
B.A.D.G.E. Ecole des Mines de Paris – Session 2008 /2009

MEMOIRE

La formation au service de la stratégie de l'association :

Le développement des compétences des bénévoles et permanents à la Ligue d'Auvergne de Football par la formation

Sandrine MARCOT

Sand.marcot@wanadoo.fr

Ligue d'Auvergne de Football

<http://auvergne.fff.fr>

Dans le cadre de ma formation BADGE en management associatif, j'ai choisi de rédiger mon mémoire à partir d'une des missions qui m'ont été confiées en tant que Directrice de la Ligue d'Auvergne de Football.

En effet, issue d'un cursus de Ressources Humaines, j'ai souhaité traiter mon instauration d'une politique de formation au sein de la Ligue d'Auvergne de Football.

Au-delà d'un audit révélant des carences en terme de compétences, tant au niveau de certains bénévoles que de certains salariés, j'ai provoqué une véritable « révolution culturelle » qui a fait s'intégrer peu à peu de nouvelles notions, telles que le besoin de formation, le développement des compétences, le management, la responsabilisation, la cohésion d'équipes, les projets, les résultats...

Ce mémoire aborde les notions de compétences et de formation d'un point de vue théorique puis d'un point de vue pratique avec la mise en application d'une ingénierie de formation au sein de la Ligue. Il met en évidence les résistances au changement mais également l'incroyable métamorphose que peut vivre une organisation à travers un changement et un accompagnement très encadrés.

Nous verrons également que la gestion d'une association a de nombreux points communs avec celle de l'entreprise, y compris en ce qui concerne la formation et le développement des compétences.

Nous évoquerons enfin quel levier formidable représente la formation au sein d'une organisation et quelle source de motivation elle peut être pour les bénévoles comme pour les permanents.

La formation au service de la stratégie de l'association :

Le développement des compétences des bénévoles et permanents à la ligue d'Auvergne de Football par la formation

PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Introduction

PARTIE 1 : L'OBJECTIF COMPETENCE PAR LA FORMATION

Chapitre 1 : La notion de compétences

- 1.1 Définition
- 1.2 Les enjeux du concept « compétence » dans l'association

Chapitre 2 : Le développement des compétences par la formation et autres processus

- 2.1. Le lien entre formation et compétence
- 2.2 La formation, outil de valorisation et de motivation des bénévoles
- 2.3 Les autres processus de formation

PARTIE 2 : LA FORMATION COMME ENJEU DE LA STRATEGIE DE LA LIGUE D'AUVERGNE DE FOOTBALL

Chapitre 1 : Environnement et problématique

- 1.1 Présentation et contexte de la Ligue d'Auvergne de Football
- 1.2 Problématique de la Ligue en matière de formation

Chapitre 2 : Quelle place stratégique pour la formation à la Ligue de Football?

- 2.1. Approches stratégiques
 - 2.1.1. La politique RH et de formation à la Ligue
 - 2.1.2. L'application de la formation au sein de la Ligue
 - 2.1.3. Comment s'est construit le plan de formation ?
 - 2.1.3.1. Définition et buts
 - 2.1.3.2. Analyse des besoins

- 2.1.4 Le plan de formation 2009 de la Ligue d'Auvergne de Football
- 2.1.5 Mise en place d'une ingénierie de formation
- 2.1.6 Le suivi et l'évaluation de la formation.

Conclusions et préconisations

Remerciements

Bibliographie

PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

La Ligue d'Auvergne de football est une association Loi 1901, reconnue d'utilité publique, créée en 1921, rattachée à la Ligue du Football Amateur, entité de la Fédération Française de Football. Elle gère et administre les quatre districts auvergnats (départements) ainsi que les compétitions de 655 clubs amateurs à 95 % ruraux (62 000 licenciés). Elle assure la promotion du football en Auvergne et rend compte, par le biais de Conventions d'Objectifs et de Commissions Centrales à la Fédération Française.

La Ligue vit principalement des recettes générées par la vente des licences, l'organisation de compétitions et des subventions attribuées par la Fédération et les Instances Régionales. Elle développe depuis peu des partenariats privés avec des entreprises en échange d'actions de communication et d'événements régionaux. Comme toute association, elle est représentée par un Président et des membres élus (bénévoles) qui composent plus de vingt commissions sportives. Elle est dotée d'une cellule technique dirigée par le Conseiller Technique Régional qui dépend à la fois de la Direction Technique Nationale et du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

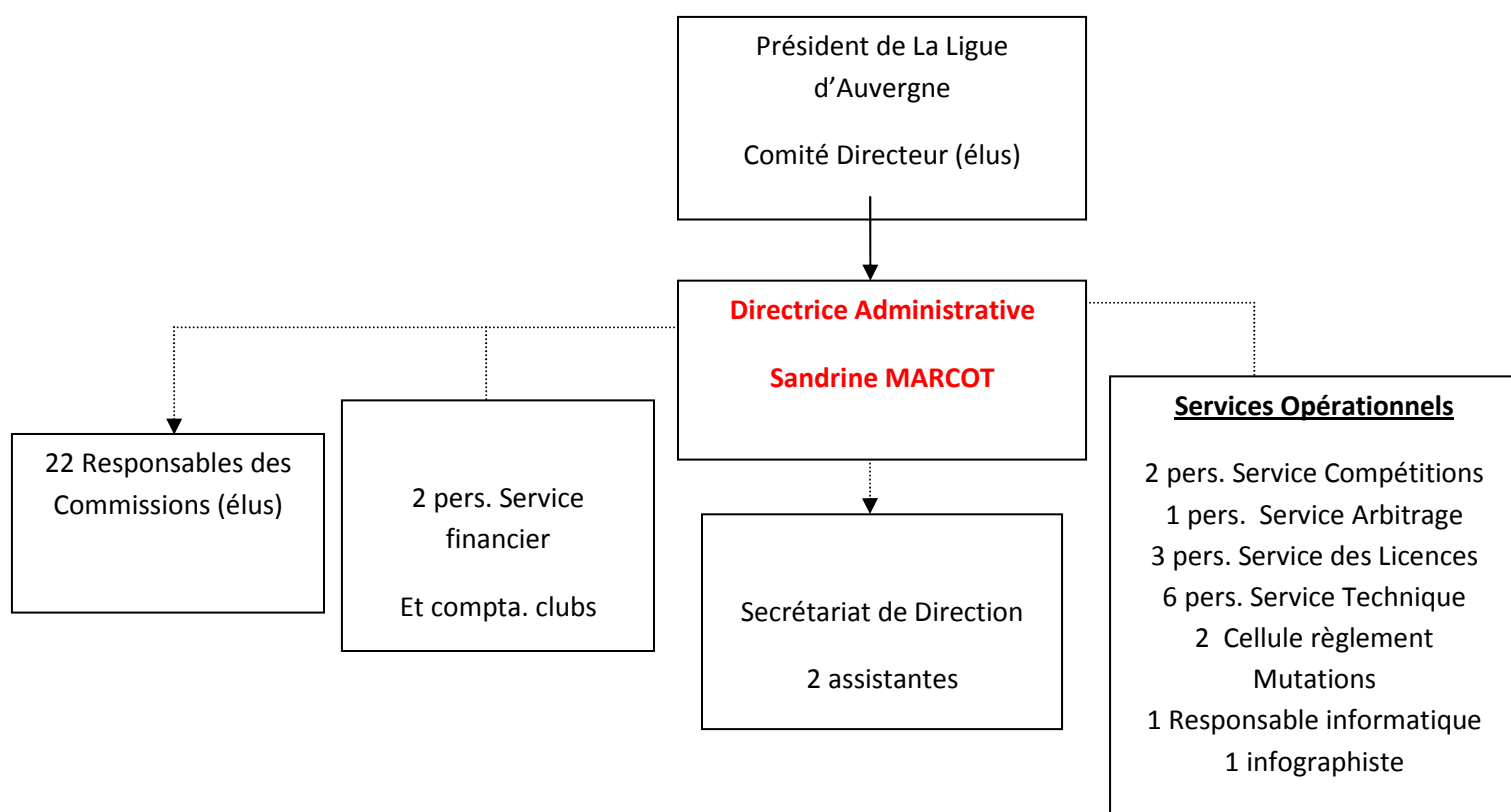
La Ligue d'Auvergne de Football est néanmoins organisée comme une entreprise classique avec sa gestion administrative et financière, sa gestion des ressources humaines et sa stratégie de développement (sportif et financier). Elle gère un budget annuel de près de 2 millions d'euros.

J'ai été recrutée, dans le courant du mois de mai 2007, pour remplacer l'ancienne Directrice Administrative de la Ligue, qui avait fait valoir ses droits à la retraite. Le Président, le Comité de Direction de la Ligue ainsi que le personnel souhaitaient un changement radical d'un point de vue organisationnel mais également au plan des Ressources Humaines et de la communication externe

La Ligue souffrait d'une image peu dynamique et rétrograde. Le projet associatif n'était pas identifié. Le personnel ainsi que les bénévoles n'étaient pas sensibilisés à la notion de compétences et de performance. La formation était un terme et une pratique inconnus

Mon poste est très généraliste car je dois être capable d'administrer l'ensemble des services de la Ligue. Néanmoins, ma formation et mes précédentes fonctions RH font que j'accorde beaucoup d'importance à cet aspect au sein de la Ligue. J'ai sous ma responsabilité dix-huit employés et deux cadres. Je contrôle également le travail de 22 commissions qui comptent plus de 230 bénévoles et les actions initiées, auprès des Ligues, par la Fédération Française de Football.

Organigramme de la Ligue d'Auvergne de Football



Introduction

Avant d'aborder la notion de formation il est utile de se pencher sur le concept même de la compétence. En effet, la raison même de la mise en place d'une formation est de développer les compétences d'un salarié ou d'un bénévole. Le concept de formation n'est pas aussi développé dans l'association que dans l'entreprise. Il est d'autant plus complexe qu'il s'adresse à des publics variés aux statuts différents que sont les bénévoles et les permanents. Souvent, de niveau d'implication et de formation différent, ces deux publics doivent néanmoins évoluer dans une sphère

collaborative dans laquelle les compétences affichées sont parfois très différentes mais pas suffisamment complémentaires.

Nous allons tout d'abord tenter de définir la notion des compétences en passant par sa définition et ses enjeux. Puis nous tenterons de définir ce terme complexe et de balayer toutes les grandes dimensions qu'il recouvre au sein de l'association.

Enfin, nous relierons la compétence à la formation, en mettant en surface les enjeux de leur interaction et leur impact sur la performance de l'association et notamment de la Ligue de football.

Pour explorer ce vaste champ d'investigation, j'ai repéré quelques questions de départ pouvant servir de ligne directrice à ce mémoire.

1. En quoi la formation représente-elle un relais pour la stratégie de l'association ? et comment peut-elle faire face aux évolutions et aux innovations ?
2. Quels facteurs permettent de mettre en place une démarche cohérente entre organisation, ingénierie de formation, compétences et management dans l'association ?
3. Quelle démarche d'ingénierie de formation est la mieux adaptée aux attentes des acteurs de la formation (permanents et bénévoles) ?
4. Comment les bénévoles, qui sont le relais sur le terrain de la stratégie de l'association, perçoivent-ils la formation ?
5. Pourquoi lier stratégie d'association et compétences managériales ?
6. Quel impact sur le management, peut avoir une démarche stratégique centrée

sur les compétences ?

PARTIE 1 : L'OBJECTIF COMPÉTENCE PAR LA FORMATION

Chapitre 1 : La notion de compétences

1.1 Définition

Le concept de compétences est au cœur de l'activité de toute entreprise depuis près de 20 ans. Arrivé plus tardivement dans le fonctionnement de l'association, il se développe de plus en plus aujourd'hui face à des contraintes sociales et économiques croissantes.

Guy Le Boterf¹ définit la compétence comme un concept largement utilisé et qualifié de déterminant dans le monde de l'entreprise. La variable humaine a pris une importance croissante dans le développement d'une entreprise ou d'une association.

« La compétence est une certaine combinaison de capacités ou d'aptitudes pour résoudre un problème donné ». Il s'agit d'un « savoir-agir » qui est la combinaison -et non l'addition- de savoirs divers en situation de travail : savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer. La compétence est dans la mobilisation. Le savoir-agir intègre le savoir-faire. Pour l'individu, c'est passer du savoir-faire au savoir-agir en

¹ Guy le BOTERF « de la compétence : Essai sur un attracteur étrange » (1994)

particulier dans les situations imprévisibles. Ce concept s'adapte aujourd'hui particulièrement bien aux associations.

Parmi les centaines de définitions que nous pouvons trouver, il en existe une qui revient fréquemment, celle de P. Gilbert et M. Parlier en 1991 : « **Ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée²** ».

Alain Meignant la définit comme un savoir-faire professionnel reconnu, observable en situation de travail. La compétence se formule avec des verbes d'action comme « faire ». En effet, une situation de « travail » exige qu'une personne possède certaines compétences. On parle alors de compétences requises par cette situation.

Ce mot est devenu quotidien au sein de l'ensemble des services de Ressources Humaines des différentes entreprises. Les grandes entreprises, depuis les années 90, développent une forme d'entreprise responsabilisante, très peu hiérarchisée et fonctionnant sur le mode des PME, en petites unités flexibles et réactives..

Cette organisation a été initiée pour répondre à la complexité croissante du marché ainsi qu'aux impératifs de qualité à tous les niveaux. Elle s'est avérée être le cadre idéal de développement de la compétence d'autant plus que, dans ce contexte, les personnels ne sont plus jugés sur des méthodes de travail mais sur les résultats, surtout collectifs. Les associations n'ont pas encore vraiment intégré la notion de compétences à cette hauteur n'ayant pas à répondre à une loi de marché. Les grandes associations sont aujourd'hui structurées comme de véritables entreprises et ont intégré cette notion avec toutes les exigences que cela implique y compris sur le plan RH et dans la recherche d'efficacité.

Comme le souligne C.Defelix, M.Dubois et D.Retour³, compétences et gestion des compétences sont devenues sans doute les notions les plus mobilisées en GRH au cours de la décennie écoulée.

Elle est même devenue selon S. de Witte⁴ « un enjeu national ».

² P. GILBERT, M. PARLIER « La gestion des compétences, la notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines, Entreprise et Personnel, développement et emploi, avril 1991, p.14

³ C.DEFELIX, M, DUBOIS, D. RETOUR, « Configuration et modalités de pilotage », Actes du 10^{ème} Congrès de L'AGRH, 9 et 10 septembre 1999.

1.2 Les enjeux du concept « compétence » dans l'association

Quelles peuvent être les motivations qui conduisent les associations à intégrer aujourd'hui une démarche compétences ?

Les services associatifs fonctionnent sur la base de compétences collectives que nous définirons en tant que compétences de service. Cependant, la notion de compétences collectives est complexe et semble polymorphe. En effet, nous elles peuvent être assimilées à un drame social lorsqu'elles ne sont pas instrumentées. À l'inverse, elles peuvent constituer un levier de performance si elles se développent dans le cadre de communautés de pratique.

L'association change de physionomie. Son impact est de plus en plus important dans le fonctionnement d'un pays. Un élément de réponse peut provenir du désengagement de l'état dans l'action sociale du pays et de la nécessaire appropriation que les associations doivent faire de ces actions en collaboration avec les entreprises. L'homme redevient la réponse la plus souvent exprimée pour affronter les nouvelles données économiques. A chaque échelon de l'association, chacun doit apporter sa part de performance du service, de l'entreprise. La part de réactivité est devenue incontournable. Si l'on prend l'exemple de structuration de grandes associations (Resto du Cœur, AFM..) la notion et l'enjeu des compétences n'est plus à démontrer. Chaque maillon joue un rôle important dans le fonctionnement global de l'association et apporte donc ses compétences.

Les nouveaux défis des associations supposent, que l'organisation puisse faire appel à des professionnels dotés de compétences en adéquation avec leur poste mais également à des bénévoles fiables, investis et performants. Chacun doit être capable de réagir, de faire face aux aléas, aux événements. L'initiative, le degré d'autonomie ainsi que la responsabilisation seront de plus en plus demandés sur le terrain... y compris aux bénévoles ; le but étant de faire confiance à des personnes (professionnels ou bénévoles) disposant d'un ensemble de compétences pouvant permettre une meilleure adaptation.

⁴ Article S.DEWITTE, Journal « Le Monde », 17 avril 1998, p.13

On développe ainsi la gestion des compétences pour éviter à l'association de se trouver dans l'incapacité de faire face aux nouveaux enjeux et à un niveau satisfaisant d'exigences de ses adhérents ou partenaires, faute de personnel ou de bénévoles compétents.

Les enjeux pour l'association répondent donc à des préoccupations très concrètes telles que :

- Faciliter les échanges entre les acteurs en abolissant les contraintes géographiques et temporelles
- Perdre le moins de temps à trouver l'information ad hoc nécessaire à une décision, à une action ;
- Eviter que le départ d'une personne (bénévole ou permanent) entraîne une perte irréversible de savoir ;
- Eviter la répétition des erreurs et la redondance des tâches.

Face aux nouveaux besoins des associations, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne semblent aujourd'hui largement dépassées. Accroître le professionnalisme individuel et collectif, permettre une prise en charge d'activités de plus en plus immatérielles. Tels sont les nouveaux impératifs qui président à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion des ressources humaines dans les associations. La réponse passe par une plus grande prise en compte des compétences.

La gestion des compétences est d'abord, pour l'association, un moyen d'assurer et de développer son action dans son secteur d'activité. C'est une question stratégique avant d'être une question de gestion du personnel. Elle ne peut fonctionner que si elle met à disposition de ses bénévoles et permanents, des démarches et des outils qu'ils peuvent facilement s'approprier et adapter à leurs besoins.

La gestion des compétences permet de créer de la valeur dans l'association, c'est-à-dire présenter à ses adhérents et à ses partenaires institutionnels et économiques une offre efficace en adéquation avec leurs attentes réelles.

En matière de RSE notamment, les entreprises peuvent trouver un intérêt à certains projets associatifs. Elles doivent néanmoins percevoir une certaine cohérence dans le projet et dans la manière dont il sera concrétisé. L'affichage de compétences et de pertinence de l'association sera majeur dans le partenariat que l'entreprise et l'association peuvent mettre en place.

L'association se doit donc de développer une approche globale et cohérente : compétence-organisation- management puisqu'il y a interactivité complète de chaque facteur sur les autres. La compétence est un facteur majeur de différenciation et même si les associations n'ont pas forcément intégré la notion de concurrence, être plus efficace et performant que les autres est un atout important pour les résultats de l'association mais également pour son image auprès des partenaires institutionnels et économiques dont elles ont besoin.

Devant la raréfaction des ressources humaines, certaines associations sont en « concurrence », ce qui les oblige à justifier de leur utilité et parfois à se différencier.

En Ligue d'Auvergne, les notions de compétence, de performance, de management par projet sont très récentes. Elles ont vu le jour à ma prise de fonctions lorsque j'ai remis un rapport d'audit mettant en avant des carences importantes à de nombreux échelons de l'organigramme, tant au niveau des permanents que des bénévoles. Très en retard en terme de management et d'organisation, les différents acteurs de la Ligue n'avaient pas saisi les évolutions de la société et encore moins les nouvelles façons de travailler.

L'enjeu était donc de taille car nous devions évoluer vers une certaine professionnalisation et un gain de compétences incontournables pour pouvoir nous imposer comme une structure majeure du monde associatif et sportif régional, ce qui n'était pas le cas.

La plupart des projets s'accompagnent à un degré plus ou moins fort de nécessaires modifications des règles de management ou des critères de compétences et de performances liés. Ils s'intègrent à la stratégie globale de l'association. Encore faut-il que l'association ait défini sa stratégie. La compétence de ses dirigeants y contribue.

Comment mettre en place une stratégie si l'association ne porte pas en son sein des dirigeants capables de la construire ? Pour qu'il y ait performance et donc compétences, il faut que chacun dans son rôle, au sein de l'association, définisse et intègre ce que peut être sa contribution au projet d'ensemble.

Chapitre 2 : Le développement des compétences par la formation et autres processus

2.1 . Le lien entre formation et compétence

Peut-on assimiler compétences et formation ? La compétence est un savoir-faire opérationnel observable en situation de travail. La formation est un moyen parmi d'autres d'acquisition de certains éléments constitutifs de la compétence (les connaissances, un certain niveau d'entraînement pratique)

Comme l'explique Mintzberg pour les acteurs des différentes organisations, lorsqu'un travail requiert des connaissances et des aptitudes complexes, la personne doit passer un temps important à les apprendre. Dans certains cas, ces exigences de fonctions ne sont pas formalisées et peuvent être accomplies sur le tas. Mais lorsque les connaissances et les aptitudes nécessaires ont été identifiées, l'individu peut être formé avant qu'il ne commence son travail. Mintzberg parle alors du caractère professionnel du travail et explique que la formation est, dans ce cas, un paramètre de conception important. Il en est de même dans l'association.

« Spécifier » les aptitudes et les connaissances, c'est, bien entendu la même chose que les « standardiser ». La formation est donc le paramètre de conception qui permet à l'organisation d'utiliser le mécanisme de coordination que nous avons appelé « standardisation » des qualifications..

Tout le monde a déjà entendu cette affirmation dans un contexte de travail. : La formation doit servir à rendre l'organisation plus performante en développant les compétences des hommes. Elle s'applique également à l'association qui est devenue une organisation similaire à celle d'une entreprise.

Professionnels de la Gestion des Ressources humaines, consultants, chefs d'entreprise, tout le monde s'accorde à reconnaître et à justifier cette formule. Cela permet de se prémunir contre bon nombre de difficultés, par le biais d'outils tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de contribuer à une plus grande polyvalence des opérationnels, et de favoriser la réactivité des ressources dont elle dispose.

Ainsi, beaucoup de chefs d'entreprises et certains dirigeants d'associations ont compris que l'investissement dans les activités de formation est devenu une condition indispensable pour accroître les compétences en milieu de travail et assurer le bon fonctionnement de leur structure.

Lorsqu'on se pose la question sur les facteurs qui influencent la performance d'une organisation, une réponse revient instantanément : la compétence des hommes de l'organisation.

L'accroissement en compétences via la formation intervient comme un paramètre indispensable pouvant influencer la performance : la formation apparaît comme un investissement intangible de celle-ci, allant de pair avec les développements technologiques et dont l'association ne peut plus se marginaliser tant son poids est pesant dans l'amélioration de son potentiel concurrentiel.

La formation, outil de politique des ressources humaines, est donc la voie privilégiée d'amélioration, de développement et d'adaptation des compétences aux nouvelles technologies, qu'il s'agisse de technologies de production ou de l'information.

Selon B. Martory, la formation amène des avantages au sein de plusieurs actions de développement de la performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des salariés et des bénévoles.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.

- Elle s'impose lors de sa mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.
- Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau de connaissances que les agents ont de leur environnement.
-

Nous pouvons donc constater qu'elle constitue, une variable privilégiée d'amélioration de l'efficacité des salariés et des bénévoles. Mais toute la problématique est de maîtriser ce domaine d'investissement, de le gérer et de le contrôler.

C'est ce qu'étudie la deuxième partie de ce mémoire qui se penche sur la place de la formation au sein de l'organisation notamment à la Ligue d'Auvergne de Football et expose dans quelle mesure elle devient un véritable relais pour la stratégie de l'association.

Tout en tenant compte de ses contraintes internes, l'association devra répondre aux défis de son environnement. Les besoins de formations peuvent alors être analysés à trois niveaux :

- Celui de l'individu : quelles sont ses forces et ses carences en terme de compétences ? Quelles sont ses attentes et ses aspirations ?
- Celui de l'organisation : quel est le projet de l'association ? Quels sont ses dysfonctionnements ? Comment améliorer son fonctionnement ?
- Celui de la stratégie : comment faire face aux exigences des adhérents, des acteurs externes ? comment être plus performants ?

Il est indispensable pour l'association de procéder à l'identification de l'espérance de vie des compétences de ses salariés et bénévoles, et d'en repérer les zones de vulnérabilité afin de s'assurer le maintien et le développement de son capital compétences.

Pour faire face à ces défis, la formation se trouve en charge d'une lourde mission, celle de maintenir et d'assurer le développement des compétences.

On évaluera donc les écarts entre les compétences effectivement maîtrisées par les salariés ou bénévoles affectés à une action et les compétences requises. Ces écarts, ou du moins ceux qui seront jugés prioritaires déclencheront des actions permettant à l'individu d'acquérir le niveau de compétences requis

Mais nous constatons rapidement que, bien qu'elle soit une solution indispensable dans la mise en place de l'évolution de carrière des salariés et de la constante adaptation des bénévoles, elle ne constitue pas une solution à elle seule : il s'agit d'un outil qu'il convient d'utiliser en harmonie avec d'autres. La formation devient un moyen parmi d'autres, une étape d'un processus plus large d'acquisition et de développement des compétences.

Nous retiendrons dans ce mémoire la définition de L.Sekiou :

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures⁵ »

C'est « l'apprentissage » dans un sens large, qu'il est nécessaire d'analyser de plus près, car il constitue un moyen continu et permanent de développement. La mise en place d'une démarche compétence au sein des associations a pour beaucoup, l'objectif de développer les compétences des personnes qui constituent l'association.

La formation joue donc un rôle prépondérant dans le développement des compétences des salariés et des bénévoles. Mais, la question que l'on peut se poser concernant le système de formation est la suivante : ce modèle développe-t-il les compétences des collaborateurs ou, ne fait-il qu'augmenter leurs savoirs en le dissociant d'un savoir-faire ?

Selon S. Wood⁶, ce paradoxe peut s'expliquer à travers quatre points :

- ◆ Le concept de développement de compétences est différent de celui de l'acquisition des compétences. Il y a une relation d'autorité entre le maître et

⁵ L. SEKIOU, Gestion du personnel, Edition d'Organisation, Paris, 1986, p.293.

⁶ S. WOOD, Continous development, Institute of Personnel and Development, Londres, 1994.

son élève qui laisse place à une volonté commune de transférer un savoir-faire d'une part et d'acquérir d'autre part des connaissances. C'est donc un état d'esprit à développer ces compétences appuyer par la hiérarchie. C'est la libre initiative de chacun qui garantira de l'accord et des efforts mis en œuvre pour chercher ce qu'il « manque », la responsabilité de l'individu est alors mise en avant, ils sont acteurs de leur développement et gestionnaire de la carrière professionnelle.

- ◆ Le développement des compétences s'accomplit de manière continue tout au long de la vie. Il n'y a pas de période de formation et de travail : les deux éléments sont liés et sont indissociables. En effet, dans le contexte économique où nous vivons, une personne sera amenée au cours de sa carrière de changer deux à trois fois de métier. Ce changement se fera non à travers une formation, mais le plus souvent de manière expérimentale, directement sur le terrain. Acquérir de nouvelles compétences n'est donc pas une activité antérieure au terrain, mais bel et bien une réalisation de tous les instants et même au cours du travail.
- ◆ Le développement des compétences se fait de manière individuelle, cas par cas. Aucun plan de formation ne pourra définir de manière précise et significative le profil exact de la personne donnée. L'élargissement des compétences nécessitera une vision systémique, élargie à la part attribuée à la mobilité de carrière, occasion d'accroître ses champs de compétences.
- ◆ Enfin, le développement des compétences s'apparente à un mouvement perpétuel. La formation et le développement de compétences constituent une boucle inscrite dans une succession de boucles. Nous n'avons jamais fini d'apprendre, l'apprentissage permet de développer une aptitude à l'apprentissage d'autres éléments. Il faut apprendre à apprendre !

Cette présentation du modèle développé par S. Wood, nous renforce dans l'idée que le développement des compétences se fait de manière systématique : la formation

constitue un support incontestable, mais doit se mettre en place de façon à ce qu'elle soit le plus possible, adaptée au terrain et au savoir-faire.

Cette partie se veut être donc une analyse de la fonction formation à mettre en place en Ligue en veillant à mettre en évidence les enjeux sur les liens pouvant être réalisés avec le concept de compétence.

Le mot d'ordre affiché quant à la finalité de la démarche compétences est :

Maintenir un professionnalisme de haut niveau par une formation adaptée de tous les instants

2.2 La formation, outil de valorisation et de motivation des bénévoles

Au sein des 22 commissions qui composent la Ligue d'Auvergne de Football, les bénévoles accomplissent traditionnellement des fonctions de gestion d'activité et des tâches reliées à la gestion de compétitions, aux transports, à la restauration, à l'hébergement, à la gestion de l'arbitrage, de la sécurité des terrains...

Le Docteur Nolorgues souhaite rendre sa Ligue attractive pour de nouveaux bénévoles, capables d'aller au-delà de ce « cœur d'activité », et qui puissent initier et manager des projets, développer l'image de la Ligue et son rôle sociétal.

Ces domaines nécessitent des formations particulières pour ceux qui ne les ont jamais appliqués professionnellement ou qui souhaitent obtenir des mises à jour de leurs connaissances.

Il souhaite pouvoir recruter des bénévoles plus jeunes, plus dynamiques.

Car nous le savons, les jeunes bénévoles souhaitent non seulement acquérir des compétences qu'il est possible d'appliquer ailleurs, mais tirent aussi d'autres grands avantages, comme celui de pouvoir être formé au sein des associations qu'ils servent. En étant bénévoles pour plusieurs activités, les jeunes ont également la possibilité de rencontrer d'autres personnes qui ont des antécédents très différents.

Ainsi, ils peuvent élargir leur réseau de contacts et partager de nombreuses expériences, applicables dans les différentes associations.

Nous insistons sur le fait de valoriser le bénévolat comme moyen d'aider les jeunes à acquérir une expérience et des compétences qui pourront servir dans d'autres aspects de leur vie.

Proposer des formations attrayantes, dynamiques et adaptées à nos besoins, nous a paru un élément essentiel.

Même si seulement 24 % des bénévoles déclarent que la formation est un élément majeur de leur adhésion au sein d'une association, elle est perçue comme très importante par l'ensemble du bénévolat.

Alors que l'association était traditionnellement captive par son militantisme et qu'elle sélectionnait ses membres (elle donnait une identité et un statut par l'engagement bénévole), le projet personnel devient le moteur de choix du bénévole qui refuse tout « embrigadement » et qui intègre l'acquisition de nouvelles compétences dans son investissement au sein de l'association.

Pour rendre le « travail » des bénévoles plus attrayant, pour renforcer leurs motivations, le recours à la formation est indispensable.

Dans un contexte de professionnalisation des tâches, conséquence de la complexification du cadre comptable et juridique auquel les associations sont confrontées, la formation des dirigeants associatifs est même devenue un impératif.

La formation, facteur d'attraction pour les candidats à l'engagement, apparaît également comme une nécessité pour les élus associatifs, si on veut leur donner les moyens d'assumer les responsabilités grandissantes auxquelles ils doivent faire face.

S'il y a une « crise des bénévoles », sans doute est-elle d'abord celle des bénévoles au long cours » (présidents, secrétaires, trésoriers...) qui assistent à la montée croissante des charges administratives et des responsabilités afférentes, générant un sentiment d'impuissance et des frustrations.

Promouvoir les actions de ses bénévoles est capital pour une association. Savoir les motiver et les valoriser entre dans le processus d'adhésion et de fidélisation des bénévoles.

Pour de nombreux bénévoles, la formation est un levier important de motivation. Tout comme des salariés, la formation leur permet une augmentation de leur contribution à la création de valeur de leur association. La formation leur apporte un élargissement du champ de compétences au-delà des compétences techniques par l'acquisition de compétences d'organisation et relationnelles.

La formation offre aux bénévoles des perspectives d'accomplissement et de reconnaissance. Elle contribue à retenir les meilleurs et à valoriser l'expérience par une reconnaissance interne ou externe. Elle permet de compenser la montée en qualification par une augmentation de l'efficacité sur le terrain et la montée en valeur ajoutée.

2.3. Les autres processus de formation

Dans son ouvrage " *De la compétence à la navigation* ", Guy Le BOTERF apporte des éléments qui précisent et élargissent le concept de formation. Il assimile ce concept à l'ensemble des activités coordonnées permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication...)⁷ en vue d'optimiser l'investissement qu'il contient d'assurer les conditions de réalisation.

Il distingue en effet trois types de formation :

1. *des situations dont la finalité première est celle de formation* (stage, voyage d'étude, séminaire, Enseignement Assisté par Ordinateur, Enseignement Programmé, suivi d'un cursus dans une école, cours par correspondance,...)

⁷ G. LE BOTERF, Comment manager la formation, Edition d'Organisation, Paris, 1992.

2. des situations *créées* pour être *formatives* mais ne correspondant pas aux situations habituelles d'apprentissage (formation-action, consultation d'expert, club d'échange de pratiques professionnelles, projet d'étude, tutorat ou accompagnement par un senior, mise en situation de collaboration avec des consultants externes, lecture de revue professionnelle, production de manuel pédagogique,...)

3 et enfin, des situations de travail *non finalisées sur la formation* mais pouvant devenir des opportunités de production ou de développement de compétences (mise en place ou démarrage de nouveaux équipements, participation à un projet transversal, rédaction d'un ouvrage ou article, immersion sur le terrain, suivis d'actions, participation à des analyses systématiques, conduite d'un projet, visites ou tournées de secteurs, exercice de la fonction de tuteur, participation à une mission d'audit ou d'évaluation, remplacement d'un responsable hiérarchique, conduite d'un groupe de progrès ou de qualité, détachement temporaire sur une autre mission,...)

Ces différentes situations apprenantes impliquent un mode de fonctionnement et de management qui place chacun en situation d'apprentissage, par les réseaux avec d'autres (internes, externes), par la participation à des projets, par l'occasion d'expérimenter des solutions nouvelles, par une ouverture générale aux idées et à la créativité.

PARTIE 2 : LA FORMATION COMME ENJEU DE LA STRATEGIE DE LA LIGUE D'Auvergne DE FOOTBALL

Chapitre 1 : Environnement et problématique

1.1 Présentation et contexte de la Ligue d'Auvergne de Football

La Ligue d'Auvergne de Football est une association sportive dont les exigences se limitaient, à mon arrivée, à la gestion administrative des compétitions, l'édition des licences et à l'application des instructions fédérales. Certes il fait partie des rôles d'une Ligue d'assurer parfaitement ses fonctions administratives mais pas seulement. En effet, le plan stratégique ou projet associatif n'était pas défini et les

commissions n'intervenaient que sur leurs propres terrains d'actions, sans imaginer que le football pouvait porter d'autres missions que celles, purement pratiques, exercées depuis de longues décennies. La mission et la vision de la Ligue n'avaient jamais été abordées par les dirigeants qui affichaient des difficultés à se projeter dans l'avenir.

Or, la participation à un projet est également un élément majeur de l'acquisition des connaissances, du développement des compétences et de la contribution des salariés et bénévoles au développement de leur structure. Au-delà d'un élément formateur, la participation à la mise en place d'un projet est un levier motivationnel important.

Concevoir, formaliser et mettre en oeuvre le projet associatif consiste à réaliser le plan stratégique de développement de l'association (vision et mission, évaluation de la situation, stratégies et objectifs). Il a fallu expliquer aux membres du Comité Directeur qu'il s'agissait :

- d'identifier les missions fondamentales de la Ligue dans un champ précis de compétences et au service des publics visés,
- de définir des priorités thématiques, le ou les projets qui en découleront
- de décrire de manière concise et intelligible le contenu du projet autour duquel tout le monde se rassemblera,
- d'élaborer un calendrier d'actions répondant aux objectifs fondamentaux du projet associatif défini,
- de détailler les moyens à mettre en oeuvre (notamment les axes de communication) et les ressources à mobiliser

Administrativement, l'organisation de la Ligue ressemblait à une bureaucratie mécaniste où tout semblait standardisé, peu réactif et peu efficace. Le constat de carence fut immédiat tant au niveau de la compétence des bénévoles que de celle de certains salariés. Aucun salarié ni bénévole n'avait effectué de formation depuis son arrivée à la Ligue. L'ancienneté moyenne s'élève à 15 ans pour les salariés et 18 ans pour les bénévoles !

Au fur et à mesure de mes observations et de mes nombreux entretiens avec le personnel, je me suis rendue compte que, si le schéma organisationnel semblait logique, il était alourdi par des méthodes de travail anciennes et contreproductives, épuisant psychologiquement le personnel et certains bénévoles. Les tâches et fonctions étaient édictées par une forme de bureaucratie handicapante alors que le programme d'informatisation impulsée par la FFF, depuis peu, contribuait partout ailleurs à un décloisonnement organisationnel.

En définitive, ce qui, de prime abord, pouvait être interprété comme une bureaucratie complexe et mécaniste, se révélait être une structure organisationnelle simple, plutôt organique, avec une supervision directe et une centralisation importante.

J'ai procédé à une analyse SWOT et à différents audits avant de proposer au Comité Directeur de l'époque de bouleverser les méthodes de travail des salariés et d'inciter les élus à se projeter dans un véritable plan stratégique afin de donner du sens à la Ligue. La situation n'était pas facile car, si j'avais placé les différents acteurs de la Ligue (bénévoles et salariés) devant certaines carences et réalités, je devais leur proposer les moyens d'y remédier et d'envisager leur association autrement. Ces moyens se matérialisaient par la mise en place d'une forte politique de formation.

Le Comité Directeur de l'époque m'a proposé d'entamer ces changements par une réorganisation complète de la gestion administrative de la Ligue, qui d'un point de vue purement technique était désuète et inefficace.

Ce changement devrait se faire progressivement et grâce à un plan de formation précis et adapté, concerté avec chaque salarié.

Il avait été décidé que je travaillerai avec les bénévoles et élus dès la prochaine mandature qui interviendrait 12 mois plus tard, les élus en place ne souhaitant pas changer immédiatement leur façon de fonctionner. Cela me laissait le temps d'intervenir sur l'organisation administrative et d'envisager des propositions concrètes à faire à la nouvelle équipe d'élus qui se mettrait en place quelques mois plus tard. Au vu du mode de scrutin électoral, la possibilité de voir de nouveaux bénévoles intégrer le Comité Directeur était faible.

1.2 Problématique de la Ligue en matière de formation

Définir le projet associatif et développer une vraie politique de formation s'annonçaient compliqué. Pourtant, je savais que l'évolution des associations place indéniablement les élus devant ces deux questions fondamentales et le nouveau Président en était très conscient.

Trois facteurs principaux ont été identifiés comme étant les facteurs des difficultés actuelles de l'association lorsque j'ai pris mes fonctions :

- **Le manque de réactivité des salariés et bénévoles** engendré par une organisation administrative compliquée et inefficace (techniques désuètes, peu d'utilisation des NTIC, papiers en triples exemplaires, beaucoup de choses faites et rédigées à la main, centralisation du processus décisionnel...). La Ligue donnait l'image d'une entité administrative engluée dans une gestion pesante inappropriée qui ne rendait aucun service à ses adhérents
- **Le manque de compétences des salariés et des bénévoles** : en effet, la Ligue avait une carence visible en matière de compétences. Les salariés et bénévoles étaient alors de bons exécutants dans le cadre des activités prioritaires de la Ligue (compétitions, édition des licences...), mais ne prenaient aucune initiative et appliquaient les méthodes désuètes de l'ancienne directrice. Cela a valu à la Ligue des pertes énormes de sommes d'argent notamment dans l'achat de personnels temporaires de travail pour rattraper le retard qui s'accumulait chaque année dans l'édition des licences. Il s'avérait nécessaire d'opter pour la mise en place d'un outil de programmation dans le but de planifier et d'optimiser les ressources de l'entreprise dans le respect des délais
- **La compétence et la concurrence des associations concurrentes existantes** : En effet, depuis quelques années, la Ligue a du mal à fidéliser ses adhérents dont certains préfèrent parfois intégrer un Comité plus dynamique et attractif. Certains comités, moins gros sont plus réactifs et offrent à leurs adhérents un réel service

L'amélioration des compétences et de la performance devint alors une priorité pour moi, à tous les niveaux. Depuis deux ans, je suis en charge de l'accompagnement dans cette démarche. Mais cet accompagnement doit se faire à tous les niveaux de l'organisation tant au niveau des salariés qu'au niveau des bénévoles

Si le problème des salariés allait se résoudre rapidement, la situation des bénévoles et leurs motivations me paraissaient plus abstraites. Dès l'élection du nouveau Président en septembre 2008 et la mise en place de son équipe, le nouveau Président et moi-même avons placé la formation dans un cadre prioritaire intégré à un plan stratégique que nous souhaitions bâtir rapidement.

Le nouveau Comité Directeur étant composé quasiment à l'identique du précédent, nous nous sommes rapidement heurtés à une méconnaissance en terme de management associatif et de politique de ressources humaines.

La problématique était claire : la Ligue d'Auvergne de Football fonctionnait d'une manière archaïque avec du personnel et des bénévoles non formés aux nouvelles méthodes de travail. Elle ne répondait plus aux exigences actuelles en matière de service mais également d'actions liées à sa propre activité et d'initiatives sociétales.

La solution prioritaire envisagée fut de développer les compétences et la motivation des bénévoles et salariés « endormis » par une approche systémique de leur Ligue désuète.

Depuis deux ans, je gère le développement des compétences et les conditions de travail de mes salariés. J'ai bâti avec eux un plan de formation qui nous semblait adapté. Deux ans après, il semble très efficace et a déjà apporté de très bons résultats. Cette politique de formation couplée à un changement organisationnel a grandement amélioré le fonctionnement de la ligue et l'épanouissement du personnel.

Pour les bénévoles, nous avons choisi, il y a quelques mois d'avoir recours aux services d'un cabinet de consultants, spécialisé dans le management des comités sportifs.

Chapitre 2 : Quelle place stratégique pour la formation à la Ligue de Football ?

2.1. Approches stratégiques

Les besoins de mise en place de projets et la politique de conduite de changement au sein de la Ligue nous ont conduits vers des objectifs inducteurs de changement organisationnel et des objectifs inducteurs de formations. En effet il s'avère que la réussite des projets doit passer d'abord par le développement des compétences adaptées à ceux-ci. Cela implique donc une redéfinition du rôle de chacun.

Cette démarche par les compétences a consisté, soit à affiner des compétences déjà acquises soit à en développer de nouvelles tant en terme de savoir-faire professionnel qu'en terme d'organisation et de production.

L'enjeu était de développer les compétences des salariés et bénévoles pour rendre la Ligue plus performante.

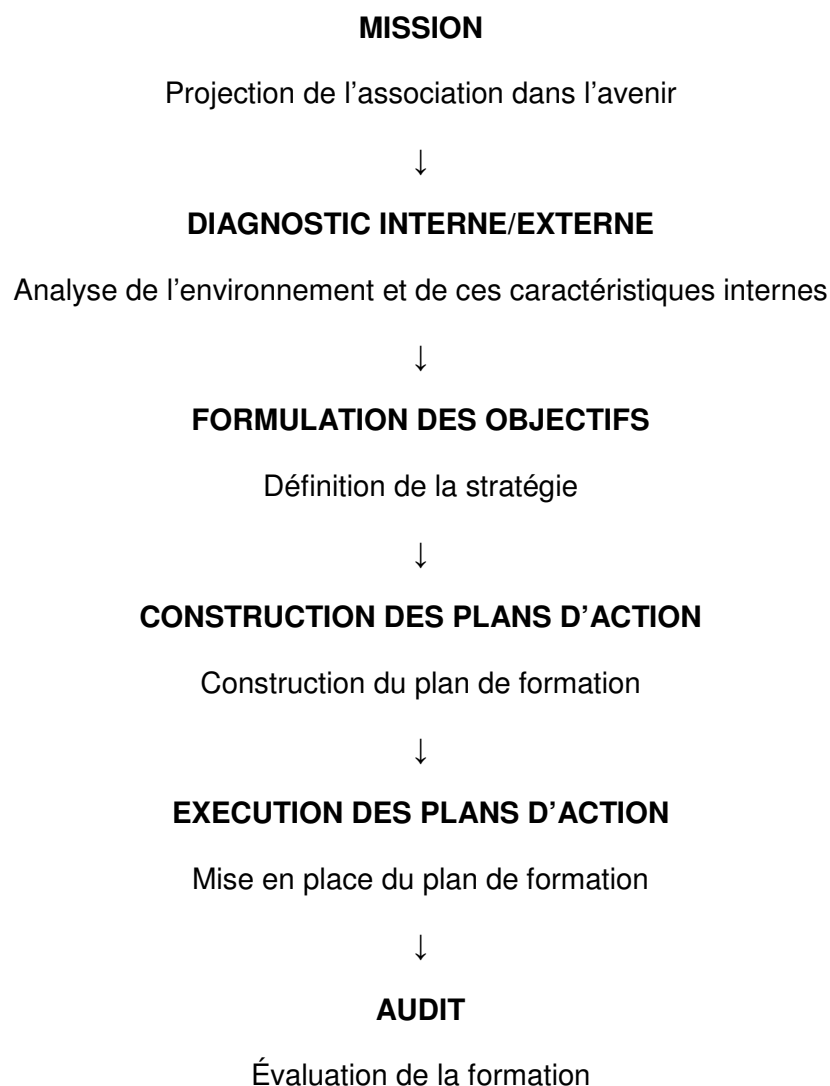
En effet, Management/Organisation/Compétence constituent un triptyque dont chaque élément est indissociable des autres. La démarche compétence doit être précédée de la meilleure organisation possible en fonction des objectifs stratégiques et la préparation du management à piloter le changement.

Avec notre analyse du contexte de la Ligue et sa décision de recourir à une politique de formation, les formations sont de plus en plus diversifiées au niveau des salariés et je cherche à rentabiliser et mesurer leur efficacité. On peut alors s'interroger sur le caractère stratégique de la formation.

Selon Porter, une direction stratégique est « une voie empruntée par une organisation pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance ».

La stratégie se traduit donc par la fixation d'objectifs à long terme. Cela sous entend la planification et la mise en œuvre d'actions, celles-ci seront par la suite analysées. La formation professionnelle s'inscrit donc dans cette démarche puisqu'elle est un moyen d'accroître les performances de l'entreprise, sa rentabilité, les compétences de ses salariés.

On peut synthétiser ce processus à travers un schéma :



La formation prend une place croissante dans la politique RH de la Ligue car elle doit répondre aujourd'hui et dans les années à venir à plusieurs enjeux problématiques.

Dans notre politique de formation, nous avons défini une volonté stratégique en intégrant des objectifs stratégiques et opérationnels à plusieurs années. Ces

objectifs doivent provenir du Conseil d'Administration et de la Direction qui dictent les axes principaux de la formation.

2.1.1. La politique RH et de formation à la Ligue

La politique de formation que j'ai instaurée à la Ligue est un élément d'une politique d'ensemble de l'association, visant à s'assurer de manière durable de son efficacité et portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension de la gestion des compétences.

Elle répond à trois finalités :

- consolider l'existant (actions de perfectionnement)
- préparer l'avenir (besoins de compétence pour réussir des projets)
- accompagner les mouvements individuels (formations d'accueil, actions pour faciliter la mobilité)

1- à court terme : consolider l'existant

Le plan de formation de la Ligue est constitué à 70% de stages de quelques jours, centrés sur un apprentissage particulier lié au travail actuel. On trouvera ces formations de perfectionnement dans le cas d'un changement limité de ce métier (par exemple, un changement d'outil, un nouveau logiciel : le progiciel Footclubs créé par la FFF subi régulièrement des évolutions pour lesquelles les salariés utilisateurs effectuent deux formations annuelles) ou quand apparaît un point faible du salarié dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier (exemple : formation de comptabilité analytique pour les comptables de la Ligue)

2- Préparer l'avenir (besoins de compétences pour réussir des projets)

Quels sont les objectifs recherchés ?

- Le montage d'un projet quel qu'il soit peut difficilement se concevoir sans prendre en compte les problèmes de compétence des hommes. La place de la formation dans un projet a donc un double aspect : positif, parce que la formation va permettre une bonne maîtrise des nouvelles orientations et le meilleur rendement possible, et négatif, en termes de risques à éviter. C'est pour cela que je m'intègre au projet dès le début, pour anticiper sur les besoins en formation.
- La réussite d'un changement d'organisation : La Ligue est passée d'une organisation mécaniste à une structure professionnelle dans laquelle je favorise le travail en équipe, les groupes de projet, l'autocontrôle, l'autonomie, les relations humaines.

Mon approche de la formation prend en compte les compétences nécessaires et la nécessité de faire comprendre ces changements aux salariés et aux bénévoles. Une nouvelle organisation, surtout pour un personnel habitué à une organisation moins responsabilisante nécessite un apprentissage technique et culturel. Car les changements que nous opérons à la Ligue sont de l'ordre d'une véritable « révolution culturelle », à laquelle les bénévoles opposent encore une certaine résistance.

3. Accompagner les mouvements individuels

La favorisation de l'évolution des métiers : elle passe par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec des orientations de la formation en termes de nombre de personnes à former, et de contenu des emplois dans le futur. La Ligue doit anticiper les évolutions technologiques et les conséquences des attentes de ses adhérents et de ses partenaires pour actualiser les référentiels de compétences.

2.1.2 L'application de la formation au sein de la Ligue

Maintenant, après avoir situé la place de la formation à un niveau stratégique de la Ligue, il est utile de parler de son application concrète notamment, sa pratique la plus courante : la mise en place du plan annuel de formation.

Nous verrons donc les étapes de sa construction mais aussi son application au sein de la Ligue et en quoi se plan s'axe sur les grandes orientations des nouveaux projets.

2.1.3 Comment s'est construit le plan de formation ?

2.1.3.1 Définition et buts

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »

Alain MEIGNANT.

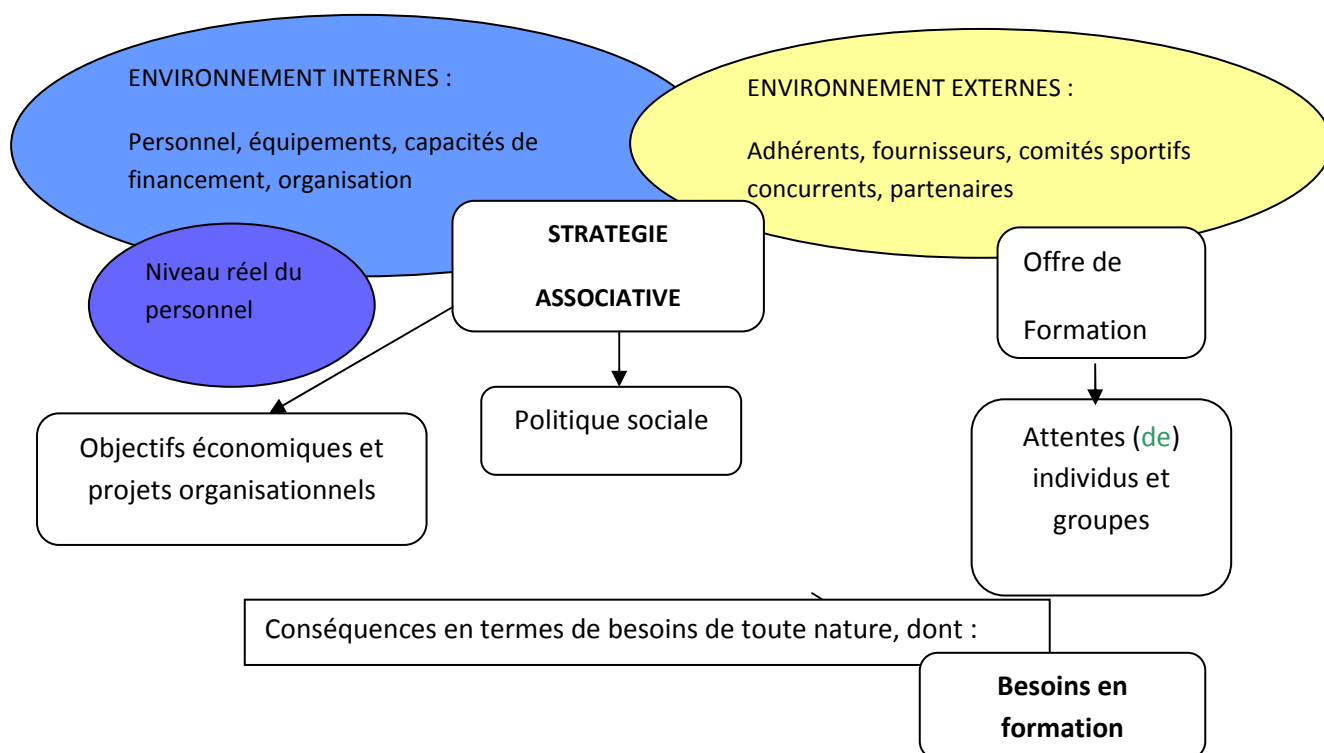
Au sein de la Ligue, le plan de formation établi quelques mois après ma prise de fonction avait pour but de combler l'écart entre les compétences des salariés, dans un premier temps et les compétences souhaitées pour la réalisation des objectifs que je m'étais fixés tout en tenant compte de ce que demandaient les salariés. Nous avons d'abord ciblé des formations axées sur le développement des compétences.

ACTIONS	BUTS
Les actions d'adaptation	Faciliter l'accès à un 1er ou nouvel emploi
Les actions de développement des compétences	Renforcer les compétences, évolution de la qualification professionnelle
Les actions d'évolution et de maintien dans l'emploi	Ce sont des actions d'anticipation de l'évolution prévue de l'activité du salarié

Tout plan de formation demande une planification dans sa construction qui commence toujours par un recueil des besoins.

2.1.3.2 Analyse des besoins

Les besoins de formation devaient s'inscrire dans une politique stratégique dont j'avais fixé préalablement les premiers objectifs . Une anticipation des activités et donc des besoins de la Ligue m'avait permis d'être plus productive et de faire des économies. C'est pourquoi les plans de formation portent généralement sur une période longue (3 à 5 ans). Tel était le cas du mien. Se limiter à un plan d'un an est un frein à une action à long terme de l'entreprise. La politique de formation doit également s'inscrire dans une GPEC.



Face aux acteurs avec qui elles sont en relation (adhérent, fournisseurs, comités concurrents), les associations doivent former leur personnel pour qu'il soit adapté à l'évolution de l'environnement professionnel.

Les besoins sont donc exprimés par l'association, les responsables de services qui sont au plus près des salariés et des métiers, et par les salariés et les bénévoles eux-mêmes.

J'ai recueilli les principaux besoins lorsqu'ils ont été exprimés lors de l'entretien annuel d'évaluation : c'est le meilleur moyen de connaître les besoins individuels en formation.

J'ai recueilli ces données par le N+1 qui en a analysé la pertinence et m'a fourni un récapitulatif des besoins à prendre en compte pour constituer le plan prévisionnel de formation. Le choix des participants est crucial car si certains salariés ont un niveau insuffisant pour suivre, ils ne profitent pas de la formation. A contrario, ceux qui sont au-dessus du niveau perdent leur temps.

Quelles sont les sources de besoins pour la Ligue ?

- **Les problèmes et dysfonctionnements courants** : ils sont dus à des écarts entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter le ou les problèmes (ex : mauvaises utilisation des outils informatiques)
- **les projets de changements ou d'investissements**
- **l'évolution de certains métiers spécifiques à l'activité**

Une fois que tous les besoins ont été exprimés et identifiés, j'ai pu construire un plan et commencer à chiffrer la formation.

Mais plus qu'un simple plan de la formation, je peux dire que, de part sa place au sein de l'échiquier stratégique, il a été construit en étapes afin de résoudre au mieux les problèmes et demandes. Il s'agissait alors plus d'une démarche globale, assimilée à une ingénierie de formation.

2.1.4 Le plan de formation 2009 de la Ligue d'Auvergne de Football

Nous avons vu plus haut, que le plan de formation était défini au préalable, suivant des axes définis par la direction. Le paragraphe qui suit reprend et analyse

les lignes stratégiques en vue de la préparation du plan de formation 2009, pour la Ligue.

Dès la prise de fonctions du nouveau Président, nous avons élaboré le plan de formation 2009 qui s'articulait autour de trois axes de développement majeurs, dont l'objectif était de favoriser d'une part la performance globale de la Ligue et d'autre part le développement de chacun de ses acteurs »

1- Favoriser l'évolution des pratiques managériales

En cohérence avec les valeurs et la vision de la Ligue, des actions de formations ont été mises en place dans l'optique de créer et de développer le projet associatif.

Pour les bénévoles, nous avons entamé un véritable audit avec les services d'un cabinet extérieur pour définir les potentiels managériaux et leurs capacités à mener un projet et à l'organiser de manière cohérente. Les résultats se sont avérés, pour la majorité d'entre eux, peu satisfaisants. Nous avons donc défini des priorités en terme de « bénévoles cibles à former » car les budgets n'étant pas extensibles, les personnes prioritaires ont été définies comme celles faisant partie du bureau du Conseil d'administration. Il s'agit des « proches » du Président, sensés l'épauler et le conseiller au mieux.

En collaboration avec le cabinet extérieur, nous avons élaboré un programme de formation en 5 modules (12 jours) sous forme d'accompagnement pour les élus sélectionnés et pour les directeurs des 5 centres de gestion (districts et Ligue). Ce programme était un véritable plan de formation, parfaitement établi en fonction des besoins affichés lors de l'audit.

Il nous paraissait important que cet accompagnement intègre aussi bien des dirigeants élus que des permanents. Les relations ne sont pas toujours évidentes quant au positionnement, aux compétences et à l'aspect décisionnel. 16 personnes sont entrées dans le processus non seulement pour acquérir ou développer des compétences mais également pour nourrir une certaine cohésion d'équipe. Sans parler de « teambuilding », ce procédé s'est avéré très efficace, favorisant des échanges et des partages d'idées qui n'avaient jamais eu lieu jusqu'alors.

D'autres actions de formation au management seront également engagées à partir des besoins exprimés individuellement.

2- Accompagner le déploiement des projets liés à l'amélioration de la performance de la Ligue

Cet axe renvoie principalement aux projets récemment définis de la Ligue, qui sont déterminant pour son développement et son changement d'image. Ces projets impliquent la mise en place d'outils de communication et nécessitent un accompagnement en formation, ce qui sera l'objet de ma mission au sein de cette entreprise.

3- Développer les formations axées sur les métiers (Responsable licences, gestionnaires de compétitions, comptabilité des clubs...)

Elles sont très présentes dans le fonctionnement actuel de la Ligue. Les gestionnaires licences et compétitions suivent deux à trois fois par an des sessions de formations organisées par la FFF pour les maintenir à niveau dans l'exploitation des outils informatiques et des logiciels mis à leur disposition. Ces formations permettent ainsi une haute qualification de ces gestionnaires dans leur métier.

2.1.4.1 Mise en place d'une ingénierie de formation

La mise en place de la gestion des compétences doit servir à rendre le plan de formation plus efficace.

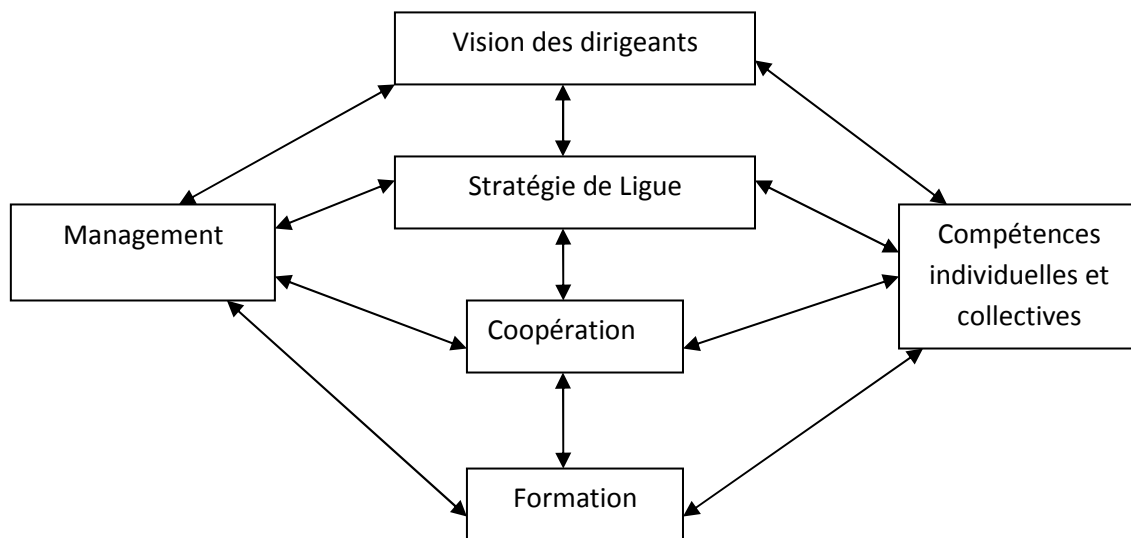
Le plan de formation que j'ai choisi de distribuer à la place du catalogue a constitué une alternative facilitant l'introduction d'une logique de l'ingénierie de la formation qui a constitué, d'une manière opérationnelle, les orientations générales définies dans la politique de formation au plan de formation

Les démarches d'ingénieries inhérentes à la réflexion stratégique positionnent le plan de formation dans un contexte plus large :

- d'une part, elles l'ancrent dans le fonctionnement de l'organisation et insistent sur le repérage des dysfonctionnements qui peuvent ôter à la formation son efficacité
- d'autre, elles mettent l'accent sur une cohérence qui se construit progressivement par itération et démarche participative, plutôt qu'à travers la puissance du responsable formation. Alors on se trouve dans une logique de projet et d'approche globale des problèmes.

A ce titre, G. Le Boterf fait remarquer que l'expérience a montré que l'efficacité des processus d'ingénierie de formation dépend non seulement du bon choix des instruments à utiliser mais également de la qualité de la démarche participative qui sera appliquée »

Avant même de me placer dans une activité d'ingénierie de formation, je partais du postulat que les compétences professionnelles étaient le moteur du développement de la Ligue, et de ce fait, que cela passerait inévitablement par la mise en place d'une ingénierie de formation. Il me paraissait évident que la formation pouvait et devait accompagner le plan stratégique de la Ligue.



La nouvelle stratégie de la Ligue était basée sur le développement et la performance, deux mots totalement banni du vocabulaire des dirigeants jusqu'alors. Le développement dans un premier temps car depuis de nombreuses années, la Ligue

stagnait dans l'administration pure des compétitions sans y associer la notion de projets ou de dynamique d'action. Quant à la performance, elle était inexistante. Les résultats n'étaient plus là, les erreurs et les retards étaient récurrents.

Lorsqu'on se pose la question sur les facteurs qui influencent la performance d'une organisation, une réponse revient instantanément : la compétence des hommes de l'organisation.

L'accroissement en compétences via la formation intervient comme un paramètre indispensable pouvant influencer la performance.

Développer les compétences ou du moins, les remettre à niveau dans un premier temps était une priorité. Dans une seconde phase, il me fallait faire acquérir une qualification sérieuse à chaque salarié.

Cette ingénierie a consisté, à ce moment-là en une démarche méthodique participative, visant la construction d'un programme adapté à la situation spécifique dans laquelle se trouvait la Ligue et répondant à des enjeux précis.

Mais comme le précise Mintzberg, les seuls programmes de formation professionnelles ne peuvent que rarement donner toutes les aptitudes et toutes les connaissances nécessaires ; il en existe toujours une partie qui ne peut être ni spécifiée ni standardisée. C'est pourquoi la formation professionnelle s'accompagne généralement d'un apprentissage « sur le tas » avant que l'individu ne soit considéré comme totalement formé.

2.1.4.2 Le suivi et l'évaluation de la formation

Il faut gérer les actions, les suivre et les évaluer. Les actions supposent toute une tenue logistique, administrative et comptable (convocation, conventions de stage, déplacement, hébergements...). Dans un 1er temps, j'ai suivi les formations grâce aux tableaux de bord et aux entretiens avec les salariés. J'ai pu observer les résultats au poste de travail, à la vitesse de réalisation, au nombre d'erreurs.

Partant du principe que la formation ne peut améliorer le travail des personnes qui l'ont suivie, que si celles-ci sont accompagnées au moment du retour à leur poste,

j'ai participé à la mise en application de certains acquis et nouvelles méthodes de travail, en adéquation avec ce que je souhaitais..

En conséquence, il m'est apparu indispensable d'évaluer les résultats de la formation, pour avoir la perception de la conséquence de cette formation pour le salarié, mais également pour mettre en place un réel suivi de la formation.

J'ai beaucoup questionné les stagiaires sur leur ressenti vis-à-vis de leur formation, sur ce qu'ils avaient appris. Un simple feed-back, un simple échange ont permis d'échanger de manière constructive sur la formation. Cela a également eu comme effet de mieux intéresser et stimuler l'apprenant dans son discours de reconstitution de savoirs appris.

Pour certains, un complément de formation a été envisagé avec une déclinaison pratique des connaissances au poste de travail. La mise en valeur des progrès accomplis, l'évocation des alternatives de développement suite à cette formation sont autant de source de motivation pour le futur. La mise en application au sein des activités quotidiennes ont été un élément clé dans la réussite du retour sur l'investissement. Quoi de plus navrant, que de ne pas utiliser ses nouveaux savoirs dans son quotidien.

En tant que Directrice je m'attache à veiller à ce que les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des tâches quotidiennes de l'apprenant.

Conclusions et préconisations

La conclusion essentielle de cette étude est donc la suivante :

Depuis quelques années l'environnement concurrentiel et les changements rapides et complexes obligent les dirigeants d'associations à évoluer. La place du capital humain joue un rôle essentiel dans la performance de l'association, d'où la nécessité d'investir dans les compétences et aussi de les accompagner en formation continue. La Ligue d'Auvergne de football n'y échappe pas.

En effet, la formation est devenue un outil incontournable pour la performance de la Ligue, car la force d'une association repose sur son capital humain. Il est donc

primordial que les associations, souvent dépourvues face à cette nouvelle donne, revoient leur stratégie de formation ou de gestion des ressources humaines de manière générale. En Ligue d'Auvergne, pour qu'elle soit efficace, il a fallu que les dirigeants évoluent dans leur démarche, notamment dans celle de l'ingénierie de formation, mais aussi qu'ils l'inscrivent dans le projet associatif.

Il est vital que les associations aient une véritable politique de formation, celle –ci jouant le rôle d'un effet de levier pour compléter, voire renforcer, les compétences des individus dans le but d'être de plus en plus performant face aux exigences du terrain et des partenaires. Pourtant les difficultés de la mise en place d'un programme de formation en accord avec la stratégie de l'association sont connues. On peut voir le manque de suivi sur le terrain des effets et des objectifs opérationnels de la formation.

Voilà pourquoi, j'ai tenu à ce que la Ligue d'Auvergne puisse être accompagnée professionnellement dans sa démarche de formation auprès des bénévoles. En effet, la mise en place d'une action de formation en lien avec la stratégie associative est une entreprise ambitieuse, difficile et exigeante, car elle nécessite un accompagnement porté par les dirigeants et leurs plus proches collaborateurs. Elle dénote d'une volonté d'évoluer mais les dirigeants n'étaient pas prêts ni capables d'assumer ces évolutions seuls. Nous avons besoin d'être encadrés par des professionnels extérieurs à la Ligue.

Aucun système de formation, aucune démarche compétences, aucune technique de management n'agiront comme facteur de succès à long terme de la stratégie associative s'ils ne s'appuient sur des valeurs partagées et portées par les dirigeants et leurs plus proches collaborateurs.

Dans les associations les plus développées en matière de développement des compétences et capacités des collaborateurs, s'il y a une cohérence entre management, formation et compétence, ce n'est pas grâce à un plan concerté s'appuyant sur une méthodologie d'action partagée par les différents acteurs. C'est plutôt parce que la culture et la vision des dirigeants (culture associative) créent implicitement une cohérence dans la façon de concevoir les développements organisationnels, humains et techniques. C'est ce que je m'efforce de démontrer au quotidien à mes dirigeants et cette notion commence à être intégrée et acceptée.

La formation peut donc bel et bien être un outil stratégique pour les associations si et seulement si elle est impulsée par une démarche d'ensemble alliant volonté des dirigeants, de la direction, notamment par la mise en place d'une démarche compétence, additionné d'un appui de l'équipe des bénévoles. En Ligue d'Auvergne, cette cohésion a permis la réussite de notre action et a transformé la formation en véritable levier de développement des compétences.

En effet, la formation ne semble pas souvent utilisée dans l'association comme un levier pour le développement. Pourtant, l'action menée par la Ligue d'Auvergne en matière de formation et de développement des compétences a montré qu'elle était un outil stratégique majeur pour une nouvelle façon d'évoluer et de se développer.

Les liens entre formation, compétences et stratégie relèvent donc d'un challenge supplémentaire, dont le socle est au minimum la vision stratégique à laquelle nous venons de faire allusion, la sensibilisation et l'implication des différents acteurs, telle que nous l'avons décrite, par le suivi de la mise en place des actions, vu en formation, sur le terrain.

Nous avons opté pour une formation tout au long de la vie, à savoir, qu'en fonction des budgets et des priorités, les salariés et bénévoles seraient régulièrement intégrés dans des cursus de formation. J'ai opté pour des formations personnalisées, établies dans le cadre d'un accompagnement pertinent, en phase avec les évolutions que nous devons intégrer. Les bénévoles et permanents sont aujourd'hui épanouis. Ceux qui n'ont pas adhéré à ces remaniements ont quitté l'association. Aucun salarié n'est parti mais tient, au contraire, à profiter des opportunités qui sont offertes de mieux se former et de mieux se reconnaître dans son organisation.

Nous ne formerons pas à tout prix pour former mais bien pour continuer à nous adapter à notre environnement économique et sociétal et pour donner du sens à notre action...bien au-delà de l'organisation de nos compétitions et de nos éditions de licences !

REMERCIEMENTS :

Je souhaite très sincèrement remercier toute l'équipe de l'ADEMA pour la qualité des intervenants qui ont su si brillamment conduire les modules, mais également pour l'organisation irréprochable de cette formation de très haut niveau.

Issue du monde de l'entreprise, je n'avais jamais réellement perçu le particularisme du monde associatif. En revanche, en l'intégrant, j'ai rapidement compris qu'il était proche du monde entrepreneurial et qu'à ce titre, il devait à tout prix tendre vers ses modes de fonctionnement et de gestion. Cette formation m'a non seulement confortée dans cette thèse mais m'a apporté de véritables solutions pour accompagner mon association dans cette démarche.

Etre accueillie au sein de l'Ecole des Mines de Paris a été pour moi un honneur et une grande joie.

Je remercie également mon conjoint et mon petit garçon Nicolas qui m'ont vue très souvent m'absenter pour pouvoir suivre les modules et conférences à Paris (les allers-retours de Clermont-Ferrand à Paris dans la journée sont parfois éreintants). Mais ce sacrifice n'a pas été vain car grâce à leur soutien, j'ai pu suivre une formation enrichissante et rencontrer des hommes et de femmes de grande qualité.

Je tiens bien évidemment, à remercier le Président de la Ligue d'Auvergne de Football, le Docteur Vincent Nologues, sans qui je n'aurais pas pu mettre en place tous les nouveaux projets qui « réveillent » aujourd'hui notre Ligue de Football. Merci surtout de m'avoir permis de mener à bien cette formation.

BIBLIOGRAPHIE

- Guy le BOTERF « de la compétence : Essai sur un attracteur étrange » (1994)
- P. GILBERT, M. PARLIER « La gestion des compétences, la notion de compétence et ses usages »
- Alain MEIGNANT : le DRH, partenaire stratégique, Editions Liaisons, Paris, 2004
- P. GILBERT, M. PARLIER « La gestion des compétences, la notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines, Entreprise et Personnel, développement et emploi, avril 1991, p.14
- C.DEFELIX, M, DUBOIS, D. RETOUR, « Configuration et modalités de pilotage », Actes du 10ème Congrès de L'AGRH, 9 et 10 septembre 1999.
- L. SEKIOU, Gestion du personnel, Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.293.
- Henry MINTZBERG : Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, Juillet 2008
- S. WOOD, Continuous development, Institute of Personnel and Development, Londres, 1994.
- G. LE BOTERF, Comment manager la formation, Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- Rapport d'étonnement 2008 – Association Le Rameau : Observatoire des partenariats Associations/entreprises (document sous embargo)
- LE BOTERF Guy, BARZUCCHETI Serge, VINCENT Francine, Comment manager la qualité de la formation , Editions d'Organisation, 1992, Paris.
- D. AUTISSIER et JM MOUTOT, Pratiques de la Conduite du Changement, Editions Dunod, 2007