

Préambule

L'intervention de ComPorTence a été réalisée de manière sincère pour satisfaire le plus complètement possible les membres des comités ayant participé à la formation.

La réalisation de dossiers individuels par comité n'a pas pu se faire pour deux raisons. Des comités ont travaillé leur projet au fur et à mesure de la formation en conservant et en utilisant les éléments fournis par le prestataire.

D'autres comités ne sont pas positionnés sur une réelle problématique et ont plutôt pris les contenus de formation pour une mise en œuvre plus tard.

1. Rappel de la commande

Dossier n° : 04 / 014

Définition de la mission par le DLA : mission d'ingénierie en vue d'accompagner collectivement des Comités Départementaux Sportifs du Tarn

Suite au diagnostic partagé des projets, le DLA a souhaité organiser une session de qualification collective pour plusieurs structures, afin de répondre aux besoins suivants : appui au développement des Comités Départementaux sportifs

Thèmes à aborder :

- Module 1 : Le projet de développement associatif
- Module 2 : Diversification de l'offre d'activités sportives et recherche de nouveaux publics
- Module 3 : Constituer un réseau de partenaires

Le prestataire est chargé d'assurer cette mission pour une durée de :

- 1 demi-journée de présentation permettant d'expliciter la démarche envisagée et de mobiliser les structures susceptibles d'être concernées
- 3 demi-journées collectives pour une première phase de l'accompagnement (trois modules à la carte)
- 3 demi-journées collectives pour la seconde phase de l'accompagnement (approfondissement des 3 modules).

Le prestataire prévoira en outre des temps d'analyse sur dossier et d'assistance en ligne, et assurera des permanences d'accueil à la Maison des Comités afin d'appuyer les responsables des comités départementaux dans un travail à domicile sur leur projet de développement, entre les sessions de formation.

2. Déroulement et contenus de l'intervention

Au vu du diagnostic présenté par le DLA, ComPorTence a proposé de mener son intervention en trois étapes :

- **Etape 1** : Premières parties des modules = approche des situations des comités au regard de leur projet, de leurs activités et de leurs services, de leur communication, de leur gestion et de leur partenariat.
- **Etape 2** : Suivi et accompagnement des dirigeants dans le travail de réflexion sur les sujets abordés dans les modules ; renforcement de la mobilisation en interne pour impliquer d'autres dirigeants dans la réflexion ; soutenir la production d'éléments de travail qui seront utilisés dans la deuxième partie des modules ; réponses aux questions que suscite le travail entrepris pendant les modules ; accompagnement dans la production de projets écrits.
- **Etape 3** : Deuxièmes parties des modules = fourniture d'outils d'intervention dans la pérennisation de l'emploi et apports d'éléments de connaissance spécifique ; la méthode d'élaboration ou de révision de projet de comité ; l'engagement d'une conduite de projet ; les éléments de financement des activités et des services ; la formalisation du plan de communication ; l'approche d'un guide de partenariat ; des apports de solutions aux problématiques apparues pendant le travail en alternance.
- **Etape 4** : Remise des préconisations.

Au travers de son intervention, ComPorTence a cherché à donner les moyens aux comités départementaux de :

- travailler sur un projet de développement associatif qui stabilise l'organisation du comité,
- organiser des actions nouvelles qui peuvent procurer des recettes supplémentaires indispensables à la conservation de l'emploi,
- renforcer le positionnement des dirigeants sur le principe de rentabilité sociale et économique,
- réfléchir à la rationalisation des charges et des produits dans le fonctionnement associatif,
- disposer d'informations techniques sur les savoir-faire et le « faire savoir », indispensable quand on souhaite assurer le développement de sa discipline,
- guider la recherche des partenariats complémentaires sur l'utilité sociale du comité et sa participation à l'animation du département.

L'ensemble des contenus pédagogiques travaillés et transmis aux comités sont rassemblés dans une chemise de documentation fournie en complément du rapport de mission.

Programmes du module 1

Programme de formation accompagnement

Module 1 « La méthodologie de projet »

1^{ère} partie « Le projet de développement associatif »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique de chaque comité

Action formative

- Le fonctionnement associatif : diaporama
- Echanges sur les problèmes de fonctionnement en général : état général - problématique particulière
- Remplissage du questionnaire de présentation du comité

PAUSE

Action formative

- Le projet associatif : diaporama
- Le projet de chaque comité : présentation orale à partir du questionnaire
- Affichage des objectifs attendus de la formation

Clôture

- Les sujets de réflexion à étudier pour la deuxième partie du module
« Comment améliorer mon projet ? Quelles pistes de développement ? »
- Synthèse

Programme de formation accompagnement

Module 1 « La méthodologie de projet »

2^{ème} partie « La mise en place d'un projet »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique des représentants de chaque comité
- Retour sur les questions posées lors de la première partie du module

Action formative

- Elaborer et conduire un projet : diaporama (première partie)
- Fourniture d'outils et de tableaux de bord : photocopies
- Echanges pendant la projection

PAUSE

Action formative

- Elaborer et conduire un projet : diaporama (deuxième partie)
- Fourniture d'outils et de tableaux de bord : photocopies
- Echanges pendant la projection

Etude de cas personnalisé

- Le projet de chaque comité : travail individuel de recherche de points à améliorer dans un projet de développement en préparation ou en cours
- Lien du projet avec une pérennisation d'emploi

Clôture

- Synthèse générale du module 1

Programmes du module 2

Programme de formation accompagnement
Module 2 « Les activités et leur communication »
1^{ière} partie « Diversification des offres d'activités
et recherche de nouveaux publics »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique de chaque comité

Action formative

- La diversification de l'offre d'activité : diaporama et photocopies
- Débat - échanges sur les activités et les services du comité et des clubs en général : liste des activités et des services (photocopies, paper bord, documentation)

PAUSE

Action formative

- Les activités et leur communication : diaporama
- Le projet de chaque comité : descriptif sommaire individuel (photocopies et paper bord)

Clôture

- Les sujets de réflexion à étudier pour la deuxième partie du module
« Quels objectifs de diversification d'activité ? Comment le Comité communique ? »
- Synthèse

Programme de formation accompagnement
Module 2 « Les activités et leur communication »
2^{ème} partie « Les principes de communication et de promotion »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique des représentants de chaque comité et retour sur les deux questions posées lors de la première partie du module

Action formative

- Les outils de communication : diaporama
- Echanges entre participants sur les bonnes pratiques de communication : appui sur les outils existants des comités

Action formative

- Le plan marketing : diaporama
- Analyse des services potentiels fournis par les comités : quels usagers ? Quels coûts ? Quelles recettes ?

PAUSE

Action formative

- Animer une équipe, conduire une réunion : diaporama
- Fourniture d'outils au service du management : photocopies
- Animation d'une réflexion sur la communication dirigeants bénévoles / salariés

Clôture

- Synthèse générale du module

Programmes du module 3

Programme de formation accompagnement
Module 3 « Le partenariat »
1^{ère} partie « Constituer un réseau de partenaires »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique de chaque comité

Action formative

- Le partenariat : diaporama
- Débat - échanges sur les difficultés du partenariat pour les comités
- Travail individuel par comité sur la connaissance de son réseau de partenaires : photocopies

PAUSE

Action formative

- Travail en 2 ateliers sur le partenariat d'un comité départemental
- Thème de travail : identification des partenaires de chaque comité et de leurs apports : photocopies

Clôture

- Les sujets de réflexion à étudier pour la deuxième partie du module
« Définir les partenariats recherchés - Quelles potentialités dans le réseau du comité ?
- Synthèse

Programme de formation accompagnement
Module 3 « Le partenariat»
2^{ème} partie « L'élaboration d'un guide partenariat »

Accueil

- Présentation du module
- Présentation orale synthétique des représentants de chaque comité et retour sur les deux questions posées lors de la première partie du module

Action formative

- Le guide de partenariat : diaporama
- Retour sur les partenariats potentiels des comités
- Fourniture d'un modèle de guide : photocopies

PAUSE

Action formative

- Travail de production écrite sur le partenariat d'un comité départemental
- Accompagnement des comités à l'écriture du plan de leur guide
 - Recensement de données
 - Définition des prestations de partenariats
 - Stratégie de prospection

Clôture

- Synthèse générale du module

3. Conditions d'intervention

Remarque préalable : devant le nombre initial d'inscription, il a été décidé, d'un commun accord avec le DLA, de dédoubler les modules de formation pour pouvoir accorder à chaque comité un temps suffisant dans l'appréhension des projets et la qualité du travail d'accompagnement individuel. Ce sont donc 2 sessions de 3 modules de formation qui ont été réalisées.

Participation

Deux groupes de comités ont été constitués pour participer aux 2 sessions de formation.

Chaque participant des comités a montré une grande attention au travail mené en commun avec les intervenants de ComPorTence. Il n'était pas simple pour la plupart d'entre eux d'enchaîner les 2 séances en soirées suivies par une séance le samedi matin. ComPorTence les remercie de leur engagement et de leur assiduité.

Il est indéniable que les dirigeants rencontrés sont très engagés dans leurs comités et qu'ils souhaitent ardemment poursuivre le développement de leur discipline dans le département.

Un constat tempère cette volonté : le manque de mobilisation interne des membres des conseils d'administration dans certains comités et l'absence de cohérence entre les discours sur le développement et l'engagement réel pour capter les moyens d'atteindre les objectifs.

Deux types de choix de présence ont guidé les comités : soit c'est la ou les mêmes personnes qui ont participé à toutes les rencontres, soit les dirigeants et les salariés sont venus à tour de rôle. Cela dépendait des disponibilités de chacun.

Autre modalité de participation : certains comités ont demandé à leurs salariés d'assister soit à l'ensemble des modules, soit à une partie.

Nous pensons que cette présence élu - salarié a constitué une bonne solution pour développer une réflexion partagée sur les développements des comités. L'association du salarié a contribué à poser des problématiques de cohésion dans le projet associatif et du positionnement des responsables vis-à-vis des choix de pérennisation d'emploi.

Chiffres de participation

- Module 1 : 13 comités - 20 personnes
- Module 2 : 12 comités - 20 personnes
- Module 3 : 12 comités - 17 personnes

Le nombre d'emplois des comités ayant participé correspond à 17 salariés.

Tous les comités (excepté un) ont fait le choix d'assister à tous les modules.

Remarque : sur proposition du Président du CDOS, l'agent de développement du CRIB de Castres (Castres Promo Sports) a été invité à participer aux sessions de formation. Cela a permis de faire connaître cette structure auprès des comités.

Intervention

Les interventions (formation et permanences) se sont déroulées dans les locaux de la Maison des Comités. Deux salles de réunion ont été utilisées suivant les modalités de travail mise en place par le prestataire. Les conditions de travail ont été très confortables ce qui a facilité grandement les actions de formation. Le CDOS a mis à disposition les moyens logistiques suffisants et adaptés et ComPorTence en remercie son Président et les personnes du secrétariat.

Les sessions se déroulent les jeudi soir, vendredi soir et samedi matin. Sur les temps de présence du prestataire en journée (jeudi après-midi et vendredi matin et après-midi), des permanences mises en place à la Maison des Comités ont donné l'occasion à plusieurs comités d'approfondir le travail sur leur projet de développement et la consolidation des emplois.

Les durées des sessions ont souvent dépassé les 3 heures initialement prévues. Le volume des contenus, l'intérêt des participants et la quantité des échanges en sont les raisons.

Entre les sessions de formation, il a été également possible, pour deux comités, de communiquer par envoi de courriels avec le prestataire et de transmettre des documents de travail pour prolonger les réflexions.

Trois intervenants de ComPorTence ont réalisé, par deux et à tour de rôle, les sessions menées avec les dirigeants et les salariés des comités.

Cela a permis d'offrir une réactivité accrue aux problématiques soulevées par les responsables associatifs.

Les formes pédagogiques d'intervention ont été diversifiées pour garder l'attention des participants et éviter une certaine lassitude. Les supports utilisés : des diaporamas, des débats, des études de cas, des lectures de documents, des productions écrites, des questionnaires.

Temps d'intervention :

- Présentation : $\frac{1}{2}$ journée
- Formation : 12 $\frac{1}{2}$ journées + 5 h00 de temps additionnel
- Permanence : 8 $\frac{1}{2}$ journées (16 h 50 de temps d'intervention effective soit pratiquement 6 $\frac{1}{2}$ journées)
- Assistance en ligne : 2 $\frac{1}{2}$ journées
- Préconisation : $\frac{1}{2}$ journée

Première intervention - Groupe 1

Modalité de la prestation

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
1	13/01 2005	3h00	Fred B. Laurent V.	19h00	CDOS Basket Tennis de table Volley Ball	Michel Marcoul Pierre Magna Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi Jackie Bosca Stéphane Simon	Président Comité directeur Président Cadre Technique Comité Directeur ATD

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
2	14/01 2005	3h00	Fred B. Laurent V.	19h00	CDOS CRIB Basket Tennis de table Volley Ball	Michel Marcoul Yannick Maurel Jean-Luc Giendas Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi Jackie Bosca Stéphane Simon	Président Référént Secrétaire général Président Cadre Technique Comité Directeur ATD

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
3	15/01 2005	3h00	Fred B. Laurent V.	9h00	CDOS CRIB Basket Tennis de table Volley Ball	Michel Marcoul Yannick Maurel René-Pierre Martinez Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi Stéphane Simon	Président Référént Trésorier Président Cadre Technique ATD

Deuxième intervention - Groupe 1

Modalité de la prestation

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
1	3/03 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	19h00	CDOS Basket Tennis de table Volley Ball Sport adapté	Michel Marcoul Pierre Magna Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi Stéphane Simon Marie-Pierre Vincens	Président Comité directeur Président Cadre Technique ATD Présidente

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
2	4/03 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	19h00	CDOS et Volley Ball Tennis de table Sport adapté	Michel Marcoul Alain Fitoussi Philippe Verdoux Yves Obis	Président Cadre Technique Secrétaire Vice Président

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
3	5/03 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	9h00	CDOS Basket Tennis de table Volley Ball Sport adapté	Michel Marcoul René-Pierre Martinez Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi Stéphane Simon Michel Lafon	Président Trésorier Président Cadre Technique ATD Vice Président

Première intervention - Groupe 2

Modalité de la prestation

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
1	10/02 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	19h00	Aviron Canoë Kayak Handball Randonnée pédestre Rugby à XIII Sport adapté USEP UFOLEP	Valentin Frezouls Alain clerc Ludovic Delahaye Bouziane Belardi Daniel Barbaste Françoise Sablayrolles Gérard Lacroux Gérard Dedieu Marie-Pierre Vincens Franck Grezes Emmanuelle Blanc	Educateur Président Educateur Président Membre du CD Trésorière Trésorier adjoint Chargé de mission Présidente Educateur Agent de développement

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
2	11/02 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	19h00	Aviron Canoë Kayak Gymnastique Randonnée pédestre Rugby à XIII Sport adapté USEP UFOLEP	Muriel Anesi Alain clerc Ludovic Delahaye Stéphanie Kaczmarek Stéphanie Lamour Daniel Barbaste Françoise Sablayrolles Gérard Lacroux Gérard Dedieu Yves Obis Franck Grezes Emmanuelle Blanc	Présidente Président Educateur Educatrice Membre du CD Membre du CD Trésorière Trésorier adjoint Chargé de mission Vice Président Educateur Agent de développement

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
3	12/02 2005	3h00	Laurent V. Brice GD.	9h00	Aviron Canoë Kayak Gymnastique Randonnée pédestre Rugby à XIII Sport adapté USEP UFOLEP	Muriel Anesi Alain clerc Ludovic Delahaye Stéphanie Kaczmarek Stéphanie Lamour Daniel Barbaste Gérard Lacroux Gérard Dedieu Michel Lafon Franck Grezes Jean Cabadi	Présidente Président Educateur Educatrice Membre du CD Membre du CD Trésorier adjoint Chargé de mission Vice Président Educateur Président

Deuxième intervention - Groupe 2

Modalité de la prestation

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
1	31/03 2005	3h00	Laurent V. Fred B.	19h00	Aviron Canoë Kayak CRIB Gymnastique Randonnée pédestre Rugby à XIII UFOLEP	Muriel Anesi Alain clerc Stéphanie Kaczmarek Yannick Maurel Laurent Belot Daniel Barbaste Françoise Sablayrolles Gérard Lacroux Emmanuelle Blanc	Présidente Président Educatrice Référent Président Membre du CD Trésorière Trésorier adjoint Agent de développement

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
2	1/04 2005	3h00	Laurent V. Fred B.	19h00	Aviron Canoë Kayak CRIB Gymnastique Randonnée pédestre Rugby à XIII	Muriel Anesi Ludovic Delahaye Stéphanie Kaczmarek Yannick Maurel Laurent Belot Daniel Barbaste Françoise Sablayrolles Gérard Lacroux	Présidente Educatrice Educatrice Référent Président Membre du CD Trésorière Trésorier adjoint

Module	Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
3	2/04 2005	3h00	Laurent V. Fred B.	9h00	Aviron CRIB Randonnée pédestre Rugby à XIII UFOLEP	Muriel Anesi Yannick Maurel Daniel Barbaste Gérard Lacroux Aurélien Danglard	Présidente Référent Membre du CD Trésorier adjoint Délégué USEP / UFOLEP

Planning des permanences d'accueil des comités

Date	Durée	Prestataires	Heure	Comités	Personnes présentes	Fonction
11 / 02 05	2 h30	Laurent V.	14 h00	Tennis de table	Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi	Président Cadre technique
3 / 03 05	1 h30	Laurent V.	14 h00	Volley Ball	Michel Marcoul Stéphane Simon	Président ATD
4 / 03 05	2 h00	Laurent V.	9 h30	UFOLEP USEP	Aurélien Danglard Emmanuelle Blanc Franck Grezes	Délégué USEP / UFOLEP Agent de développement Educateur sportif
4 / 03 05	2 h00	Brice GD.	11 h00	Sport adapté	Marie-Pierre Vincens Cyrille Pitaud Michel Lafon	Présidente Educateur sportif Vice Président
4 / 03 05	1 h20	Brice GD.	15 h00	Aviron	Muriel Anesi	Présidente
4 / 03 05	2 h00	Laurent V.	15 h50	Tennis de table	Jean-Michel Balance Alain Fitoussi	Elu chargé du développement Cadre technique
4 / 03 05	2 h00	Brice GD.	16 h 20	Canoë Kayak	Alain clerc Stéphanie Kaczmarek	Président Educatrice sportive
31 / 03 05	45 min	Laurent V. Fred B.	15 h45	Volley Ball	Michel Marcoul Stéphane Simon	Président ATD
31 / 03 05	15 min	Laurent V.	18 h30	Aviron	Muriel Anesi	Présidente
1 / 04 05	1 h30	Laurent V. Fred B.	8 h30	USEP	Jean-Jacques Judlin Aurélien Danglard	Vice Président Délégué USEP / UFOLEP
2 / 04 05	1 h00	Laurent V. Fred B.	8 h00	Tennis de table	Jean-Claude Fauch Alain Fitoussi	Président Cadre technique

4. Evaluation

Prise en compte, dans l'intervention de ComPorTence , de 3 notions inhérentes au sport associatif :

- Rentabilité économique - moyens pour assurer le financement des actions programmées pour remplir l'objet statutaire et faire ce pour quoi les dirigeants ont été élus.
- Rentabilité sociale - le service à la collectivité rendu par l'association auprès des populations et la mission de service public attribué par l'Etat
- Rentabilité associative - mise en place d'activités autocentrées sur le fonctionnement de l'association et la satisfaction des membres

Les dirigeants et salariés présents sur les sessions ont fourni un travail important de réflexion et d'analyse des situations actuelles de leurs comités. Cette étape de la formation a rempli son office.

Les apports de connaissance ont surtout provoqué la remise en question des pratiques habituelles des comités, sorte de « routines » qui les « enferment » dans une gestion du quotidien souvent lourde et sans réel plaisir. Les échanges entre participants ont été à ce point de vue révélateur du besoin de prendre du recul sur les aspects du bénévolat mais aussi de revoir les relations employeur - salarié et les pratiques associatives.

La progression constatée dans l'accompagnement est surtout due à la mobilisation forte suscitée par la construction des sessions de formation. L'alternance instaurée de fait a permis de donner du volume à l'action du DLA et de faire circuler au sein du mouvement sportif départemental les bénéfices du dispositif d'accompagnement.

Il est important de signaler que la période de formation a correspondu avec les temps de conventionnement des comités auprès des financeurs. Les aides au projet ont eu, nous semble-t-il, une utilité immédiate dans le remplissage des dossiers techniques de demande de subvention.

La correspondance entre ces demandes et la pérennisation des emplois a d'ailleurs constitué un des enjeux majeurs de la formation accompagnement. La constitution des projets, leur qualité de présentation et les mises en forme ont une incidence sur la réponse des financeurs.

Pour mieux définir les avantages et résultats obtenus par l'action de formation, une enquête de satisfaction semble indispensable car les avis donnés au prestataire à l'issue des modules manquent de recul. Il faut néanmoins constater que les comités qui ont bénéficié des permanences d'accueil ont sans doute pu progresser plus rapidement dans les projets, la résolution de problèmes et la recherche de solutions financières pour l'emploi.

ComPorTence pense qu'il peut être utile de prévoir des temps réguliers de rencontres pour étudier la mise en œuvre des projets issus de la formation et les effets qu'elle a produits sur le développement des comités.

La plupart des comités ont découvert une nouvelle façon de travailler et il est difficile de changer les habitudes en peu de temps. Les responsables sportifs doivent « incuber » la somme de connaissances et d'informations qu'ils ont engrangé durant les modules. Ils doivent aussi retranscrire à leurs collègues élus toutes ces données. Il faut donc du temps pour permettre à chaque comité de rendre utilisable et accessible le travail de structuration par la formation qui a été réalisé.

La difficulté des comités est de faire connaître leur place dans le mouvement sportif d'un département. Les positions qu'ils ont avec leurs clubs peuvent paraître quelques fois comme une « concurrence », surtout si le comité tente de développer un partenariat propre. La formation accompagnement a permis de trouver des éléments d'argumentaire pour les comités sur leur positionnement.

Il est essentiel pour les comités de faire comprendre le rôle qu'ils ont, tant dans la hiérarchie fédérale que dans les positionnements stratégiques pour défendre les intérêts de leur discipline sportive et de leurs clubs.

Le principe de l'accompagnement durable peut inscrire chaque comité qui en exprime le besoin dans un processus de structuration interne et de renforcement du bénévolat. Le mouvement sportif ne peut se passer d'une direction et d'une responsabilité assurée par des militants. C'est le couple bénévole - salarié qui est porteur d'avenir. Il doit devenir pérenne pour stabiliser les associations et remplir la mission d'utilité sociale reconnue par les institutions.

ComPorTence reste à la disposition du DLA pour apporter en tant que de besoin toute information complémentaire sur la réalisation de la mission.