



REFERENTIEL DE FORMATION DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DU HANDBALL

Le Groupe National de pilotage a validé un **référentiel de formation** structuré en **cinq thématiques**, constituant autant d'**unités de formation** :

1. Auto évaluer les compétences acquises... et celles qui restent à développer.
2. Comprendre son environnement : repérer les évolutions structurantes pour mieux les négocier.
3. Mettre en place une gestion stratégique de l'association prospective et planifiée (du diagnostic au projet associatif).
4. Rechercher et mettre en place une offre de pratiques, de services et des modes de fonctionnement associatifs générateurs de développement.
5. Renforcer sa capacité à manager les personnes (bénévoles et salariés) et si nécessaire acquérir la fonction "employeur".

Pour chacune de ces unités de formation, le **programme de formation** précise :

- Un **descriptif sommaire du contenu** de l'unité de formation.
- Les **compétences développées** au cours de l'unité de formation (en terme de savoirs et savoirs faire).

1- AUTO ÉVALUER LES COMPÉTENCES ACQUISES... ET CELLES QUI RESTENT À DÉVELOPPER.

1.1 - Descriptif sommaire du contenu de l'unité de formation.

L'expérience associative, qu'elle soit bénévole ou salariée, est riche d'enseignements, de connaissances et de compétences nouvelles.

Ce premier temps de formation consiste tout d'abord à situer le niveau et la nature des compétences acquises par le stagiaire¹ : **il s'agit de positionner les bénévoles et salariés dans un " parcours pédagogique".**

Le stagiaire pourra évaluer de manière autonome son niveau en se rapportant à un **référentiel théorique du "développeur/ manager du sport"** (capacités charismatiques, initiative, concertation, prise de décision, etc.). Cette auto évaluation constitue un moment d'apprentissage à part entière.

⇒ Réaliser un bilan des compétences acquises ou développées au cours de l'expérience bénévole : les fonctions exercées, les responsabilités assumées, etc.

⇒ Auto évaluer les compétences qui restent à développer.

1.2 - Les compétences développées au cours de l'unité de formation.

Cette unité de formation permettra aux **acteurs du développement** d'être en capacité de :

- Comprendre le **système d'exigences** qui s'impose au dirigeant associatif d'aujourd'hui : s'approprier le **référentiel du "manager/ développeur associatif"**.
- Se mettre en **situation d'apprentissage**.
- Réaliser une **analyse critique de son parcours associatif** : réaliser un bilan rétrospectif mettant en perspective les **activités exercées**, les **responsabilités** assumées et les **compétences** ainsi développées.
- Identifier ses **faiblesses** ou ses **limites** : repérer les **compétences restant à acquérir**, définir ses **objectifs de formation**.

¹ À noter qu'avec la Validation des Acquis de l'Expérience - VAE, faisant suite à la Validation des Acquis Professionnels VAP, il est aujourd'hui possible pour les salariés comme pour les bénévoles de valoriser et valider son expérience associative.

Toutefois, ce n'est pas la formation elle-même qui peut donner lieu à validation mais l'exercice, en situation d'activité, des compétences acquises au cours de cette formation.

2 - COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT : REPÉRER LES ÉVOLUTIONS STRUCTURANTES POUR MIEUX LES NÉGOCIER.

2.1 - Descriptif sommaire du contenu de l'unité de formation.

Construire son projet associatif, développer de nouvelles activités, recruter un salarié... nécessite au préalable une bonne **vision globale de l'environnement dans lequel évolue son club.**

L'activité sportive, en tant qu'**activité sociale à part entière**, évolue en profonde interaction avec son cadre sociétal. Il convient de **saisir ce cadre sociétal** de manière dynamique et prospective, de réaliser un **macro diagnostic de l'évolution du sport en France.**

Nous proposons ainsi de sortir pour un temps du cadre strict de la sphère du handball **pour interroger les grandes forces à l'œuvre dans le système sportif : quelles évolutions, quelles permanences, quelles réponses associatives ?**

Voici quelques **axes de réflexion structurants** cette seconde unité de formation :

- ⇒ La **décentralisation** : la répartition des compétence entre collectivités territoriales, le rôle de l'Etat dans le sport, le remplacement du FNDS, etc.
- ⇒ La montée en puissance de **nouveaux territoires**, dits "de projet".
- ⇒ L'évolution du **niveau d'exigence des collectivités locales.**
- ⇒ L'évolution de la **demande de loisirs** et ses conséquences sur l'offre d'activités associatives à développer (pluridisciplinarité, services "para sportifs", micro proximité, etc.). Les enjeux spécifiques des sports collectifs.
- ⇒ L'inscription du sport dans une **dynamique d'attractivité et de développement local** (capacité à s'inscrire et à participer à des enjeux touristiques, éducatifs, environnementaux, etc.) : le sport comme élément du cadre de vie et comme enjeux de politique publique.
- ⇒ L'évolution du **rôle du mouvement associatif** : évaluation de l'**utilité sociale**, rapport de l'association au développement du territoire, rapport aux politiques publiques...
- ⇒ La **Convention Collective Nationale du Sport.**
- ⇒ Le **chèque emploi associatif.**
- ⇒ Le **modèle sportif** préconisé par la Commission Européenne, l'année européenne de l'éducation par le sport.

Ce "détour" permettra de prendre du recul et de renouveler les approches traditionnelles du sport dans un esprit d'ouverture (interdisciplinarité, intersectorialité). Il permettra également de mieux appréhender la "double fonction" d'un dirigeant de club : **représentant d'une discipline sportive et acteur du développement de la vie locale.**

2.2 - Les compétences développées au cours de l'unité de formation.

Cette unité de formation permettra aux acteurs du développement d'être en capacité de :

- **Repérer la nouvelle donne entre ses différents partenaires** : les DRDJS et les DDJS confrontées au mouvement de décentralisation et à la réforme de l'Etat, les collectivités territoriales et le besoin de rationaliser l'utilisation des fonds publics, la montée en puissance des territoires (EPCI et territoires de projet).
- Cerner les caractéristiques de la **demande sociale** dans le domaine des activités physiques.
- Comprendre de manière systémique les **grandes évolutions du sport** et le nouveau paysage qui se dessine aujourd'hui.
- Identifier le **rôle des associations** dans leur fonction de renforcement de la **citoyenneté** et de la **cohésion sociale** sur un territoire.
- Repérer et assimiler le **rôle d'un club** dans le **développement d'un territoire** et la nécessité de s'inscrire dans des **partenariats d'action** (autres associations, secteur marchand...)
- Connaître les **dispositifs d'aide à l'emploi sportif et associatif** (les dispositifs anciens qui se poursuivent aujourd'hui et les nouveaux qui se mettent actuellement en place).
- Situer la place du sport dans la **construction européenne**.
- Différencier les divers **financements européens**.

3 - METTRE EN PLACE UNE GESTION STRATÉGIQUE DE L'ASSOCIATION PROSPECTIVE ET PLANIFIÉE (DU DIAGNOSTIC AU PROJET ASSOCIATIF).

3.1 - Descriptif sommaire du contenu de l'unité de formation.

L'action des clubs manque trop souvent de lisibilité. **La formalisation du projet associatif est alors un facteur de clarification**, tant en interne qu'en externe :

- **En interne** : le projet associatif constitue une sorte de **fil rouge** guidant l'action des bénévoles et salariés. Par sa dimension fédératrice, le projet associatif offre aux acteurs de la structure (Clubs, Comité ou Ligue) un **cadre d'action commun**.
- **En externe** : le projet associatif offre aux partenaires une bonne **lisibilité** sur l'action de la structure associative et permet d'initier de nouveaux modes de subventionnement reposant sur ce projet (contractualisation, démarche de progrès, etc.).

3.2 - Les compétences développées au cours de l'unité de formation.

Cette unité de formation permettra aux acteurs du développement d'être en capacité de :

- **Analyser l'environnement socio-économique local** et repérer les **dynamiques territoriales** (politique sportive municipale, projet de territoire, contrat de plan Etat/ Région, CAF, Politique de la ville...).
- Comprendre les **mécanismes de management d'une association**.
- S'approprier les savoirs de base relatifs à la **conduite de projet** et à la formalisation de "projets d'entreprise associative".
- **Se projeter** dans l'avenir.
- Mettre en place des **modalités de prise de décision partagée**, responsabiliser les dirigeants associatifs.
- **Gérer son projet associatif** (décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, articuler les objectifs et le plan d'actions).
- **Valoriser ses projets** auprès de ses partenaires en tant qu'outil de lisibilité, de contractualisation et d'évaluation.

4 - RECHERCHER ET METTRE EN PLACE UNE OFFRE D'ACTIVITES (OFFRE DE PRATIQUES, DE SERVICES ET MODES DE FONCTIONNEMENT ASSOCIATIFS) GÉNÉRATRICE DE DÉVELOPPEMENT.

4.1 - Descriptif sommaire du contenu de l'unité de formation.

Dans un contexte de **restriction budgétaire** des collectivités et de l'Etat, de professionnalisation des associations (et donc de création/solvabilisation/pérennisation des emplois), d'évolution de la demande de loisirs, les clubs sont dans l'obligation de :

- **Développer et diversifier les activités de l'association** : construire des offres de services autour d'une offre de pratique, cibler de nouveaux segments de clientèles, mettre l'accent sur la qualité d'accueil et d'encadrement, etc.
- **Rechercher des sources alternatives de financement** : valoriser économiquement ses prestations ("vendre" des services immatériels), évaluer et faire valoir l'utilité sociale de ses prestations, développer de nouveaux partenariats intersectoriels (tourisme, culture, milieu scolaire...), etc.

4.2 - Les compétences développées au cours de l'unité de formation.

Cette unité de formation permettra aux acteurs du développement d'être en capacité de :

- Mettre en place des **mécanismes d'écoute des besoins** de chaque catégorie de public.
- "Lire" la **demande et les besoins** exprimés par la population.
- Innover, concevoir de **nouvelles offres d'activités** (offre de pratiques, de services et mode de fonctionnement associatifs).
- Savoir évaluer et **valoriser financièrement ses prestations**.
- Acquérir des compétences dans les domaines du **marketing** (conception, création d'offre de services nouvelles et adaptées aux besoins locaux) et du **commercial** (valoriser les prestations mises en places : auprès des adhérents, auprès des partenaires publics...).

5 - RENFORCER SA CAPACITÉ À MANAGER LES PERSONNES (BÉNÉVOLES ET SALARIÉS) ET SI NECESSAIRE ACQUÉRIR LA FONCTION "EMPLOYEUR"

5.1 - Descriptif sommaire du contenu de l'unité de formation.

La **conduite d'un « projet associatif »** nécessite de **manager les ressources humaines** qu'elles soient « bénévoles » ou « salariées ».

Cette tendance et les prises de conscience associées sont apparues lors de la **massification de la création de l'emploi** dans le champ du sport notamment lors de la mise en oeuvre du dispositif "Nouveaux Services Emplois Jeunes" (NSEJ).

les dirigeants des structures associatives (Clubs, Comités et Ligues) ont donc été confrontés frontalement à l'acquisition de la fonction "employeur" : comment recruter, sur quels profils de poste, quel management, quel positionnement dans l'organisation du travail, quelles relations avec les élus, quelle réglementation du travail... ?

5.2 - Les compétences développées au cours de l'unité de formation.

Cette unité de formation permettra aux acteurs du développement d'être en capacité de :

- S'approprier les compétences de base en matière de **gestion de "personnels bénévoles"** : cadre d'emploi, management spécifique, délégation de fonctions et responsabilisation, développement des compétences, mobilisation, recherche de nouveaux bénévoles.
- S'approprier les compétences de base d'un **dirigeant "d'entreprise sportive associative"** en matière de gestion des ressources humaines : définition de profil de poste, recrutement, management, formation, évaluation.
- S'approprier les techniques de **solvabilisation des emplois**.
- S'approprier les compétences de base en matière de **réglementation du droit du travail**.