



Organise

Avec la collaboration du

Commissariat Régional de la Jeunesse et des Sports de Sousse

Une journée sur le Thème

« Comment Gérer au Mieux son Association Sportive »

Présentation de

Mr Lassaad RIANI

Consultant en Management du Sport

Enseignant Universitaire

Programme :

Comment gérer au mieux son association sportive

- A- L'association sportive : une organisation assez particulière
- B- Le dirigeant d'une association sportive: un vrai Manager
- C- Le Plan de développement ou Projet de Club
- D- Le Budget Prévisionnel d'une association sportive

A- L'association sportive : une organisation assez particulière

Un club sportif n'est pas une entreprise. Par contre, il doit être géré avec les compétences d'un chef d'entreprise.

Un club sportif n'est pas une organisation comme les autres. En effet, sa culture interne repose sur des valeurs sportives particulières, ses résultats sont plus aléatoires que dans les autres secteurs et il doit s'entendre avec ses concurrents, faute de quoi son marché tend à disparaître.

Par ailleurs, sa gestion des ressources humaines – compétiteurs et bénévoles – n'est pas celle d'un personnel salarié classique.

À la différence du marché économique, celui du sport repose sur l'incertitude du résultat.

Une entreprise vise à réduire l'incertitude en permanence de façon à minimiser le risque d'investissement.

Elle le fait avec rationalité : à partir d'études de marché, d'analyses financières, de recrutements par des cabinets extérieurs, etc.

À la différence de l'entreprise, un club doit accepter d'intégrer dans sa gestion une part de fatalisme et d'aléatoire (par exemple : une élimination inattendue en Coupe d'Afrique alors que l'équipe était la meilleure « sur le papier »). Cela signifie qu'une gestion exemplaire en amont de la rencontre (avoir recruté les meilleurs joueurs, le meilleur entraîneur, le meilleur staff médical, etc.) ne suffit pas à garantir le succès sportif.

Si l'objectif de l'entreprise est clair (maximiser ses profits), celui du Club est pluriel.

Il vise à obtenir des résultats sportifs à la hauteur des attentes de ceux qui le financent (collectivités et sponsors) mais aussi à répondre au cahier des charges du ministère de la Jeunesse et des Sports

Le premier objectif marque une première différence avec l'entreprise dont les dirigeants rendent compte aux propriétaires (associés, actionnaires) ; le club est souvent tributaire de ses sponsors publics et privés qui jouent, d'une certaine façon, le rôle d'actionnaires à qui on doit aussi rendre des comptes ; non pas en termes de profits mais bien en termes de puissance d'image et de visibilité médiatique.

Le deuxième objectif est de promouvoir la pratique du sport par le plus grand nombre, ce qui peut venir gêner une politique élitiste de résultat sportif.

L'incertitude du résultat sportif qui pèse directement sur les performances économiques des produits spectacles (billetterie, abonnements) et pratiques (adhésions au club), conduit les dirigeants à commercialiser

des produits supposés moins dépendants des résultats tels que les produits tendant à valoriser et à distribuer la marque (produits dérivés).

D'où la nécessité d'avoir des dirigeants dotés d'une vision élargie du marché à la tête des clubs.

Le sport véhicule les mêmes valeurs que l'entreprise :

Esprit d'équipe, respect de l'autre, compétition interne – chacun doit gagner sa place dans l'équipe tout comme dans l'entreprise –, travail et rigueur, dépassement de soi pour viser l'excellence. En effet, dans le sport de haut niveau, il faut aller au bout de soi-même et de ses limites si on veut progresser ; dans l'entreprise également mais avec beaucoup moins d'intensité. Certains joueurs ne prennent pas de vacances durant deux ans à cause des championnats qui se chevauchent...

Dans l'entreprise comme dans un club, le dirigeant doit avoir le sens de l'autorité et de la discipline mais aussi développer dialogue et concertation. Cette autorité lui est donnée par la passion qui l'anime : il est l'exemple à suivre.

Le dirigeant doit donner envie aux autres de se dépasser. Il doit aussi être pédagogue, expliquer pour convaincre. Un président de club est un bénévole, il convient de le rappeler. Il donne de son temps et, en outre, apporte sa caution personnelle pour une autorisation de découvert auprès des banques.

Tout d'abord, il faut insister sur le fait que si dans l'entreprise, il y a des recettes et des dépenses, dans le sport il y a peu de recettes et beaucoup de dépenses. Toute l'énergie passe dans la recherche de financements extérieurs. Il faut avoir une vision stratégique de chef d'entreprise. En l'absence de droits de télévision, il faut se tourner vers les sponsors et les convaincre en leur assurant un réel retour sur investissement.

Le résultat, c'est le point commun entre l'entreprise et le club.

Une entreprise doit faire du profit pour investir, embaucher, verser des dividendes, etc... Un club doit produire du résultat sportif pour répondre aux attentes des partenaires publics et privés.

Mais, comme l'entreprise, le club doit gérer l'incertitude. La principale source d'incertitude concerne les joueurs dont l'état de forme est variable en fonction des accidents physiques ou des défaillances psychiques. Paradoxalement, l'incertitude du résultat est plus facile à gérer en sport qu'en entreprise car on peut la réduire par un bon recrutement.

Le but commercial de l'entreprise est la satisfaction du client.

Les principaux clients d'un club sportif sont les spectateurs, les sponsors et les collectivités locales. Ils ont tous des attentes spécifiques et fortes.

L'objectif du dirigeant est de créer de la valeur pour ces différents clients et principalement les sponsors.

Une équipe sportive est un produit dont il faut travailler les attributs et pas seulement les attributs sportifs. Or, pour positionner un produit, il faut lui donner une identité, une marque. Il s'agit d'un objectif qui dépend d'au moins deux facteurs externes:

- Des clubs concurrents plus compétitifs dans un championnat national plus relevé et en mesure d'intéresser les médias,
- Une équipe Nationale plus forte et plus médiatisée au niveau international.

Une des particularités de la gestion d'un club de sport réside dans le fait que vous gérez des élus, des permanents salariés et surtout des **bénévoles**. Cette dernière famille d'acteurs demande une attention toute particulière.

Le bénévole est indispensable au fonctionnement de l'organisation qui n'a pas les moyens financiers de dégager une masse salariale suffisante. On en attend une prestation de qualité en phase avec les enjeux sportifs et le niveau des investissements financiers engagés. Pourtant, nous n'avons pas de relation contractuelle avec lui. La gestion des ressources humaines bénévoles est donc extrêmement délicate sur le plan psychologique. Les bénévoles ont soif de reconnaissance. Il faut les écouter plus que nécessaire et penser à leur rétribution symbolique (les inviter aux réceptions, les citer lors de discours etc...).

La gestion des joueurs est également particulière.

La carrière d'un joueur n'excède pas quinze ans aux termes desquels il sort physiquement abîmé et psychologiquement épuisé. Ils doivent gérer une pression très forte sur des périodes très courtes. Ils doivent pouvoir se remotiver à l'occasion de chaque match y compris ceux qui présentent un moindre enjeu.

Alors que, dans l'entreprise, l'effort demandé aux cadres est davantage étalé dans le temps. Par conséquent, il faut les aimer et surtout les soigner ; médecin, kinésithérapeute et ostéopathe sont à leur disposition.

Par ailleurs, en entreprise comme dans le sport, la « starisation » des individus est préjudiciable à la cohésion du groupe et à la performance collective. Dans certaines situations, le remplaçant est tout aussi important que la vedette. Il faut être très attentif à la considération portée au remplaçant sur le banc de touche car la réussite du groupe tient ponctuellement à ses prestations. Une équipe peut gagner un titre, ou le perdre, grâce, ou à cause, des remplaçants.

Il est à noter que ce système de remplaçant est un élément qui différencie aussi le fonctionnement du sport de celui de l'entreprise.

Lorsqu'un joueur est recruté, il faut accorder autant d'importance à ses qualités relationnelles qu'à ses qualités techniques.

Ces compétences sont faciles à évaluer en visionnant des matchs, alors qu'en entreprise, il est plus difficile de déceler le talent.

Dans le sport, il faut obligatoirement s'entendre avec ses concurrents car la compétition exige d'être plusieurs en mesure de vaincre. Par exemple, les présidents des clubs se rencontrent fréquemment pour monter des actions de lobbying auprès des responsables fédéraux et du ministère afin de faire évoluer favorablement les règlements.

Il faut certes gérer un club comme une entreprise mais en privilégiant une des propriétés centrales de l'organisation qui est celle de s'adapter en permanence à l'environnement, en l'occurrence celui, en pleine mouvance, des institutions sportives.

B- Le dirigeant d'une association sportive: un vrai Manager

Être responsable d'une association est en effet un art aux multiples facettes. Développer une vision du devenir de l'association, clarifier les rôles de chacun, mettre en place une gestion du personnel dynamique et motivante, nouer des partenariats, gérer des projets et évaluer leur impact, entretenir les contacts avec les pouvoirs publics, jongler avec une législation de plus en plus complexe... voilà autant de défis auxquels les présidents, administrateurs, coordinateur, directeurs ou animateurs d'associations sont confrontés quotidiennement. Diriger une association, c'est aussi un art que l'on ne peut exercer seul : l'assemblée générale, la direction, le personnel, les bénévoles... travaillent ensemble afin d'offrir le meilleur service possible aux bénéficiaires.

La capacité des dirigeants à bien s'entourer, à écouter, à représenter, à décider, à s'adapter, à anticiper, doit aujourd'hui de plus en plus être associée à un solide bagage technique : à la passion s'ajoute la gestion.

Il faut apprendre à ne pas être aimé à tout prix, à trancher, bref à jouer son rôle dans un secteur où l'on a souvent l'habitude de travailler «entre amis». La définition des rôles et des responsabilités de chacun est peut-être l'un des défis majeurs des dirigeants du non marchand; tout comme la mise en place de procédures d'évaluation dans un contexte de professionnalisation accrue. Car évaluer ne fait pas tellement partie de la culture du milieu associatif et peut parfois faire peur. Il faut aussi pouvoir gérer la résistance aux changements qui peut surgir aux différents niveaux de l'association.

Développer une vision du devenir de l'association, gérer les relations avec les bénévoles, être au fait de la législation, nouer des partenariats, tirer profit du conflit, développer une bonne communication, évaluer ...

Même si l'on ne songe que rarement à demander à un passionné ou à un militant de connaître la comptabilité, on s'aperçoit cependant très vite que la gestion financière est un élément incontournable pour bien fonctionner.

Il s'agit aussi de s'adapter aux nouvelles lois, aux nouveaux décrets, aux nouveaux gouvernements, aux nouvelles compétences. Mais il ne suffit pas de s'adapter : il faut aussi anticiper, voir plus loin, au-delà de la pure gestion au jour le jour, tout en s'attaquant aux problèmes du quotidien...

La gestion d'une association ne se limite pas au rapport annuel d'activités. Il faut savoir critiquer, évaluer les actions, les succès et les échecs, se remettre en question, tout en parvenant à maintenir un climat de confiance et à garder intacte la motivation de son équipe. Les dirigeants ont pour rôle de traduire les objectifs fixés en mesures concrètes, en résultats à atteindre ils doivent pouvoir prendre du recul, voir plus loin et mettre en perspective la vie de l'institution par rapport à son environnement. Ils doivent pouvoir réfléchir à la mise en place d'une série d'outils de gestion et de pratiques formalisées de gestion des ressources humaines.

On parle alors :

- 1) de plan stratégique,
- 2) de politique de recrutement,
- 3) de politique de rémunération,
- 4) de description des tâches ou de profil de poste,
- 5) d'organigramme,
- 6) de politique d'évaluation de la performance,
- 7) de politique de perfectionnement,
- 8) de plan de formation, ...

Tout cela dans un secteur dont la culture mise avant tout sur les contacts humains.

Au départ, la plupart du temps, il n'y a que des **bénévoles**. Et puis, au fur et à mesure que l'association grandit, arrivent ceux qu'on appelle parfois un peu les **«professionnels»**, ceux qui sont là pour gagner leur vie.

« La relation entre les professionnels et les bénévoles n'est pas toujours facile ».

Dans un secteur de plus en plus appelé à se professionnaliser, il n'est pas toujours simple de sensibiliser les bénévoles aux nouvelles normes en vigueur, aux règles et obligations administratives, au respect d'un certain nombre de procédures. Les «professionnels», quant à eux, éprouvent parfois des difficultés à communiquer avec des hommes et des femmes dont l'apport est incontestable, qui donnent gratuitement de leur temps et sont en recherche profonde de reconnaissance.

Le dirigeant doit avoir des compétences en gestion

Avoir une connaissance fonctionnelle :

- 1) des notions relatives à la comptabilité et à la gestion financière d'une organisation
- 2) des aspects juridiques (loi sur les associations, statuts, droit du travail,...)
- 3) des techniques de la négociation collective

Être capable :

- 1) de développer une réflexion sur le devenir de l'association à long terme (vision)
- 2) d'analyser une situation dans toutes ses dimensions
- 3) de négocier, au nom des membres de l'association, toute entente d'ordre professionnel
- 4) d'établir des priorités
- 5) de gérer, de manière efficace, le temps de travail disponible
- 6) de planifier et de coordonner un ensemble d'activités
- 7) de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la concrétisation d'un projet, selon le calendrier de travail établi
- 8) de mettre au point un processus d'évaluation des activités mises en œuvre
- 9) de travailler dans un environnement soumis au changement et de s'adapter rapidement à une situation
- 10) de travailler en équipe
- 11) d'encadrer des ressources humaines, de diriger et d'évaluer leur travail
- 12) de coordonner les activités des bénévoles
- 13) de repérer les besoins des membres de l'association (information, aide, etc.), et d'y répondre
- 14) d'analyser les demandes des membres du conseil d'administration, et d'y répondre
- 15) d'utiliser, de manière efficace, différents logiciels

Faire preuve :

- 1) d'un esprit analytique et de synthèse
- 2) d'une pensée méthodique et d'un jugement sûr
- 3) d'autonomie

Le dirigeant doit connaître le secteur d'activité de son association

- 1) Avoir une connaissance fonctionnelle du milieu et de la culture dans lesquels l'association se situe
- 2) Avoir une connaissance fonctionnelle du rôle des différents organismes publics ou autres liés au financement et au développement de son association

- 3) Être capable d'utiliser sa connaissance du milieu et des organismes et ressources faisant partie de ce milieu, dans le but de promouvoir l'intérêt des membres de l'association et de favoriser le développement des disciplines et des publics visé
- 4) Être capable de conseiller, de manière appropriée, les membres de l'association à propos des ressources mises à leur disposition et, s'il y a lieu, au sujet de la réalisation de leurs projets
- 5) Faire preuve d'un vif intérêt à l'égard du secteur non marchand

Le dirigeant doit avoir des compétences en communication

- 1) Avoir une connaissance fonctionnelle des techniques utilisées en relations publiques
- 2) Avoir pleine conscience de son rôle de représentation
- 3) Avoir une connaissance fonctionnelle des rouages et des mécanismes relatifs au lobbying
- 4) Avoir une connaissance fonctionnelle de ce qui relève de la politique dans son ensemble
- 5) Être capable de s'exprimer, à tout moment, dans un langage accessible, clair et précis
- 6) Être capable de faire valoir l'intérêt des membres de l'association dans toute situation de représentation
- 7) Être capable d'utiliser, de manière efficace, différentes techniques d'animation
- 8) Être capable de percevoir et d'interpréter les réactions des autres ou leurs sentiments dissimulés
- 9) Être en mesure de concilier, dans ses interventions, l'intérêt individuel et l'intérêt collectif
- 10) Avoir confiance en soi
- 11) Faire preuve d'ouverture d'esprit
- 12) Être à l'écoute de soi et des autres
- 13) Faire preuve de souplesse
- 14) Être franc, honnête et intègre
- 15) Faire preuve de modestie
- 16) Inspirer confiance
- 17) Savoir s'affirmer
- 18) Être clairvoyant
- 19) Faire preuve de politesse, de respect et d'empathie
- 20) Avoir le sens de l'humour
- 21) Avoir le souci de la qualité
- 22) Être fiable
- 23) Être disponible
- 24) Faire preuve de dynamisme, de vitalité, d'imagination et de créativité
- 25) Faire preuve de ténacité, de patience et de persévérance
- 26) Être convaincu et convaincant

C- Le Plan de développement ou le Projet de Club

Définition: Un projet de développement est l'ensemble des stratégies retenues par une association pour structurer son activité et augmenter son rayonnement.

En principe, un projet de développement est formalisé dans un document qui présente, outre les objectifs, l'ensemble des actions que le club va mettre en œuvre pour se structurer et se développer.

L'existence de ce document au sein d'une association témoigne que celle-ci a réfléchi sur ce qu'elle est, l'action qu'elle mène, et ce qu'elle souhaite devenir.

On est alors en présence d'un club qui décide d'être acteur de son avenir plutôt que de subir, d'une part, le poids de la gestion quotidienne et d'autre part, les changements non négligeables qui interviennent dans la société en matière de pratique sportive.

De nombreuses raisons font que cette démarche est quasiment devenue un « passage obligé » pour les associations sportives :

- 1) donner du sens à la structure et favoriser l'engagement de chacun,
- 2) identifier et faire partager les valeurs de l'association,
- 3) créer de l'adhésion en interne et contribuer au fonctionnement démocratique en impliquant les membres de l'association dans la définition, puis la mise en œuvre du projet,
- 4) mobiliser les ressources internes et externes autour du projet,
- 5) disposer d'un support pour dialoguer avec les partenaires extérieurs (collectivités territoriales, administrations, réseaux locaux, etc...),

Est-il indispensable ?

Oui, lorsque l'association souhaite agir avec cohérence, efficacité et réalisme pour atteindre des objectifs précis. Par ailleurs, le projet de développement est une source de motivation et donne du sens à l'engagement de chacun ; c'est une forme de respect pour le temps consacré par les bénévoles à l'association. Il faut savoir également que les partenaires tant publics que privés sont de plus en plus sensibles à des projets associatifs explicites.

Comment le concevoir ?

Quatre phases d'étude et de réflexion sont nécessaires pour construire un projet de développement :

- la réalisation d'un diagnostic initial de la situation,
- la détermination des objectifs,

- la définition des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre,
- le listage des critères d'évaluation qui permettront de mesurer l'efficacité des actions menées.

Vous trouverez ci-après quelques précisions sur chacune de ces quatre étapes.

Le diagnostic :

C'est l'opération qui consiste à réaliser un "état des lieux" de l'association (diagnostic interne mettant en valeur ses forces et ses faiblesses) et à repérer les grandes caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue (diagnostic externe avec un recensement des opportunités et des contraintes). Cet état des lieux doit être objectif afin d'obtenir un reflet le plus fidèle possible de la réalité. Ainsi, l'association pourra quantifier certains paramètres comme :

- 1) Identifier les valeurs de l'association
- 2) Quels sont les lieux de pratique et les conditions d'occupation des installations sportives (concession, location, propriétaire) ?
- 3) les structures qui, au plan local, interviennent sur le même secteur que celui du club,
- 4) Quels sont les biens propres de l'association ?
- 5) la part d'autofinancement du club dans son budget total,
- 6) Quels est le nombre des licenciés, des adhérents par catégories d'âge ?
- 7) les attentes des adhérents (par l'utilisation de questionnaires de satisfaction notamment),
- 8) Quelles affiliation(s) fédérale(s) ?
- 9) Quels sont les coûts des pratiques, des cotisations, des licences ?
- 10) Quelle est la proportion de femmes dans les instances dirigeantes ?
- 11) Quels sont les modes de fonctionnement institutionnel (organigramme, pouvoir et rôle des instances statutaires et dirigeantes) ?
- 12) Quel renouvellement des dirigeants ?
- 13) Quelle est la politique de ressources humaines ?
- 14) Quels sont les systèmes d'information et les modes de communication (site Internet, lettre d'information, relations avec les adhérents) ?
- 15) Quelles données budgétaires et indicateurs financiers identifier ?
- 16) Repérer le réseau associatif et le mode opératoire
- 17) Quelles relations avec les partenaires privés et institutionnels ?
- 18) Quelles est la nature des activités de l'association : loisir, éducatif, compétition?
- 19) Quels sont les principaux résultats sportifs et (ou) les faits marquants de la saison passée ?
- 20) L'association est elle dans une logique de développement ?
- 21) Qualification de l'encadrement

- 22) le nombre d'éducateurs actifs et les secteurs éventuellement non couverts,
- 23) Accueil des pratiquants handicapés
- 24) Potentiel d'équipements sportifs accessibles
- 25) les caractéristiques démographiques et économiques de la commune,
- 26) les secteurs potentiels de développement...

Lorsque cette phase d'analyse est réalisée, l'association a, alors, une photographie claire pour se fixer des buts pertinents et donc motivants.

Le choix des objectifs :

A partir des constats faits dans la première phase, l'association va pouvoir déterminer les objectifs qu'elle se fixe, le sens qu'elle donne à son action. Il est fondamental tant sur le plan de la qualité de la réflexion que sur la motivation des dirigeants autour du projet, que la détermination des objectifs soit faite en concertation et non pas seulement entre une ou deux personnes... et que ces objectifs soient en accord avec l'objet de l'association (celui-ci figure dans les statuts).

On peut donner quelques exemples d'objectifs généraux :

- 1) Augmenter le nombre d'adhérents,
- 2) Développer le niveau des résultats sportifs,
- 3) Accueillir des personnes handicapées
- 4) Développer un partenariat avec un établissement scolaire
- 5) Eduquer les jeunes par le sport et l'engagement associatif
- 6) Favoriser la participation des femmes au sein des instances dirigeantes
- 7) Favoriser la pratique sportive familiale
- 8) Développer un pôle sport santé
- 9) Diversifier les produits sportifs proposés par l'association

Pour atteindre ces objectifs, il va falloir définir les moyens à mettre en œuvre. Il est bien évident que les objectifs visés doivent être en cohérence avec les moyens humains, financiers et matériels de l'association.

Détermination des moyens à mettre en œuvre :

Au cours de cette phase, les membres de l'association vont arrêter clairement et précisément les actions qu'ils vont engager pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Si on choisit l'exemple de l'association qui a comme objectif prioritaire de développer son rayonnement dans la commune, plusieurs actions concrètes seront envisageables :

- 1) ouverture de sections loisirs adultes et seniors,

- 2) Professionnaliser l'association, créer un ou des emplois
- 3) Trouver de nouveaux équipements ou améliorer les installations sportives disponibles
- 4) Favoriser l'accessibilité des installations pour accueillir des handicapés
- 5) Organiser des évènements particuliers
- 6) Développer la communication interne ou externe
- 7) Trouver des partenaires commerciaux ou associatifs
- 8) Optimiser l'allocation des ressources humaines (bénévoles et professionnelles)
- 9) Renforcer les compétences des bénévoles et professionnels
- 10) Valoriser l'action des bénévoles
- 11) Développer les ressources financières

Les modalités d'évaluation :

L'évaluation va permettre, d'une part, en cours de réalisation de projet, de vérifier si des ajustements sont nécessaires et, d'autre part, au terme du projet de développement, de mesurer l'écart entre les effets souhaités et ceux réellement obtenus. Des réunions tenues pour le suivi de la mise en œuvre effective du projet seront indispensables pour "garder le cap" et avoir la réactivité nécessaire pour gérer les imprévus. Les critères d'évaluation, mesurables et quantifiables, sont à définir en amont de celle-ci et doivent être en lien avec les objectifs poursuivis.

- 1) Niveau des résultats sportifs
- 2) Assiduité des jeunes
- 3) Taux de renouvellement des inscriptions
- 4) Pérennisation des actions menées

Conclusion : Chaque association, en fonction de sa spécificité, devrait avoir défini au moins succinctement un plan de développement. Ce faisant, elle augmente son efficacité, sa crédibilité et elle agit, en conscience, sur son devenir. Par ailleurs, on peut noter actuellement qu'il est peu probable qu'une association sportive puisse se développer pleinement si elle refuse de prendre en compte les nouvelles attentes des individus en matière de pratique sportive (loisirs, famille, tourisme sportif, convivialité). Que ce soit sur le plan de la méthode ou sur celui du choix des objectifs et des moyens à mettre en œuvre, on voit ici que l'on est au cœur d'une évolution culturelle majeure en ce qui concerne les associations sportives traditionnelles. Certaines ont commencé à s'inscrire dans cette évolution... les suivrez-vous ?

Les actions envisagées devront alors faire l'objet d'un budget prévisionnel, d'une définition des moyens humains et matériels à mettre en œuvre, d'un tableau de répartition des tâches et d'un échéancier de réalisation qui pourra être, établi à court terme, moyen terme (2 ans par exemple) ou long terme (une olympiade, soit 4 ans).

D- Budget Prévisionnel : Gérer, c'est prévoir ,

Établir un budget prévisionnel consiste à traduire en chiffres, et à l'avance, le projet de fonctionnement de votre association pour l'année à venir. Il s'agit de vous assurer que les dépenses que vous souhaitez engager seront équilibrées par les recettes que vous espérez réaliser. Un bon budget prévisionnel vous permettra ainsi d'anticiper vos besoins en financement et de programmer vos différentes actions.

A quoi sert-il ?

Il sert à savoir quelles sont les dépenses et les recettes à venir. Le budget prévisionnel permet d'évaluer les coûts du fonctionnement global de l'association et des différentes activités. Il permet aussi de définir les recettes et/ou les subventions nécessaires à leur mise en œuvre. Il permettra également de faire le point régulièrement, et de comparer ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était prévu.

Lors de demandes de subventions ou d'aides financières, il vous sera presque toujours demandé le budget prévisionnel de votre association afin d'analyser la faisabilité financière des projets pour lesquels vous demandez de l'aide.

Comment l'établir ?

La méthode la plus simple consiste à prendre le compte de résultat de l'année précédente et à estimer, poste par poste, ce que seront les charges et les produits de l'année à venir. Il faut ajouter les nouvelles charges et les nouveaux produits éventuels et supprimer celles ou ceux qui n'ont plus lieu d'être. Tous vos chiffres doivent être justifiés, aussi bien en recettes qu'en dépenses. Il s'agit de faire ressortir ce qui fait réellement vivre l'association et les actions qu'il est possible d'entreprendre. Le BP vous permet de viser une activité équilibrée mais ne permet pas d'éviter les difficultés liées au manque de trésorerie. C'est ici qu'interviennent plans de financement et de trésorerie.

Catégories de ressources

Les sources de financement qui vont alimenter les postes "recettes" d'une association peuvent être classées en différentes catégories. Nous présentons, ci-après, les principales :

- 1) les cotisations,
- 2) les subventions,
- 3) les dons,
- 4) les actions d'autofinancement,
- 5) le sponsoring,

Étudions chacune de ces grandes catégories.

Les cotisations

Le plus fréquemment, lorsqu'un nouvel adhérent arrive dans une association sportive, il va devoir payer sa licence et sa cotisation. La somme correspondante à la licence ne fait que transiter par le club pour être reversée ensuite aux instances fédérales. La somme correspondant à la cotisation reste au club et vient alimenter le poste "recettes" de celui-ci.

Certains clubs, estimant que la prestation de service qu'ils fournissent à l'adhérent est de qualité, demandent une cotisation élevée avec une possibilité de paiement en deux à trois fois sur l'année.

Le montant de la cotisation peut être différencié en fonction des catégories de membres ou d'inscriptions multiples pour une même famille. En plus de la cotisation, certaines associations sportives demandent un droit d'entrée lors de la première inscription au club.

Les subventions :

Les sommes versées à ce titre viennent alors alimenter le poste recettes du club.

Les dons:

Ces dons peuvent se présenter sous la forme de remises de chèques, d'espèces ou de mobilier. Ils peuvent faire l'objet d'une déduction fiscale. Il sera donc nécessaire que l'association établisse un reçu à l'attention du donateur.

Autofinancement

Les subventions et les cotisations, à elles seules, ne peuvent couvrir les besoins financiers d'une association. Celle-ci doit donc trouver des moyens supplémentaires pour fonctionner et, dans ce cadre, elle peut envisager de mettre en place différents types d'actions pour augmenter la part d'autofinancement dans son budget. Ces actions peuvent être les suivantes :

- 1) l'organisation de manifestations sportives,
- 2) la vente d'autocollants, calendriers, casquettes...,
- 3) la réalisation d'une revue avec encarts publicitaires,
- 4) la création d'un site WEB avec encarts publicitaires
- 5) la vente de cartes de membres bienfaiteurs,
- 6) l'organisation de repas,
- 7) la mise en place d'une buvette sur les manifestations,
- 8) l'organisation de spectacles, etc...

Lorsqu'une association sportive envisage de mettre en œuvre une ou plusieurs de ces actions, elle doit, avec suffisamment d'anticipation, prendre diverses précautions :

- 1) respecter la réglementation en vigueur dans les domaines concernés,
- 2) procéder aux déclarations obligatoires,
- 3) faire un budget prévisionnel réaliste et précis afin que l'action dégager réellement des excédents,
- 4) prendre en compte tout ce qui est relatif à la sécurité,
- 5) vérifier que les actions envisagées font l'objet d'une couverture assurance adaptée,
- 6) être pertinent sur le choix des périodes et dates de programmation des actions, afin d'optimiser les chances de réussite,
- 7) impliquer de nombreux adhérents dans le projet de départ et tout au long de sa réalisation.

Le fait pour une association de mettre en œuvre des actions visant à développer sa part d'autofinancement présente, au-delà de l'entrée de recettes supplémentaires, de nombreux autres avantages :

- 1) promotion de l'image du club,
- 2) développement de sa crédibilité,
- 3) mobilisation des membres autour d'un projet,
- 4) multiplication des moments de convivialité,
- 5) développement potentiel de nouveaux partenariats,
- 6) stimulation de la dynamique interne de l'association.

Le sponsoring

Sponsoriser un club, c'est le soutenir financièrement ou matériellement à des fins publicitaires.

On voit donc ici que le soutien n'est pas désintéressé et que l'entreprise attend un "retour" de l'association en échange de sa contribution. Le plus souvent, ce "retour" se traduit en termes d'image, de communication pour l'entreprise (nom sur le maillot du club, panneaux publicitaires, encarts dans les revues de l'association, citation du nom de l'entreprise lors des manifestations...).

On peut noter toutefois qu'il existe d'autres façons pour l'association d'apporter une contrepartie à l'entreprise : invitations privilégiées à certaines manifestations, offres d'activités physiques ou organisation de journées sportives pour tout, ou partie, du personnel de l'entreprise. Ce type de "retour" est fondamental pour fidéliser le sponsor.