



COMITÉ
HAUTS
DE SEINE

Séminaire des dirigeants 2022

"Professionnalisation des clubs : quelle gouvernance et quel management?"

- Synthèse -



SOMMAIRE

1) Définitions préalables	Page 2
2) Les associations	Page 3
3) La place essentielle du "Projet"	Page 4
4) Le fonctionnement de la gouvernance	Page 5
5) Management de l'équipe de salariés	Page 6
6) La fonction "bras droit"	Page 7
7) Les attentes vis-à-vis du Comité	Page 8

DÉFINITIONS PRÉALABLES

- **Gouvernance** : ensemble de mesures, règles, organes de décision, information et surveillance qui permettent le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation pour mener à bien son projet.
- **Management** : ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre pour l'administration d'une organisation.



LES ASSOCIATIONS

- Les associations ont une très bonne image auprès de la population qui, majoritairement, les trouve : d'intérêt général, évolutives, performantes, innovantes.
- Leur gestion devient de plus en plus professionnelle.
- L'investissement bénévole reste dynamique mais s'inscrit plus facilement dans des missions de courte durée. Davantage de difficultés à trouver des bénévoles pour les missions longues.
- Les bénévoles doivent être considérés comme une "ressource" pour l'association. À ce titre, cette "ressource" doit être animée : recrutement, accompagnement, acquisition de compétences.



LA PLACE ESSENTIELLE DU "PROJET"

- Le projet est le cœur même de l'association et guide l'action de la gouvernance. Il doit refléter la pluralité, être largement partagé et intégrer l'expertise des salariés.
- Le projet est par nature collectif et ne peut être l'addition de souhaits individuels. Des "fiches de mission" pour les bénévoles doivent clarifier leur engagement.
- Le projet ne peut méconnaître l'environnement dans lequel il s'inscrit, notamment les attentes de la population et celles des Collectivités locales.
- Le projet doit être en mesure d'évoluer en fonction de la situation et des modifications de son environnement.



LE FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE

- La taille des instances - en lien avec la demande forte de réactivité - apparaît comme un enjeu majeur.
- La création de "groupes-projets" pour des durées courtes, peut mieux correspondre aux capacités d'engagement de certains dirigeants.
- Pour objectiver les décisions, l'information des dirigeants doit être une préoccupation permanente.
- L'engagement bénévole doit se situer "à la bonne altitude" : stratégie, décisions, contrôle.
Le fonctionnement opérationnel est de la responsabilité des salariés.
- Les statuts doivent être cohérents avec les besoins de la Gouvernance.



MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE DE SALARIÉS

- Le conflit entre "dirigeants-pouvoir" et "salariés-expertise" est une situation connue.
- Pour y répondre, le partage de la compréhension du présent et la définition et le partage d'une vision d'avenir reste le meilleur moyen.
- Le management de l'équipe de salariés n'est ni "vertical" (il nécessiterait un contrôle permanent), ni horizontal (la décision finale revient aux Élus).
- La politique managériale doit être définie et animée.



LA FONCTION "BRAS DROIT"

- Pour aider au fonctionnement, la Gouvernance doit disposer d'un "bras droit" salarié qui partage étroitement la vision et qui soit capable de la diffuser au sein de son équipe. Il doit bénéficier d'une forte confiance de la part des Élus.
- Il doit être étroitement associé à l'ensemble des décisions et pour cela siéger de façon permanente dans les instances de Gouvernance.
- La délégation qui lui est accordée doit être formalisée.



LES ATTENTES VIS-À-VIS DU COMITÉ

- Élaborer des fiches de mission pour les bénévoles.
- Faciliter la mise en relation des clubs : séminaires, échanges, partage des bonnes pratiques.
- Organiser des moments d'approfondissement de certains sujets : formations, réunions d'échanges pour les enjeux.
- Accompagner les nouveaux dirigeants.

