



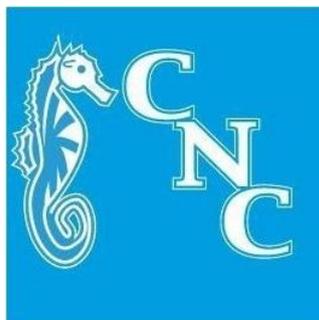
Yannis MERCIER
35, rue Georges Clemenceau
85140 LES ESSARTS • Tél. 02 44 40 68 03
Port. 06 29 99 81 16
Mail : contact@ace2.fr • www.ace2.fr



Avec le soutien de



Club Nautique Concarnois



Accompagnement individualisé :

**Mise en place d'une stratégie de développement
&
Structuration d'un plan d'actions**

Objectif : Relancer la vie du club autour d'un projet associatif partagé, motivant les forces vives et fixant les perspectives à moyen terme.



Rappel de la commande et objectifs visés

La commande :

L'accompagnement individuel sur 4 journées du **Club Nautique Concarnois**.

Les objectifs :

L'objectif de cette mission était d'accompagner l'association afin de lui permettre de fédérer l'ensemble de ses forces vives autour d'un projet collectif. Il a également consisté à élaborer une stratégie de développement adaptée sur le territoire, valider un mode de fonctionnement permettant de légitimer le rôle de chacun, renforcer l'équipe dirigeante, organiser son renouvellement, favoriser l'engagement des partenaires autour de pratiques et projets communs et pérenniser son emploi. Cette démarche doit surtout permettre aux dirigeants de définir de manière collective les orientations stratégiques assurant une cohérence entre les différents projets que souhaite mener le CNC et son potentiel tant sportif, qu'humain, économique ou organisationnel.

Les résultats attendus sont d'accompagner le CNC à :

- ▶ Formuler un projet associatif partagé
- ▶ Faire une analyse économique des différentes activités existantes et potentielles
- ▶ Analyser les nouvelles pistes de débouchés : partenariats, mutualisation, etc.
- ▶ Elaborer un plan d'actions 2016-2018 décliné sur le plan budgétaire et organisationnel

Le développement du CNC et les actions menées à travers son projet doivent être pérennes pour qu'une pratique des activités nautiques et aquatiques qualitative et accessible soit proposée au plus grand nombre sur le territoire de Concarneau en donnant au CNC les moyens de faire face à ces enjeux.

La prestation pour ACE² consiste à appuyer le club dans sa structuration avec comme objectif de l'accompagner dans la formulation de son projet associatif pour établir ses orientations stratégiques, fédérer l'ensemble des membres autour d'un projet commun, définissant ainsi les rôles et missions de chacun mais aussi de co-construire un modèle économique lisible de tous, facilitant une projection financière à moyen et long terme en sécurisant l'emploi.



Calendrier des rencontres

L'accompagnement se déroule par 1/2 journées dans les locaux du CNC et par du travail en cabinet.

Sur site :

La session de recadrage s'est déroulée le 29 septembre 2015

La première session d'accompagnement s'est déroulée le 12 octobre 2015
La seconde session d'accompagnement s'est déroulée le 3 novembre 2015
La troisième session d'accompagnement s'est déroulée le 25 novembre 2015
La quatrième session d'accompagnement s'est déroulée le 3 décembre 2015
La cinquième session d'accompagnement s'est déroulée le 9 décembre 2015
La sixième session d'accompagnement s'est déroulée le 15 décembre 2015
La septième session d'accompagnement s'est déroulée le 13 janvier 2016
La huitième session d'accompagnement s'est déroulée le 26 janvier 2016

La session de restitution s'est déroulée le 24 février 2016

En cabinet :

Du 28 septembre 2015 au 29 février 2016

Personnes participant à cet accompagnement :

Mme Nathalie QUILLEVERE, coprésidente de l'association
Mme Gaëlle ISTIN, coprésidente de l'association
Mme Solange DAGORNE, trésorière de l'association
Mme Catherine CARDUNER, trésorière adjointe
M Patrick GARGOUEL, responsable de la section natation
M Gaëtan LIAGRE, responsable de la section water-polo
Mme Marine DANIEL, responsable de la section natation synchronisée
Mme Myriam, membre du conseil d'administration
Mme Joëlle GARGOUEL, membre du conseil d'administration
M Jérémy KOLOGRECKI, salarié de l'association
M Geoffroy GLEDEL, consultant ACE²

L'accompagnement s'est déroulé de manière participative sous forme de groupes de travail auxquels ont été conviés les membres du bureau et du Conseil d'Administration du CNC, certains adhérents, bénévoles, ainsi que le salarié et la stagiaire de l'association.



Méthodologie employée

La première étape de l'accompagnement a consisté en une prise d'informations sur le contexte et le fonctionnement général du CNC. Cette phase introductive a aussi permis aux différents acteurs de l'association de bien appréhender les objectifs de l'accompagnement, de valider la méthodologie de travail sur les séances collectives ayant déjà eu lieu et de vérifier la cohérence des attentes des uns et des autres.

La réalisation du diagnostic du CNC (sportif, économique, organisation) a facilité la compréhension des besoins de l'association en termes de structuration, de communication et de recherche de ressources supplémentaires pour lui permettre d'assurer un développement pérenne et cohérent. Cette analyse a aussi confirmé la volonté des dirigeants de fédérer autour d'un projet commun qui favorise le développement de l'ensemble des pratiques et activités que propose le club sur le bassin concarnois.

La méthodologie déployée a donc consisté pour chaque étape, à faire un état des lieux très précis, à s'appuyer sur un cadre général et théorique pour ensuite se servir d'exemples concrets et enfin déterminer les outils spécifiques aux besoins du CNC. A travers les documents transmis par les dirigeants et sur l'organisation mise en place, nous avons ainsi identifiés certains points de blocage, les points d'amélioration et les actions à mettre en place pour répondre aux attentes de tous sur les différentes thématiques.

Cette démarche a permis de mettre en place une dynamique collective pour obtenir rapidement des « succès » donnant ainsi à l'association confiance et crédibilité dans son projet associatif et dans la mobilisation de ses adhérents. Cette méthode permet d'envisager les pistes de développement potentielles pour faire avancer le projet associatif en prenant en compte les leviers financiers, humains, techniques et organisationnels du Club Nautique Concarnois.



Constats

Le CNC s'est organisé autour d'un projet sportif tourné vers une pratique compétitive à travers les activités natation course et water-polo, mais également de loisir pour tout public que ce soit pour l'aquaforme, la natation synchronisée, la marche aquatique mais aussi pour une partie des pratiquants de natation loisir. Pour cela il dispose d'une équipe technique compétente composée à la fois d'entraîneurs/éducateurs salariés, mais aussi d'encadrants bénévoles qui assurent la promotion des valeurs du club et une pratique de qualité. Le club sait s'adapter aux évolutions des pratiques, associer sport et rôle social, santé et bien-être, s'appuyer sur un tissu de bénévoles de tout âge pour apporter un gage de sérieux et un encadrement adapté aux besoins de chacun. Le CNC, de par son passé et son développement actuel, reste un club familial à taille humaine mais ambitieux avec une réelle implication de ses dirigeants dans le développement tant interne qu'externe du club, pour valoriser les pratiques aquatiques sur la commune de Concarneau.

L'association arrive cependant à un tournant dans son existence. Entre la volonté de se développer, de maintenir un certain volume d'activité mais qui est exigeant tant humainement que financièrement, de poursuivre son projet éducatif avec l'implication de jeunes dans l'encadrement des pratiques, de recevoir des compétitions et d'organiser des événements de grande ampleur, cela demande une organisation et une gestion des priorités définie et validée par tous. Jusqu'alors, la délocalisation du club combinée à un manque de ressources (bénévoles et financières) freinaient le développement du club, et rendaient son avenir incertain, tant sur la pérennité de son emploi salarié que sur son volet sportif et éducatif. Les membres du Conseil d'Administration sont actuellement en réflexion pour trouver des solutions afin d'améliorer le fonctionnement et l'organisation du club, notamment dans sa relation avec les autres utilisateurs de la piscine (ainsi que la CCA). L'implication de l'équipe dirigeante et son analyse pertinente de la situation, combinées à l'apport de nouvelles ressources humaines prêtes à s'investir sur des postes à responsabilité (cf. *implication des participants au DLA + aide trésorerie*), devrait permettre de mener différentes actions pour améliorer cette situation, notamment à travers la constitution de commissions et groupes de travail, permettant de redéfinir les rôles et missions de chacun. Pour cela, le principal facteur de réussite du CNC réside dans sa capacité à fédérer autour de son projet et d'être capable de proposer une organisation où chacun puisse trouver sa place. Il lui reste donc à trouver des temps d'échange et de rencontres avec ses adhérents afin de communiquer massivement sur ce projet.

La connaissance de ses dirigeants et du salarié dans la gestion associative et les efforts réalisés pour donner une identité forte et assurer une pratique alliant plaisir du sport, loisir, éducation, santé et convivialité est une des principales forces du CNC. Le club doit cependant faire face à une modification de l'approche de la pratique sportive tant chez les jeunes que chez les adultes (plus consommateurs qu'acteurs) ainsi qu'à celle du bénévolat.

La principale problématique pour le club réside donc aujourd'hui dans sa capacité à bien définir une organisation permettant à chacun (bénévoles, salarié, dirigeants) de trouver un équilibre de fonctionnement et d'épanouissement. Il doit donc faire un travail de communication conséquent et apporter des gages de crédibilité que ce soit vis-à-vis des adhérents actuels ou futurs, que des partenaires économiques (à définir et étoffer). Le club doit être capable de démontrer sa capacité à accompagner de manière durable le développement des activités qu'il propose en ayant une structure de qualité, professionnelle et en accompagnant les bénévoles qui vont s'investir pour faire vivre le CNC. Il doit donc continuer à s'appuyer sur des personnes à fortes compétences et impliquées pour donner le coup de pouce nécessaire au déploiement de son projet.



Les dirigeants du CNC doivent appréhender la gestion de leur association comme une entreprise qui dispose d'un potentiel de développement mais qui doit être capable de s'entourer de compétences pour réaliser ses nombreuses missions. Ils doivent déployer des outils intégrant les concepts de Marketing et de Communication et s'attacher à avoir une véritable démarche commerciale. Ils doivent réussir à attirer dans leur projet des partenaires privés et publics, des adhérents et des bénévoles. Sans une approche très professionnelle, il y a un fort risque d'essoufflement avant d'avoir pu tirer quelques bénéfices de tous ces efforts.

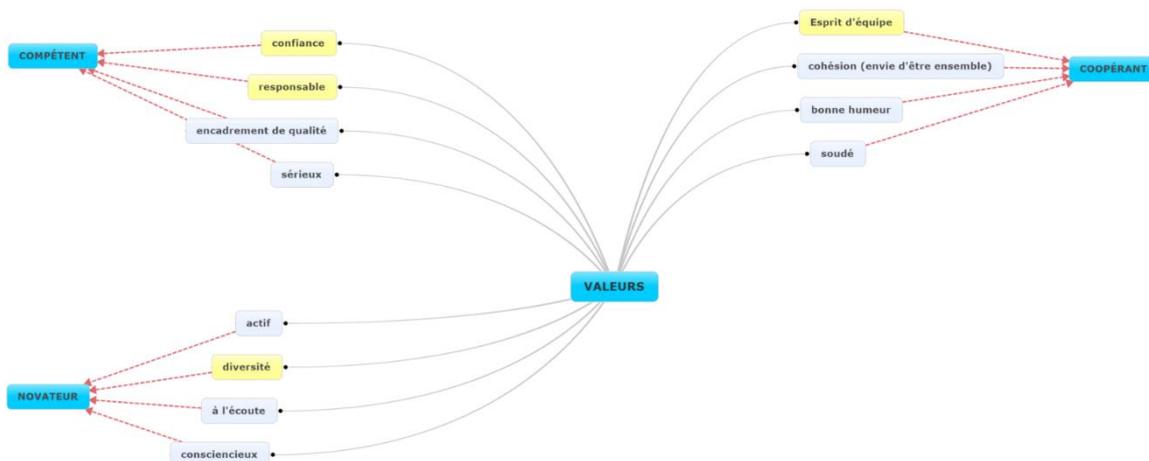
Rapport de mission

Transformations et effets produits au cours de la mission :

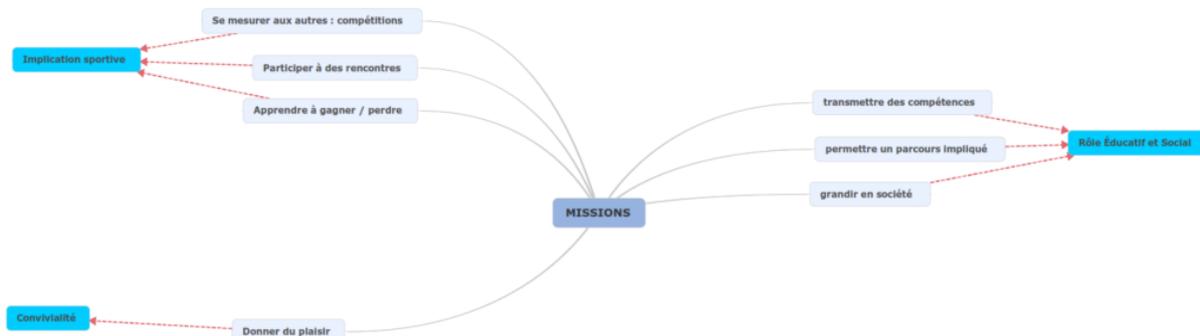
L'objectif du CNC était de formaliser son projet associatif et de fédérer ses adhérents, et à travers eux ses sections, pour mettre en place les actions permettant un développement cohérent de l'association autour d'une équipe bénévoles/salarié renforcée et organisée. Pour cela, il était nécessaire d'adapter les axes de développement au regard de sa capacité à les mettre en œuvre et définir une stratégie de recherche de financements afin de pérenniser les emplois et les pratiques sportives que le club propose, développer de nouvelles activités/actions et mobiliser les ressources adéquates. La volonté des dirigeants de l'association était de définir un projet associatif qui soit le fruit d'une concertation collective et partagée avec une réelle implication et motivation de la part des adhérents, en s'appuyant sur les leviers de communication et de management pour piloter les différentes ressources indispensables à son bon déploiement.

La mise en place du groupe de travail, la qualité des échanges et l'implication des acteurs a ainsi permis d'aboutir à l'élaboration du projet associatif du CNC.

Dans un premier temps, un travail sur les « valeurs » du club a été réalisé.



Dans un second temps, un travail de réflexion sur les « missions » du CNC a été fait.



Puis un prédiagnostic selon les environnements du CNC :

<u>Nos caractéristiques</u> Sportif		<u>Nos caractéristiques</u> Social	
<u>Nos forces</u> Nombre de disciplines Bon niveau Motivation des entraîneurs	<u>Nos faiblesses</u> Manque d'adhérents Manque de temps Manque de créneaux horaires	<u>Nos forces</u> La remontée du CNC Multi activités	<u>Nos faiblesses</u> La communication (parents/public) Le temps pour l'info
<u>Nos opportunités</u> Nouvelle équipe très motivée et jeune Augmentation du nombre d'adhérents 1 stagiaire diplômée	<u>Nos menaces</u> Autres clubs Départ des jeunes pour les études Usure et démission des bénévoles	<u>Nos opportunités</u> Augmentation des adhésions Se faire connaître	<u>Nos menaces</u> Changement créneaux horaires (aquagym)
<u>Nos caractéristiques</u> Educatif		<u>Nos caractéristiques</u> Economique	
<u>Nos forces</u> Sport loisir ou sport compétition en fonction des envies de chacun Les compétences Salariés et bénévoles motivés	<u>Nos faiblesses</u> Nombre de jeunes nageurs L'affichage pour l'information	<u>Nos forces</u> Beaux équipements Seul club à faire de la compétition/waterpolo/natation synchro	<u>Nos faiblesses</u> Equilibre du budget Pas assez connu Trop de travail
<u>Nos opportunités</u> Plan Sport Emploi Les podiums	<u>Nos menaces</u> Concurrence de la CCA	<u>Nos opportunités</u> Recherche de sponsors/mécènes Organisation de nouvelles activités Développement médiatique, public, entreprises... Augmenter le nombre d'adhérents	<u>Nos menaces</u> Baisse des subventions Autres clubs d'aquagym Concurrence de la CCA

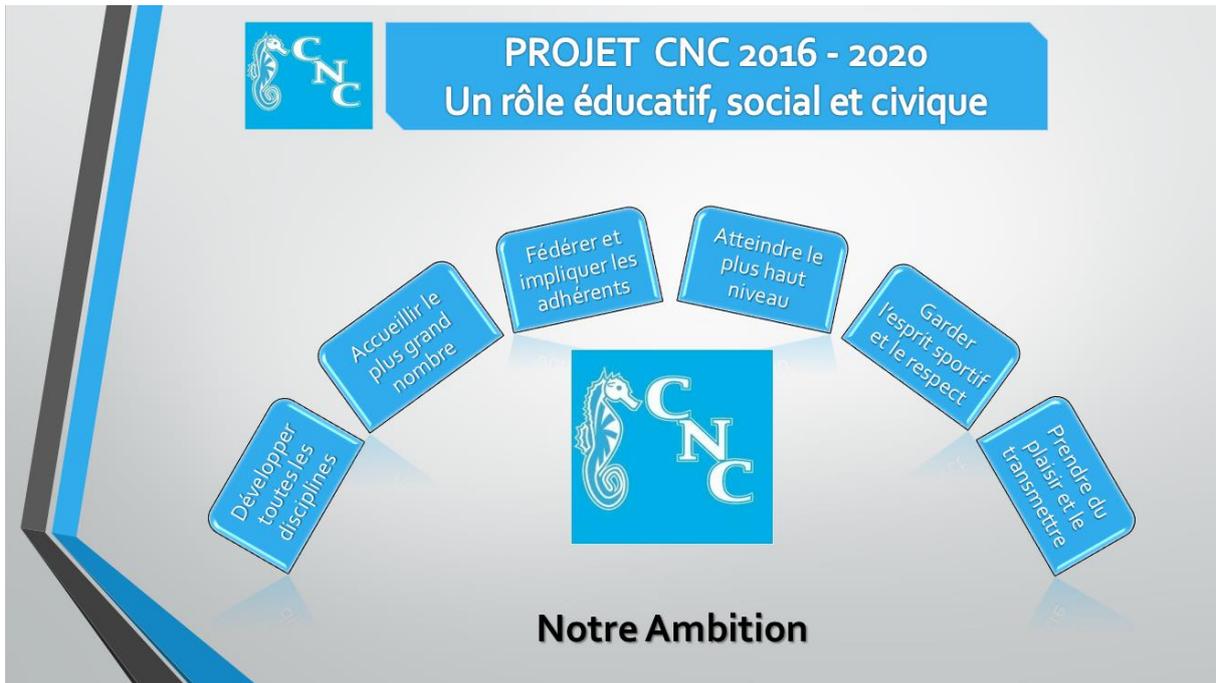
Ce travail, élaboré avec les membres du Bureau et membres du Conseil d'Administration, a permis de préciser les attentes et besoins de chacun, notamment autour de la définition des ambitions et enjeux du CNC.

Il a également permis de noter les points forts et les faiblesses sur lesquels il était nécessaire de travailler lors de la constitution et structuration de l'organisation de l'association (notamment en commissions), et suivant le plan d'action qui sera proposé.

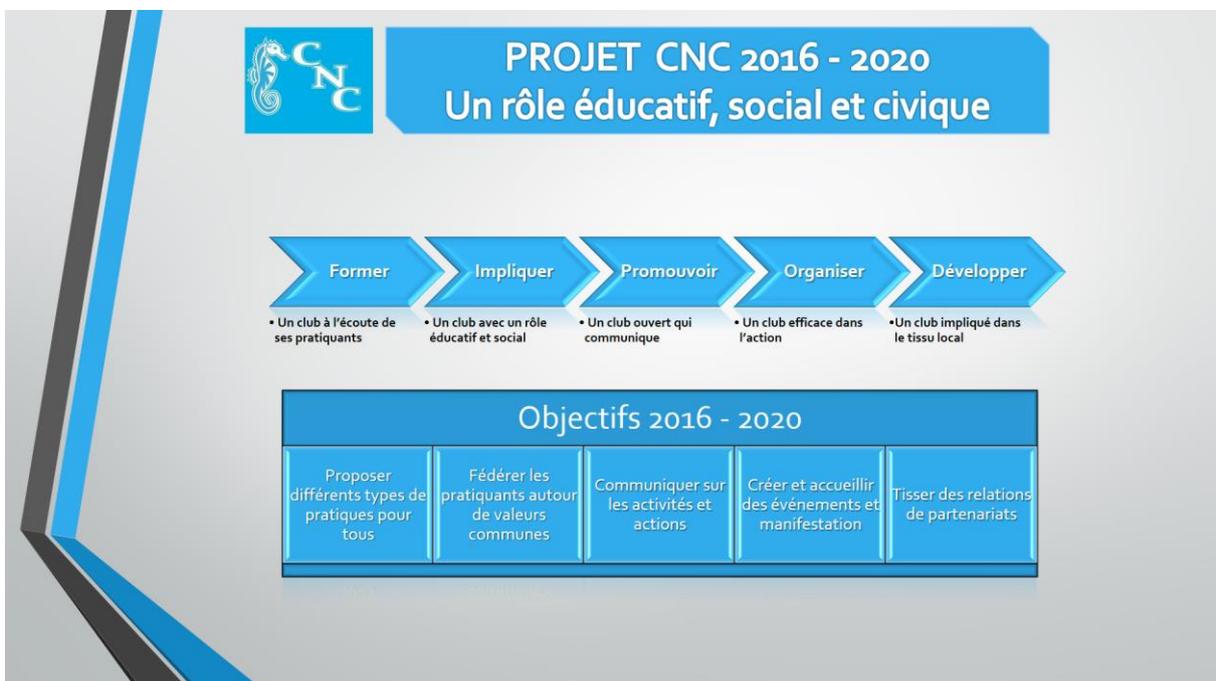


Première étape : Formulation du projet





Le projet de développement pourra s'appuyer sur 5 axes et 5 objectifs :





Le travail de projection a permis de valider l'ensemble des actions retenues pour élaborer et permettre un déploiement du projet mais aussi de prioriser les actions. Afin de permettre une augmentation des ressources (tant humaines que financières) assurant une mise en œuvre efficace de ce projet ambitieux, la communication, la recherche de nouveaux partenaires et l'organisation de manifestations seront des étapes importantes à mener pour le CNC et s'inscrivent dans une démarche commune et complémentaire du projet sportif qui reste une donnée importante du projet associatif.



Mais la réussite de la mise en place de ce projet et les résultats attendus pour l'association restent tributaires de la bonne imprégnation des membres de l'association, de la mise en place effective de commissions à réorganiser, permettant une répartition des tâches de chacun (bénévoles, salarié). C'est pour cela que les premières actions du projet consistent à travailler sur le volet Organisation et Communication afin de fédérer l'ensemble des ressources humaines disponibles.

Pour favoriser le déploiement stratégique de ce projet associatif, un plan d'actions doit être défini pour structurer la démarche, reprenant chacune des tâches à accomplir, et répartissant les rôles et missions de chacun suivant la constitution de commissions.



La **deuxième étape** concerne les ressources financières. Une analyse économique du club a été réalisée avec la trésorière et la contribution d'une bénévole prête à apporter ses compétences à l'association. Le but était d'identifier les gains ou économies possibles rapidement afin d'améliorer la situation financière de l'association qui reste fragile et principalement tributaire de son nombre d'adhérents.

Actuellement, l'association ne possède qu'une comptabilité de trésorerie. Jusqu'à présent, elle utilisait le logiciel CIEL qui, présentant une incompatibilité avec les dernières mises à jour du système d'exploitation de l'ordinateur du club (windows 10), nécessite une actualisation assez onéreuse. Du coup, depuis, l'association reste sur la saisie de ses encaissements et décaissements sur livre. Cette comptabilité présente le désavantage de ne permettre aucune projection à moyen terme et la situation financière réelle de l'association est masquée. L'assemblée générale de l'association se tenant au mois de juin, il serait bon malgré tout de tenir compte des 2 mois d'été qui obligent l'association à piocher dans ses réserves depuis 2 ans. Nous sommes donc passés sur une comptabilité d'engagement avec un travail sur le prévisionnel de l'association pour prendre pleinement conscience de la situation financière du CNC.



Compte de résultat 2014-2015

CHARGES		PRODUITS	
Achat	4 762,93 €	Prestations et ventes	3 805,00 €
Natation	630,02 €	Service Alcoologie	1 400,00 €
Natation Synchro	246,88 €	matériel natation	30,00 €
Waterpolo	269,45 €	vente polos	202,00 €
Divers (fleurs AG)	886,00 €	Participation frais compétitions	657,00 €
Fournitures	525,14 €	Participation frais de formation	300,00 €
Frais repas/manifestation	1 805,44 €	Vente repas	991,00 €
Badges	400,00 €	Badges	225,00 €
Services Extérieurs	5 461,46 €	Subventions	8 315,00 €
location salles réunions	9,66 €	CNDS	1 500,00 €
location piscine	5 087,00 €	Conseil Régional	
Assurance	364,80 €	Conseil Départemental	
		Mairie de Concarneau	3 080,00 €
		FFN	
Missions et déplacements	13 534,05 €	Comité Régional Natation	
Engagement compétitions	3 321,50 €	CD29 (rétribution licences)	
Natation	2 921,50 €	CN LES ORQUES	3 175,00 €
Waterpolo	400,00 €	Echange Valentigney	560,00 €
Déplacements	5 986,10 €		
bénévoles natation	4 477,10 €		
bénévoles waterpolo	764,00 €		
bénévoles natation synchro	745,00 €		
Hébergements, Restos, Essence compétiteurs	4 226,45 €		
Formations	1 187,45 €		
Communication	914,25 €		
Frais postaux & télécom	785,25 €		
Gestion site internet	129,00 €		
Frais de personnel	32 572,95 €		
Rémunération	16 415,68 €		
Charges sociales	12 115,53 €		
Frais formations	156,22 €		
Déplacement salarié	3 885,52 €		
Licences	2 622,00 €	Cotisations	35 654,00 €
licences natation	2 457,00 €	natation course	13 227,00 €
licences waterpolo	165,00 €	aqua gym	15 886,00 €
		waterpolo	2 680,00 €
		natation synchro	3 861,00 €
Charges Exceptionnelles	50,00 €	Partenaires	- €
		Sponsors	
		Mécénat	
Frais bancaires	166,04 €	Produits financiers	246,00 €
Total	61 271,13 €	Total	48 020,00 €
Bénévolat	6 000,00 €	Bénévolat	6 000,00 €
TOTAL CHARGES	67 271,13 €	TOTAL PRODUITS	54 020,00 €
		Bénéfices	- 13 251,13 €

L'association pilote de manière rigoureuse ses dépenses de fonctionnement et les économies à réaliser son peu nombreuses. Les principales charges sont liées aux frais de personnel (près de la moitié du budget) et frais de compétitions (près de 25% du budget). Il s'agit surtout pour le CNC d'augmenter ses recettes afin de se donner une plus grande marge de manœuvre dans son développement. Pour avoir une bonne lisibilité des comptes du club mais aussi pour pouvoir répondre aux différents dossiers de subvention, il sera nécessaire d'utiliser les tableaux de recettes / dépenses en usage dans le milieu associatif sportif mais aussi d'utiliser des outils facilitant l'écriture et l'analyse des chiffres, ce qui permet de se projeter plus facilement sur une comptabilité analytique.

BANQUE	32 908,01 €
Caisse Epargne	67,43 €
Crédit Agricole	2 372,56 €
BNP	30 468,02 €
CAISSE	140,00 €

SUIVI ET COMPTE DE RESULTAT

CHARGES		PRODUITS	
Achat matériel	2 474,58 €	Vente de matériel	1 278,00 €
Fournitures	553,90 €	Prestation	2 640,00 €
Animations/Soirée	145,90 €	Animations/Soirée	440,00 €
Locations/Assurances	12 042,60 €		
Stages et formations	370,00 €	Subventions	
Communication	405,74 €	CNDS	1 200,00 €
Engagement compétitions	3 799,46 €	Mairie	8 173,50 €
Frais de déplacements	2 110,29 €	Partenaires	209,99 €
Frais de personnel	27 401,98 €		
Licences	4 270,50 €	Cotisations	42 326,30 €
Frais bancaires	208,33 €	Intérêts bancaires	221,60 €
Total	53 783,28 €	Total	56 489,39 €
Bénévolat	6 000,00 €	Bénévolat	6 000,00 €
TOTAL CHARGES	59 783,28 €	TOTAL PRODUITS	62 489,39 €
		Résultat	2 706,11 €

PREVISIONNEL N+1

CHARGES		PRODUITS	
Achat matériel	3 000,00 €	Vente de matériel	1 500,00 €
Fournitures	750,00 €	Prestation	2 500,00 €
Animations/Soirée	1 500,00 €	Animations/Soirée	2 000,00 €
Locations/Assurances	13 000,00 €		
Stages et formations	500,00 €	Subventions	
Communication	500,00 €	CNDS	1 500,00 €
Engagement compétitions	4 000,00 €	Mairie	8 000,00 €
Frais de déplacements	3 000,00 €	Partenaires	2 000,00 €
Frais de personnel	28 000,00 €		
Licences	4 500,00 €	Cotisations	42 000,00 €
Frais bancaires	250,00 €	Intérêts bancaires	220,00 €
Total	59 000,00 €	Total	59 720,00 €
Bénévolat	6 000,00 €	Bénévolat	6 000,00 €
TOTAL CHARGES	65 000,00 €	TOTAL PRODUITS	65 720,00 €
		Résultat	720,00 €



Pour maintenir, voire développer les prestations proposées par le club en vue d'atteindre les ambitions affichées, il s'agira pour l'association de se tourner vers la recherche de partenaires financiers (Mairie, DDCS, sponsors et mécènes), organiser une à plusieurs manifestations lucratives (loto, soirée de l'eau), et s'appuyer sur un support de communication permettant de démarcher des partenaires tout en valorisant les adhérents du club (calendrier, chéquier club...). En parallèle, des actions de communication devront permettre de relancer l'adhésion au club, et notamment pour ce qui est des cours aquaforme et waterpolo.

La **troisième étape** a consisté, autour du projet du CNC et de la mise en place du plan d'action, d'établir les bases d'une gestion des Ressources Humaines efficace. Que ce soit vis-à-vis du salarié (fiche de poste, entretien annuel, plan de formation) mais aussi des bénévoles à travers la mise en place de commissions, de définition des besoins et des tâches à accomplir, cela nécessite une organisation rigoureuse, planifiée.

L'association dispose de bénévoles impliqués et motivés par le développement du club. Certains bénévoles avec des compétences très intéressantes ont d'ailleurs intégré récemment le Conseil d'Administration ou ont pris des responsabilités dans les commissions du club. Il est cependant nécessaire de revoir le fonctionnement de l'association et de ses instances dirigeantes afin d'intégrer à son projet un plus grand nombre de bénévoles dans une démarche structurée et d'impliquer l'ensemble des sections du club dans le projet associatif.

La mise en place de commissions, en lien avec les différentes sections, et un travail axé sur la communication et l'organisation interne du CNC doit permettre de fédérer l'ensemble de ses acteurs. La recherche de compétences externes que ce soit sous forme d'emploi, de stages (comme cela a été fait durant l'accompagnement avec Marine) ou de services civiques est une donnée que le club doit continuer d'appréhender une fois que son organisation et l'évaluation des compétences qui lui font défaut seront identifiées.

Concernant l'équipe technique du club, elle s'appuie aujourd'hui principalement sur son salarié et quelques bénévoles compétents, mais le manque de communication avec l'ensemble du Conseil d'administration est une donnée à améliorer pour favoriser un développement optimum des projets et actions du club et éviter des tensions ou incompréhensions (cf. Waterpolo).

Des réunions d'information devront être proposées aux adhérents avec pour thème le développement et l'avenir du club autour du projet sportif et éducatif.



Echéancier :

Afin d'assurer le déploiement cohérent du projet ainsi que la réalisation des premières actions, il reste au CNC à valider l'échéancier et définir les personnes responsables de la mise en place de la formalisation de certains documents indispensables à son bon déroulement.

Avril-Mai 2016 : Validation du projet, du pilote du projet et des différentes commissions

Juin 2016 : Communication sur le projet

Septembre 2016 : reprise du plan d'actions et définition des priorités

Octobre-Décembre 2016 : validation de la démarche de partenariats / création d'un calendrier

Janvier 2017 : Lancement des actions et démarches pour création d'un événement club

Février-Juin 2017 : Intégration de nouveaux bénévoles dans les commissions et partenaires pour le club

Préconisations :

Le développement du CNC et les actions menées à travers son projet peuvent engendrer une augmentation des sollicitations de l'ensemble de l'équipe (salarié et bénévoles). Il est donc important de pouvoir s'appuyer sur un plus grand nombre de bénévoles afin de ne pas surcharger les personnes déjà impliquées. La problématique du recrutement de nouveaux bénévoles et la coordination de leurs actions est un enjeu majeur pour le maintien de la dynamique de développement. Pour répondre à cette problématique, il est donc pertinent de mener un travail sur la clarification du rôle des différentes instances pilotant le club (Bureau, commissions, ...) mais aussi sur le rôle et missions de chacun (bénévoles, salarié ...). Ce travail sur l'organisation et le fonctionnement du CNC est une condition sine qua non pour mener à bien l'ensemble des actions dans lesquelles le club souhaite s'inscrire. L'accompagnement a permis au club de mettre « un pied à l'étrier ». Il lui reste désormais à trouver le moyen de réunir ses membres pour le partager.

Le CNC ne devrait pas rencontrer trop de problème à reprendre son budget suite aux deux dernières années déficitaires s'il développe des actions lucratives (événements clubs) et renforce son offre de prestation (rééquilibrage des cours vs utilité d'encadrement extérieur ; sponsors vs mécènes, club des partenaires, rencontres entreprises). Mais il reste primordial pour l'association de bien se structurer pour optimiser ses partenariats et de bien définir le potentiel de chaque sponsors/mécènes vis-à-vis de l'association. Il est aujourd'hui essentiel pour le club de créer une dynamique autour des activités qu'il organise que ce soit sur l'animation des événements mais aussi des actions auxquelles le club participe avec une visibilité forte (orientées sport social, civique et citoyen par exemple...) pour donner aux partenaires une contrepartie non négligeable. Il est indispensable pour l'association de créer de nouvelles relations de partenariats avec les collectivités et de mettre en avant son projet associatif (sportif, social, éducatif et citoyen) car cela peut lui permettre une accession plus rapide au niveau de ses ambitions...

La mise en place d'actions de communication pour faire découvrir ses activités (notamment dans le cadre du changement de dynamique dans la pratique du waterpolo) mais aussi le maintien et développement des supports de communication existants (Sites Internet, page Facebook, ...) peuvent aussi être des vecteurs intéressants de réussite dans



ce projet. La démarche de sponsoring est souvent la plus difficile à réaliser au sein des associations car cela demande un certain savoir-faire en termes de stratégie, de communication, réalisation d'études de marché, de marketing et des aptitudes commerciales. Concernant les notions stratégiques, le club dispose de compétences en interne avec ses membres dirigeants et de son salarié qui ont une bonne vision de la marche à suivre. Pour ce qui est de la communication, du marketing, le club a également la chance de pouvoir profiter de compétences en interne. Il semble malgré tout opportun pour l'association de s'appuyer également sur son tissu d'adhérents, pour solliciter leurs compétences et ainsi valoriser la fonction bénévole en appui et soutien de l'action déjà en place. La mise en place des missions de services civiques ou de missions de stages pour des étudiants en études supérieures (STAPS...) est là encore une voie plus qu'intéressante à explorer pour venir appuyer ses différentes actions.

La pratique de loisir, la pratique compétitive, l'accueil des jeunes et l'ambiance conviviale sont de réelles sources de dynamisme et de motivation pour l'association mais la structuration générale du club est indispensable à réaliser au préalable. Les objectifs ne pourront être atteints qu'avec une vraie politique de développement ainsi qu'une organisation solide au sein de l'association avec un fonctionnement des commissions et une répartition des tâches. C'est aujourd'hui la **Priorité** du CNC pour maintenir et développer ses activités. La pérennisation de son emploi ne sera que la conséquence de sa bonne structuration.

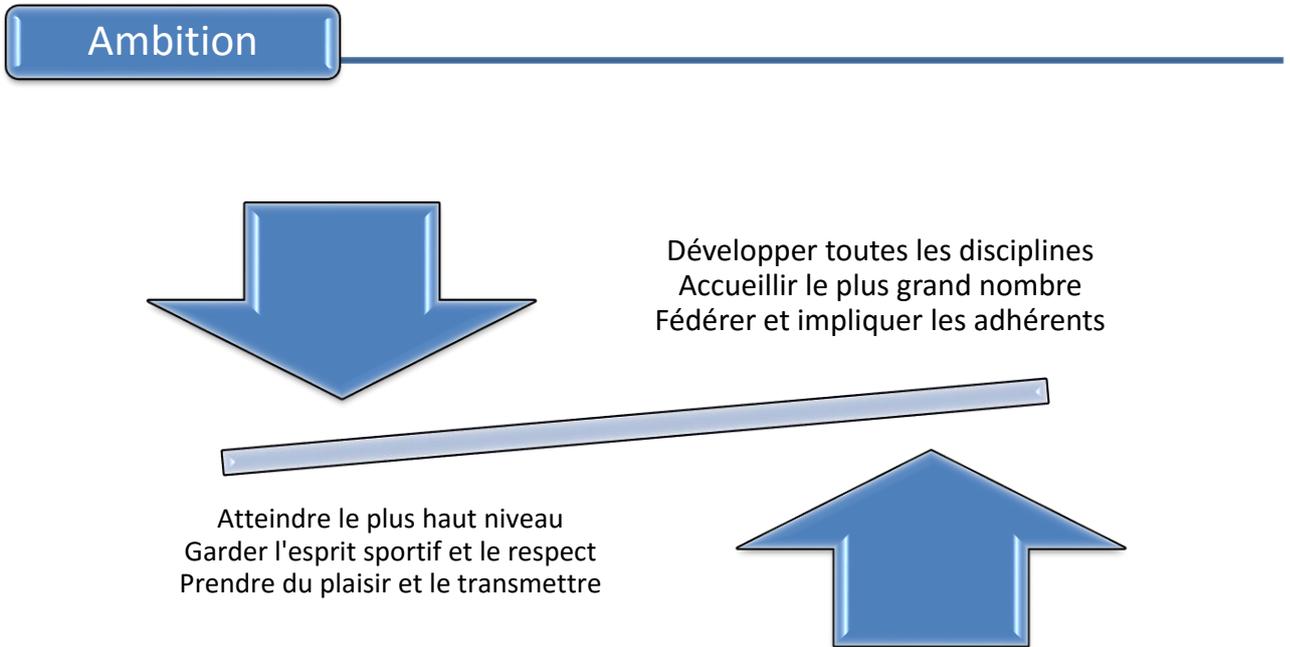
Indications complémentaires

Problématiques repérées :

La réalisation et la formalisation du projet du CNC n'est qu'une première étape dans le développement du club :

- La mise en place d'un plan d'animations, de marketing et de communication doit permettre au club de générer des revenus supplémentaires. Cette démarche permettra de déterminer les objectifs de l'association en termes de partenariats mais aussi de savoir « qui démarcher », avec « quelle offre » et « quel argumentaire » pour atteindre ces objectifs.
- La prise en compte de la fonction employeur passe aussi par une approche plus professionnelle de la gestion du salarié, que ce soit la délégation du management d'une partie de l'équipe pédagogique à un pôle de gestion RH, mais aussi à travers l'élaboration de fiches de poste et plans de formations pour maintenir et développer ses compétences. Il est important pour l'association de capitaliser sur cet avantage d'avoir un entraîneur motivé, disponible et compétent.
- La mise en place d'un chef de projet pour mener à bien ce projet associatif doit permettre au CNC de donner un nouvel élan et un nouveau dynamisme aux actions du club. Il est important de s'appuyer sur ses acquis mais le danger réside souvent au sein du milieu associatif dans le manque de remise en cause du mode de fonctionnement. Le club doit rester une association développeur d'idées et garder toujours en tête son ambition qui consiste à :





Tout en ayant toujours en ligne de mire la gestion de ces enjeux pour évoluer durablement :



La clé du succès réside dans cette volonté permanente de travailler autour de ces 5 fondamentaux qui s'appliquent aux adhérents, aux bénévoles, aux dirigeants, aux partenaires :



Conclusion et synthèse sur les points principaux abordés

Après une importante évolution de ses effectifs, suite aux changements successifs de lieux de pratique, le nombre d'adhérents du CNC repart à la hausse. Malgré tout, il reste encore aujourd'hui trop faible pour pouvoir supporter le coût total de l'ensemble des pratiques que propose le club, notamment sur le volet compétitif. En parallèle, les coûts d'occupation des lignes d'eau, pour ce qui est de la partie « Loisir » notamment et la perte du partenariat avec le club des Orques (qui a fermé), engendrent une instabilité financière pour le CNC.

La fragilité des relations entretenues avec la CCA (Concarneau Cornouaille Agglomération), et la possibilité de perte d'une partie des effectifs de la section waterpolo pourraient affaiblir un peu plus encore l'implication des acteurs de l'association.

Si l'association souhaite continuer à profiter des compétences de son salarié pour s'assurer de proposer une pratique qualitative des activités aquatiques sur la commune de Concarneau, elle doit organiser ses actions, trouver de nouveaux partenaires et communiquer, tant en interne auprès de ses sections, adhérents et bénévoles, qu'en externe auprès des partenaires et futurs adhérents potentiels, tout en maîtrisant la gestion de ses finances.

Le CNC peut se projeter dans un futur prometteur mais il se doit d'être en permanence en veille sur un environnement concurrentiel. La mission des membres du Comité Directeur dans les semaines et mois à venir va consister à bien communiquer autour de ce projet et constituer des équipes solides de bénévoles/salarié, capables de s'impliquer dans la durée pour mener à bien ce projet ambitieux pour le club, notamment à travers ses commissions. Il doit s'appuyer sur la dynamique qu'à générer cet accompagnement auprès de ses participants pour donner au club la pleine mesure de son potentiel.

En annexe, tous les documents explicitant la mission et ses résultats :

- Présentation accompagnement DLA (annexe 1)
- Présentation projet associatif (annexe 2)
- Prédiagnostic (annexe 3)
- Valeurs, missions CNC (annexes 4)
- Synthèse diagnostic projet club CNC (annexe 5)
- Projet associatif de l'OCCTT (annexe 6)
- Présentation pistes de développement (annexe 7)
- Réflexion commissions CNC (annexes 8)
- Recherche de finances (annexe 9 et dossier partenariats)
- Compte de résultat (annexe 10)
- Présentation fonction employeur et fiches de postes (annexes 10 à 13)
- Stratégie de communication (Dossier Stratégie de Communication)
- Plan d'actions et fiches actions (annexe 16 et dossier plan d'actions)
- Restitution (annexe 15)
- Préconisations d'actions post DLA (annexe 16)
- Dossier Documents de travail post DLA

Un certain nombre de documents ont été transmis à l'association à titre d'exemples pour lui permettre de créer ses propres outils (documents pouvant être transmis si besoin).

