

- Rapport d'Etude -

Connaissance en quantité et en qualité des formations pour les bénévoles

Schéma Régional du Développement du Sport

-

Septembre 2016

SOMMAIRE

Introduction.....	3
I. Analyse de l'offre de formation ouverte aux dirigeants associatifs sur l'accueil, la direction de structure et la maîtrise du modèle économique	4
II. Analyse des besoins en formation des dirigeants des associations sportives alsaciennes	6
III. Proposition des référentiels de compétences.....	16
Conclusion	23
Annexe.....	25

INTRODUCTION

Dans le cadre des réflexions et suite à la rédaction du Schéma Régional du Développement du Sport (SRDS) en Alsace, la mission d'étude qui nous a été confiée vise à alimenter la réflexion des acteurs publics sur la problématique générale de la formation des bénévoles associatifs. Dans la mise en œuvre de ses grandes orientations, le SRDS devra, en effet, s'appuyer sur les associations pour venir en relais des politiques publiques d'aménagement, de développements sectoriels et/ou de l'emploi. Car comment ne pas compter sur les 320000 associations sportives, susceptibles d'accueillir les 34 millions de personnes pratiquant une activité physique et/ou sportive (APS) au moins une fois par semaine¹ ?

Ceci étant, les acteurs publics s'interrogent pourtant sur la capacité des associations à participer activement aux grands enjeux du développement du sport et des loisirs sportifs sur les territoires ; si de nombreuses mesures d'incitation à l'embauche existent pour encourager les associations à faire appel à du personnel présentant les compétences requises, l'immense majorité des associations ne font néanmoins appel qu'aux seuls bénévoles, dirigeants élus ou techniciens de terrain.

Concrètement, les bénévoles sont-ils aujourd'hui suffisamment nombreux, compétents, organisés et structurés dans les associations pour répondre – et anticiper – les besoins d'APS exprimés par les usagers, dans le cadre d'une offre de service permettant l'accueil des différents publics et du plus grand nombre ? L'enjeu est de taille pour les acteurs et les financeurs publics en charge de la formation et de l'économie : développer les compétences des bénévoles pour assurer une qualité de prestations répondant aux exigences du public, le tout dans un environnement garantissant bien sûr la sécurité des usagers !

Dans ce cadre, les acteurs du SRDS ont souhaité faire un point sur l'état actuel de l'offre de formation des bénévoles en Alsace, en nous demandant de nous centrer plus particulièrement celle traitant les thématiques suivantes : l'accueil du public, la direction d'une structure et la maîtrise du modèle économique.

Rappel de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été conjointement définis de la façon suivante :

- Analyser l'offre de formation en Alsace ouverte aux dirigeants associatifs sur trois thématiques :
 - o L'accueil du public (*démarche qualité auprès des membres, accueil clientèle, etc.*) ;
 - o La direction d'une structure (*piloter, déléguer, donner envie aux membres du conseil d'administration de s'impliquer dans le projet associatif, recruter, gérer les relations extérieures, etc.*) ;

¹ Cf. « Le sport en quelques chiffres », DLA Sport, août 2015.

- La maîtrise du modèle économique (*cette dimension fera également l'objet d'une collecte de données spécifiques directement auprès des dirigeants*) ;
- Etudier les besoins en formation des dirigeants des associations sportives alsaciennes, notamment sur les trois thématiques *supra* ;
- Proposer un référentiel de compétences à atteindre pour les dirigeants dans les domaines de l'accueil du public, de la direction d'une structure et de la maîtrise du modèle économique.

I. Analyse de l'offre de formation ouverte aux dirigeants associatifs sur l'accueil, la direction de structure et la maîtrise du modèle économique

La première partie de notre travail a constitué à identifier de manière quantitative et qualitative l'offre de formation ouverte aux dirigeants des clubs sportifs alsaciens sur les 3 thématiques précitées, l'objectif étant de repérer les organismes de formation intervenant en Alsace sur ces thématiques qui pourraient, le cas échéant, être sollicités ultérieurement pour proposer une offre de formation à destination d'un public bénévole.

L'étude a concerné l'ensemble des formations dispensées en Alsace, sur les trois thématiques proposées et ouvertes aux dirigeants bénévoles.

Plusieurs types de formation ont été ciblés :

- Les formations spécifiques aux dirigeants des clubs sportifs ;
- Les formations ouvertes aux dirigeants associatifs d'une manière générale ;
- Les formations ouvertes à toute personne (salariés, demandeurs d'emploi, candidats libres, etc.) dans le cadre de la formation professionnelle.

La démarche de collecte a varié selon le type de formation :

- Pour les formations spécifiques au secteur associatif sportif : collecte de données auprès du Comité régional olympique et sportif d'Alsace (CROSA), ainsi que des ligues et Comités régionaux alsaciens ;
- Pour les formations dédiées aux dirigeants associatifs d'un point de vue général : collecte de données auprès du réseau CPCA SARA et de ses membres (env. 20).

Ces différents organismes ont été sollicités pour récupérer leur catalogue de formation 2015 pour bénéficier d'une vision en année pleine.

- Formations généralistes ouvertes à tous (salariés, demandeurs d'emploi, candidats libres, etc.) : consultation de deux sites web répertoriant l'ensemble des formations en Alsace (www.seformerensalace.region-alsace.eu et www.intercariforef.org).

Les formations professionnelles repérées étaient possibles à l'inscription et concernaient donc des actions de formations à suivre en 2016.

Tout d'abord, autant les thématiques « d'accueil » et de « direction d'une structure » faisaient référence à des métiers que l'on pouvait à priori cerner, cela ne fût pas le cas pour la dernière traitant de la « maîtrise du modèle économique » ; ainsi, pour les deux premiers, nous avons repéré les différentes tâches et missions à partir des fiches du Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi (ROME) de Pôle Emploi, caractéristique des diverses compétences nécessaires aux métiers ; puis nous y avons extrait des mots-clés permettant de repérer, in fine, les différentes formations traitant des sujets en question sur les outils et supports à notre disposition.

Illustration :

Pour la thématique « Accueil », la fiche M1601 « Accueil et renseignements » a été identifiée, à laquelle se sont ajoutées les fiches ROME suivantes : D1401 « Assistanat commercial » - D1403 « Relation commerciale auprès de particuliers » et E1101 « Animation de site multimédia »

Les mots-clés suivants ont été remarqués : accueil – demande – téléphone – renseigner – contrôler – information – publicité – client – enquête – inscriptions – paiement – suivi

Pour compléter notre travail, et afin de faciliter l'identification des formations à la « direction de structure », nous avons complété notre travail de recherche en nous appuyant sur le contenu théorique du Certificat de formation à la gestion associative (CFGA)², et avons analysé l'offre de formation sur les thématiques suivantes :

- Les compétences en matière d'organisation et de gouvernance (être capable de participer aux organes statutaires) ;
- Les compétences en matière de finances associatives (être capable de maîtriser les principes de base d'une question financière associative transparente et savoir mobiliser des ressources financières) ;
- Les compétences en matière de ressources humaines associatives (être capable de prendre en compte la spécificité des différents acteurs intervenant dans les associations et de favoriser la participation des bénévoles). Ces compétences impactent directement les aspects liés à la gouvernance ;
- Les compétences en matière de gestion de projet associatif (être capable de traduire un projet associatif en un projet d'activité ou en événement).

Enfin, la « maîtrise du modèle économique » ne pouvant de prime abord être identifiée comme un métier en tant que tel, nous l'avons traité comme une compétence

² Arrêté du 15 décembre 2008 pris pour l'application du décret n°2008-1013 du 1^{er} octobre 2008 relatif au certificat de formation à la gestion associative.

nécessaire à la direction d'une structure ; ainsi, l'identification des formations traitant des deux thématiques a été réalisée parallèlement, aux moyens d'une large palette de mots-clés pouvant parfois être affectés tant à la « direction d'une structure » que de la « maîtrise du modèle économique » ; au final, les formations repérées ont été réparties entre les thématiques, en nous appuyant sur les deux référentiels de compétences *infra*. Et ce, bien que les compétences utiles à la maîtrise du modèle économique soient indispensables à la direction d'une association.

La liste exhaustive des formations apparaît en annexe, pour lesquelles nous avons différencié celles destinées exclusivement aux associations, issus des réseaux associatifs, de celles offertes par les organismes de formations s'inscrivant sur les deux sites Internet de référence ; nous avons exclu de la base de données les formations longues, non adaptées aux bénévoles associatifs, ce qui entraîne *de facto* l'absence d'organismes de formations qui disposent des compétences et qui seraient à solliciter pour des formations à destination d'un public cible associatif³, le cas échéant.

On fera, enfin, les remarques suivantes :

- Il n'existe aucune formation dispensée par les réseaux associatifs quant à l'accueil du public ;
- L'offre de formation sur les deux départements alsaciens est importante, concentrée toutefois sur les bassins géographiques de Strasbourg, de Mulhouse et à un degré moindre de Colmar, et couvre les trois thématiques concernées ;
- Les formations « professionnalisantes » – repérées sur les sites Internet à destination des salariés et des demandeurs d'emploi – courtes et techniques, apparaissent d'ores et déjà adaptées aux besoins des bénévoles associatifs.

II. Analyse des besoins en formation des dirigeants des associations sportives alsaciennes

Parallèlement à l'analyse de l'offre de formation ouverte aux dirigeants associatifs dans les domaines de l'accueil du public, de la direction d'une structure et de la maîtrise du modèle économique, l'étude prévoit également d'identifier les besoins en formation des dirigeants dans ces trois thématiques.

Pour cela, un échantillon de 18 associations sportives a été constitué, diversifié selon les critères suivants :

- o Le type de discipline sportive ;
- o Le nombre de disciplines proposées (structures omnisports et unisports) ;
- o L'échelle d'intervention (club local, comité départemental, ligue) ;
- o La localisation géographique (Haut-Rhin et Bas-Rhin) ;
- o Le niveau sportif.

³ Ainsi n'apparaissent pas, par exemple, le pôle formation continue de l'UNISTRA et l'AFPA.

Afin de collecter des informations pertinentes sur les obstacles et les besoins en formation, le choix a été fait de se focaliser uniquement sur des structures qui s'inscrivent actuellement dans une perspective de développement, quelle qu'elle soit. Une première liste d'associations a été élaborée, puis modifiée en raison de l'absence de réponse à nos sollicitations de la part de certaines d'entre elles. Nous avons en effet rencontré de nombreuses difficultés pour obtenir des rendez-vous avec les dirigeants associatifs ; la thématique d'étude sur les besoins en formation n'a pas suscité de réel engouement. Plusieurs échantillons ont ainsi été constitués et, finalement, 12 entretiens ont été menés (cf. tableau ci-dessous).

Les domaines d'étude étant large, nous avons décidé de procéder à la collecte de données en deux étapes. Les dirigeants associatifs étaient tout d'abord invités à répondre à un questionnaire préparatoire (cf. *questionnaire en annexe*). Dans un second temps, la réalisation d'entretiens semi-directifs a permis d'approfondir les réponses au questionnaire et d'entrer dans le détail des besoins en formation.

Nom des associations sportives	Discipline	Département
CAKCIS	Canoë-kayak	67
ASPTT Strasbourg	Multisports	67
Les Dauphins d'Obernai	Natation	67
AS Hoenheim	Handball	67
Taekwondo Sipjin	Taekwondo	67
Volant des trois frontières	Badminton	68
Club sportif Union de Blotzheim	Gymnastique	68
AGIIR Florival	Football	68
Mulhouse Olympique Triathlon	Triathlon	68
CCA Rouffach	Judo	68
Ligue d'Alsace d'Athlétisme	Athlétisme	67-68
Comité Régional du tourisme équestre	Ski	67-68

Cette partie présente les résultats des entretiens ; elle est organisée en cinq parties reprenant, après des considérations d'ordre général, les trois domaines stratégiques d'étude ainsi que l'analyse du rapport à la formation des dirigeants bénévoles.

Considérations générales

1. Projet de club et démarche de projet : une logique inachevée

Sur l'ensemble des associations sportives alsaciennes interrogées, seule une a un projet général au sein de la structure, formalisé par écrit, définissant les grandes orientations de l'activité et assorti d'un plan d'action. Si la plupart des structures

rencontrées affirment disposer d'un tel projet, elles sont très rares à le formaliser et à l'accompagner d'un plan d'action pour le concrétiser. Ainsi, les lignes directrices des structures semblent rester au sein du cercle des dirigeants et peuvent ainsi difficilement être présentées à l'ensemble des membres.

La démarche de projet ne semble pas être entrée dans les représentations et les modes de faire des clubs sportifs interrogés, même si ces derniers sont reconnus pour agir dans une logique de développement. Ils n'agissent pas selon des étapes précises et n'utilisent pas de tableau de bord de suivi des activités. Ce constat ne semble pas poser de difficultés pour les dirigeants rencontrés ; en effet, aucun d'entre eux ne mentionne de besoin en compétences dans le domaine du management de projet.

Deux tendances semblent se dessiner pour le choix des activités et des projets – qui scindent globalement équitablement le panel des répondants – ; la première consiste à reproduire d'une année sur l'autre les mêmes actions, la seconde consiste à se projeter davantage dans l'avenir et à en envisager de nouvelles. Parmi les plus répandues, notons la diversification des activités et des publics ciblés dans l'optique généralement d'augmenter le nombre d'adhérents et d'accroître par-là les ressources financières de la structure. La mise en œuvre d'une stratégie de développement par l'accroissement des moyens financiers et non l'inscription dans une démarche global de projet semble caractériser le fonctionnement des associations sportives alsaciennes interrogées. Ce constat est confirmé par l'analyse des compétences considérées comme manquantes pour mettre en œuvre leurs activités.

2. Des besoins en compétences centrées sur le développement des ressources financières

Dans un contexte de raréfaction des subventions publiques clairement identifiée par les répondants, la priorité semble être accordée au développement des ressources financières et aux moyens pour y parvenir. Certains dirigeants semblent ainsi confondre les objectifs et les moyens. Leur raisonnement est souvent centré sur les compétences manquantes liées à l'accroissement de ces ressources financières. Sont dès lors identifiés de manière quasiment systématique, les besoins suivants :

- Démarche commerciale (*vente de prestation, augmentation des effectifs, recherche de sponsors, etc.*) ;
- Marketing ;
- Recherche de financements (*subventions, appel à projets, marchés publics, recherche de mécènes, etc.*).

Ces résultats – cohérents avec une partie des besoins en formation répertoriés par les dirigeants bénévoles, nous y reviendrons – montrent également que la stratégie de développement des ressources financières envisagée par les clubs sportifs est clairement orientée vers l'extérieur. Une grande part des dirigeants associatifs ne souhaite pas faire

peser la baisse des subventions publiques sur les membres en élevant le prix des cotisations, certains préférant même réduire les activités et projets de la structure plutôt que d'envisager une telle solution. La vocation sociale du modèle associatif sportif semble primordiale (*cf. infra*).

Il faut également signaler que certaines structures n'ont pas identifié de besoins particuliers en compétences, ayant une stratégie de recrutement de bénévoles basée sur des profils particuliers répondant à des besoins en connaissances, en savoir-faire et en expertise précis.

3. Un questionnement autour du sens de l'étude

Ces différents constats viennent percuter le sens – voire la pertinence – de cette étude sur les besoins en formation des dirigeants associatifs. Si les associations envisagent souvent – voire pour certaines uniquement – de recourir au bénévolat et à la formation des bénévoles pour remédier à leurs besoins en compétences – ce qui constitue un point positif –, les dirigeants n'identifient pas de besoins en compétences dans les domaines de l'accueil des adhérents, du management de la structure et de la maîtrise du modèle économique ; autrement dit, dans les trois domaines d'investigation de l'étude.

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées à ce sujet :

- L'accueil, le management de la structure et la maîtrise du modèle économique ne posent pas de difficultés aux dirigeants associatifs qui ont toutes les compétences requises pour mener à bien ces missions. En conséquence, ils n'ont pas besoin d'être formés ;
- Les dirigeants de clubs n'évaluent pas correctement la qualité de leurs actions dans ces domaines et/ou n'ont pas conscience des enjeux liés aux trois thématiques étudiées.

L'accueil du public

4. Des stratégies de communication diverses pour attirer de nouveaux membres

Rares sont les dirigeants associatifs qui nous ont confié ne pas rechercher à attirer de nouveaux adhérents au sein de leur structure. Les seuls facteurs limitants sont ceux inhérents à la capacité d'accueil des équipements sportifs mis à disposition en règle générale par la collectivité.

Dans la plupart des cas, les associations sportives interrogées utilisent différents moyens de communication pour tenter d'augmenter leurs effectifs de licenciés : site Internet, réseaux sociaux, flyers de présentation du club distribués dans des lieux stratégiques tels que les écoles, journées portes ouvertes, séances d'inscription en début

de saison, communication dans la presse quotidienne régionale, participation aux événements organisés par les collectivités locales (forum des associations, par exemple), etc.

D'autres structures mettent en œuvre des démarches plus directes comme des cartes de parrainage permettant à l'ancien et au nouvel adhérent de bénéficier d'une réduction de la cotisation. Ces actions sont toutefois très rares, la plupart des associations sportives utilisant des moyens de communication habituels et classiques couplant utilisation des technologies de l'information et de la communication et rencontres en face à face avec le public potentiel.

5. Une procédure d'inscription qualitative

Dans le cas des associations sportives interrogées, le premier contact avec le futur adhérent se fait de différentes manières : par email, par téléphone ou directement en face à face lors de visites au sein du club ou de la participation aux séances d'inscription. Certains dirigeants nous ont confié rencontrer des difficultés pour assurer un suivi des contacts pris lors de ces diverses occasions, aucune personne salariée ou bénévole n'étant dédiée à l'accueil du public. Nous y reviendrons.

Quoi qu'il en soit et dans la plupart des cas, la procédure d'inscription va au-delà du remplissage d'un bulletin d'adhésion et du paiement de la cotisation. En règle générale, les futurs adhérents reçoivent un ensemble d'informations liées aux jours et aux horaires d'entraînement, au diplôme et/ou aux compétences des entraîneurs, au règlement intérieur, à l'éventuelle charte qui règle les relations sociales au sein de la structure, etc. Nombreux sont ceux qui ont conçu un flyer ou un programme des activités rassemblant toutes ces données, remis au futur membre au moment de l'adhésion ou disponible sur Internet. Certaines structures vont plus loin et proposent un accueil personnalisé lors des nombreux créneaux d'inscription – pouvant aller jusque 20. Le directeur technique reçoit le jeune adhérent accompagné de ses parents, explique le projet du club, l'importance de s'inscrire dans ce club, l'utilisation qui sera faite de la cotisation et son importance, les comportements à adopter et à éviter, etc. Ce processus d'inscription reste peu fréquent.

6. Une démarche qualité de l'accueil réduite à la procédure d'inscription

Dans la plupart des cas, la démarche qualité de l'accueil décrite *supra* est limitée à la procédure d'inscription. Aucun club interrogé ne met en place de procédure régulière pour évaluer les besoins et mesurer la satisfaction de ses membres ; dans le meilleur des cas, une démarche est lancée très ponctuellement quand un problème est décelé (baisse inquiétante du nombre d'adhérents au sein d'une section, mouvement de grogne chez les parents vis-à-vis d'un entraîneur, etc.).

La fidélisation des adhérents ne semble pas non plus être une préoccupation centrale des dirigeants de club ; la plupart des actions se résume dans ce domaine à l'organisation d'événements festifs (repas, sorties diverses, événements festifs de fin de saison, etc.). Une seule structure propose une diminution du coût de l'adhésion pour une pré-inscription en fin de saison pour la suivante. Pour de nombreux bénévoles interrogés, c'est la qualité technique de l'encadrement et des entraîneurs qui est le principal moyen de fidélisation des membres.

7. Un accueil assuré majoritairement par les encadrants techniques

Les clubs se reposent beaucoup sur les encadrants techniques – qu'ils soient bénévoles ou salariés – pour assurer un accueil de qualité des membres. Aucune personne n'est dédiée exclusivement à l'accueil dans les clubs interrogés et cette mission incombe généralement aux bénévoles et aux entraîneurs qui sont en contact direct le plus régulièrement avec les adhérents. Dans certains clubs, cette tâche d'accueil est inscrite dans les fiches de missions que reçoivent les encadrants techniques bénévoles ou dans les fiches de poste des entraîneurs salariés.

8. Une vocation sociale dans l'accueil

Les stratégies d'accueil du public sont également marquées par la volonté des dirigeants associatifs d'inscrire leur action dans une vocation sociale ; la plupart d'entre eux souhaite favoriser l'accès à la pratique sportive au plus grand nombre. Cette vocation sociale se traduit de différentes manières : l'accueil – ou le projet d'accueillir – des publics considérés comme « spécifiques », tels les personnes en situation de handicap ou malades chroniques, mais également la mise en place d'une variabilité et/ou d'une flexibilité dans les montants des cotisations et leur règlement.

Les clubs peuvent proposer des tarifs avantageux aux familles, aux étudiants, aux demandeurs d'emploi, etc. ; certains envisagent également d'indexer le montant des cotisations sur les niveaux de revenus. Le paiement en plusieurs fois, tout comme l'inscription en cours d'année avec un montant de la cotisation proratisé, sont des pratiques courantes au sein des clubs sportifs (certains même allant jusqu'à la gratuité pour une inscription tardive dans la saison sportive). D'autres clubs prêtent, voire donnent, du matériel nécessaire à la pratique quand ce dernier est onéreux.

Enfin, les services payant à destination des membres non compris dans la cotisation ne constituent pas une pratique courante. Il s'agit, en règle générale, de stages ou d'animations sportives dans le cadre des vacances scolaires. Lors des compétitions, les déplacements et l'hébergement – le cas échéant – sont dans la majorité des cas pris en charge par le club. Il existe rarement des stratégies de développement des ressources financières utilisant le levier des cotisations et/ou des services payants destinés aux membres.

9. Des organes de décision en fonctionnement – une prise de décision peu claire

L'ensemble des associations sportives interrogées disposent d'organes de décision qui fonctionnent. A minima, elles ont toutes constitué un bureau et un comité directeur qui se réunissent régulièrement tout au long de la saison sportive, conformément à leurs statuts. A mesure que la taille du club augmente – en termes de nombre de licenciés –, on observe une complexification du mode d'organisation qui se concrétise, dans la majorité des cas, par l'installation de commissions ou d'organes de décision intermédiaires (un bureau exécutif, par exemple). En raison de l'absence d'organigramme chez la majorité des structures rencontrées, cette organisation associative pourrait apparaître peu claire pour les membres.

Concernant les modes de prise de décision, il existe en règle générale un schéma classique : dans un premier temps, le travail préparatoire est réalisé en commission ou au sein du Bureau, puis le projet de décision est voté lors d'une réunion du Comité directeur. Les modalités des votes sont variés : certains clubs votent à main levée à la majorité, d'autres cherchent à atteindre le consensus. Le respect de la vie démocratique pose question pour quelques associations interrogées.

Ce schéma n'est toutefois pas toujours respecté. Certaines décisions ne passent pas au sein des Comités directeurs et sont prises directement par le Bureau, voire par le président. Il s'agit généralement de décisions considérées comme subjectivement peu importantes, sans qu'aucune règle formelle ne soit clairement établie. Ce mode de fonctionnement, largement répandu parmi les structures rencontrées, peut ainsi manquer de transparence.

Enfin, une seule structure a fait spontanément référence à ses statuts pour expliquer la manière dont les décisions sont prises. N'ayant pas eu l'opportunité de consulter les statuts, nous ne pouvons conclure à la conformité des prises de décisions par rapport aux statuts au sein des 12 structures interrogées.

10. Une équipe de bénévoles actifs stable – des stratégies d'animation et de fidélisation à construire ?

Toutes les structures interrogées peuvent s'appuyer sur une équipe de bénévoles actifs stable comportant de 10 à 200 membres. Aucun dirigeant bénévole nous a confié devoir faire face à un turn-over important parmi ses bénévoles actifs. Le plus délicat – semble-t-il – est de mobiliser des bénévoles plus occasionnels pour des événements ponctuels.

Dans la très grande majorité des cas, les stratégies formelles de recrutement, d'animation et de fidélisation des bénévoles sont peu développées, voire quasiment inexistantes. Ce constat pourrait s'expliquer par la stabilité et le faible turn-over des bénévoles les plus actifs qui ne nécessiterait pas – ou moins – la mise en œuvre de telles actions.

Concernant le recrutement des bénévoles, seules trois structures mettent en place des procédures formalisées ; elles établissent des « fiches missions » ou des « fiches contact » répertoriant les tâches à réaliser et, le cas échéant, le profil de bénévole recherché.

Dans la plupart des cas, ce sont les procédures non formelles qui prédominent : recrutement auprès des licenciés les plus actifs ou des parents des jeunes adhérents au cours de discussions, au « feeling », par l'intermédiaire du bouche à oreille ou sur recommandation. Les clubs recherchent avant tout des personnes de bonne volonté qui ont du temps à consacrer à la structure. Seul un club met en œuvre des stratégies de recrutement de ses bénévoles basées sur leurs savoir-faire. Les dirigeants de ce club ont identifié leurs besoins en ressources humaines et recherchent des profils spécifiques. Ils recrutent leurs bénévoles en fonction de leurs compétences et de leurs diplômes, et usent de stratégies de séduction pour s'attirer leurs services ; en démontrant l'intérêt que le club leur porte, en expliquant la plus-value qu'ils peuvent apporter au club, en faisant en sorte de répondre à leurs souhaits et à leurs attentes, etc.

Une fois le recrutement réalisé, les actions liées à l'animation et à la fidélisation de l'équipe de bénévoles restent faibles quand elles ne sont pas inexistantes. Exceptés les repas et autres événements festifs pour remercier les bénévoles de leur engagement, il n'existe pas de processus pour accueillir, intégrer, animer et fidéliser les bonnes volontés au sein des structures interrogées.

11. Le management des salariés, une marge de progression possible

D'une manière générale, quand les structures embauchent des salariés, c'est le président qui fait office de Directeur des ressources humaines, sauf pour deux structures où c'est un salarié – le directeur ou le manager général – qui a ces missions inscrites à sa fiche de poste.

Dans la plupart des cas, le Président a en charge la fourniture et le contrôle du travail, et le suivi des salariés (demande de congés, arrêts de travail, entretiens annuels, etc.). Il est également bien souvent leur référent unique au sein du bureau et/ou du Comité directeur. Cette situation ne semble pas idéale, au regard du temps généralement disponible liée à la fonction présidentielle, et la délégation de cette fonction à un autre membre de la direction bénévole serait probablement souhaitable.

En outre, il n'est pas rare que plusieurs dirigeants bénévoles s'occupent du management des ressources humaines, ce qui peut entraîner de la confusion au sein des salariés potentiellement soumis à des demandes ou des injonctions contradictoires.

La maîtrise du modèle économique

12. Un modèle économique maîtrisé

Avant toutes choses, il faut souligner que la grande majorité des structures interrogées maîtrise leur modèle économique et ne rencontre pas de difficultés pour gérer leur budget – excepté un club qui doit faire face à des problèmes d'ordre financier. Les structures du panel sont en bonne santé financière, les dirigeants connaissent leur budget et le pilotent de manière adaptée.

Ainsi, les bénévoles ne ressentent pas de besoin particulier de se munir d'outils de gestion et de pilotage budgétaire sophistiqués ou d'effectuer un suivi particulier dans ce domaine. La plupart des structures dispose d'un compte de résultat en partie double et d'un bilan comptable accompagné de ses annexes ; très peu d'entre elles disposent d'une comptabilité analytique,, d'outils d'analyse financière et/ou réalisent un suivi budgétaire plus poussé.

Seuls deux clubs – pour lesquels la pression financière est importante – font des points réguliers tout au long de la saison sportive, formalisent des comptes de résultat intermédiaires et réalisent, en cas de besoin, des budgets rectificatifs.

13. Une élaboration de budget à l'articulation du passé et de l'avenir

L'élaboration du budget prévisionnel incombe généralement aux administrateurs bénévoles des structures (au trésorier, au président, ou au Bureau dans son ensemble). Celui-ci est construit simplement en partant du bilan de l'année écoulée et en se projetant sur l'année suivante, en intégrant d'une part les nouvelles activités, les projets et dépenses à venir et, d'autre part, les subventions et aux recettes attendues.

Dans quelques rares cas, le budget est élaboré par « copier-coller » d'une saison sportive à l'autre, intégrant le cas échéant des modifications à la marge tant en termes de charges que de produits (augmentation ou baisse de subvention, prix de licence fédérale, etc.).

14. Une absence de stratégie de détermination des prix

Dans un contexte global de faible pression financière, la détermination du coût des cotisations et des services proposés aux adhérents n'est pas, dans la grande majorité des

cas, réalisée à partir d'objectifs de ressources nécessaires à dégager pour atteindre un équilibre budgétaire. En l'absence de stratégie concrète de détermination des prix, c'est généralement la comparaison avec le montant des cotisations et des services des clubs environnant qui prime, les structures cherchant à s'aligner entre elles pour ne pas risquer de perdre des adhérents.

15. Des stratégies de développement des ressources financières quasiment inexistantes

Si quasiment l'ensemble des associations sportives interrogées a rapporté avoir des besoins en compétences dans les domaines du marketing, de la démarche commerciale et de la recherche de financements, seule une structure a une politique concrète de développement de ses ressources financières. Nous faisons face ici à un paradoxe caractéristique de secteur associatif sportif, la plupart des associations sportives interrogées envisage de se développer mais ne s'organise pas en conséquence, ne s'inscrit ni dans une démarche de projet ni dans un véritable processus concret de développement.

La formation dans les associations sportives

1. La formation technique des entraîneurs et des salariés, une pratique courante

La grande majorité des dirigeants associatifs rencontrés ont envoyé leur(s) salarié(s) en formation courant de l'année 2015, généralement pour un développement de compétences en lien avec l'encadrement technique ; il faut dire que la plupart des salariés sont sur des postes d'entraîneur et que les aides à l'emploi dont ils bénéficient fréquemment comportent des exigences en termes de formation des salariés (CUI-CAE, emplois d'avenir, etc.).

2. La formation des bénévoles, une pratique plutôt exceptionnelle

Par contre, sur l'année 2015, peu de dirigeants bénévoles ont été formés au sein des clubs sportifs interrogés. Seules quelques actions de formation généralement techniques et en lien avec la discipline sportive (arbitrage, etc.) ont pu être répertoriées.

Pourtant, il faut souligner que la très grande majorité des dirigeants bénévoles interviewés connaissent les formations organisées en Alsace à destination des bénévoles ; principalement celles réalisées par le CROSA, plus rarement celles proposées par la CPCA SARA. La connaissance de l'offre de formation organisée par le réseau sportif semble prédominante.

Si une majorité de structures diffuse les informations reçues concernant l'offre de formation ouverte aux dirigeants associatifs, elles se montrent rarement proactives pour inciter leurs membres à y participer. Rappelons à ce sujet que les associations sportives interrogées recherchent avant tout des bénévoles ayant du temps à consacrer à la structure et non des compétences ou des savoir-faire particuliers.

Pour apporter des éléments d'explication à cette situation de faible participation des bénévoles à des formations, les dirigeants interrogés identifient clairement un manque de temps, explication qui cache généralement plutôt un manque d'intérêt et d'envie pour la formation. D'autres identifient des besoins en formation qui seraient actuellement non satisfaits par l'offre existante ; parmi les besoins les plus fréquemment recensés : des formations dans le domaine du marketing, de la communication institutionnelle, du développement des ressources financières et du management des bénévoles (notamment en cas de conflits).

III. Proposition des référentiels de compétences

C'est à partir des missions liées ou reliées au poste, à la fonction ou à la thématique que nous avons avancé sur les profils ; les fonctions ont été décrites dans les grandes lignes, apparaissant comme des capacités techniques au poste, associées aux savoirs conceptuels, méthodologiques et savoir-être nécessaire pour les mener à bien.

1. Accueil du public

Ainsi que cela a été relevé, nous n'avons pas trouvé de formation à l'accueil du public sur les formations dispensées par les réseaux associatifs qui auraient pu nous orienter sur le référentiel.

En revanche, sur les formations professionnelles ouvertes à tous, celles proposées développent les compétences que l'on peut attendre à ce poste – agent ou hôtesse d'accueil, assistant administratif et commercial, ... – sur ses différentes dimensions administrative, commerciale, de gestion et de communication.

Description de la fonction

- Accueille, renseigne et oriente des personnes dans les espaces de pratiques (Gymnases, salles spécialisées, vestiaires, ...) ou au standard téléphonique de la structure.
- En tant que premier contact de l'association, délivre des laissez-passer, badges, billets, invitations, programme d'activités, clefs, ...
- Peut réaliser la gestion du courrier (collecte, distribution, ...), des tâches administratives (classement, saisie informatique, saisie de courriers préétablis ...).
- Réalise le traitement administratif et commercial des inscriptions des membres et des commandes des clients dans un objectif de qualité (service, coût, délai, ...).

- Communiquer aux membres et futurs membres des informations sur les activités, les produits/services de l'association
- Peut prospecter la clientèle et vendre des produits/services.

Missions liées à la fonction d'Accueil du public

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Accueillir les personnes et identifier leur demande</p> <p>Réceptionner les appels téléphoniques et les orienter vers les interlocuteurs demandés ou prendre des messages</p> <p>Renseigner les personnes et les orienter ou les accompagner vers l'interlocuteur, le service ou le lieu demandé</p> <p>Contrôler l'accès et la circulation des personnes au sein de la structure, des sites, des locaux</p> <p>Actualiser l'affichage, les informations, les plaquettes publicitaires mises à la disposition des membres, des visiteurs</p> <p>Traiter les réponses aux messages numériques (question, réclamation, vente, achat, échange) et aux demandes des internautes</p> <p>Effectuer des enquêtes et des sondages en ligne auprès des internautes du site</p> <p>Réceptionner les appels téléphoniques et renseigner les membres et futurs membres selon leur demande (suivi de commande, informations, ...)</p> <p>Suivre les éléments de paiement des inscriptions – des prestations (règlement, facturation, ...) et/ou transmettre au service concerné (trésorier, comptable, contentieux, ...)</p> <p>Effectuer le suivi de la clientèle ou de fournisseurs et proposer des solutions en cas de dysfonctionnements (livraison, garantie, règlement, ...)</p>	<p>Modalités d'accueil</p> <p>Techniques de communication</p> <p>Règles et consignes de sécurité</p> <p>Techniques de prévention et de gestion de conflits</p> <p>Veille documentaire</p> <p>Utilisation de système d'information et de communication</p> <p>Éléments de base en gestion comptable et administrative</p> <p>Normes rédactionnelles</p> <p>Techniques commerciales</p> <p>Gestion électronique des achats</p> <p>Utilisation d'outils bureautiques (traitement de texte, tableur, ...)</p> <p>Typologie des clients/consommateurs</p>

2. Direction d'une structure

Description de la fonction

D'une manière générale, le rôle de la direction d'une structure est de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration, et de favoriser le développement de l'association dans le respect du projet associatif.

La direction est chargée de mettre en place les moyens nécessaires à la réalisation des diverses actions et activités de l'association dans le respect des textes en vigueur et des attentes des adhérents, dans un contexte d'intérêt général sur un territoire identifié.

Missions liées à la fonction « Direction de structure »

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<u>Politique associative et développement de projet</u> Récueillir et analyser les données socioéconomiques du territoire/de la discipline et identifier des axes d'intervention selon les impératifs de développement (veille stratégique) Accompagner les élus à la définition de la stratégie, élaborer ou participer à l'élaboration des projets de développement Concevoir le plan d'action du projet de développement et le mettre en place par la communication interne et externe, la coordination du réseau de partenaires Evaluer le projet de développement, identifier de nouveaux axes d'intervention et les présenter aux élus et acteurs locaux	Economie Conduite de projet Comptabilité privée Gestion comptable, financière et administrative
<u>Gestion interne</u> Organiser les modalités de fonctionnement de la structure Superviser la gestion des ressources humaines d'une structure, en cas de recrutement de personnel salarié (paie, formation, ...) Gérer les moyens budgétaires et matériels de l'association et planifier les opérations financières (investissement, relances clients, ...) Analyser les données d'activités, suivre les	Sociologie des organisations Techniques de communication Techniques de conduite de

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>indicateurs, mettre en place des tableaux de bord</p> <p>Communiquer les informations sur les résultats d'activité, les évolutions, les enjeux en interne ou à des partenaires</p> <p>Organiser la veille juridique (actualité légale, jurisprudentielle, ...) pour informer les collaborateurs de l'évolution des textes</p> <p>Communiquer et échanger des informations sur le bilan économique, social lors de commissions consultatives du personnel</p>	<p>réunion</p> <p>Techniques commerciales</p> <p>Procédures d'appel d'offres</p>
<p><u>Gestion du personnel</u></p> <p>Elaborer la politique de management des ressources humaines selon les orientations stratégiques de l'association et définir les plans d'action</p> <p>Concevoir et piloter les opérations liées à la gestion des emplois et des compétences</p> <p>Organiser la concertation et le dialogue social avec les membres du personnel ou leurs représentants</p> <p>Contrôler la conformité d'application des obligations légales et réglementaires et mettre en place les actions appropriées</p> <p>Superviser la gestion administrative du personnel</p> <p>Elaborer ou faire évoluer les procédures, les supports de suivi et de gestion du personnel de la structure</p> <p>Suivre et mettre à jour les informations professionnelles et réglementaires</p>	<p>Techniques pédagogiques</p> <p>Gestion économique et financière</p> <p>Législation sociale</p> <p>Techniques d'animation d'équipe</p> <p>Techniques du dialogue social</p>
<p><u>Développement externe et partenariat</u></p> <p>Assurer la représentation de la structure auprès de différentes instances, interlocuteurs et partenaires externes (échelon local à national)</p> <p>Développer et entretenir le réseau des partenaires, encourager le benchmarking</p> <p>Organiser une veille économique</p>	<p>Techniques de management</p>

3. La maîtrise du modèle économique

Description de la fonction

Le modèle économique est la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif ; il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation, afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise d'un côté par les charges liées à l'activité (achats, salaires, déplacements, taxes, etc.) et de l'autre les ressources (cotisations, subventions, prestations, ...).

Une analyse économique permet de répondre à une question de cohérence globale du projet associatif :

- Le modèle de mobilisation de ressources est-il pertinent au regard de son objet, de ses missions ?
- Au regard de l'activité, quel(s) levier(s) de développement des ressources est-il pertinent d'activer ?

Compte-tenu de la spécificité associative, il semble plus exact de parler de modèle socio-économique « du fait de l'encastrement dans la société et dans le politique de leurs activités économiques »⁴.

Le modèle socio-économique d'une association comprend ainsi trois axes :

- **les richesses humaines** (notamment salariées, bénévoles et volontaires, ... dans une vaste organisation),
- **les alliances** (synergies externes, avec les associations, les entreprises, les partenaires publics) et
- **les leviers financiers** (les moyens financiers et la valorisation du bénévolat).

Sur ce dernier axe, sur les 3 grands types de financement pouvant être repérés (par les membres de l'association – par les revenus des activités propres – avec la contribution d'un tiers financeur public et/ou privé), 7 modèles de ressources ont été identifiés pour l'ensemble des associations existantes :

A. Contributions des membres

1. Autonomie des membres : **cotisations**

B. Revenus d'Activités

2. **Prestation/valorisation** de savoir-faire : vente de produit-service, licence, droit d'utilisation
3. **Opérateur de politique publique** : convention de DSP, appel d'offres

⁴ Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – CPCA – janvier 2014

C. Financement / Solvabilisation par un tiers

a) Financements publics

4. **Subvention** : Etat, Collectivités territoriales
5. Abondement : **Co-financement public** (FSE, Institutions internationales)

b) Financements privés

6. Mobilisation privée : **Dons / mécénat / Partenariats privés**
7. Modèle mutualisés : **Co-investissement de fondateurs**

L'évolution associative affiche des tendances lourdes, que les dirigeants doivent appréhender pour agir avec, le cas échéant : passage de la subvention à la commande publique, multiplicité des ressources, augmentation structurelle du financement participatif, diversité des formes d'engagement⁵.

Missions liées à la fonction « Maîtrise du modèle économique »

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<u>Connaissance de son environnement</u> Développer une culture générale sur la spécificité du fait associatif, de son évolution dans son environnement Connaitre son environnement économique, sociopolitique, partenarial et concurrentiel Appréhender ses partenaires publiques et privés Développer et entretenir le réseau des partenaires, encourager le benchmarking Positionner sa situation dans l'environnement et les besoins qui amènent à coopérer Repositionner son projet dans la politique de l'association Préparer, estimer des prévisions d'activité Comprendre l'impact des décisions de gestion sur l'équilibre de l'association Acquérir la capacité de créer et utiliser les bons outils de gestion pour définir et appliquer la stratégie de la structure	Economie Comptabilité privée Gestion comptable, financière et administrative Sociologie des organisations Techniques de conduite de réunion Techniques commerciales

⁵ Bénévolat, salariat, service civique, mécénat de compétences, recours aux stagiaires, ...

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Maîtrise des critères de rentabilité des projets marchands et non marchands</p> <p>Récolter et analyser les données socioéconomiques du territoire et identifier des axes d'intervention selon les impératifs de développement (veille économique et stratégique)</p> <p>Concevoir le plan d'action du projet de développement et le mettre en place en interne et externe avec le réseau de partenaires</p> <p>Piloter le projet, mettre en place les indicateurs de suivi</p> <p>Evaluer le projet de développement, identifier de nouveaux axes d'intervention et les présenter aux élus et acteurs locaux</p> <p><u>Gestion financière</u></p> <p>Connaître les différents modes de financement des projets associatifs</p> <p><u>Gestion des personnels</u></p> <p>Savoir recruter les bons profils aux besoins de l'association</p> <p>Appréhender les richesses humaines d'une association dans toutes ses composantes</p> <p>Concevoir et piloter les opérations liées à la gestion des emplois et des compétences</p> <p>Superviser la gestion administrative des personnels</p>	<p>Procédures d'appel d'offres</p> <p>Techniques pédagogiques</p> <p>Gestion économique et financière</p> <p>Législation sociale</p> <p>Techniques d'animation d'équipe</p> <p>Techniques du dialogue social</p> <p>Techniques de management</p>

Conclusion

A la lumière de ces entretiens et de ces analyses, force est de constater qu'il existe un écart entre les thèmes abordés dans l'enquête et l'intérêt qu'y apportent les associations : l'accueil du public demeure simple et pragmatique, s'adressant à un public captif et magnanime qui engage le premier contact ; puis, au quotidien, les associations fonctionnent collectivement, administrées par un bureau directeur qui organise et structure le fonctionnement autour du président sur des problématiques essentiellement techniques, qui se résolvent au quotidien ; enfin, les associations maîtrisent leurs budgets et leurs finances, à partir d'un modèle économique qui ne recèle guère de surprises d'une année sur l'autre.

Dans ce contexte, le regard porté par les bénévoles ne se fait pas en termes de compétences mais en présentiel, pour gérer un quotidien accessible à tous ou presque ; le cas échéant, les associations sollicitent les membres dont on suppose qu'ils ont les compétences qui pourraient être utiles, en fonction de leur profession.

Cette situation traduit la réalité de la vie associative, qui fait de la maîtrise de ses actions et corrélativement de ses finances, une priorité ; le développement de la structure, l'accroissement des ressources (même pour de bonnes raisons : rémunérer du personnel, investir dans ses actions, ses projets) ne sont pas une priorité aux yeux des dirigeants.

Ce constat, que certains pourraient traduire comme un manque patent d'ambition, trouve ses racines dans les enjeux même des projets, réalisés dans un cadre associatif qui porte les actions collectifs, mais sans doute au détriment des initiatives individuelles, où le fonctionnement démocratique de proximité donne la parole à des bénévoles, déjà largement sollicités, qui seront inévitablement mis à contribution sur les nouveaux projets.

Ceci étant, il existe des éléments factuels à limiter son engagement, qui apparaissent comme autant de freins à un développement que les associations sportives portent pourtant toutes en elles : elles rencontrent des difficultés financières et structurelles réelles, sont impactées directement par la baisse des subventions publiques et le manque de locaux propres ou de créneaux horaires sur les installations municipales, ce qui freinent les projets de croissance.

D'autres arguments, plus subjectifs ou moins étayés, prônent la prudence, l'équilibre du fonctionnement : la carence de bénévoles pour encadrer, le manque de dirigeants s'investissant régulièrement sur la durée, la modération des tarifs – de par la vocation sociale des associations – qui « empêche » d'augmenter les cotisations, un investissement associatif qui, malgré les difficultés, doit trouver le plaisir d'œuvrer pour le club et la discipline... sont régulièrement cités, corrélés avec le refus d'une logique entrepreneuriale mercantile qui fait du profit et du développement son paradigme de fonctionnement.

In fine, les référentiels sur les trois thématiques de l'accueil du public, la direction d'une structure et la maîtrise du modèle économique présentent des compétences puisées dans

les répertoires métiers ou des capacités repérées dans les formations « professionnelles » ; ces fiches font référence, en effet, à des activités et des compétences nécessaires aux fonctions précitées, mais qui pourront être incarnées tant par les bénévoles, se répartissant les missions, que par des salariés que l'association pourra mobiliser pour les accompagner.

Annexe

REPertoire de l'offre de formation ouverte aux dirigeants associatifs dans les domaines de l'accueil, la direction de structure et la maîtrise du modèle économique

En couleur, les formations des réseaux associatifs

ACCUEIL						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
Accueil client dans la surface de vente	<ul style="list-style-type: none"> - S'informer par avance sur le profil du client s'il s'agit d'un entretien. - Essayer de cibler les expectantes du client pour savoir répondre à ses besoins. - S'entraîner à la communication ouverte sur les ventes. - User d'un langage approprié et surtout professionnel. - Découvrir les stratégies appropriées pour garantir un accueil professionnel du client. - Favoriser par son comportement et professionnalisme un climat de confiance. - Maintenir la confiance du client. 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Accueil du public	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les techniques d'accueil - Valoriser l'esprit et la qualité de service - Situer son rôle, sa liberté d'action et faire face aux situations délicates 	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL	
Accueil physique et téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer rapidement ses techniques d'accueil au téléphone ou en face à face - S'approprier les meilleures pratiques et s'entraîner à les mettre en œuvre 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL	
Accueil physique et téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir valoriser le personnel - Adopter les attitudes d'un service de qualité - Découvertes et compréhension des attitudes qui améliorent les relations clients 	Schiltigheim	De 21 à 35 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'image du service de l'entreprise et d'accueil - une prise en charge efficace du client. - Développer ses compétences via des techniques relationnelles pour favoriser 					
Accueil téléphonique	Etre à l'aise et disponible face à l'accueil, en transmettant son professionnalisme, pour donner l'image d'une entreprise tournée vers la satisfaction du client	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Accueillir et savoir vendre en magasin	<p>Former l'acteur de la vente en magasin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquérir et optimiser les bases de la communication - Réussir l'accueil, le conseil, la vente et le service pour satisfaire le client - Appréhender les étapes clés de la vente et réussir sa vente - Optimiser l'offre aux attentes et impératifs du client - Savoir conclure l'entretien avec le client 	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Développer l'esprit commercial	<p>S'affirmer et répondre aux objections. Bâtir une relation contractuelle fondée sur une exigence de coopération. Mettre en œuvre des comportements pertinents vis à vis de leurs clients et adopter des réflexes "commerciaux". Gérer les situations difficiles, comme les réclamations, et garder sa clairvoyance face aux réactions du client.</p>	Strasbourg	42 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Former sa voix pour mieux vendre	<ul style="list-style-type: none"> - Éprouver son esprit assertif. - Contrôler le stress et gérer ses réactions sous la pression. - Parvenir à des ventes réussies. - Maîtriser les techniques verbales d'un vendeur professionnel. - S'imposer de façon diplomate pour désamorcer des tensions. - Améliorer la communication non-verbale. - Savoir écouter les autres et rester empathique. - Comprendre l'influence portée par sa tonalité. 	Strasbourg	35 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Un accueil de qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire la fonction accueil dans une démarche d'amélioration de la qualité - Développer une attitude d'accueil efficace 	Colmar	14 heures		CTAI Formation (Christine	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'image de marque de l'entreprise - Professionnaliser la relation d'accueil - Etre un vecteur permanent d'un accueil de qualité 				SCHWAB)	
Communication événementielle	<ul style="list-style-type: none"> - Cerner les enjeux des campagnes événementielles - Pouvoir gérer et organiser les campagnes de communications événementielles 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Communiquer en professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser sa communication dans une organisation publique ou privée - Savoir accueillir un visiteur, un client - Permettre aux salariés en situation de face à face de perfectionner leurs réactions et performances - Savoir gérer des situations qui sortent de la convivialité 	Schiltigheim	14 heures	990€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Communiquer efficacement	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre son fonctionnement et celui des autres pour développer une approche bienveillante vis-à-vis de ses interlocuteurs - Adapter sa communication au profil de ses interlocuteurs pour renforcer l'efficacité de la relation - Anticiper et de gérer les comportements sous stress pour restaurer une communication efficace dans les situations tendues 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Communiquer sans budget	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir se démarquer sans se ruiner - Apprendre à utiliser les réseaux sociaux - Prendre connaissance des différents moyens pour communiquer à moindre coût - Apprendre les bases d'un bon référencement - Se familiariser avec des logiciels de graphisme 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Savoir relayer une information	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre l'information pour mieux la relayer - Prendre conscience de l'importance de bien transmettre l'information - S'assurer de la bonne compréhension de l'information par le récepteur 	Schiltigheim	7 heures	1980€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Courrier professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Donner satisfaction à votre lecteur. - Rédiger de manière concise, avec précision et aisance. - Optimiser la qualité de vos documents professionnels. 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
Courriers professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir rédiger des courriers clairs et percutants en fonction des besoins de l'entreprise - Etre attentif à ses points faibles à l'écrit - Savoir concocter des textes adaptés à la lecture de tous les partenaires d'une entreprise 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Word, Cours de Base	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de se servir quotidiennement de Word, le traitement de texte de l'éditeur MicroSoft, d'ouvrir des documents existants, de créer, de modifier, d'imprimer, de mettre en forme des documents simples et complexes 	Eckbolsheim	14 heures	550€	IFIDE SUP-FORMATION -IFIDE (Didier MOSIN)	
WORD Fonctions de base	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des documents - Présenter et mettre en forme des documents simples - Maîtriser les fonctions de base de Word 	Colmar	14 heures	390€	Pôle Formation CCI Colmar (Sylvain BOCCI)	
Word niveau de base	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'utiliser un logiciel de traitement de texte pour des travaux courants de mise en page. 	Mulhouse	28 heures		GRETA SUD ALSACE (Muriel BEKALAREK)	Entrées et sorties permanentes
Word débutant	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionner les bases du traitement de texte - Écrire et mettre en forme un texte - Introduire un tableau dans le document 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Word débutant	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les fonctions de base du traitement de texte : saisir, mettre en forme, modifier, mettre en page 	Colmar	21 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Microsoft Word essentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir une pratique professionnelle du traitement de texte. Gagner en efficacité et améliorer la qualité de sa production. 	Haguenau, Colmar, Molsheim, Mulhouse, Strasbourg, Sélestat	35 heures		AS Formation	Entrées et sorties permanentes
Microsoft Word avancé	<ul style="list-style-type: none"> - Gagner en efficacité pour la conception de documents, et développer des automatismes de travail efficaces adaptés à votre métier 	Haguenau, Colmar, Molsheim, Mulhouse,	21 heures		AS Formation	Entrées et sorties permanentes

ACCUEIL						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
		Strasbourg, Sélestat				
Word perfectionnement	- Maîtriser les fonctions avancées de Word	Mulhouse	44 heures		GRETA SUD ALSACE (Muriel BEKALAREK)	Entrées et sorties permanentes
Word perfectionnement	- Etre capable d'élaborer et de mettre en page des documents complexes intégrant des tableaux, des images, des colonnes et zones de texte, des schémas - Réaliser un publipostage, en maîtriser les différentes étapes et productions (courriers, mails, étiquettes) - Rédiger un long document en utilisant les fonctionnalités tels le plan, les styles, la numérotation, les sections, les tables et index	Colmar	21 heures	570€	Pôle Formation CCI Colmar (Sylvain BOCCI)	
Word expérimenté	- Concevoir un document, mise en forme et pagination, imprimer - Gérer des documents de plusieurs pages, perfectionnement de la présentation - Exploiter les fonctions avancées de Word pour une utilisation professionnelle, perfectionner son efficacité et sa vivacité - •Créer des étiquettes et enveloppes - Créer un e-mailing et un fax-mailing - Gagner du temps pour les documents répétitifs	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
WORD - Publipostage / modèles et styles	Maîtriser le publipostage, les modèles et les styles - Lettre type, enveloppe, étiquettes, routage mail - Bases de données internes, externes - Liaison avec Access, Excel et autres bases de données - Automatiser la mise en forme au moyen de modèles de document et de styles - Ajouter des tables de références dans un document (table des matières et index) - Numéroté automatiquement les titres d'un document - Automatiser l'insertion de texte grâce au QuickPart	Lingolsheim & Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
WORD - Documents volumineux et macros	- Identifier et utiliser les outils de révision de documents pour une utilisation seule ou en groupe - Structurer adéquatement un document volumineux pour sa mise en page	Lingolsheim & Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	

ACCUEIL						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
	- Enregistrer des macros					
Word : trucs & astuces	- •Optimiser son travail sous Word grâce aux raccourcis clavier et commandes spécifiques - •Découvrir le potentiel de création simplifié et rapide de Word	Strasbourg	7 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Word : trucs & astuces	- Travailler plus efficacement et plus rapidement avec Word	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
WORD - Avancé TOSA	- Connaître les outils nécessaires pour créer différentes mises en page dans un document - Présenter le texte en colonnes - Utiliser différents outils de renvois dans le document ou vers un autre document - Réaliser des enveloppes et des étiquettes	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
WORD - Découverte TOSA	- Acquérir les bases essentielles pour concevoir des courriers, notes et documents	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Excel débutant	Apprendre les fonctions d'Excel - Créer et modifier les tableaux - Savoir imprimer et mettre en page les tableaux - Concevoir des formules de calcul - Organiser ses classeurs - Revoir et approfondir ses connaissances - Renforcer ses acquis - Reproduire des graphiques et les personnaliser - Améliorer la conception de tableaux ainsi que la création de formule de calculs	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
EXCEL débutant	- Concevoir des tableaux avec formules de calcul - Représenter des données graphiquement - Gérer des listes	Colmar	21 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
EXCEL Fonctions de	- Savoir créer, mettre en forme et imprimer un tableau de données.	Colmar	14 heures	420€	Pôle Formation CCI Colmar	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
base	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir inclure des formules de calcul. - Savoir représenter graphiquement des données. 				(Sylvain BOCCI)	
Excel niveau de base	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les commandes essentielles du tableur EXCEL 	Mulhouse	28 heures		GRETA SUD ALSACE (Muriel BEKALAREK)	Entrées et sorties permanentes
EXCEL, Cours de Base	<ul style="list-style-type: none"> - être capable de se servir quotidiennement d'Excel, d'ouvrir des documents existants, de créer, modifier, imprimer, mettre en forme des feuilles de calculs simples et complexes (Tableaux, Notions avancées, graphiques, Paramétrage d'impression, Automatisation de la feuille de calcul, Séries, base de données) 	Eckbolsheim	14 heures	550€	IFIDE SUP-FORMATION -IFIDE (Didier MOSIN)	
Formation Excel initiation	<ul style="list-style-type: none"> - Se familiariser avec les fonctionnalités d'Excel. - Etre capable de saisir, de mettre en forme et d'imprimer un tableau contenant des formules de calcul simples. - Savoir représenter les données d'un tableau sous forme graphique. - Savoir gérer une base de données. 	Mulhouse Colmar, Strasbourg, Sélestat	14 heures		Anne-Sophie REYMANN	
bureautique : Microsoft Excel essentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre les fonctionnalités de base et savoir, à l'issue du stage, créer des feuilles de calcul et des tableaux. 	Haguenau, Colmar, Molsheim, Mulhouse, Strasbourg, Sélestat	35 heures		AS Formation	
Excel expérimenté	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer sa maîtrise des fonctions d'Excel afin de l'utiliser au mieux dans le monde du travail - Concevoir un tableau croisé dynamique - Approfondir les formules de calculs afin d'automatiser les résultats - Exploiter la valeur cible - Personnaliser ses documents afin d'améliorer la qualité 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
EXCEL expérimenté	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir créer une base de données - Maîtriser les fonctions avancées du logiciel (tableaux croisés, validation, solveur, liaisons) 	Colmar	21 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	

ACCUEIL						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
Excel perfectionnement	- Réaliser tous types de graphiques avec EXCEL et se perfectionner à l'utilisation d'un tableur pour traiter des problèmes de natures diverses.	Mulhouse	32 heures		GRETA SUD ALSACE (Muriel BEKALAREK)	Entrées et sorties permanentes
EXCEL perfectionnement	- Maitriser l'insertion de formules et de calculs (saisie et modification), imbriquer des formules - Repérer des erreurs et les corriger - Simuler des résultats - Analyser des tableaux de données avec les outils adéquats (filtres, tableaux croisés dynamiques...) - Utiliser les fonctions avancées d'Excel - Les journées 1 et 2 reprennent les contenus de la formation «G015 EXCEL Fonctions de Calcul et Audit », la 3ème journée reprend le contenu de la formation « G014 EXCEL Analyse de données Tableaux croisés dynamiques »	Colmar	21 heures	570€	Pôle Formation CCI Colmar (Sylvain BOCCI)	
Formation Excel avancé	- Utiliser au mieux les différentes fonctionnalités d'Excel	Mulhouse Colmar, Strasbourg, Sélestat	14 heures		Anne-Sophie REYMANN	
bureautique : Microsoft Excel avancé	- Acquérir une pratique professionnelle du tableur-grapheur. Gagner en efficacité et améliorer la qualité de sa production	Haguenau, Colmar, Molsheim, Mulhouse, Strasbourg, Sélestat	21 heures		AS Formation	
Excel Macros	- Être capable d'automatiser l'utilisation d'Excel par les macro-commandes	Eckbolsheim	14 heures	920€	IFIDE SUP-FORMATION -IFIDE (Didier MOSIN)	
EXCEL Tableaux Croisés Dynamiques	- Être capable de créer et de manipuler des tableaux croisés dynamiques	Eckbolsheim	7 heures	412€	IFIDE SUP-FORMATION -IFIDE (Didier MOSIN)	
EXCEL -	- Effectuer des analyses poussées et performantes en	Lingolsheim &	7 heures		BT-INFO - BT-	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
Tableaux croisés dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> économisant votre temps - Comparer des données annuelles et construire des requêtes parfaitement ciblées - Synthétiser vos données par mois, trimestres ou années 	Brunstatt			FORMATION (Thierry BARDIN)	
Excel : calculs et tableaux croisés dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser et compléter les données pour mieux les exploiter - Définir les données sources d'un tableau croisé dynamique - Construire et mettre en forme des tableaux croisés dynamiques - Ajouter des graphiques croisés dynamiques 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Excel : trucs & astuces	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser son travail sous Excel - Gagner du temps en manipulant rapidement grâce aux raccourcis clavier, aux commandes spécifiques 	Strasbourg	7 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
EXCEL trucs & astuces	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler plus efficacement et plus rapidement avec Excel 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Excel calculs et tableaux croisés dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir élaborer des feuilles de calcul avec des fonctions et des paramétrages complexes - Savoir gérer les bases de données - Savoir créer une synthèse d'une base de données (tableau croisé dynamique) - Savoir élaborer des graphiques illustrant une base de données 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Excel VBA	<ul style="list-style-type: none"> - Être capable d'écrire des macros pour développer des automatismes de travail efficaces et améliorer sa production 	Colmar	21 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
EXCEL - Découverte	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir rapidement des tableaux de calculs fiables de manière autonome - Faire des représentations graphiques - Exploiter la base de données 	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
EXCEL - Avancé TOSA	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux personnes connaissant les bases d'Excel de réaliser des tableaux avec des formules complexes et en utilisant toutes les fonctionnalités d'Excel afin d'être plus efficace 	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
EXCEL - VBA	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les paramètres de la programmation en VBA pour 	Lingolsheim &	21 heures		BT-INFO - BT-	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
Découverte TOSA	<ul style="list-style-type: none"> - Excel - Créer des projets avec des fonctions, des procédures - Créer des modules de programmation avec une interface pour utilisateur - Automatiser la saisie des feuilles de calcul 	Brunstatt			FORMATION (Thierry BARDIN)	
EXCEL - VBA Avancé TOSA	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser l'écriture des procédures avec VBA pour Excel 	Lingolsheim & Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Formation bureautique à la carte	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir ou approfondir les bases essentielles d'un logiciel bureautique en formule « à la carte » (sur 1/2 journée ou 1 journée) 	Lingolsheim & Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Révision des bases WORD et EXCEL	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les bases essentielles pour concevoir des courriers, notes et documents avec Word - Concevoir rapidement des tableaux de calculs fiables sur Excel - Faire des représentations graphiques 	Lingolsheim & Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
VBA : Programmation Outlook, Word, Excel et Access	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser l'utilisation des modules de Microsoft Office en créant des applications permettant d'automatiser des tâches redondantes et mettre en place des interfaces pratiques. 	Strasbourg	28 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Nouveautés d'OFFICE	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser la nouvelle interface - Mettre en œuvre les nouvelles fonctionnalités d'Office 2013 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Bureautique : Certification TOSA	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les objectifs définis en début de formation et valider la formation au travers de la certification TOSA. - Les tests sont adaptatifs, ce qui permet de mesurer tous les niveaux de débutant à expert. 	Colmar, Molsheim, Mulhouse, Strasbourg, Sélestat	35 heures		AS Formation	Entrées et sorties permanentes
Bureautique : Excel, Word, Outlook, Powerpoint	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des compétences techniques sur les différents logiciels de Microsoft Office 	Strasbourg	28 heures		CECI Formation (M. JENASTE)	

ACCUEIL						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
..certification TOSA						

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir organiser la comptabilité de son association - Savoir maîtriser les opérations courantes de fin d'année et préparer le bilan - Savoir présenter le compte de résultat et le bilan - Connaître les principes de la comptabilité analytique. Analyse des besoins, choix des répartitions 	Strasbourg	4*3 heures	180€	Comité régional olympique et sportif d'Alsace	Formation dispensée deux fois sur l'année 2015
Management / conduite de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir la démarche et la méthodologie du projet 	Strasbourg et Mulhouse	3*3 heures	135€	Comité régional olympique et sportif d'Alsace	Formation dispensée deux fois sur l'année 2015 NB : incohérence des horaires (1 séance 2h30 dans le planning général)
Etre administrateur de Centre social	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux bénévoles qui ont un mandat d'administrateur de compléter et d'approfondir leurs connaissances, de renforcer la bonne gouvernance du centre en relation avec les équipes professionnelles, renforcer leurs connaissances du fonctionnement, des missions et actions du centre 	Strasbourg	4*3 heures	170€	Fédération départementale des centres sociaux du Bas-Rhin	Formation ouverte aux bénévoles qui envisagent de franchir le pas pour entrer au conseil d'administration, élu administrateur depuis peu, administrateur depuis plusieurs années
Etre membre du Bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur le rôle de chacun et « éclairer » en amont la prise de poste : A quoi sert le Bureau ? La conduite de projet du centre ; La fonction employeur ; La responsabilité / présidence et vice-président : la responsabilité / trésorier ; l'animation des instances/ rôle du secrétaire 	Strasbourg	6*3 heures	170€	Fédération départementale des centres sociaux du Bas-Rhin	Formation ouverte aux membres du Bureau des Centres sociaux, administrateurs ou directeurs
La responsabilité civile et pénale des dirigeants d'associations sociales, médico-sociales et sanitaires	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et maîtriser les règles en matière de responsabilité civile et pénale dans les associations du secteur sanitaire et social (les régimes de responsabilité, la responsabilité de l'association, la responsabilité des dirigeants bénévoles, la responsabilité des professionnels de direction, la responsabilité des salariés) 	Strasbourg	7 heures (2*3h30)	230€ (adhérent) 300€ (non adhérent) 60€ (bénévole)	URIOPSS Alsace	Formation ouverte aux dirigeants associatifs, bénévoles et salariés
CFF4 – Module associatif	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de contribuer au projet de développement d'un club ou d'une structure de football (module ouvert aux nouveaux dirigeants) 	Zellwiller	2 séances de formation de 8h à 17h30	Gratuité	Ligue d'Alsace de Football Association (équipe technique de la ligue)	Formation ouverte aux dirigeants de clubs et structures de football / prérequis : être licencié FFF

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
La gestion financière de son club (niveau 1 : les bases)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les compétences de base pour tenir une comptabilité simple et présenter un bilan de fin de saison en AG ; - Se familiariser avec les termes spécifiques. Programme : rappels de fiscalité, dons et mécénat, la fiscalité applicable aux bénévoles, la TVA applicable aux associations et les obligations sociales des associations sportives	Strasbourg et Illzach	7 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association (salariés de la LAFA spécialistes de la gestion financière)	Un niveau 2 « perfectionnement » est programmé en 2016 dont les objectifs sont : <ul style="list-style-type: none"> - Développer ses connaissances en comptabilité de club en renforçant ses compétences générales ; - Acquérir des notions de fiscalité spécifique et de TVA.
La gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> - Détecter les indices annonceurs de conflits ; - Accueillir les revendications et les désamorcer ; - Sortir du conflit par la médiation. 	Strasbourg	7 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association / Psychologue formateur spécialisé en détection et prise en charge des traumatismes	Pas de prérequis
Conduire une réunion	<ul style="list-style-type: none"> - S'exercer à l'animation de réunions associatives - Se familiariser avec les techniques de communication spécifiques à ce type de communication formelle qu'est une réunion 	Strasbourg et Illzach	7 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association / Formateur professionnel spécialiste de la communication	Formation prévue en 2016
Parcours de formation en management / module 1 « Les fondamentaux du management »	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les fondamentaux du management en milieu associatif - Diagnostiquer et s'approprier les différentes techniques managériales 	Strasbourg et Illzach	3,5 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association / Formateur professionnel spécialiste de management	
Parcours de formation en management /	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les fondamentaux du management en milieu associatif - Déléguer et définir des objectifs - Pratiquer l'écoute active 	Strasbourg et Illzach	7 heures	Gratuité pour les dirigeants	Ligue d'Alsace de Football Association /	Prérequis : avoir suivi la formation « Les fondamentaux du management » ou avoir une

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
module 2 « Déléguer efficacement et pratiquer l'écoute active »	- Gérer l'objection			de clubs et structures de football	Formateur professionnel spécialiste de management	expérience significative en management
Parcours de formation en management / module 3 « Recruter, motiver et manager efficacement ses bénévoles »	- Acquérir les fondamentaux du management en milieu associatif - Acquérir des outils pour motiver ses Equipes - Adapter son management au contexte intergénérationnel rencontré au sein du club - Manager la génération « Y » (il s'agit des jeunes gens nés après 1980, appelés aussi la « e-génération »)	Strasbourg	7 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association / Formateur professionnel spécialiste de management	Prérequis : avoir suivi la formation « Les fondamentaux du management » ou avoir une expérience significative en management
Parcours de formation en management / module 4 « Partage d'expériences »	- Acquérir les fondamentaux du management en milieu associatif - Partager les expériences managériales	Illzach	3,5 heures	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association / Formateur professionnel spécialiste de management	Prérequis : avoir suivi un minimum de 2 des 3 modules du parcours management Formation prévue en 2016 à Strasbourg
Comment tenir votre comptabilité ? Niveau 1	- Connaître les règles de droit commun en matière de comptabilité et de gestion et les règles spécifiques aux associations - Proposer et construire des outils adaptés pour permettre à chacun de gérer les contraintes, de maîtriser et contrôler l'activité, de mieux communiquer aux tiers les documents comptables	Mulhouse	9 heures (3*3 heures sur deux jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation CASSIS	Formation de niveau 2 prévue en 2016. Objectif : comprendre le processus de comptabilisation
Comment tenir votre comptabilité ? Niveau 1	- Comprendre la logique générale de la comptabilité en association - Maîtriser le vocabulaire et les mécanismes comptables de base - Savoir élaborer les documents comptables (compte de résultat, tableau de suivi de trésorerie)	Strasbourg	9 heures (3*3 heures sur trois jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation RH ASSO	Formation de niveau 2 prévue en 2016. Objectifs : - Comprendre le processus de comptabilisation ; - Mettre en œuvre la comptabilité courante et les opérations de fin

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
						d'année dite d'inventaires ; - Préparer les états annuels pour l'AG (Bilan et compte de résultat) ; - Comprendre le système d'une comptabilité informatisée.
Comment tenir votre comptabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les bases des mécanismes comptables et savoir les appliquer pour pouvoir tenir les documents comptables (budget prévisionnel, compte de résultat et bilan) - Comprendre en quoi ces documents permettent d'évaluer l'activité et de mieux piloter le projet associatif 	Mulhouse	12 heures (4*3 heures sur quatre jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Archimène	
Comment tenir votre comptabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles de droit commun en matière de comptabilité et de gestion et les règles spécifiques aux associations - Proposer et construire des outils adaptés pour permettre à chacun de gérer les contraintes, de maîtriser et contrôler l'activité, de mieux communiquer aux tiers les documents comptables 	Strasbourg	12 heures (4*3 heures sur quatre jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Familles rurales	
Comment devenir une association employeur ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer les (futurs) employeurs associatifs en les informant sur leurs obligations, les démarches à effectuer et les ressources dont ils peuvent bénéficier, puis de sécuriser les relations entre l'employeur et le salarié. 	Mulhouse	9 heures (3*3 heures sur trois jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation Archimène	
Comment devenir une association employeur ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre l'association employeur plus attentive sur les obligations et devoirs 	Strasbourg	9 heures (3*3 heures sur trois jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation RH ASSO	
Comment attirer, fidéliser, mobiliser les bénévoles associatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir susciter, motiver et entretenir dans la durée les énergies bénévoles 	Strasbourg	12 heures (4*3 heures sur trois jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Brigitte Simon Conseil	
Comment attirer, fidéliser,	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser son association à mieux appréhender les mécanismes de l'engagement 	Mulhouse	12 heures (4*3 heures sur quatre jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Archimène	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
mobiliser les bénévoles associatifs ?			heures sur quatre jours)		formation Fédération des foyers clubs du Haut-Rhin	
Comment faire vivre vos instances dirigeantes (AG, CA, bureau) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le fonctionnement, les responsabilités et les pouvoirs des différentes instances de mon association - Savoir organiser et animer des Assemblées Générales et des réunions de la direction - Être capable d'en améliorer le fonctionnement 	Strasbourg et Mulhouse	6 heures (2*3 heures sur deux jours)	14€	CPCA SARA / Organisme de formation Archimène	
Dynamiser la vie de son association	<ul style="list-style-type: none"> - Donner à des bénévoles, qu'ils soient dirigeants, coordinateurs d'actions ou bénévoles intéressés par la vie de leur association des outils pour accroître la participation à l'œuvre collective 	Mulhouse Colmar Strasbourg	6 heures (2*3 heures sur deux jours)	14€	CPCA SARA / Organisme de formation Réseau Express Jeunes	
Le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> - S'approprier les enjeux et des outils pour l'évaluation du projet associatif et de sa mise en œuvre - Elaborer une organisation et des outils pour écrire ou réécrire le projet associatif dans une démarche participative 	Strasbourg	6 heures (2*3 heures sur deux jours)	14€	CPCA SARA / Organisme de formation CEMEA	
Le projet associatif	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et dégager les enjeux liés au projet associatif 	Mulhouse	6 heures (2*3 heures sur deux jours)	14€	CPCA SARA / Organisme de formation Fédération des foyers clubs du Haut-Rhin	
Comment tenir votre comptabilité ? Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles de droit commun en matière de comptabilité et de gestion et les règles spécifiques aux associations - Proposer et construire des outils adaptés pour permettre à chacun de gérer les contraintes, de maîtriser et contrôler l'activité, de mieux communiquer aux tiers les documents comptables 	Mulhouse et Strasbourg	9 heures (3*3 heures sur deux jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation CASSIS	Formation de niveau 2 prévue en 2016. Objectif : comprendre le processus de comptabilisation
Comment tenir votre	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre la logique générale de la comptabilité en association 	Strasbourg	9 heures (3*3)	21€	CPCA SARA / Organisme de	Formation de niveau 2 prévue en 2016.

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
comptabilité ? Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser le vocabulaire et les mécanismes comptables de base - Savoir élaborer les documents comptables (compte de résultat, tableau de suivi de trésorerie) 		heures sur trois jours		formation RH ASSO	Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le processus de comptabilisation ; - Mettre en œuvre la comptabilité courante et les opérations de fin d'année dite d'inventaires ; - Préparer les états annuels pour l'AG (Bilan et compte de résultat) ; - Comprendre le système d'une comptabilité informatisée.
Comment tenir votre comptabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les bases des mécanismes comptables et savoir les appliquer pour pouvoir tenir les documents comptables (budget prévisionnel, compte de résultat et bilan) - Comprendre en quoi ces documents permettent d'évaluer l'activité et de mieux piloter le projet associatif 	Mulhouse	12 heures (4*3 heures sur quatre jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Archimène	
Comment tenir votre comptabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles de droit commun en matière de comptabilité et de gestion et les règles spécifiques aux associations - Proposer et construire des outils adaptés pour permettre à chacun de gérer les contraintes, de maîtriser et contrôler l'activité, de mieux communiquer aux tiers les documents comptables 	Strasbourg	12 heures (4*3 heures sur quatre jours)	28€	CPCA SARA / Organisme de formation Familles rurales	
Gérer du personnel dans une TPE	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les principes fondamentaux régissant l'embauche - •Savoir superviser et déléguer - •Apprendre à gérer le personnel - •Comprendre comment mettre fin à un contrat de travail 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Le financement de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différents dispositifs d'aide à la formation - Utiliser la formation comme un véritable levier de croissance pour l'entreprise - Optimiser son budget de formation 	Schiltigheim	7 heures		APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Bases du management	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre conscience du rôle de manager de proximité - Acquérir des techniques de management au quotidien - Donner des outils pour rendre le management crédible et efficace 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
Le management en couleur	<ul style="list-style-type: none"> - Développer et améliorer son efficacité - Se connaître et connaître son équipe par le langage des couleurs - Percevoir l'autre avec précision, comprendre et adapter son comportement pour renforcer efficacement sa communication - Adapter son mode de management pour motiver tous les membres de son équipe - Conduire des entretiens managériaux, en s'appuyant sur les types de personnalité et les outils de communication - Manager les couleurs dans son équipe, prévenir les situations conflictuelles 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Le management transversal	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les conditions pour la mise en place d'un management transversal efficace. - Savoir rassembler les acteurs concernés. - Manager et impliquer sans lien hiérarchique en augmentant son pouvoir de persuasion. - En situation fonctionnelle, mettre en place les conditions de la coopération. 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Le Manager À Toute Épreuve	<ul style="list-style-type: none"> - Former les managers et personnels d'encadrement de l'entreprise aux techniques essentielles du leadership et de management de personnel 	Strasbourg	110 heures		Conseils en Managements de Cadres et Managers SARL (CRESTCOM - Charles MULLENDERS)	Du 20/09/2016 au 13/12/2017 72 en centre de formation, 38 en stage
L'essentiel du contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les fondamentaux de la gestion d'une entreprise - Assurer la réalisation des documents de gestion du service - Participer au budget et au suivi de l'activité - Collaborer avec les contrôleurs de gestion 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Maîtriser la gestion sociale de votre entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les modes de calcul du brut au net - Valider la bonne application des réglementations sociales et conventionnelles - Rechercher les erreurs de calcul 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Manager son personnel au	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre à mieux connaître ses collaborateurs - Donner aux participants la connaissance des outils existant en 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
quotidien	<ul style="list-style-type: none"> matière de management des individus - Apprendre à les adapter au contexte professionnel 					
Obligations de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les règles définies par le Code du Travail concernant les pratiques des organismes de formation - Connaître les droits des organismes de formation - Améliorer et/ou créer des outils afin de répondre aux exigences législatives. 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Obligations d'employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Formation construite sur un ensemble de textes juridiques, préalablement analysés et synthétisés, illustrés d'exemples pratiques - Déroulement de la formation accompagné de l'examen et de l'analyse de diverses jurisprudences sociales - Partage d'expériences professionnelles - Remise d'un support et de diverses annexes 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Prise de fonction managériale	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour son identité, ses valeurs et ses talents - Apprendre à « entrer » dans la fonction de manager - Apprendre à lire les contextes professionnels - Acquérir des outils de compréhension et réponse - Développer son efficacité professionnelle grâce à un bon comportement 	Schiltigheim	21 heures	2970€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Technique de management - perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir et expérimenter les techniques de communication - Comprendre les clefs du management - Savoir motiver ses collaborateurs - Savoir organiser son travail 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Analyser et réduire les coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher et identifier les sources possibles d'économie - Elaborer et exploiter des tableaux d'analyse et de suivi - Connaître les différents leviers d'actions - Savoir diagnostiquer et piloter une démarche d'amélioration fournisseur - Comment informer les salariés/intervenants des différentes actions 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Clôturer les comptes annuels	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les travaux comptables de la clôture des comptes (intermédiaire ou annuelle) - Traiter et vérifier les informations enregistrées dans la période 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
Comprendre un bilan	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un constat bref et adéquat - Assimiler le raisonnement du compte de résultat et du bilan - Expliquer les ratios principaux - Déceler les indices d'altération en lecture directe 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	Niveau I - formations supérieures à bac+4
Comprendre un bilan	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir décrypter les documents comptables et les interpréter 	Colmar	7 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir le bilan, le compte de résultat et l'organisation comptable - Utiliser les documents comptables - Utiliser le plan comptable général et déterminer l'imputation comptable - Comptabiliser des opérations courantes. - Effectuer des contrôles comptables de base 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Comptabilité niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser l'organisation du système comptable - Contrôles comptables courants - Comptabiliser et valider les opérations courantes d'achats, ventes et trésoreries - Traiter et comptabiliser la TVA - Traiter les acquisitions et sorties d'immobilisations - Enregistrer les opérations de financement et de placement 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Comptabilité niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer et comptabiliser les amortissements - Construire le bilan et le compte de résultat - Évaluer et comptabiliser les stocks - Comptabiliser les provisions pour risques et charges - Appliquer le principe de séparation des exercices - Enregistrer les écritures de clôture liées aux actifs et passifs financiers 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Découvrir et comprendre les mécanismes comptables	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir l'organisation comptable - Comprendre le bilan et le compte de résultat - Utiliser le plan comptable général et déterminer l'imputation comptable - Comptabiliser des opérations courantes 	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Des écritures	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre et maîtriser les écritures comptables courantes et 	Lingolsheim et	21 heures		BT-INFO - BT-	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
comptables à l'établissement du bilan	spécifiques jusqu'à l'établissement du bilan - Savoir comptabiliser l'ensemble des écritures comptables courantes et spécifiques afin d'être en mesure d'établir le bilan et le compte de résultat	Brunstatt			FORMATION (Thierry BARDIN)	
Lire et comprendre le bilan et le compte de résultat	- Comprendre la construction d'un bilan et d'un compte de résultat	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Aides à l'embauche et à la formation	- Comprendre les différentes aides à l'embauche, à la formation et à l'évaluation des compétences - Utiliser le dispositif le mieux adapté à la situation de l'entreprise - Optimiser les frais de personnel	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Améliorer la sécurité au travail	- Respecter les obligations légales de l'employeur en termes de sécurité au travail - Acquérir les outils et méthodes indispensables pour mettre en place une démarche de prévention sécurité dans une entreprise	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Améliorer le bien-être au travail	- Élaboration d'outils directement applicables en entreprise - Mise en place d'exercices et de cas pratiques adaptés au participant - Conseils personnalisés en fonction des problématiques de chacun - Apports théoriques sur la législation en vigueur	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Comment diminuer ses charges sociales	- Maîtriser la législation sociale pour optimiser et fiabiliser le calcul de ses charges sociales - Payer au plus juste ses cotisations sociales - Savoir identifier les économies possibles en fonction de son entreprise	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Comprendre et calculer les congés payés	- Connaître la législation applicable en matière de congés payés - Maîtriser le calcul du droit aux congés et la prise de congés - Apprécier les pratiques en entreprise et apporter des actions correctives afin de sécuriser les pratiques professionnelles	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Conduire un entretien annuel	- Donner aux participants les connaissances et les outils de communication nécessaires à l'organisation et la conduite des	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
d'évaluation	entretiens d'évaluation - Savoir évaluer une personne en toute intégrité					
Constitution du contrat de travail	- Informer sur les différents types de contrat de travail - Acquérir une méthodologie dans la rédaction des contrats de travail - Sensibiliser aux modifications du contrat de travail - Sécuriser ses pratiques professionnelles	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Développer son leadership	- Exercer son leadership en tant que manager - Affirmer sa position de leader - Favoriser un climat de confiance - Agir en leader de proximité avec chacun	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Faire face aux conflits	- Identifier les prémices de conflits - Diagnostiquer et analyser les différents types et niveaux de conflits - Reconnaître sa sphère d'influence pour traiter le conflit - Mobiliser ses ressources internes en situation conflictuelle	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Gestion de trésorerie	- Construire des calculs de trésorerie - Prendre des décisions de placement - Assimiler les altérations de trésorerie - Gérer les flux en espèces - Surveiller les données financières - Gérer la trésorerie au quotidien	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Gestion des conflits	- Déterminer les processus de l'antagonisme afin d'adopter les agissements les plus adéquats pour administrer les antagonismes collectifs ou organisationnels - Déterminer et constater plusieurs astuces d'administration des antagonismes - Perfectionner son mode de communication pour anticiper ou répondre aux antagonismes	Strasbourg	28 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
IRP : Organiser les élections	- Connaître et maîtriser les règles légales et les aspects pratiques à respecter en matière d'élections de représentants du personnel - Être en mesure d'organiser les élections professionnelles dans son entreprise	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anais AUBRY)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
Kit de la retraite supplémentaire et prévoyance	<ul style="list-style-type: none"> - Faire les bons choix, remettre en cause les anciens contrats, le régime définitif dans de bonnes conditions - Savoir lire de façon critique ses contrats, vérifier s'ils sont responsables ou non 	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Kit du recruteur efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir une méthodologie pour aboutir à un recrutement réussi - Professionnaliser sa démarche pour réduire les risques d'une mauvaise sélection - Créer et piloter une politique d'intégration 	Schiltigheim	7 heures	395€	APG SARL (Charlotte VOGEL)	
La GPEC : un outil incontournable	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre et analyser l'évolution des effectifs et des compétences - Définir une démarche GPEC - Adapter les outils en fonction du plan d'action établi - Piloter une démarche GPEC - Comprendre la méthode et connaître les outils d'évaluation des compétences - Définir et piloter une démarche GPEC en entreprise 	Schiltigheim	21 heures	1185€	APG SARL (Charlotte VOGEL)	
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir une méthode afin de mener un projet GPEC - Bâtir des cartes métiers et un référentiel de compétences - Comprendre le rôle du travail en équipe dans la démarche GPEC - Projeter des plans d'actions RH pour réduire l'écart de compétences - S'entraîner à présenter le projet GPEC à l'ensemble des acteurs 	Strasbourg	42 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Management de projet	<ul style="list-style-type: none"> - S'approprier les principes et outils d'action de la gestion de projet 	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Management d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter sa communication professionnelle au contexte et aux personnes. - Acquérir des méthodes et des outils d'animation au quotidien. - Créer une dynamique d'équipe. 	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Management d'équipe -	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les outils et méthodes essentiels d'animation d'équipe. - Accroître sa capacité à communiquer. 	Lingolsheim et Brunstatt	21 heures		BT-INFO - BT-FORMATION	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir gérer les conflits et les prévenir. - Connaître le fonctionnement d'une équipe pour en optimiser la gestion. 				(Thierry BARDIN)	
Management des conflits	<ul style="list-style-type: none"> - Dissocier la part liée à l'émotif et aux éléments rationnels dans un conflit - Maîtriser sa propre émotivité dans une situation de conflit - Suivre une stratégie positive de résolution de conflit - Identifier les différents types de conflits - Repérer la stratégie de son interlocuteur et élaborer un scénario de négociation - Elargir les possibilités de résolution de conflits et anticiper les prochains différends 	Lingolsheim et Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Manager efficacement	<ul style="list-style-type: none"> - Créer les liaisons entre cotation d'emploi et catégorisation, apprécier les conséquences - Analyser une profession, un emploi - Assimiler les enjeux et calculer les conséquences du management des compétences - Édifier les moules de compétences réunies - Construire une cartographie des professions, un moule d'emploi et d'occupations - Adopter une approche adéquate et construire une conduite de mise en œuvre 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Manager efficacement	<ul style="list-style-type: none"> - Structurer son management par des outils opérationnels - Mobiliser les énergies individuelles et collectives - Utiliser les leviers de la motivation et créer la confiance - Faire face aux situations difficiles et gérer les conflits 	Colmar	14 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Mettre en place une prospection téléphonique efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les techniques de prospection et leurs outils - S'organiser et obtenir des rendez-vous ciblés chez les prospects - Mener efficacement son premier entretien et développer ses ventes 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Préparer et conduire un entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les enjeux importants de la démarche - Renforcer son rôle et sa posture lors des entretiens - Acquérir les outils pour préparer son entretien - Avoir une communication constructive 	Lingolsheim et Brunstatt	20 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
Titre	Objectifs / contenus	Lieu(x) de formation	Volume horaire	Coût	Contact / organisateur	Remarques diverses
Réussir un recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Faire passer un entretien de recrutement structuré - Description structurée du poste, des compétences et des évolutions de l'emploi - Acquérir des techniques pour conduire à bien un entretien d'embauche 	Strasbourg	14 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Rupture du contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différents modes de rupture du contrat et être en mesure de gérer soi-même les procédures afférentes 	Schiltigheim	14 heures	1980€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Technique de management	<ul style="list-style-type: none"> - Centrer ou recentrer les attributions et responsabilités du manager - Savoir comment se manager soi-même - Comprendre les clefs du management des autres - Définir les règles du jeu - Communiquer - Accroître son interaction au sein d'une organisation - Animer des individus ou des équipes - Motiver les collaborateurs - Accompagner les collaborateurs dans leurs évolutions - Evaluer des individus ou des équipes 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Technique de management - perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir et expérimenter les techniques de communication - Comprendre les clefs du management - Savoir motiver ses collaborateurs - Savoir organiser son travail 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Relations avec les interlocuteurs extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dresser un panorama des interlocuteurs obligatoires et utiles pour l'entreprise - Comprendre les fonctions, pouvoirs et champs d'action de chacun - Utiliser ces interlocuteurs pour dynamiser et sécuriser les pratiques professionnelles 	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Approche concrète du droit du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une première approche pratique et concrète du droit du travail - Permettre aux salariés exerçant un encadrement de proximité de maîtriser les points-clés de la gestion du personnel pour mieux gérer leurs collaborateurs 	Schiltigheim	28 heures	3960€	APG SARL (Anais AUBRY)	
Bases du droit de	<ul style="list-style-type: none"> - Différencier les sources du droit du travail. 	Lingolsheim et	21 heures		BT-INFO - BT-	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
travail	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles essentielles liées au contrat de travail : notamment en matière de rédaction et de rupture du contrat. - Connaître l'étendue du pouvoir de direction de l'employeur. - Disposer d'un aperçu de l'actualité jurisprudentielle et intégrer les dernières évolutions législatives. 	Brunstatt			FORMATION (Thierry BARDIN)	
Droit collectif du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionnement en droit collectif du travail (représentation et accords et conflits collectifs) 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Droit du travail pour les RH	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les bases du droit du travail. - Se retrouver de façon organisée dans le milieu juridique de la gestion du personnel. - S'approprier les bons automatismes juridiques en GRH. - Etudier sans contrainte une question juridique/légale. 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Conduite de réunion	<ul style="list-style-type: none"> - adapter les techniques d'animation aux objectifs, aux types de réunions choisies et à son public - maîtriser les phénomènes de groupe 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Conduite de réunion	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter les techniques d'animation aux objectifs, à son public - Préparer et animer une réunion d'une manière efficace - Communiquer par le questionnement, l'écoute-active, l'empathie - Favoriser la cohésion d'équipe et la prise de décision 	Colmar	14 heures		CTAI Formation (Christine SCHWAB)	
Conduite de réunions	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter les méthodes et outils de conduite de réunion aux différents types de réunions de projet - Préparer et organiser les réunions de projet - Conduire avec efficacité une réunion de lancement, une réunion d'avancement, un comité de pilotage et une réunion de clôture 	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Mise à jour juridique en droit social	<ul style="list-style-type: none"> - Professionnels souhaitant une mise à jour technique des connaissances juridiques en droit du travail 	Lingolsheim et Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Efficacité dans	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux se connaître pour mieux communiquer 	Lingolsheim et	14 heures		BT-INFO - BT-	

DIRECTION D'UNE STRUCTURE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
ses relations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les méthodes et outils de la communication - Savoir et repérer tensions et émotions - Identifier le "style" de son interlocuteur pour mieux s'adapter - Savoir aborder un conflit sereinement 	Brunstatt			FORMATION (Thierry BARDIN)	
Les principes d'une communication efficace	<ul style="list-style-type: none"> - appliquer les principes d'écoute et d'observation liés à la réception des messages - mettre en œuvre les principes de formulation des messages émis - identifier la notion de feed-back et son usage dans un contexte de communication - savoir prévenir et résoudre certains problèmes de communication - améliorer la qualité de leur travail à travers une communication réussie - maîtriser les principes d'une communication téléphonique 	Vendenheim	14 heures	560€	APFS Alsace Pro Form Santé (Yolande MAHR)	
Animation d'équipe option « L'approche relationnelle »	<ul style="list-style-type: none"> - Professionnaliser ses échanges grâce à une maîtrise de soi et des techniques de communication (verbale et non verbale). L'objectif est de prendre conscience de la façon dont on communique et des difficultés à faire passer un message dont on est pourtant soi-même persuadé - Savoir s'appuyer sur l'écoute pour renforcer son leadership et faire face aux situations tendues voir conflictuelles - Pratiquer un management individualisé : discerner les différentes personnalités qui composent votre équipe (dans le cadre d'objectifs généraux) afin de comprendre les moteurs et les motivations de chacun 	Lingolsheim et Brunstatt	14 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	

MAITRISE DU MODELE ECONOMIQUE

<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
La coopération et les regroupements. Enjeux stratégiques et la mise en pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux participants de connaître les bases de la coopération - Positionner sa situation dans l'environnement et les besoins qui amènent à coopérer - Connaître les formes de coopération soit par mutualisation en gardant son statut, soit par regroupement 	Strasbourg	7 heures (2*3h30)	230€ (adhérent) 300€ (non adhérent)	URIOPSS Alsace	Formation ouverte aux directeurs, gestionnaires, décideurs
Certificat de formation à la gestion associative (CFGA)	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une culture générale sur la spécificité du fait associatif, son évolution et son environnement - Acquérir des connaissances pour prendre des responsabilités, conduire et développer un projet de club - Contribuer à la structuration d'un club et l'organisation de ses ressources humaines - Équiper le club d'outils indispensables à sa bonne gestion - Construire et suivre un budget 	Strasbourg	35 heures de formation théorique réparties en 5 jours 20 jours de formation pratique au sein de la structure	Gratuité pour les dirigeants de clubs et structures de football	Ligue d'Alsace de Football Association (formateurs professionnels et salariés de la LAFA) et intervenants ponctuels par le biais de témoignages	Formation ouverte aux dirigeants de clubs et structures de football / prérequis : être licencié FFF et exercer dans un club ayant la volonté de mettre en place un projet de club Le suivi du CFF4 (cf. supra) ,n'est pas obligatoire
Comment financer son association et ses actions ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différents modes de financement des projets associatifs - Repérer le meilleur mode de financement possible pour son projet, et trouver le financeur potentiel - Savoir valoriser son projet et faire une demande de subvention 	Strasbourg	9 heures (3*3 heures sur trois jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation Ligue de l'enseignement 67	
Comment financer son association et ses actions ?	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différents modes de financement des projets associatifs - Repérer le meilleur mode de financement possible pour son projet, et trouver le financeur potentiel - Savoir valoriser son projet et faire une demande de subvention 	Mulhouse	9 heures (3*3 heures sur trois jours)	21€	CPCA SARA / Organisme de formation Ligue de l'enseignement 68	
Partenariats, sponsoring et sources de	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différents modes de financement des projets associatifs - Etre capable de définir sa politique de partenariat- sponsoring 	Strasbourg et Illzach	7 heures	Gratuité pour les dirigeants	Ligue d'Alsace de Football Association	Formation prévue en 2016

MAITRISE DU MODELE ECONOMIQUE

<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
financement	- Se familiariser avec les diverses sources de subventions publiques-privées possibles			de clubs et structures de football	(salariés de la LAFA) et témoignage d'un club de football	
Réussir son business plan	- Savoir édifier son business plan et "commercialiser" son projet - Repositionner son projet dans la politique de l'entreprise - Préparer ou estimer des prévisions d'activité - Apprécier le résultat économique et financier - Préparer un plan de financement prévisionnel - Évaluer les risques du projet - Présenter le projet de manière déterminante	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Gestion d'entreprise	- Comprendre et maîtriser les mécanismes de gestion d'une entreprise - Savoir lire le bilan et le compte de résultat d'une entreprise - Comprendre l'impact des décisions de gestion sur l'équilibre de l'entreprise - Acquérir la capacité de créer et utiliser les bons outils de gestion pour définir et appliquer la stratégie d'entreprise	Schiltigheim	14 heures		APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Gestion financière	- Comprendre et utiliser les mécanismes comptables et financiers essentiels - Appréhender l'impact de ses décisions sur l'équilibre de l'entreprise - Acquérir les outils de décision dans la vie quotidienne comme dans les moments importants de l'entreprise	Schiltigheim	21 heures		APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Gestion Prévisionnelle	- Évaluation et simulation des risques. - Maîtrise des critères de rentabilité des projets marchands et non marchands. - Présentation de son projet de manière à être convaincant.	Strasbourg	14 heures		Straformation (Maxime BINGOL)	
Usages et relations humaines en entreprise	- Comprendre le fonctionnement et les attentes de l'entreprise pour mieux s'y adapter - Faciliter son développement personnel - Acquérir des comportements adaptés en entreprise	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Déléguer en confiance	- Pousser les autres à adhérer au projet de l'entreprise; - Encourager la mobilisation des autres acteurs autour des plans	Strasbourg	21 heures		Straformation (Maxime	

MAITRISE DU MODELE ECONOMIQUE						
<i>Titre</i>	<i>Objectifs / contenus</i>	<i>Lieu(x) de formation</i>	<i>Volume horaire</i>	<i>Coût</i>	<i>Contact / organisateur</i>	<i>Remarques diverses</i>
	d'action de l'entreprise; - Imposer son esprit de leader du projet et de l'équipe.				BINGOL)	
Construire et piloter une action collective	- Comprendre l'importance d'une action collective - Créer et piloter une démarche d'action collective - Impliquer les partenaires internes et externes - Évaluer son projet	Schiltigheim	7 heures	990€	APG SARL (Anaïs AUBRY)	
Marchés publics : remporter un appel d'offres	- Maîtriser les conditions d'attribution d'un marché public - Valoriser sa proposition commerciale dans son dossier de soumission - Développer une méthodologie de réponse aux marchés publics	Lingolsheim et Brunstatt	7 heures		BT-INFO - BT-FORMATION (Thierry BARDIN)	
Répondre à un Appel d'offres public dématérialisé	- Connaître le contexte de la dématérialisation - Savoir utiliser les différentes plates-formes de dématérialisation des procédures d'appels d'offres - Approche pratique de la maîtrise des aspects techniques de la dématérialisation - Identifier les points clés pour réussir ses réponses électroniques	Strasbourg	7 heures		CCI Formation - CCI Strasbourg (Frank ROTTER)	