membres dirigeants de l'association sont donc chargés de faire la promotion du projet associatif. Il représente un point structurant de l'association, et donc **le point de départ d'une démarche de management associatif**. Si chacun a bien en tête la portée du projet associatif, il y a fort à parier que de bonnes idées émergeront à tous les niveaux de l'association.

- Reprenons l'exemple de notre club de football. Celui-ci réunit des membres fédérés autour des valeurs du sport pour lesquelles ils se sont engagés, parfois en complément d'une activité principale (travail, études, retraite...).

- Ici, plaisir, respect, engagement, tolérance et solidarité sont les valeurs qui portent les membres actifs dans leurs tâches, même si elles ne se font pas sur un terrain. Elles rappellent l'engagement du club, à son échelle, pour faire vivre ce sport en organisant des compétitions sportives et des entraînements collectifs.

L'organigramme-type d'une association sportive

La loi 1901 indique que les associations sportives et culturelles sont **libres d'adopter l'organisation de leur choix**. Cependant, il est conseillé de **la déclarer au moment du dépôt des statuts constitutifs**, lors de la création de l'association. Globalement, on retrouve des points communs dans la manière dont les associations se structurent, permettant de faire ressortir une organisation-type dans le monde associatif.

Trois parties se concertent lors des prises de décision qui concernent l'association : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau.

Le rôle de l'assemblée générale

Une assemblée générale (AG) est un groupe de membres de l'association. Il se peut aussi que tous les membres en fassent partie. Son rôle est de **faire voter les prises de décision concernant la structuration de l'association**. Elle n'intervient pas dans la gestion courante de l'association, mais représente **une instance neutre**, chargée de faire vivre l'association de manière démocratique.

Pour **les associations sportives reconnues d'utilité publique** ou **titulaires d'un agrément de l'État**, la constitution d'**une assemblée générale est obligatoire**. L'AG peut :

- nominer ou révoquer des membres dirigeants ;
- approuver ou rejeter les comptes annuels ;
- modifier les statuts constitutifs de l'association ;
- engager une action en justice ;
- acheter ou céder un bien immobilier appartenant à l'association ;
- exclure un membre.

La mission du conseil d'administration

Complémentaire à l'assemblée générale, **le conseil d'administration valide collectivement les décisions relatives à l'organisation courante** de l'association. Il intervient pour :

- décider des attributions du chiffre d'affaires (c'est-à-dire comment l'argent de l'association va être dépensé) ;
- déterminer la fréquence des réunions du conseil d'administration ;
- préparer les réunions de l'assemblée générale et mettre en œuvre les décisions qui en découlent.

- Dans l'exemple du club de football, le conseil d'administration se concerte pour définir, une à deux fois dans l'année, l'orientation stratégique du club. Dans certains cas particuliers, il se peut que les statuts confient cette mission à une entité externe.

La fonction du bureau de l'association sportive

Le bureau se compose de **membres actifs de l'association**, nommés dans ses **statuts** et/ou dans son **règlement intérieur**. En règle générale, il se structure de la manière suivante :

- un(e) président(e), et éventuellement plusieurs vice-présidents conduisent les réunions ;
- un(e) secrétaire s'occupe de l'ensemble de la gestion administrative courante de l'association ;
- un(e) trésorier(e) est chargé(e) de la gestion financière de l'association.

Dans les petites associations sportives, il arrive que le **conseil d'administration** et le **bureau** soient réunis en **une seule entité**. Outre ces trois entités, une association est tenue par l'obligation de désigner **un représentant légal**, qui peut être le ou la président(e) ou le ou la vice-président(e). **Ce membre est responsable de l'association** auprès de la justice, des administrations et des organismes financiers.

L'adhésion à une fédération : une obligation ?

Pour **maximiser leurs opportunités de développement**, certaines associations sportives s'affilient à une fédération reconnue par l'État. Cela peut leur permettre :

- d'obtenir l'agrément public « jeunesse et sports » ;
- d'organiser des compétitions ;
- de bénéficier de l'appui financier et organisationnel de la fédération.

Le digital comme moyen de faire évoluer l'association

La transformation numérique qui touche tous les secteurs d'activité retentit aussi au sein des associations sportives. Qu'il s'agisse d'**optimiser leur organisation en interne** ou bien d'**attirer un nouveau public** grâce à des actions de communication innovantes, le changement semble être en marche.

À ce propos, le Comité National Olympique et Sportif a mis en place - à l'horizon des Jeux Olympiques de 2024 qui se tiendront en France - le programme **Innovation Sport**. Celui-ci a pour objectif de sensibiliser les associations et fédérations sportives aux enjeux de la transformation numérique dans leur secteur.

Concrètement, **comment miser sur le numérique pour la gestion courante d'une association sportive ?**


Utiliser les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ne sont plus à exclure de la communication des associations sportives. Celles qui espéraient autrefois pouvoir compter sur le seul bouche-à-oreille l'ont aujourd'hui bien compris. Outre Facebook et Twitter, LinkedIn permet d'apporter une touche de professionnalisme et de **mettre en avant l'action quotidienne des bénévoles** auprès des membres, mais aussi de **créer un réseau efficient avec les collectivités**, ainsi qu'avec d'éventuels sponsors et partenaires.

Créer un site web

Il est assez rare qu'une association ait les moyens de payer une agence web pour réaliser un site internet. Ou bien, certains membres du conseil d'administration pourraient ne pas saisir la nécessité d'une présence en ligne et s'opposer à ce type de dépense.

Heureusement, **il existe des solutions gratuites pour développer un site internet** sans compétences techniques particulières. Mieux encore : certaines solutions sont spécialisées pour les associations sportives.

-  Reprenons l'exemple de notre club de foot. Ne disposant d'aucun membre qualifié dans la création de sites web, il a choisi de se tourner vers une solution innovante et totalement adaptée à son cœur d'activité.
- En conseil d'administration, les membres ont choisi la plateforme Footeo, leur permettant de créer une interface à la fois simple et agréable, avec un calendrier des prochaines rencontres, une zone d'actualité dédiée aux membres et même le règlement intérieur du club.

Avoir recours à des outils de gestion collaborative

La collaboration est un aspect complexe du management d'associations. Les membres bénévoles ont généralement des horaires irréguliers, se déplacent parfois d'un site à un autre. En bref, tout le monde ne se croise pas tous les jours, et **il est pourtant indispensable que les informations circulent** entre toutes les parties prenantes d'un même projet.

Ainsi, pour communiquer en interne, des outils comme Slack peuvent remplacer WhatsApp, moins professionnel. Vous pourrez alors **regrouper tous les membres** de l'association dans **un seul et même espace de conversation**.

Pour aller plus loin et gérer les tâches courantes de l'association en totale collaboration, des solutions comme Trello ou Asana facilitent le travail d'équipe et allègent les boîtes mail des membres. Il s'agit de planificateurs de tâches sous forme de tableaux de bord. Les utiliser permet ainsi à chacun de **savoir ce qu'il a à faire**.

Analyser vos performances digitales pour faire grandir l'association

Après un temps d'adaptation aux outils numériques, les associations sportives les plus motivées à **miser sur le numérique pour optimiser leur développement** peuvent se tourner vers les outils d'analyse de performance sur Internet. L'ensemble de ces solutions d'analyse s'appelle le Data Analytics.

Car mener des actions de communication via votre site internet ou vos réseaux sociaux ne sert à rien si vous n'analysez pas leurs retombées. Le faire va au contraire vous permettre de repérer ce qui fonctionne... ou ce qui pose problème. Mais aussi, de mieux connaître vos adhérents ou futurs adhérents, et de créer un lien de confiance avec eux en dehors des moments de vie de l'association.

Pour commencer, optez pour Google Analytics. Il s'agit d'un outil gratuit permettant d'analyser les données clés de votre site internet et de vos comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube...).

CHAPITRE 2

Les bonnes pratiques du président d'association

Au sein d'une association, **le travail collectif des membres les plus actifs** forme ce que l'on appelle **la gouvernance**. Disposer d'une bonne organisation à la tête de l'association permet à cette dernière de fonctionner : de mettre sur pied les projets qui lui tiennent à cœur, de faire preuve de transparence vis-à-vis de ses membres bénévoles et collaborateurs, ou encore de bénéficier d'une sécurité juridique, essentielle pour la pérennité de la structure associative.

Nous avons vu, dans la partie précédente, comment l'association se structure afin de prendre les décisions nécessaires à son fonctionnement. Pour la quasi-totalité des choix à réaliser, la structure associative doit pouvoir s'appuyer sur le rôle du président d'association.

À l'heure où **les méthodes agiles et collaboratives** font partie des **tendances émergentes en entreprise**, le président d'association bénéficie déjà d'un certain impératif de souplesse. En effet, il connaît bien le milieu dans lequel évoluent ses équipes. D'une part, **le président d'association est aguerri au fonctionnement d'une association**. D'autre part, il a en tête **les objectifs associatifs**, ce pour quoi la structure existe. Dans le milieu sportif, notre président(e) d'association peut être un(e) ancien(ne) champion(e) à la retraite, ou encore être "passé de l'autre côté", en participant aux tournois à titre personnel.

Alors, comment peut-il/elle, au quotidien, allier projet associatif et management professionnel ? Le président d'association est-il plutôt un manager de projet, ou un manager d'équipes ? Quel comportement doit-il adopter pour mener l'association vers la réussite ? Sur quelles techniques et quels outils peut-il s'appuyer ?

Si vous êtes président(e) d'association et souhaitez adopter les bonnes pratiques pour **créer l'émulation des bénévoles**, comme des salariés, autour du projet associatif, suivez ce guide !



Définir précisément les rôles de chacun

La **définition d'un rôle précis** pour chaque membre de l'association, quel que soit son niveau d'engagement, est **essentielle au bon fonctionnement de l'association**, et plus particulièrement à la bonne communication des différents pôles associatifs entre eux. Voici le profil-type du salarié en association, d'une part, et celui du bénévole, d'autre part. Ainsi que quelques outils pour une gestion des équipes au top !

Les salariés de l'association

D'une part, l'embauche de salariés répond aux codes traditionnels de l'entreprise. Généralement, ceux-ci peuvent s'appuyer sur **une fiche de poste** décrivant leurs missions. Celle-ci peut bien entendu évoluer au cours du temps. Les employés, même s'ils bénéficient d'un statut bien différent des membres bénévoles, ont fait le choix d'offrir leurs compétences à un milieu associatif. Pour que leur travail quotidien ne soit pas déconnecté de l'enjeu associatif général, le manager (en l'occurrence le ou la président(e) de l'association) doit faire en sorte que **membres bénévoles et salariés travaillent main dans la main**.

Alors, quel est le rôle des salariés d'une association ? En dehors de leurs rôles individuels qui correspondent à leurs compétences propres, les salariés d'une structure associative doivent **faciliter la mise en commun des différentes compétences des bénévoles**. À la tête d'une communication fluide et efficace entre bénévoles et salariés ? Encore et toujours, le président d'association !

En effet, le président d'association a, entre autres, la lourde responsabilité d'**éviter les conflits entre les employés et les membres bénévoles** de l'association. Et ce pour une raison simple : les salariés ont des obligations stipulées dans leur contrat de travail et leur fiche de poste. Ils apportent à la structure des compétences en échange d'une rémunération. De ce fait, certains peuvent ne pas comprendre que les bénévoles, à qui ils confient des

missions, ne disposent pas d'autant de temps pour les mener à bien. Du fait de leur statut bénévole, les membres n'ont pas d'obligation de présence régulière. **Ils offrent de leur temps à l'association par choix**. Au quotidien, le rôle du président d'association est d'éviter que des conflits ne surgissent entre les salariés et les bénévoles qu'il encadre.

D'un autre côté, **les employés de l'association ont pour rôle de faire remonter les bonnes informations aux bénévoles**. Cela peut sembler simple si l'on se figure une entreprise classique, mais il faut tenir compte du turnover que connaissent bien les associations, des décalages d'horaires de présence, de l'action des bénévoles en dehors des locaux de l'association... De nombreux critères sont à prendre en compte par les employés pour mener à bien leurs missions associatives, et non pas seulement professionnelles.

Dans tout cela, qu'en est-il du rôle du ou de la président(e) d'association ? Pour rendre l'image plus parlante, on pourrait imaginer un équilibriste. Un manager en charge d'assurer le lien entre des salariés et des bénévoles, en **favorisant la communication et le travail collaboratif**, afin de former une équipe qui ne prend pas en compte cette distinction de statut. Un responsable qui comprend que les attentes et les objectifs de chacun ne sont pas les mêmes en fonction de sa place dans l'écosystème associatif.



Les bénévoles

Le fait même de constituer une équipe de bénévoles est **l'une des grandes particularités du management associatif**. Comme nous l'avons précédemment évoqué, cela amène à devoir jongler entre des personnes aux disponibilités et compétences variables. En parallèle, les membres bénévoles ne travaillent pas pour l'argent. Ils sont donc portés par **des motivations personnelles** qui sont un atout pour la mise en place d'un management associatif et collaboratif efficace.

De la même manière que les employés rejoignent l'association avec une fiche de poste ou, du moins, une idée précise de ce que l'on attend d'eux, le président d'association doit **clairement définir le rôle de chaque membre bénévole**, en le considérant comme un moteur du projet associatif, quel que soit le domaine sur lequel il intervient.

Plus concrètement, la nécessité de définir une feuille de route pour chaque nouveau bénévole est aussi bénéfique pour lui-même que pour l'association dans son ensemble. Personnaliser les postes de bénévolat est ce qui va à la fois **motiver les membres et leur donner envie de rester engagés** dans l'association. Pour une structure de ce type, c'est le nerf de la guerre : faire en sorte de retenir les membres actifs qui portent le projet associatif vers la réussite. Plus encore que dans une entreprise, le manager doit **voir au-delà des compétences**. Il doit faire en sorte de répondre à l'envie d'un nouveau bénévole de **s'engager pour son association en lui attribuant des missions adaptées à sa personnalité et à ses aspirations personnelles**. Enfin, le ou la président(e) d'association doit toujours garder à l'esprit que les membres bénévoles offrent de leur temps, généralement en complément d'une activité principale. Son défi est de les maintenir engagés tout en **leur permettant d'évoluer individuellement** au travers d'une mission bénévole précise, personnalisée et intéressante.

Les outils de gestion d'équipes associatives

La gestion des plannings des membres, un casse-tête ? On veut bien vous croire ! Et on ne parle pas de la disponibilité des locaux, de l'organisation des événements ou encore des conseils d'administration. Et si pour gérer ses

équipes, le président d'association abandonnait enfin son vieux tableur Excel ?

La clé de l'organisation, pour une association qui commence à grandir, c'est le logiciel de gestion des membres ou clients, appelé CRM ! Cet outil, bien connu des services commerciaux des entreprises, **concentre toutes les données de performance dont vous aurez besoin** pour accorder les actions bénévoles, comme salariées, de toute l'équipe.

Désormais, plus besoin d'être présent pour mettre à jour les plannings : **tout se synchronise depuis n'importe quel ordinateur** ou téléphone mobile. Vous définissez les accès pour l'ensemble des bénévoles et des salariés, ou bien seulement les collaborateurs encadrants. Tenir les membres bénévoles au courant d'un changement dans le planning, par exemple, devient beaucoup plus facile. En bref, [opter pour un CRM spécialisé dans l'associatif](#) va vous permettre de :

- Constituer (et mettre à jour !) des fiches de membres personnalisées.
- Visualiser en quelques clics les interactions d'un membre avec les autres personnes de l'équipe.
- Avoir un aperçu général des adhésions et des dons faits à l'association.
- Créer des groupes de discussion dédiés à chaque pôle de l'association.
- Répartir les rôles des membres et leur attribuer individuellement des missions.

Vous souhaitez aller encore plus loin ? Les CRM pour structures associatives ne s'arrêtent pas à la gestion des équipes. Comptabilité, juridique, communication, organisation d'événements, gestion d'une boutique en ligne... c'est à vous de décider jusqu'à quel niveau vous souhaitez automatiser la gestion de votre association.

Inspirer la confiance des équipes

En tant que système démocratique à part entière, l'association accorde une voix à tous ses membres. Pour la plupart d'entre eux, les membres bénévoles actuellement intégrés à l'association ont voté pour élire le ou la président(e) d'association. Ils ont donc fait preuve de confiance à son égard pour permettre le bon développement du projet associatif, mais aussi pour **les motiver au quotidien** à agir en ce sens. En retour, le président d'association doit développer un niveau de confiance suffisant pour booster la performance de son équipe.


Pour ce qui est d'inspirer la confiance de ses collaborateurs, le manager d'association ne diffère pas beaucoup du manager en entreprise. Le principe est simple : lorsque quelqu'un nous fait confiance, on n'a pas envie de le décevoir. Pourtant, mettre ce principe en pratique reste un défi pour les apprentis managers. Au sein d'une association, la difficulté est renforcée par le fait que le président d'association porte les valeurs de l'association et agit en fonction d'un projet associatif qui lui tient à cœur (sans quoi il ne serait probablement pas là où il est...). Pour réussir à engager tout le monde, il doit parvenir à **se détacher de la mission associative**, et savoir **déléguer et lâcher prise**, même lorsque le sujet le concerne directement.

Vous l'aurez compris, pour déléguer, faire confiance est essentiel. Pour le bien de l'association et pour favoriser son développement, le ou la président(e) de l'association doit avant tout faire confiance à ses membres. Portées par les valeurs de l'association (dont il/elle est aussi le garant), les équipes se responsabiliseront d'elles-mêmes et seront bien plus engagées.

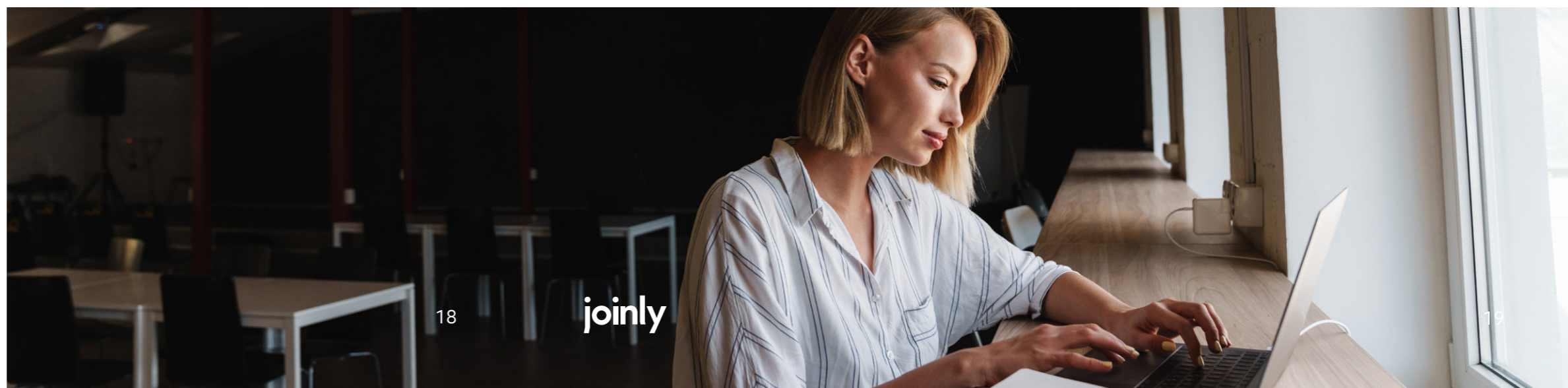
Le projet associatif, un vrai moteur pour le management

Le projet associatif est le fondement même de toute association. C'est lui qui pousse les fondateurs, puis les bénévoles, à mettre en place des actions en faveur d'une cause qui dépasse le cadre de l'association en elle-même.

En fait, le projet associatif est une entité à part entière sur laquelle le président d'association peut (doit ?) s'appuyer pour **construire un management qui a du sens**. De cette manière, il peut mobiliser les troupes autour d'une même cause. Un sens commun qui constitue une ressource précieuse, et dont ne disposent pas toutes les entreprises !

-  Reprenons l'exemple de notre club de football. Comme un certain nombre de clubs sportifs en France, il engage des bénévoles tout en étant soutenu par une fédération qui, de son côté, emploie plutôt des salariés. Sans l'action quotidienne des bénévoles de notre club de football local, qui organisent des rencontres, contactent des partenaires, entretiennent les terrains..., la fédération n'aurait plus de raison d'être.

Pour le ou la président(e) d'association, il est donc primordial de **prendre conscience de l'importance de l'engagement des bénévoles**, de respecter et de valoriser leur engagement envers la mission associative. Cela implique à la fois de savoir s'appuyer sur le projet associatif (en le connaissant parfaitement et en sachant le faire vivre), tout en valorisant les bénévoles qui ont fait le choix d'offrir leurs compétences pour ce projet.



Le management des bénévoles d'une association repose donc essentiellement sur le projet associatif, quelle que soit la taille de la structure. Dans ce schéma de fonctionnement, le rôle du président d'association (s'il s'agit d'une petite structure) ou encore du responsable associatif, animateur de réseau ou coordinateur de bénévoles, consiste à maintenir la "flamme" dans l'esprit des membres. **Le "pourquoi"** de leur engagement envers cette association **doit pouvoir se transmettre au travers du leadership** de leur encadrant. Pour permettre à l'association de conserver une activité régulière, mais aussi pour **créer un lien fort entre chaque membre de l'association**, savoir partager la cause et l'ensemble de ces enjeux est un pré-requis du manager associatif.

Et en termes de cause, le domaine sportif n'est pas à l'écart, loin de là ! Qu'il s'agisse de notre fameux club de football ou de tout autre sport, la dimension sociale arrive en tête de liste, parfois juste après les valeurs du sport en question et de la fédération qui accompagne son action. Car oui, **une association sportive est avant tout un lieu de rencontre**, entre les membres actifs ou non, un lieu de dépassement de soi, ainsi qu'une entité qui interagit avec les infrastructures locales. Dans certaines villes, régions, elles ont un rôle considérable dans la vie sociétale. Les bénévoles ont bien conscience de ces enjeux, au-delà de leur passion personnelle pour un sport.

Alors, comment un manager d'association peut-il réussir à faire entendre le but du projet associatif à tous les membres ? Tout d'abord, et particulièrement s'il s'agit d'une petite structure, **prenez le temps d'accueillir chaque nouveau membre** comme il se doit. Concrètement, cela peut prendre la forme d'une petite réunion

entre les membres arrivés au cours du mois, où vous leur présenterez **les valeurs de l'association, ses actions sur le terrain, ses différents pôles, ainsi que les résultats** qu'elle a obtenus sur des actions phares. De cette manière, non seulement **les nouveaux membres se sentiront plus à l'aise** et auront envie de s'investir plus rapidement, mais vous entretenez aussi une certaine **culture du résultat**, extrêmement utile pour leur permettre d'évaluer eux-mêmes leurs actions. Sans une bonne compréhension de la mission de l'association, il pourrait être très difficile de savoir vers où porter ses actions, même pour un membre bénévole très compétent dans son domaine.

Par la suite, pensez à **renouveler régulièrement la motivation des équipes bénévoles** en leur partageant des preuves concrètes de l'impact de leur mission. Une étude nommée Incentives to encourage Repeat Volunteering et menée par Software Advice a démontré que les témoignages des bénéficiaires d'une action associative sont une source de motivation pour 42 % des bénévoles.

En somme, le projet associatif est votre allié. Tout au long de son évolution (car oui, les enjeux auxquels une association doit répondre évoluent), pensez à **le partager avec vos équipes**. Pour renforcer la pertinence du projet associatif dans l'activité quotidienne de la structure associative, sachez mettre en place une vraie culture du feedback. Cette méthodologie consiste à faire comprendre aux membres, bénévoles comme salariés, qu'ils peuvent vous solliciter pour bénéficier de votre regard sur une action ou une décision concernant la vie intérieure de l'association ou son action extérieure.

Encourager les feedbacks

La culture du feedback est l'un des piliers du management collaboratif en entreprise. Parmi les tendances émergentes du management ces dernières années, elle n'est pourtant pas toujours bien mise à profit. En association, **le feedback est plus qu'une bonne pratique**. C'est plutôt une nécessité.

Un feedback, qu'est-ce que c'est ? Il s'agit de faire **un retour structuré** à une personne avec laquelle on travaille, dans le but, soit de **l'aider à s'améliorer**, soit de **lui exprimer sa satisfaction** sur un aspect de son travail.

Vous l'aurez compris, un bon manager en association sait manier la culture du feedback pour faire évoluer ses équipes, autant individuellement que collectivement. En feedback, **il n'y a pas de place pour le négatif**. La critique doit toujours être constructive pour encourager le collaborateur à continuer dans la même direction, ou bien à se remettre en question sur des points précis. 2 types de feedbacks existent :

- Le feedback positif : pour renforcer une action ou la maintenir telle quelle ;
- Le feedback constructif : pour amener le collaborateur à modifier ses actions afin de s'améliorer.

Concrètement, comment mettre en place une habitude du feedback quand on est manager en association ? Voici 5 étapes pour délivrer un feedback à un membre, qu'il s'agisse d'un bénévole ou d'un salarié. Bien sûr, ce modèle est adaptable aux enjeux spécifiques de l'association, que personne ne peut mieux connaître que son ou sa propre président(e).

Etape 1 : Résumer la situation

Cette étape consiste à décrire la situation qui pose problème ou, au contraire, dont la réussite doit être soulignée, de la manière la plus objective possible. Pour le manager, il s'agit donc de **ne pas la juger**, et de simplement **s'en tenir aux faits**, de manière à rappeler précisément à l'interlocuteur le contexte et à se mettre sur un pied d'égalité avec lui.

Etape 2 : Expliquer l'effet de la situation

Ensuite, la personne qui émet le feedback peut plus facilement commencer à expliquer les conséquences de la situation sur son état psychique et émotionnel. Elle peut se livrer sur la manière dont cette situation l'a affectée. Cette étape concerne plutôt les feedbacks constructifs, mais dans le cas d'une réussite importante, le manager d'association peut aussi **faire mention de son état émotionnel pour appuyer son propos**. Il peut par exemple dire : "j'étais vraiment fier et ému hier en découvrant les résultats de notre action du mois dernier".

Etape 3 : Partager son besoin

La culture du feedback considère qu'**une émotion** (positive ou négative) **est l'indicateur d'un besoin**, soit qui a été assouvi, soit qui doit l'être. Émettre un feedback, c'est donc se livrer sur son besoin et savoir faire comprendre à la personne en face que la situation n'y a pas répondu. Pour faire un bon feedback, **exprimez donc le plus simplement du monde ce besoin**, sans prendre de pincettes.


Etape 4 : Trouver ensemble une solution

C'est la porte de sortie de l'entretien de feedback. Elle consiste à concilier deux esprits pour **trouver une solution** à la situation évoquée en étape 1. Rechercher un moyen de résoudre le problème de manière collective **demande à chacun de poser sur la table des idées concrètes**. Pour être efficace, la discussion ne doit pas survoler les enjeux. L'idée, c'est de ressortir de cette entrevue avec **des actions à mettre en place**, soit pour renforcer un bilan positif, soit pour améliorer un bilan mitigé.

Etape 5 : Conclure par un engagement

Une fois qu'une solution est trouvée, le feedback se solde par **un engagement commun des deux parties**. Des actions concrètes peuvent donc commencer sur de nouvelles bases !



-  Pour illustrer nos propos sur la mise en place d'un point de feedback, reprenons l'exemple de notre club de football. L'un des membres les plus actifs a besoin de faire comprendre à son manager référent, le ou la président(e) de l'association, qu'une situation lui pose problème. Il exprime un feedback de la manière suivante :

● *"La semaine dernière, lorsque je t'ai présenté mon projet de partenariat avec une marque de sport locale, tu t'y es de suite opposé, avant même que je finisse d'argumenter (situation). J'ai eu l'impression que mon travail n'avait servi à rien, alors que j'y ai passé du temps. Je me suis senti vraiment déçu (émotion). J'ai besoin de plus de reconnaissance dans mon travail, et que mes idées pour l'association soient valorisées ou au moins écoutées (besoin). Pour la prochaine présentation, j'aimerais que tu sois vraiment disponible, en bloquant une heure par exemple, et que tu entendes vraiment ce que j'ai à proposer (solution). Tu es d'accord avec moi ? (engagement)"*

● Dans cet exemple, ce n'est pas le manager qui introduit le feedback, mais l'un des membres de son équipe, un bénévole chargé de la gestion des partenariats du club de foot. On vous l'accorde, c'est la situation idéale. Elle se produit lorsque le manager a su créer, au fil du temps, cette culture du feedback. Le résultat ? Les collaborateurs n'ont plus peur de dire ce qu'ils pensent sans détour, et tout le monde gagne un temps précieux, dans la résolution des problèmes, comme dans le renforcement des succès de l'association.

Vous l'aurez compris, la culture du feedback ne s'impose pas. Pour parvenir à en faire un véritable mode de fonctionnement dans votre association, sachez **démontrer ses avantages à votre équipe**. Pour aller encore plus loin, vous pouvez leur proposer de se former, au travers d'une réunion collective, à ce mode de management. De plus, ils se sentiront intégrés et comprendront qu'un bon management ne dépend pas que des décisions d'une seule personne. Si le sujet leur est bien présenté, il y a peu de raisons que vos membres refusent cette démarche ! Une seule condition : **montrer l'exemple**.

Former régulièrement les collaborateurs

La question du maintien de l'engagement des membres est tout à fait légitime lorsque l'on est président d'association. En effet, si au départ un membre rejoint l'association par passion ou par intérêt pour la cause qu'elle défend, il aura probablement **besoin d'autres raisons pour rester dans la structure**. Ce principe est vrai pour les entreprises, qui doivent permettre à leurs salariés d'évoluer pour maintenir leur motivation et leur engagement. Elle l'est d'autant plus pour les structures associatives, dont les membres bénévoles choisissent d'investir de leur temps libre. Dans tous les cas, **la formation continue** est la solution la plus adaptée.

Nous l'avons vu, le manager d'association fait le lien entre le projet associatif et les bénévoles. Cela lui demande de comprendre les besoins individuels des membres qu'il accompagne, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de tirer une pleine satisfaction de leur engagement. Plus encore, il doit faire en sorte de **concilier ces besoins individuels avec ceux de l'association** dans son ensemble.

Pourquoi ne pas proposer aux bénévoles de se former durant leur mission associative ? Une étude de 2019, menée par le réseau Recherches et Solidarités, a prouvé que la formation professionnelle est **la première attente des bénévoles à titre personnel**. Elle leur permet de se sentir plus à l'aise dans la vie associative et de prendre confiance en eux. Ainsi, pour garder à vos côtés vos bénévoles les plus engagés, la formation est un passage obligé. Ils ne vous remercieront que plus de leur permettre d'évoluer !

Président(e)s d'association, pour former vos bénévoles, deux solutions s'offrent à vous :

- la formation interne ;
- la formation par des organismes et dispositifs publics.

1 - Former vos membres en interne

La formation en interne permet de bénéficier de l'expertise variée des membres de l'association. C'est un moyen intéressant de **transmettre les connaissances et les compétences**. Pour cela, il n'est pas nécessaire qu'un membre plus ancien dans l'association prenne sous son aile un nouveau membre. Il n'y a pas de règles précises,

chacun peut apporter quelque chose aux autres membres.

Si un sujet de formation en particulier intéresse plusieurs membres, il est alors tout à fait conseillé de mettre en place une formation en interne. D'une part, vous **harmonisez les connaissances des membres, rapidement et à moindre coût**. D'autre part, vous valorisez le travail du membre formateur et renforcez son niveau d'engagement, tout en créant du lien entre les membres de l'association.

2 - Avoir recours à des dispositifs publics

Vous le savez, former a un coût, d'autant plus si vous souhaitez voir évoluer vos collaborateurs sur des compétences dont vous ne disposez pas encore en interne. Deux dispositifs sont alors particulièrement adaptés à la formation continue des bénévoles.

Les plans de formation du FDVA

Le FDVA, Fonds pour le Développement de la Vie Associative, propose un dispositif permettant aux structures associatives de mettre en place des plans de formation.

Si vous avez un projet de formation relativement précis pour répondre à un nouvel enjeu de votre association, vous pouvez le déposer auprès du FDVA. **Un jury décidera d'attribuer ou non une aide financière à votre association**. Pour avoir toutes ses chances, votre projet doit correspondre aux axes de formation définis chaque année par l'État.

Le CEC (Compte d'Engagement Citoyen)

Le CEC est un dispositif lié au Compte Personnel de Formation (CPF), qui concerne tous les actifs (salariés, indépendants et demandeurs d'emploi).

Il permet aux bénévoles de cumuler des crédits de formation sur leur compte personnel, en renseignant simplement les heures de bénévolat, la nature de leur rôle au sein de la structure, ainsi que l'activité de l'association dans laquelle ils interviennent.

Si vous êtes président(e) d'association, pensez à **informer vos membres bénévoles de l'existence de ce dispositif**, afin qu'ils puissent valoriser concrètement leur engagement. Au passage, n'oubliez pas vos salariés, eux aussi concernés par le Compte Personnel de Formation !

Conclusion

Que retenir ?

Conclusion : que retenir ?

Vous l'aurez compris, manager en milieu associatif présente un certain nombre de spécificités. Tout d'abord, le management d'association doit à la fois prendre en compte **la dimension économique de la structure** d'une part et **sa mission publique** d'autre part, au travers du **projet associatif**.

Plus particulièrement, les associations sportives s'organisent autour d'un organigramme type, conférant **une responsabilité importante aux membres les plus actifs**, notamment l'équipe gouvernante de l'association (assemblée générale, conseil d'administration, bureau).

Parmi les outils et méthodes pouvant aider le ou la président(e) de l'association à instaurer un mode de management en adéquation avec les spécificités de sa structure associative, **le digital a désormais toute sa place**. Réseaux sociaux et site web vitrine pour assurer la visibilité de la structure, outils de gestion collaborative pour faciliter le travail d'équipe, analyse des données relatives au développement de l'association via un CRM dédié : les outils numériques sont de véritables atouts pour une association, quelle que soit sa taille.

Ces outils viennent compléter la méthodologie du management collaboratif, un mode de gestion flexible basé sur l'échange, particulièrement adapté aux structures associatives. Ces techniques et outils sont à la portée de tou(te)s les président(e)s d'association, donc pourquoi pas vous ?

À propos de Joinly

Joinly est une solution d'inscription et de paiement en ligne destinée aux associations qui souhaitent simplifier leur gestion. Le service s'appuie sur une plateforme digitale entièrement pensée pour répondre à leurs besoins si spécifiques. Joinly permet donc aux associations de **dématérialiser entièrement leurs processus d'inscription** par le biais de collectes simples à créer, qu'il s'agisse de cotisations ou d'inscriptions à des événements sportifs et festifs.

Côté financement, Joinly propose aux associations de **digitaliser en quelques clics leurs campagnes d'appels aux dons** en permettant une récolte sécurisée de ceux-ci en ligne. **Une manière simple et agréable d'accroître leurs revenus** et de financer leurs projets à venir par les dons de leur communauté.

Joinly propose deux offres à ses utilisateurs : un service sans abonnement avec des fonctionnalités réduites et des frais sur les transactions réalisées en ligne, et un service avec abonnement pour profiter pleinement de toutes les possibilités et des meilleures fonctionnalités de la solution.

Le service, clé en main, est autant plébiscité **pour sa facilité d'utilisation que pour son ergonomie intuitive**. En 2020, les équipes de Joinly souhaitent continuer d'améliorer le quotidien des associations françaises et de **promouvoir le sport associatif à grande échelle**, en facilitant notamment son accès au plus grand nombre.

Alors, **vous nous rejoignez ?**



Avec le
parrainage du



MINISTÈRE
CHARGÉ DES SPORTS

Liberté
Égalité
Fraternité

Contactez-nous !



joinly.com



hello@joinly.com



Joinly / WeWork
198 Avenue de France
75013 Paris

