

# MANUEL des Secrétaires généraux

CAF®









## Secrétaire général de la CAF

**Un leadership de qualité représente la clé du succès dans n'importe quel domaine de la vie. Un bon leader doit avoir une forte personnalité, il doit être capable de s'aligner sur une vision commune et avoir le cœur de faire de cette vision une réalité.**

**En votre qualité de Secrétaire général, vous jouerez un rôle déterminant dans la réalisation de la vision de l'association, en incitant l'administration à relever tous les défis, et en contribuant à l'amélioration des performances sur le terrain et en dehors dans votre région.**

À travers des initiatives comme le Programme de Développement de la CAF, les associations bénéficient du soutien financier, technique et infrastructurel nécessaire ainsi que de la confiance dont elles ont besoin pour développer le football dans leurs pays respectifs. Et donc... nous vous offrons, par le biais de ce manuel, un guide pratique pour votre développement personnel en tant que Secrétaire

général. Sur la base d'une expérience réelle, ce manuel propose des conseils pour vous aider à gérer avec succès votre entreprise et de nombreuses parties externes, quelles que soient la taille de votre organisation et les ressources dont vous disposez.

Vous trouverez également des informations sur les différents services de la CAF qui peuvent vous aider, vous et votre organisation, à continuer à vous améliorer.

Enfin, notre mission consiste à vous épauler, vous et votre association, autant que faire se peut. Que vous ayez de nombreuses années d'expérience ou que vous soyez nouvellement nommé, nous espérons que ce manuel vous sera d'une grande utilité dans votre travail quotidien.

**Véron Mosengo-Omba**  
Secrétaire général de la CAF



## Directrice des Associations membres

---

**Les Secrétaires généraux jouent un rôle clé en encourageant le développement du football, en le rendant accessible et en procurant de la joie aux amateurs de football du monde entier.**

Votre fonction de Secrétaire général est fondamentale pour instaurer et atteindre les normes les plus élevées pour votre Association membre et pour le football dans votre région, ainsi que pour contribuer au développement mondial du cuir rond que nous chérissons tant.

La CAF est donc fière de vous offrir le Manuel des Secrétaires Généraux de la CAF. Il s'agit d'un guide élaboré selon les principes des Statuts de la CAF et adapté aux exigences changeantes de ses Associations membres et aux responsabilités de ses Secrétaires Généraux.

Le Manuel des Secrétaires généraux de la CAF est un recueil d'informations

utiles, de suggestions et de modèles qui vous aideront, vous et votre Association membre, dans votre travail quotidien. Il offre également des informations sur une variété de services d'assistance de la CAF et vise à accompagner la croissance continue du football africain.

L'usage de ce manuel vous permettra, nous l'espérons, non seulement de soutenir votre propre développement en tant que Secrétaire général, mais aussi de promouvoir le développement du football africain.

**Sarah Mukuna**  
Directrice des Associations membres

# Table des matières

7	<b>1</b>	<b>Gestion de la fonction</b>	86	<b>3</b>	<b>Gestion des acteurs du football</b>
11	1.1	Introduction	88	3.1	Introduction
13	1.2	Compétences pour être Secrétaire général	90	3.2	Internes (famille du football)
13	1.2.1	Leadership	90	A	Le Président et le Comité exécutif
14	1.2.2	Communication et gestion de crise	94	B	Congrès
18	1.2.3	Gestion du personnel et culture d'entreprise	96	C	Unions de zone
20	1.2.4	Délégation d'autorité	97	D	Le rôle de la CAF
21	1.3	Connaissances pour être Secrétaire général	101	E	Les acteurs du football : ligues, clubs, joueurs, officiels et entraîneurs
22	1.3.1	Planification stratégique	106	F	Les Commissions de l'Association membre
26	1.3.2	Gestion des finances	109	3.3	Externes
34	1.3.3	Governance	109	A	Gouvernement
36	1.3.4	Marque commerciale	114	B	Sponsors et partenaires commerciaux
38	1.3.5	Délégation d'autorité	118	C	Fans
40	1.3.6	Passation des marchés	120	D	Médias
42	1.3.7	Compréhension du football	124	E	Organisations sportives nationales et Comité national olympique
49	1.4	Évaluation des compétences à 360°	128	F	Organisations non gouvernementales
52	<b>2</b>	<b>l'organisation et du personnel</b>	132	<b>4</b>	<b>Annexes</b>
55	2.1	Introduction			
56	2.2	Structure organisationnelle			
59	2.3	Recrutement du personnel			
61	2.4	Programme de formation initiale pour le nouveau personnel			
63	2.5	Gestion du personnel			
69	2.6	Formation et perfectionnement du personnel			
71	2.7	Communication organisationnelle			
72	2.8	Volontariat			
74	2.9	Politiques organisationnelles			
82	2.10	Évaluation du système interne			
84	2.11	Responsabilité sociale			
85	2.12	Gestion et maintenance des actifs			

# Introduction

---

**Le Secrétaire général (SG) joue un rôle prépondérant au sein de chaque Association membre (AM). Vos responsabilités et vos priorités peuvent varier en fonction de la taille et des ressources dont dispose l'association membre, mais vous êtes normalement chargé et responsable de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation, tout en supervisant ses fonctions commerciales, opérationnelles comme administratives.**

Vous êtes nommé par le Comité exécutif pour travailler aux côtés du Président, qui préside dans le même temps le Comité exécutif.

Au sein des petites associations, vous aurez un rôle beaucoup plus pratique dans la mise en œuvre des principales fonctions opérationnelles, tandis que dans les associations plus larges et plus complexes, votre rôle consistera à diriger une équipe de cadres supérieurs.

---

**Nonobstant la taille ou la structure de l'association, vous êtes le lien essentiel entre le Comité exécutif, l'ensemble des membres de l'association, son personnel et les principaux acteurs externes.**

---

In fine, le Secrétaire général a deux responsabilités primordiales : diriger et inspirer le personnel de l'association en transmettant une orientation stratégique à l'équipe de direction, tout en gérant et en entretenant d'excellentes relations avec les différents acteurs de l'association.

Le manuel présente un aperçu des fonctions clés, à partir duquel vous pourrez prendre des décisions éclairées sur la manière de diriger l'organisation avec efficacité et efficience.

**Le document est divisé en trois sections :**

---

**1**

## **Gestion de la fonction**

Un regard pragmatique sur les compétences et connaissances essentielles pour être un leader efficace dans la sphère administrative du football.

**2**

## **Gestion de l'organisation et du personnel**

Comment maximiser le rendement du personnel pour atteindre vos objectifs clés.

**3**

## **Gestion des acteurs**

Les principaux leaders d'opinion internes et externes avec lesquels vous vous engagerez à développer les différents aspects de l'association.

---

Ce manuel a pour but de fournir des conseils pratiques, des processus à suivre et des modèles à utiliser pour vous aider à diriger l'association avec détermination et impact. Les processus et les conseils présentés devraient fournir suffisamment d'informations pour vous permettre de mieux comprendre un sujet spécifique, tandis que les modèles et les listes de contrôle devraient être examinés, utilisés ou adaptés aux besoins particuliers de votre association.

Le manuel se veut un guide utile et facile à utiliser pour réussir en tant que Secrétaire général.

# 1

## Gestion de la fonction









## Les points abordés dans ce chapitre

Ce chapitre vous aidera à identifier les compétences et les connaissances requises pour réussir dans une association membre (AM) en constante évolution, soumise à une forte pression et orientée vers le public.

Il a pour objet de vous aider à diriger votre organisation dans un but précis et de vous permettre d'inspirer votre personnel afin de donner vie à une vision stratégique ambitieuse mais réalisable.

Il vous permettra d'/de :



Soutenir l'orientation stratégique des départements



Évaluer la taille, l'échelle et les compétences de votre équipe



Instaurer une délégation efficace



Hiérarchiser la charge de travail

# Introduction

**Votre rôle est sans doute le plus important dans une association membre. Vous êtes responsable en dernier ressort de la direction de l'organisation, grâce à la création et à la mise en œuvre d'un plan stratégique. Vous rendez compte au Comité exécutif et assumez la responsabilité exécutive de la gestion de l'organisation, dans certains cas aux côtés du Président.**



Vous êtes responsable de la supervision de l'équipe de direction (vos collaborateurs directs), tout en étant un membre essentiel de l'association membre (également connue sous le nom d'association nationale), du Comité exécutif [également connu sous le nom de conseil d'administration ou de conseil] et du Président, à qui vous devez rendre des comptes. Au sein de nombreuses AM, vous êtes le visage de l'organisation: avec le Président, vous êtes le porte-parole désigné pour toutes les questions qui affectent l'AM du point de vue de sa réputation, à la fois de manière proactive et réactive. Vous êtes également la figure de proue et le mentor de l'équipe dirigeante et du personnel dans tous les domaines de l'entreprise.

Pour assurer un leadership efficace, vous devez d'abord évaluer les forces et les faiblesses de votre équipe de direction et de vos collaborateurs directs, mais aussi forger et cultiver des relations solides avec le Président, le Comité exécutif et d'autres acteurs clés, comme indiqué dans d'autres chapitres.

**En somme, vous devez être en mesure de trouver un équilibre entre la « gestion ascendante » du Comité exécutif et la « gestion descendante » qui permet de responsabiliser et d'inspirer le personnel**

Vous devez également clarifier ou distinguer les responsabilités entre le Président et/ou le Comité Exécutif, en particulier lorsque les directeurs détiennent des pouvoirs exécutifs ou des pouvoirs délégués. Il peut s'agir notamment de :

- **Approbation du budget et limites de dépenses ou d'investissements**
- **Autorité déléguée pour traiter toutes les questions opérationnelles sans l'approbation du Comité exécutif (par exemple, le recrutement du personnel, la rétention et les questions disciplinaires ou liées à la performance).**

Les statuts de la FIFA fixent des critères minimaux pour la fonction au sein de l'instance dirigeante du football mondial, critères qui sont généralement appliqués dans le monde du football :

- **Le SG doit être un fonctionnaire rémunéré (pas un membre élu) : cela assure un niveau de professionnalisme plus élevé et renforce le caractère apolitique du poste.**
- **Le SG doit être sous contrat : cela assure une protection juridique, une relation de travail à long terme et la clarté des droits.**
- **Il convient de souligner que le non-respect de cette exigence empêchera le versement des fonds de développement Forward de la FIFA et des fonds de développement de la CAF.**

## Rôle clé d'un Secrétaire général

**Vous serez fondamentalement chargé de diriger l'association avec détermination, et ce, dans plusieurs domaines stratégiques. Il vous incombera de mettre en œuvre le plan stratégique de l'association ou de mener la création d'une nouvelle vision convaincante pour l'avenir du football sur votre territoire, sous la responsabilité du Comité exécutif et avec le concours de votre personnel.**

Et, selon la structure de votre AM, vous serez vraisemblablement le principal point de contact de l'association pour tous les aspects de fonctionnement, qu'il s'agisse de l'équipe nationale ou du football de base. À ce titre, vous devrez disposer d'un large éventail de compétences, adaptables aux différents besoins de ces fonctions.

En outre, vous serez le porte-parole de l'organisation, que ce soit auprès des médias, du gouvernement ou de groupes de parties prenantes externes plus larges.

Avec le Président, vous serez la « figure de proue » de votre La section suivante examine les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir, mais l'exemple de description de poste de SG figurant en [Annexe 1.1](#) devrait aider à définir la manière dont votre AM envisage votre rôle au regard des priorités de l'organisation.

Les compétences et les connaissances requises pour réussir et perdurer sont nombreuses et diverses. Certaines seront innées et d'autres seront développées au fil du temps, avec l'aide et le soutien de votre Président et de votre Comité exécutif. En définitive, l'objectif est d'amener d'une part l'organisation et le personnel à améliorer leurs capacités, et d'autre part le football lui-même à progresser.

La résilience et la diplomatie sont deux caractéristiques avec lesquelles vous serez en mesure de répondre aux exigences de la fonction, mais c'est surtout le leadership. Cette capacité à susciter le changement et l'amélioration, à inspirer les autres et à faire converger des intérêts divergents sera votre plus grand atout.



# Compétences pour réussir

## 1.2.1 Leadership

**Le leadership est l'art d'inspirer, de motiver et de donner les moyens à un groupe de personnes d'atteindre un objectif commun. Au sein d'une AM, il s'agit notamment de diriger un groupe représentatif de départements, ayant tous des rôles et des responsabilités différents, afin qu'ils s'unissent autour d'un objectif ou d'une mission.**

Identifier et cultiver les qualités de leadership peut faire la différence entre un Secrétaire général efficace et un véritable grand leader.

Il faut avoir confiance en soi pour communiquer avec clarté et de manière proactive, avec le personnel ou le Comité exécutif, et faire confiance à ses collègues pour déléguer. Il arrive souvent que l'on confonde le leadership et le management.

La distinction est la suivante : les leaders créent une vision, les managers créent des objectifs. Vous êtes un agent de changement et une fois que ce changement est créé, vous devez faire confiance à votre équipe pour gérer ce changement et concrétiser la vision commune.

Le leadership revient essentiellement à partager les responsabilités d'un secrétaire général, tout en permettant à son équipe de s'épanouir et de se développer. Un leader doit orienter son équipe de direction et son personnel, et non pas leur dire comment faire leur travail.

Le leadership peut se développer au fil du temps. L'ouverture d'esprit et l'engagement en faveur du développement personnel vous aideront à diriger l'organisation et à inspirer votre personnel.



- **Faites ce que vous prêchez. Ainsi, vous gagnerez le respect et la loyauté de votre équipe de direction et de votre personnel. Par exemple, si vous voulez que votre personnel soit ponctuel, assurez-vous de l'être vous-même !**
- **Un leader efficace hiérarchise les priorités afin d'accomplir d'abord les tâches les plus importantes et les plus urgentes.**
- **Un bon leader assume la responsabilité des actions de l'équipe et leurs conséquences.**
- **Renforcer les capacités du personnel par la formation, le perfectionnement ou l'encadrement.**
- **Partager la réussite et le mérite d'un travail bien fait avec les cadres supérieurs et le personnel.**
- **Excellentes aptitudes à la communication pour devenir un leader efficace.**
- **Excellentes aptitudes à la communication pour devenir un leader efficace.**
- **Un bon leader définit la culture de l'équipe et les normes du groupe. Il crée l'environnement adéquat pour que l'équipe puisse accomplir de grandes choses ensemble.**



### Qualités essentielles de leadership

Communication

Responsabilité

Autonomisation

Empathie

Humilité

Influence

Vision

Développement des personnes

Positivité

Délégation

Intégrité

Résilience

## 1.2.2

# COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION ET GESTION D'UNE CRISE

**Ce poste s'accompagne d'une grande notoriété et d'une attente de la part des supporters de votre pays, qui attendent de vous que vous réussissiez. Le football est souvent le sport numéro un dans tous les pays du monde. En tant que pilier de l'organisation, aux côtés du Président, vous ferez l'objet d'une attention et d'un examen minutieux de la part du public et des médias.**

Les Secrétaires généraux les plus efficaces et les plus tenaces cultivent une réputation fondée sur la confiance, la transparence et l'intégrité. Il est essentiel que vous communiquiez avec les acteurs de l'AM (comme indiqué au chapitre 3) par le biais d'une série de plateformes de manière à inspirer la confiance : points de presse réguliers, allocutions publiques, réunions gouvernementales, bulletins d'information mensuels, réunions régulières avec les supporters et les clubs membres ou tribunes pour le personnel.

Vous devez travailler en partenariat avec le Chef de la communication pour élaborer une stratégie de communication tenant compte des différents acteurs et veiller à ce que les événements ou les communications clés de l'organisation soient en phase avec les objectifs stratégiques globaux.

Cette stratégie de communication comprend :

- Une attention particulière à chaque pilier de votre stratégie organisationnelle, c'est-à-dire la performance, le sport amateur, la gouvernance, le commerce.
- Objectifs de communication clés pour chaque pilier, c'est-à-dire améliorer le score de réputation, accroître la visibilité de la formation des entraîneurs, promouvoir la vente de billets, améliorer la gouvernance.
- Une répartition des opportunités clés dans chaque pilier, c'est-à-dire les matchs de l'équipe nationale, les activités de base, les annonces de parrainage ou les activations.
- Un calendrier de programmes, comprenant des événements et des canaux promotionnels, par exemple les temps forts des matchs des moins de 21 ans sur YouTube ou la conférence de presse de l'assemblée générale annuelle avec le Président.



**Une formation de sensibilisation aux médias est essentielle pour vous et tous les membres du personnel en contact avec le public. Cette formation vous permettra de vous exprimer avec assurance et d'inspirer confiance à tous les acteurs clés, en interne comme en externe.**

# Communication en cas de crise

**Vous rencontrerez certainement des difficultés ou des crises et, dans ces cas-là, vous devez vous préparer de manière proactive grâce à un plan de communication de crise solide et éprouvé.**

Tout d'abord, il importe d'identifier une crise et de la distinguer, par exemple, d'une question très médiatisée qui donne lieu à une couverture médiatique intense mais de courte durée. Une crise peut être décrite comme un moment de grande

*difficulté ou de danger, un moment où une décision difficile ou importante doit être prise.*

## Liste de contrôle pour la communication de crise

Un Groupe de crise doit être constitué, dont les principaux membres sont tenus de se réunir avant que la crise n'éclate ou dans les minutes qui suivent.

**Le Groupe de crise comprend :**



- 1** Secrétaire général et/ou Président
- 2** Chef de la communication/Chargé des relations publiques
- 3** Équipe dirigeante (notamment le cadre supérieur de la zone de crise)
- 4** Experts en la matière
- 5** Conseiller juridique (si nécessaire)

La liste de contrôle suivante contribuera à réduire au minimum l'intrusion des médias et permettra à l'organisation de prendre le contrôle d'une situation en évolution :



- Réunir le Groupe de crise**
- Établir tous les faits et le climat en ligne ; tenir un registre des appels aux médias**
- Alerter et informer les acteurs clés, internes et externes, concernés par la crise afin d'assurer un échange d'informations exactes et actualisées**
- Nommer et briefer le ou les porte-parole appropriés**
- Préparer et publier un communiqué (interne et externe)**
- Surveiller les réseaux sociaux et enregistrer les sollicitations des médias**
- Préparer une conférence de presse/ une déclaration officielle**
- Tenir compte des autres secteurs de l'entreprise**
- Actualiser selon l'évolution de la situation**



## Autres aspects

**01**

Tenir compte du contexte lors du choix du ton, de la présentation des images et même de la tenue vestimentaire en cas de crise. Certaines occasions requièrent des attitudes diplomatiques : pas de cravates voyantes, pas de photographies souriantes.

**02**

Informers les sponsors et/ou les responsables gouvernementaux concernés en fonction de l'ampleur et de l'actualité de la crise.

**03**

Le service de communication se charge de la transmission en temps utile de toutes les déclarations publiques et communications approuvées aux membres.

**04**

Les canaux médiatiques propres (site web, médias sociaux, YouTube) sont invités à prendre le contrôle de la situation et de l'exactitude des messages.

**05**

Le porte-parole peut faire une interview vidéo qui sera diffusée en ligne. Cela réduira la pression d'accorder des interviews à de nombreux médias. D'autres articles écrits (tels que les questions et réponses et les questions fréquemment posées) peuvent fournir des informations supplémentaires sur des sujets complexes.

**06**

Le service de communication doit tenir un registre des sollicitations ultérieures, surveiller les médias sociaux et repérer les mots-clés, les noms, les noms de domaine en ligne et les hashtags qui pourraient être associés à la crise.

**07**

Examiner les implications pour les autres secteurs concernés de l'entreprise, par exemple le lieu de la conférence de presse, les apparitions personnelles d'autres membres du personnel ou l'interpellation de membres clés du personnel.

**08**

Le porte-parole doit être dûment briefé, avec ses lignes, son ton et les questions prévues, au plus tard 60 minutes avant la conférence de presse. Une simulation d'interview doit être organisée, avec les questions et réponses probables et les zones d'ombre. Le porte-parole doit s'attendre au pire lors d'une interview.

**09**

Rappel : la situation évolue, donc en cas de doute, il n'y a pas de mal à dire « Voilà ce que nous savons pour l'instant... mais nous nous renseignerons et nous mettrons à jour le cas échéant ».

**10**

Veiller à ce que le Président, le Comité exécutif, l'équipe de direction, le personnel et les autres acteurs concernés soient informés de la situation, sous réserve du besoin d'en connaître.



## Crise en cours

**Si une crise dure plusieurs jours, semaines ou mois, il est important d'engager un dialogue régulier avec l'équipe de crise, les sponsors, le personnel et les autres acteurs concernés afin de les rassurer et de les orienter.**

Les éléments suivants servent de guide pour maintenir les messages clés et assurer un compte-rendu fidèle de la situation :

- **Le Chef de la communication fournit un plan média pour couvrir tous les scénarios probables découlant de la crise en cours.**
- **Le porte-parole organise régulièrement des briefings, enregistrés ou non, avec les principaux médias pour les informer de l'état d'avancement du processus. Cela permet d'améliorer le climat de confiance à l'égard du processus.**
- **Des mises à jour régulières du site web et des réseaux sociaux sous forme de questions-réponses. Le mot clé est « mises à jour » ; afin d'éviter qu'un déluge d'articles similaires envahisse le site web, il convient d'utiliser une seule page web sur laquelle sont affichées des mises à jour plutôt que de simples nouveaux articles.**
- **La seule exception à ce principe est lorsque le ton de l'article a changé ou qu'un laps de temps important s'est écoulé entre deux mises à jour. Le personnel doit être informé de la publication de ces mises à jour, en particulier le centre des supporters, afin qu'il puisse répondre aux questions des supporters.**
- **Des mises à jour régulières avec le personnel afin d'éviter que des rumeurs ne naissent.**



**Une relation honnête et de confiance avec votre Chef de la Communication est cruciale. Assurez-vous de bien comprendre tous les angles d'attaque des médias sur une question donnée et de bénéficier de conseils stratégiques avisés sur la politique et les décisions à prendre. Vous devez également bien comprendre les avantages et les inconvénients de toute déclaration publique.**

## 1.2.3 Gestion des personnes

**Le personnel est votre meilleur atout et la mise à profit de ses compétences dans l'intérêt collectif de l'organisation aura un impact majeur sur la productivité et l'esprit d'équipe.**

Le personnel doit être motivé et encouragé à se développer, quelle que soit son ancienneté ou son expérience au sein de l'organisation.

Si votre service des RH (le cas échéant) est responsable du recrutement et de la fidélisation de l'ensemble du personnel sur le plan opérationnel, il n'en reste pas moins que la culture de l'organisation commence au sommet de la hiérarchie.

---

**À cet égard, vous devez avoir une vision et une orientation claires des valeurs qui sont importantes pour vous et pour l'organisation.**

---

Aussi, est-il utile de pouvoir identifier les points forts et les améliorations au sein de l'équipe de direction et d'encourager la progression et la planification de la relève.

Bien que la mise en œuvre de ces processus relève de la responsabilité de votre service des ressources humaines, votre supervision et votre approbation de ces processus faciliteront considérablement leur mise en œuvre.

Le recours à un organigramme vous permettra d'avoir une vue d'ensemble de votre structure organisationnelle dans tous les services, mais aussi d'identifier et de combler toute lacune

évidente susceptible d'avoir un impact sur votre capacité à atteindre vos objectifs stratégiques.

En plus de garantir un processus de gestion hiérarchique efficace et efficient, un organigramme facilite la mise en place d'un parcours de développement pour le personnel.

Il est conseillé de mettre en place un système d'évaluation pour suivre les progrès et les performances du personnel. Cela permet également d'instaurer un dialogue ouvert et réciproque entre le personnel et le supérieur hiérarchique, et de récompenser le personnel par le biais d'une prime objective ou d'un système d'incitation.

Les évaluations doivent être régulières et aboutir à un examen annuel des performances vers la fin de l'année civile. Des réunions en tête-à-tête devraient avoir lieu tous les trimestres pour suivre les progrès et répondre aux préoccupations des deux parties.

Un système d'évaluation efficace doit aligner les objectifs du personnel sur la stratégie de l'organisation, afin que chacun comprenne le rôle qu'il joue dans la réussite de l'entreprise, et idéalement être lié à tout système de révision de la rémunération ou de primes en place. Il doit également découler de l'évaluation des compétences à 360°, qui fait état de la responsabilité de l'employé dans son rôle.



## Culture d'entreprise

La culture est la clé du succès d'une organisation et, bien que vous contribuez à l'instaurer par votre leadership, la collaboration est essentielle.

La meilleure façon de poser les jalons d'une culture organisationnelle florissante est de veiller à ce que votre plan stratégique comporte une section consacrée à la culture et aux valeurs. La culture ne peut pas être créée à partir de rien, mais c'est un perpétuel cheminement vers l'amélioration et un engagement commun de votre part et de celle de tout votre personnel pour améliorer les performances, l'efficacité et la réputation de l'organisation

---

**En définissant votre vision, vos valeurs et vos objectifs, vous pourrez mettre en évidence non seulement CE QUE l'organisation doit faire, mais aussi COMMENT elle va s'y prendre.**

---

Notamment, avec :

**Honnêteté**

**Travail d'équipe**

**Intégrité**

**Passion**

**Fierté**

**Engagement**

Un système de valeurs peut être intégré dans l'ensemble d'une organisation comme suit :

- Dans le cadre d'une politique d'intégration du personnel
- Dans le cadre de votre système d'évaluation
- Dans le cadre du programme de récompense du personnel de votre organisation (lié à l'évaluation)
- Au travers des forums du personnel et des bulletins d'information des membres
- Sur l'intranet du personnel
- Mis en évidence dans l'ensemble du bureau, dans votre rapport annuel et dans d'autres publications



## 1.2.4 Délégation efficace

Le rôle et les attributions varient d'une association à l'autre, mais la capacité à déléguer efficacement permet de se concentrer sur les buts et objectifs stratégiques. Déléguer des tâches ne signifie pas demander à quelqu'un d'autre de faire ce que l'on n'est pas prêt à faire, ni transférer des responsabilités.



**Votre capacité à déléguer est essentielle pour hiérarchiser la charge de travail, responsabiliser votre équipe de direction, susciter la confiance de votre personnel et développer l'expérience et les capacités de ce dernier.**



La délégation n'est pas qu'un moyen efficace d'entreprendre des tâches multiples, elle permet également d'identifier et de préparer les futurs leaders. En outre, il convient de responsabiliser l'un d'entre eux afin d'assurer la coordination d'une tâche donnée.

### Les éléments clés pour déléguer de manière efficace



#### Communication

Les managers doivent être en mesure de communiquer clairement avec leurs employés lorsqu'ils délèguent. Ils doivent expliquer pourquoi un employé s'est vu confier une tâche, quelle est cette tâche, quelles sont les attentes et quand ils souhaitent que la tâche soit achevée.

En outre, la capacité d'écoute est une compétence de communication importante à utiliser dans le cadre de la délégation. Vous devez écouter les questions ou les préoccupations de votre employé et vous assurer qu'il comprend vos attentes.



#### Feedback

Déléguer signifie confier un travail à quelqu'un d'autre, mais cela ne veut pas dire que vous n'êtes pas responsable. Assurez-vous de donner un feedback clair sur ce que l'employé a bien fait, sur ce qu'il a eu du mal à faire et sur les raisons de cette difficulté. Ainsi, l'employé sera en mesure de se montrer encore plus performant la fois suivante.



#### Confiance

Bien souvent, les managers hésitent à déléguer parce qu'ils ne font pas confiance à leurs collaborateurs pour faire un travail aussi satisfaisant que celui qu'ils feraient eux-mêmes. Un bon manager fait confiance aux compétences de son équipe de direction. Il définit des attentes claires et fournit un feedback, mais il ne fait pas de microgestion pendant que son équipe et ses collaborateurs s'attellent à la tâche. La confiance est la clé d'une délégation efficace.

# Connaissances pour être Secrétaire général

---

La section précédente a mis l'accent sur les compétences pratiques requises pour réussir en tant que Secrétaire général.

Nous examinerons ici les connaissances qui seront attendues de votre poste au sein de l'organisation : connaissance du football, de la stratégie, de la planification et de la gestion d'événements, des finances, du budget, de l'approvisionnement et de la gouvernance.



## 1.3.1 Planification stratégique

**« Un objectif sans plan n'est qu'un rêve ». Il est important, lorsque vous êtes en poste, de réviser tout plan stratégique existant afin d'établir la réalité actuelle de votre organisation.**

La responsabilité d'un plan stratégique incombe au Comité exécutif, mais c'est à vous qu'il revient d'en assurer la mise en œuvre.

Selon la taille et les ressources de l'AM, il se peut qu'un plan stratégique n'ait pas encore été élaboré.

Quoi qu'il en soit, il est préférable d'examiner les performances de l'organisation, ses principaux défis et ses principales opportunités. Pour ce faire, la méthode SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces - voir **Annexe 1.2**) est la plus rapide et la plus simple. Elle consiste à travailler sur les quatre étapes suivantes : où en sommes-nous, où voulons-nous être, comment y parvenir et sommes-nous en train d'y parvenir ?

Ainsi, l'augmentation de la participation enregistrée pourrait être un facteur de réussite essentiel, qui peut être atteint en partie en encourageant 5 000 filles supplémentaires âgées de 12 à 16 ans à jouer au football de base.

La création d'un plan stratégique servira de fondement à votre gestion et les indicateurs et mesures appliqués permettront d'évaluer les progrès de votre organisation par rapport à ce plan. De même, les progrès de votre personnel seront mesurés grâce à un système d'évaluation efficace.

Le plan stratégique, qui peut s'étendre sur quatre ans, doit comporter un plan d'activité annuel ou une macro-stratégie couvrant le mandat du Président, accompagné d'un budget annuel. Ce plan d'activité, établi chaque année, est le plan de travail de l'AM pour l'année en cours et couvre les

1

Analyse de la situation

Où en sommes-nous ?

Analyse interne  
Analyse externe

2

Stratégie

Où voulons-nous être ?

Vision et mission  
Valeurs  
Buts stratégiques  
Objectifs

3

Mise en œuvre

Comment y parvenir ?

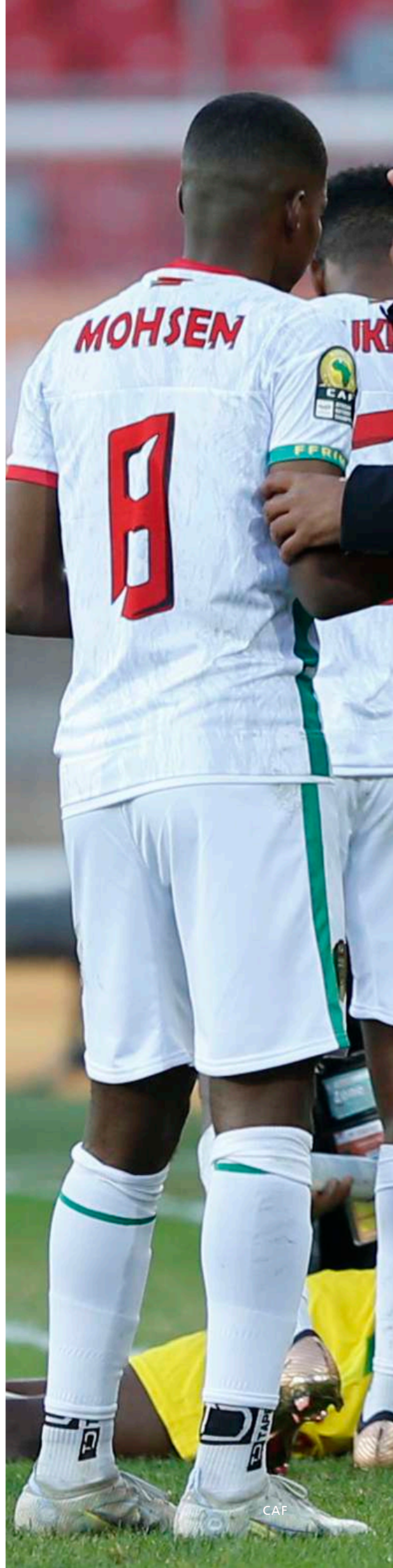
Plans d'action  
Ressources et budgets

4

Suivi

Sommes-nous en train d'y parvenir ?

Suivi  
Évaluation





pilliers/buts et objectifs définis dans le plan stratégique à plus long terme. Tous les objectifs annuels des chefs d'équipe et de département s'inscriront dans le cadre de ce plan opérationnel.

Les objectifs de chaque plan opérationnel annuel découleront des objectifs contenus dans le plan stratégique à plus long terme. Le suivi de ces objectifs annuels vous permettra de rester en phase avec la réalisation de vos principaux indicateurs clés de performance. Ce processus de suivi permet de déterminer si les indicateurs clés de performance ont été atteints ou non, et pourquoi.

---

## **La clé d'une mise en œuvre stratégique réussie consiste à hiérarchiser les défis et les opportunités en objectifs à court, moyen et long terme.**

---

Ces objectifs devraient ensuite servir de référence aux objectifs de l'équipe de votre département, à l'aune desquels les performances de l'équipe seront mesurées.

En réagissant constamment aux situations qui se présentent, vous serez surchargé et vous ne vous épanouirez pas dans votre fonction.

La délégation efficace est essentielle. Prenez en compte les compétences de vos chefs de service afin de leur confier la réalisation d'objectifs stratégiques clés dans le cadre de leur rôle ou de leur fonction. Par exemple, alors qu'il vous sera demandé d'améliorer les recettes et les performances commerciales, le Directeur commercial a pour mission de générer de nouvelles affaires, d'augmenter les recettes de sponsoring et de trouver de nouvelles sources de revenus.

Les chefs de service doivent avoir des objectifs clairement définis chaque année et vous devez instaurer un système de rapports mensuels qui permette à l'organisation de suivre leurs performances, tout en faisant preuve de leadership et en donnant des orientations. Vous devez vous approprier ce système et en partager les résultats avec le Comité exécutif, mais le projet doit être géré par votre équipe de direction, qui doit être chargée de calibrer les objectifs entre les départements dans un souci de cohérence et d'équité.

La clé d'une mise en œuvre stratégique réussie consiste à hiérarchiser les défis et les opportunités en objectifs à court, moyen et long terme.

Ces objectifs devraient ensuite servir de référence aux objectifs de l'équipe de votre département, à l'aune desquels les performances de l'équipe seront mesurées.

La liste n'est pas exhaustive, mais vous devez poursuivre les objectifs généraux suivants :

- **Augmentation de la participation**
- **Amélioration des performances des équipes nationales**
- **Croissance du football féminin**
- **Augmentation des recettes commerciales grâce à l'amélioration des performances sur le terrain et hors du terrain**
- **Politiques de haut niveau en matière d'égalité et d'inclusion**
- **Bonne gouvernance et administration**
- **Stratégie en matière d'installations pour soutenir la croissance.**

# Processus de planification stratégique pour votre gestion

Voici une liste de contrôle qui vous permettra d'entamer le processus d'élaboration d'un plan stratégique :



- ✓ **Mener des recherches.** Envoyer un questionnaire à la famille du football pour obtenir son avis. Rencontrer les acteurs internes et externes (tels que définis au chapitre 3) dans le cadre de groupes de discussion afin de recueillir leurs avis sur les principales priorités.
- ✓ **Organiser un atelier** avec le personnel et le Comité exécutif. L'objectif de cet atelier est de définir la vision, la mission, les valeurs, les buts, les objectifs et les plans d'action pour la période à venir.
- ✓ **Collaborer avec les clubs membres et les autres acteurs concernés** afin d'obtenir leur avis et leur soutien sur les nouvelles priorités stratégiques (en fonction des résultats de l'atelier).
- ✓ **Obtenir l'approbation finale du plan stratégique** par le Comité exécutif et le Congrès ou l'Assemblée générale.
- ✓ **Élaborer un plan interne.**
- ✓ **Élaborer un document externe.** Ce document sera mis à la disposition de tous les acteurs.
- ✓ **Le Comité exécutif doit présenter le rapport d'activité annuel** à l'Assemblée générale (parfois appelée Congrès ou Conférence).

Voici les principaux piliers d'un plan stratégique :



## ANALYSE DE LA SITUATION

Où en sommes-nous ?

## STRATÉGIE

Où voulons-nous être ?

## MISE EN ŒUVRE

Comment y parvenir ?

## SUIVI

Sommes-nous en train d'y parvenir ?

Ces éléments vous permettront, ainsi qu'à votre équipe de direction, de créer un plan d'action pour la mise en œuvre, qui devrait prévoir des périodes de suivi et de révision régulières tout au long de la durée du plan stratégique.





## VISION

Définir clairement ce que vous voulez que votre association soit à l'avenir.



## MISSION

La raison d'être de l'association. En d'autres termes, ce que vous faites.



## VALEURS

Les concepts directeurs, les convictions et les principes de l'association.



## BUTS

Il s'agit d'objectifs à long terme vers lesquels les ressources sont orientées pour vous aider à réaliser votre vision.



## OBJECTIFS

Les étapes spécifiques qui conduisent à la réalisation des objectifs stratégiques.



## PLANS D'ACTION

Les tâches ou actions spécifiques à réaliser pour chaque objectif.



## RESSOURCES ET BUDGET

Identifier les ressources humaines nécessaires à l'implémentation du plan.



## SUIVI

Superviser la mise en œuvre des plans d'action, des objectifs et des buts.



**Fixez des objectifs ambitieux mais réalisables, mais veillez à travailler avec l'ensemble de la famille du football pour rallier l'opinion à un plan stratégique qui améliore les normes à tous les niveaux du jeu.**



## Budget quadriennal

Lors de l'élaboration de la stratégie à long terme de votre association, veillez à ce que tous les buts et objectifs soient correctement budgétisés. Il s'agit notamment de prendre en compte les coûts suivants liés à l'exécution de votre plan stratégique :

- Coûts de personnel et d'embauche
- Honoraires professionnels
- Coûts d'infrastructure et d'équipement
- Frais de voyage et de logistique
- Coûts du développement du football, de la compétition et de la mise en œuvre des programmes
- Coûts de marketing et de promotion

L'élaboration d'un budget quadriennal (à long terme) tout en développant la stratégie à long terme de votre association vous aidera à :

- Comprendre les ressources financières dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre stratégie
- Affecter les ressources financières de manière plus efficace et efficiente
- Préparer les besoins logistiques et opérationnels
- Comprendre si l'association peut poursuivre ses buts et objectifs de manière réaliste.

Le budget à long terme est directement lié au plan stratégique quadriennal. Ces documents sont ensuite divisés en plans d'activités annuels et en budgets annuels au cours de la période du plan stratégique.

## 1.3.2 Gestion financière

En tant que Secrétaire général, vous vous appuyerez largement sur le Directeur financier ou le Responsable des finances pour veiller à ce que l'association gère efficacement ses responsabilités et ses ressources financières, afin de garantir sa viabilité et sa durabilité à long terme et d'être en mesure d'accroître ses capacités financières afin d'investir davantage dans le football.

Pour ce faire, vous devrez comprendre et assumer la responsabilité ultime des aspects suivants :

**Gouvernance financière**

**Systemes et capacités financiers**

**Stratégie financière**

**Gestion financière**

**Situation financière  
et résultats financiers**



# Gouvernance financière

**Les principes directeurs de votre association dans la manière dont elle génère, gère et protège ses capacités et ressources financières pour rester viable sont le résultat direct de ses systèmes de gouvernance financière.**

La santé financière de votre association doit faire l'objet d'une attention constante. Un système solide vous permettra d'encourager une plus grande performance financière, mais aussi d'assurer la stabilité et la sécurité financières, qui sont essentielles pour entreprendre une planification stratégique efficace et une croissance organisationnelle.

Les éléments clés des systèmes de gouvernance financière de votre association sont les suivants :

**Les statuts de l'association, qui pourront :**

- **Fournir des informations sur l'exercice financier de l'association ;**
- **Inclure les responsabilités du Congrès et du Comité exécutif dans l'approbation des budgets et des comptes financiers ; et**
- **Inclure les commissions financières et les commissions d'audit qui devraient être créées et leurs rôles.**

**L'assurance et un niveau de couverture approprié pour :**

- **Les actifs et équipements de l'association ;**
- **Les employés de l'association ;**
- **Le public, en particulier les supporters qui assistent à vos événements et à vos matchs ;**
- **Les joueurs, les arbitres et les entraîneurs ;**
- **Les déplacements, en particulier pour les équipes nationales ; et**
- **Les administrateurs de votre association (le Président et le Comité exécutif).**

**Les obligations statutaires, y compris l'assurance que :**

- **Les obligations en matière d'impôts, de taxes et de redevances à l'égard des organes statutaires locaux sont respectées**
- **Les rapports statutaires aux autorités locales sont soumis à temps**
- **Les acomptes des subventions (FIFA, CAF et gouvernement) reçus sont satisfaits.**

**Les politiques financières doivent faire partie d'un manuel de gestion financière afin de garantir que ces politiques sont établies, codifiées, approuvées par le Comité exécutif et toujours respectées, y compris :**

- **Passation de marchés (et pouvoirs connexes, délégations et séparation des tâches) ;**
- **Paiements (et pouvoirs et délégations y afférents) ;**
- **Reconnaissance des revenus et gestion des débiteurs ;**
- **Gestion des fournisseurs et des créanciers ;**
- **Masse salariale ;**
- **Rapports ;**
- **Gestion des liquidités et trésorerie ;**
- **Budget ;**
- **Gestion des actifs ; et**
- **Respect de toutes les obligations indiquées dans les règlements du financement de FIFA Forward et des Programmes de Développement de la CAF regulations.**



## Commission des finances

Vous (ainsi que votre Président et votre Comité exécutif) comptez sur la Commission des finances de votre association pour vous conseiller, vous aider à déterminer et à contrôler les éléments suivants :

- Gérer toutes les opérations de comptabilité, d'approvisionnement et de trésorerie
- Intégrer les portails bancaires en ligne
- Élaborer un budget
- Gérer les salaires
- Établir les rapports Politiques et systèmes financiers ;
- Stratégie financière et élaboration du budget ;
- Rapports financiers et publication d'informations ;
- Politiques et systèmes de gestion des risques en rapport avec la gouvernance, la gestion et les ressources financières de l'association ; et toute
- Recommandations au Congrès ou au Comité exécutif sur l'approbation des budgets et des états financiers.

En principe, les détails concernant la Commission des finances de votre association, sa composition et les modalités de ses réunions sont généralement précisés dans les statuts de l'association.

## Commission d'audit et de conformité

**Si votre association dispose d'une commission d'audit et de conformité (recommandée), celle-ci est généralement composée de membres indépendants qui ne font partie d'aucun autre organe de l'association.**

La commission rend généralement compte au Congrès et ses responsabilités peuvent être les suivantes :

- Contrôler les questions financières et de conformité par rapport aux règlements et aux politiques de l'association ;
- Assurer l'exhaustivité et la fiabilité des comptes financiers ; et
- Examiner les états financiers, les états financiers consolidés ainsi que le rapport de l'auditeur externe.

En principe, les détails spécifiques de la Commission d'audit et de conformité de votre association, sa composition et les exigences en matière de réunions sont généralement précisés dans les statuts de l'association.

## Systemes et capacités financiers

Si les systèmes de gouvernance financière de votre association établissent le cadre qui permet de garantir une gestion financière adéquate et efficace, ce sont les systèmes et les capacités qui sous-tendent la fonction financière de votre association qui détermineront la qualité de la gestion de vos ressources financières.

Il vous incombe de veiller à ce que les activités financières de l'association soient :

- **Sous la direction d'un directeur financier ou d'un chef des finances qualifié et expérimenté, qui :**
  - Doit être titulaire d'un diplôme de troisième cycle
  - Doit de préférence être titulaire d'un diplôme de CPA ou de Chartered, ou d'un diplôme équivalent
  - Dispose d'une expérience dans la direction d'une responsabilité financière
  - Est expérimenté dans l'élaboration et la gestion de budgets
  - Dispose d'une expérience dans la production et l'interprétation de rapports financiers et
  - Bénéficie de l'appui d'un personnel financier dûment qualifié et expérimenté
- **Installées de préférence dans les locaux de l'association ;**
  - Avec des casiers et des armoires sécurisés pour protéger les espèces et les informations confidentielles.
- **Dotées du matériel informatique, des logiciels, des imprimantes et des capacités de réseau adéquats.**
- **En mesure de recourir à un logiciel de comptabilité moderne, capable d'/de ;**
  - Gérer toutes les opérations de comptabilité, d'approvisionnement et de trésorerie
  - Intégrer les portails bancaires en ligne
  - Élaborer un budget
  - Gérer les salaires
  - Établir les rapports

# Stratégie financière

Une gouvernance et une gestion financières solides contribuent certes à préserver la viabilité financière et les ressources de votre association, mais elles ne permettent généralement pas d'accroître les recettes et les revenus afin d'augmenter l'investissement nécessaire au développement sur et en dehors du terrain.

Pour développer votre association et contribuer à l'augmentation des revenus nécessaires à cette fin, vous devez disposer d'une stratégie financière solide, constituée d'un budget qui :

- **s'inscrit dans la durée, au moins deux ans**
- **implique le Président et le Comité exécutif**
- **s'aligne sur les buts et objectifs stratégiques de votre association**
- **fixe des objectifs réalistes mais ambitieux pour ;**
  - la constitution des réserves de liquidités
  - l'accroissement des actifs (et éventuellement la réduction du passif)
  - l'augmentation des recettes, notamment des recettes commerciales (sponsoring, radiodiffusion, matchs, merchandising et licences) et des subventions (CAF, associations membres et gouvernement)
  - les coûts et leur contrôle
- **a été élaboré en utilisant les informations financières historiques comme référence croisée, en particulier pour s'assurer qu'aucun revenu ou coût important n'a été négligé**
- **a pris en compte les calendriers de la CAF et de la FIFA, en particulier en ce qui concerne les activités des équipes nationales**
- **a impliqué activement chaque fonction et département, en particulier leurs directeurs et chefs de service, afin de s'assurer que des hypothèses financières pertinentes et fiables ont été formulées et que la responsabilité est établie.**

- **dispose d'un plan comptable lié aux domaines fonctionnels et aux activités de l'association (méthode de calcul des coûts par activité), où le budget peut être classé par domaine fonctionnel, département ou activité (centres de coûts), puis par postes de revenus et de dépenses spécifiques pour aider à mieux comprendre les efficacités financières ; et**
- **est réparti par catégories mensuelles afin de permettre des prévisions de trésorerie plus précises et d'améliorer les rapports de gestion mensuels sur les résultats obtenus par rapport au budget.**

L'annexe 1.3 présente un modèle de budget simple



# Guide chronologique pour l'élaboration du budget de votre association

Compte tenu de l'importance du budget de votre association et du temps généralement consacré à son élaboration, il est essentiel de disposer d'un plan adéquat pour élaborer votre budget.

L'échéancier suivant constitue un guide utile (en supposant que l'exercice financier s'étend de janvier à décembre - les exercices financiers peuvent également différer d'une AM à l'autre). Le processus budgétaire doit être envisagé tout au long de l'année et s'inscrire dans le cadre de votre plan d'activité annuel (le plan d'activité annuel doit toujours être lié aux buts et objectifs du plan stratégique à long terme).

## Modèle d'échéancier :

	<p><b>6 MOIS AVANT le début du nouvel exercice financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Discuter et clarifier les objectifs financiers à long terme du Président et du Comité exécutif.</li><li>• Recueillir et rassembler les informations relatives au budget historique (et aux performances financières de l'année en cours) auprès du personnel clé.</li><li>• Identifier les activités clés pour l'année ou les années suivantes</li><li>• Confirmer les principales hypothèses à utiliser pour les postes de recettes et de dépenses importants.</li><li>• Chaque fonction et département doit élaborer des budgets et des prévisions.</li></ul>
	<p><b>5 MOIS AVANT le début du nouvel exercice financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Élaborer le premier budget consolidé et superviser la première révision.</li><li>• Soumettre le projet de budget consolidé (mis à jour) au président et au comité exécutif.</li></ul>
	<p><b>4 MOIS AVANT le début du nouvel exercice financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Soumettre le projet de budget consolidé (mis à jour) à la Commission des finances.</li><li>• Examiner le projet de budget consolidé et fournir des feedbacks.</li></ul>
	<p><b>3 MOIS AVANT le début du nouvel exercice financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budget approuvé par le Comité exécutif et éventuellement entériné par le Congrès ou l'Assemblée générale.</li></ul>
	<p><b>2 MOIS AVANT le début du nouvel exercice financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budget transmis à l'équipe de direction pour exécution</li></ul>

## Gestion financière

**Vous vous appuyez sur votre Directeur financier ou Chef des finances, et son équipe, pour la gestion financière quotidienne de l'association.**

Malgré cette délégation, vous devez connaître les facteurs et les systèmes garantissant une gestion efficace et efficiente de la structure financière qui contribue à une bonne gouvernance financière, à la réalisation de la stratégie et des performances financières et à la fourniture d'informations précises, opportunes et fiables en vue des prises de décisions judicieuses.

**Au nombre de ces facteurs et systèmes, on peut citer :**

- **Un plan comptable classé par département, centre de coûts et activité, afin d'améliorer la compréhension financière.**
- **Un calendrier financier et comptable annuel identifiant les dates clés pour**
- Obligations statutaires (sur le plan financier et sur celui des rapports) ;
- Les paiements clés et les obligations financières ;
- Les principales recettes ; et
- Les dates d'établissement des rapports, pour
  - Secrétaire général
  - Chaque service et département
  - Président et Comité exécutif
  - Congrès
- **Des procédures financières définies et documentées, revues et mises à jour annuellement, afin de garantir la pertinence et l'adéquation des contrôles internes et leur respect.**







## Situation financière et résultats financiers

**Vous devez connaître et comprendre la situation financière et les résultats financiers de l'association.**

Le **statut financier** est lié à la solidité financière de l'association et vous devez recevoir tous les mois les points suivant sur la situation financière de l'association :

- **Situation de trésorerie, y compris**
    - les soldes bancaires (et les rapports de rapprochement bancaire correspondants) ; et
    - les prévisions de trésorerie (de préférence pour les six prochains mois au moins).
  - **Situation des actifs nets, par le biais de l'état de la situation financière (bilan)**
  - **Rapports sur les débiteurs et les créanciers.**
- En période de difficultés financières ou de manque de liquidités, vous devez vous attendre à recevoir les informations ci-dessus toutes les semaines, voire tous les jours.
- Pour mieux apprécier **les résultats financiers** de votre association, vous devez généralement vous appuyer sur les rapports de gestion mensuels que vous recevez. Ceux-ci doivent être remis au plus tard 15 jours après la fin de chaque mois et comprendre les éléments suivants :
- **État des recettes et des dépenses (profits et pertes) par rapport au budget.**
  - **Prévisions de recettes et de dépenses pour l'ensemble de l'année.**
  - **Rapport d'analyse des écarts fourni par le directeur financier ou le responsable des finances, expliquant toute différence significative entre le budget et les résultats réels.**

## 1.3.3 Governance

**En tant qu'instance dirigeante, il vous incombe de fixer les normes les plus élevées en matière de comportement et de responsabilité. Comme indiqué dans la section 3, vous vous familiariserez avec les relations au niveau national avec vos clubs et les autres acteurs du football et au niveau international avec la CAF et la FIFA.**

Ces relations sont essentielles pour s'assurer que votre organisation est conforme aux Statuts de la FIFA et aux règlements de la CAF sur la gouvernance. Le règlement de la CAF sur la gouvernance devrait vous aider à définir vos propres politiques d'AM. Il peut également y avoir des critères gouvernementaux selon lesquels tout financement public est conditionné au respect de politiques de bonne gouvernance.

Une gouvernance efficace est un élément clé pour garantir le bon fonctionnement des instances du football et l'engagement à cet égard doit être clair dans votre planification et vos objectifs stratégiques.

La bonne gouvernance englobe tous les aspects du travail quotidien au sein de votre organisation, y compris la transparence, la responsabilité, l'égalité, la protection des enfants, la diversité et l'inclusion, mais elle doit également définir les principes de votre organisation et de votre leadership par le biais de sa constitution.

Ainsi, votre association devrait fixer des limites à la durée des mandats pour l'élection et la réélection du Président et du Comité exécutif, y compris des élections échelonnées afin de garantir la continuité des activités et d'éviter le remplacement régulier de membres expérimentés du Comité exécutif en même temps.

Les membres du Comité exécutif doivent également être identifiés, recrutés ou élus sur la base de leurs compétences complémentaires, par exemple les domaines d'expertise suivants doivent être considérés comme une composition potentielle du Comité exécutif. Selon les statuts, votre comité exécutif peut être composé de représentants de vos membres, d'administrateurs indépendants non exécutifs ou d'une combinaison des deux.

**En tant que groupe, les membres du Comité exécutif doivent posséder les compétences suivantes :**

**Commerciale ou vente**

**Finances et comptabilité**

**Marketing et communication**

**Technologies de l'information et innovation**

**Expertise du secteur privé**

**Égalité et inclusion**

**Football/réalisations sportives (par exemple, anciens joueurs)**









**Gestion des risques**

**Juridique**



D'un point de vue pratique, vous pouvez également veiller à ce que la bonne gouvernance soit transmise à votre équipe de direction et à l'ensemble de l'organisation. Les éléments suivants devraient être considérés comme fondamentaux dans toute liste de contrôle sur la bonne gouvernance :



-  Réviser les statuts de l'AM pour s'assurer qu'elle est représentative de tous les acteurs clés de la famille du football. (Les domaines à prendre en considération seraient : la composition de l'Assemblée, la composition du Comité exécutif, la structure des Commissions et la composition des membres).
-  Diversification du processus décisionnel au sein du Comité exécutif et de l'équipe de direction, avec une représentation équilibrée des compétences, des sexes et des origines.
-  Politiques et procédures solides et visibles, notamment en matière de griefs, de protection de l'enfance, de santé et de sécurité, de formation et de développement, qui relèvent de la responsabilité collective du Comité exécutif, de vous-même et de l'équipe de direction.
-  Mise en place d'un règlement pour les tournois/compétitions.
-  Systèmes de gestion financière et d'audit en place.
-  Mise en place d'un plan stratégique assorti d'un plan de mise en œuvre visible, d'indicateurs et de mesures.
-  Gestion efficace du Comité exécutif et du personnel à temps plein, y compris les cahiers des charges, les réunions régulières, la délégation d'autorité, les règles et règlements, et la limitation des mandats.
-  Registre des risques permettant d'identifier, de surveiller et de contrer les risques critiques pour l'entreprise. Il devrait comprendre une liste de contrôle pour l'évaluation des risques, par projet ou objectif, évaluant le niveau de risque, les mesures à prendre et la responsabilité de ces mesures.

La CAF accompagne les associations membres dans la révision de leur statut et dans l'intégration des principes de bonne gouvernance.

## 1.3.4

# Marque commerciale

Vous devez être conscient des opportunités commerciales et de vente qui contribueront à accroître les revenus et la rentabilité de l'association, mais la nomination d'un directeur commercial, d'un responsable commercial ou d'un consultant/ agence commerciale apportera l'expertise nécessaire dans ce domaine.

**Toutefois, vous devez avoir une connaissance pratique des domaines d'activité qui généreront des revenus pour votre association :**

### 01 Droits de diffusion et des droits multimédias

Il vous faudra comprendre le marché de la radiodiffusion sur le territoire, la valeur actuelle et la valeur future des droits. Une bonne compréhension des droits de première partie, de deuxième partie et de troisième partie est également nécessaire. L'évaluation des droits de diffusion et des droits multimédias peut être réalisée en interne ou en faisant appel à un vendeur de droits ou à une agence externe spécialisée.

### 02 Inventaire des sponsors clés

Vous devez disposer de mises à jour régulières sur l'état et les dates de renouvellement de ces contrats, d'une liste de nouveaux produits potentiels à vendre et d'un pipeline de vente indiquant les principales entreprises à approcher. Vous devrez veiller à ce que les contrats fassent l'objet d'un appel d'offres ou d'une renégociation avant leur expiration. Le service commercial doit assurer une gestion fréquente des comptes et des réunions régulières avec les sponsors.

### 03 Publicité et partenariats dans les stades

Si vous êtes propriétaire de votre stade national, des opportunités publicitaires sont disponibles pour les droits d'appellation, des sections séparées du stade ou des partenariats qui pourraient réduire vos coûts et augmenter vos revenus, tels que le partenaire officiel pour les boissons, la technologie du stade ou la bande passante.

### 04 Recettes des matchs

La billetterie peut constituer une source de revenus substantielle, au même titre que la restauration dans les stades. Veillez à ce que les prix des billets soient compétitifs et attrayants pour un large éventail de supporters potentiels. De même, il convient de décider si la restauration est mieux gérée en interne pour maximiser les revenus ou si elle est externalisée pour réduire les frais généraux.

### 05 Merchandising et droits dérivés

Comme indiqué ci-dessus, le merchandising, en particulier les jours de match, peut améliorer les revenus commerciaux, de même que les accords de licence avec des sponsors potentiels qui souhaitent exploiter votre propriété intellectuelle et qui paieraient pour pouvoir commercialiser de nouveaux produits auprès des supporters et des consommateurs au sens large. Vous devrez déterminer s'ils gèrent eux-mêmes le merchandising ou s'ils le confient à une organisation professionnelle spécialisée dans les licences/le merchandising.

### 06 Club des membres supporters

Si vous disposez d'une base de supporters saine et dévouée, un club de supporters pourrait être un nouveau moyen de créer des revenus et de constituer une base de données solide pour les ventes et le marketing.

### 07 Financement gouvernemental et autre financement public pour la responsabilité sociale et d'autres initiatives

Il convient de veiller à ce que votre plan stratégique soit aligné sur les objectifs du gouvernement en matière de santé et de bien-être. Le football a la capacité d'améliorer radicalement la vie des gens et les agences gouvernementales seront désireuses de s'aligner pour le bénéfice mutuel de la société. Il est important d'entretenir des relations avec les hauts fonctionnaires et les ministères clés, notamment ceux du sport, de la santé et de l'éducation.

### 08 Innovation

Capitaliser sur la croissance des plateformes eSports et Over the Top pour augmenter la valeur des droits médiatiques. En outre, la vente de données en direct à des organisations en ligne peut contribuer à générer de nouvelles recettes pour l'association.

Pour tous les contrats commerciaux, il est essentiel de comprendre ce qui suit :

## 01

Les conditions générales, y compris la durée du contrat, les options et les dates de renouvellement.

## 02

Comment mesurer l'impact de manière suffisante pour procéder à des ventes incitatives ou croisées ou pour augmenter la redevance lors du renouvellement. Par exemple, un partenariat qui augmente un indicateur particulier (inscriptions dans la base de données, nombre de participants ou recettes pour les sponsors) devrait être pris en compte dans les négociations futures.

## 03

Existe-t-il une exclusivité de catégorie ? Par exemple, il n'y a pas plus d'un fournisseur officiel de ballons de match (l'exclusivité peut souvent maximiser la valeur commerciale).

## 04

Existe-t-il une clause de rupture ou une prime liée aux performances ?

## 05

Le partenaire commercial contribuera-t-il à l'activation de son accord avec l'association ?

## 06

Peut-on faire valoir les droits offerts par l'AM ?

## 07

À combien s'élève le coût d'attribution par l'association des droits convenus avec le sponsor chaque année ? Avez-vous pris le temps de calculer les coûts réels d'attribution (y compris le temps de travail du personnel, les frais de déplacement ainsi que les frais de production et d'impression) ?



**Le débat sur la répartition des revenus est un défi commun. Assurez-vous que les principaux acteurs des jeux professionnels comme amateurs comprennent vos objectifs en tant qu'instance dirigeante nationale et utilisez les données et la recherche pour valider les dépenses et démontrer le retour sur investissement.**



## 1.3.5 Délégation d'autorité

**Vous n'avez pas nécessairement besoin d'être un expert en gestion d'événements, mais vous devez avoir une compréhension approfondie de la manière de gérer et de mettre en œuvre le processus.**

Toute AM a besoin de bien planifier ses événements, surtout lorsqu'il s'agit des matches internationaux et des compétitions nationales.

Le succès d'un événement passe par une planification préalable et une organisation minutieuse.



### Fixez vos objectifs

La première étape de la planification de votre événement consiste à déterminer vos buts et objectifs. Vous devez vous assurer que vos objectifs sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et temporels).

### Planifiez votre événement dans les moindres détails

Vous devez déterminer des aspects tels que :

- **Sécurité et sûreté**
- **Gestion des sites**
- **Questions relatives à la compétition**
- **Budget**
- **Logistique - dates et heures**
- **Activités de l'événement**
  - Site (aménagement et mise en place)
  - Divertissement et restauration
  - Préparation du terrain
  - Travailleurs - par exemple, personnel recruté, bénévoles, sous-traitants, stadiers, police
- **Marque commerciale**
  - Diffusion
  - Billetterie et hospitalité
- **Équipe visiteuse**
  - Logistique de l'équipe
- **Protocole officiel**
- **Volontaires**
- **Médias**
  - Presse nationale et internationale

Examinez en quoi ces éléments contribueront à la réalisation de l'objectif de votre événement.

### Budget

Assurez-vous que le budget couvre tous les coûts. Demandez aux prestataires et aux sous-traitants à quel moment ils exigeront d'être payés. Élaborez un budget spécifique à l'événement et veillez à ce que tous les coûts fassent l'objet d'un bon de commande. Il est conseillé de consulter votre équipe financière chaque mois sur les recettes et les dépenses liées aux événements clés ou majeurs afin de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie pour dégager un bénéfice.

### Vente de billets

Si vous louez votre stade ou si sa capacité d'accueil est limitée, envisagez de permettre aux visiteurs de réserver par le biais d'un système d'inscription ou de billetterie. Il peut s'agir d'un service en ligne ou de votre propre site web. Vous pouvez aussi choisir de faire payer l'entrée au tourniquet. La vente de billets avant l'événement peut contribuer à la trésorerie.

### Promotion

Vous devez planifier la promotion de votre événement bien à l'avance. Un plan de marketing et de promotion devra être élaboré.

### Liste de contrôle pour organiser un événement

La planification est la clé pour organiser un événement réussi. Pour ce faire, il convient de se référer à la liste de contrôle des opérations et de la planification des événements des jours de match, qui figure aux **annexes 1.4 et 1.5**.

## Finaliser les détails de l'événement et lancer la promotion

L'AM doit élaborer les détails d'un événement quatre à cinq mois avant qu'il n'ait lieu. Il s'agit notamment de :

- **Assurer la liaison avec les participants, les animateurs, les stands de nourriture et les exposants afin d'organiser les déplacements, l'hébergement, la logistique, les présentations et les contrats.**
- **Organiser la réservation de l'événement et la billetterie si nécessaire, en veillant à garantir au moins cinq semaines pour toute campagne de billetterie afin de permettre aux consommateurs d'acheter à l'avance.**
- **Promouvoir l'événement. Le plan de promotion doit mener jusqu'au jour de l'événement.**

## Vérifications finales de l'événement

Une semaine avant l'événement, faites les dernières mises au point :

- **Finaliser l'ordre du jour et l'ordre de marche**
- **Informez le personnel, les contractants, les bénévoles, les stadiers, les responsables de la sécurité publique et les orateurs de l'horaire et des dispositions finales.**
- **Faire le point sur les chiffres de fréquentation afin de prendre les dispositions nécessaires en matière de sécurité et autres.**
- **Assurer la liaison avec les médias, si cela fait partie de la promotion de l'événement.**

- **Confirmer les aspects logistiques tels que l'aménagement du site ou du lieu, les livraisons et les déplacements.**

## Liste de contrôle post-événement

Après l'événement, il y a un certain nombre de points à suivre :

- **Passer en revue les différents articles et mentions de l'événement dans la presse locale et nationale (TV, journaux, radio, web).**
- **Organiser un débriefing avec le personnel impliqué. Recenser les points positifs et les points à améliorer pour le prochain événement. Les axes d'amélioration doivent être inclus dans la liste de contrôle de la gestion globale de l'événement.**
- **Réaliser une enquête après l'événement - découvrir ce que les visiteurs ont apprécié et ce qui pourrait être amélioré.**
- **Procéder à une évaluation des recettes et des dépenses. Avez-vous fait des bénéfices ? Avez-vous subi des pertes ? Pourquoi y a-t-il eu une perte et quelles actions pouvez-vous entreprendre pour vous assurer que le prochain événement ne sera pas déficitaire ?**

Il est également important de procéder à un débriefing avec le personnel impliqué dans l'événement (directeur de l'événement, manager du stade, manager commercial, manager de la communication) afin d'examiner le succès de l'événement, d'identifier et d'aborder les principaux enseignements et de mettre à jour les plans d'événements futurs en conséquence. En principe, cette réunion doit se tenir au moins une heure après l'événement ou le match.



Il est essentiel que l'ensemble du personnel, des partenaires et des prestataires ou sous-traitants communiquent régulièrement entre eux. Assurez-vous que le directeur de l'événement ou du projet fait le point toutes les semaines ou toutes les deux semaines avec l'ensemble de l'équipe chargée de l'organisation de l'événement.

## 1.3.6 Passation des marchés

**Au sein d'une organisation aussi diversifiée, vous aurez probablement à vous procurer un grand nombre de biens et de services auprès de fournisseurs et de vendeurs externes. Cette fonction de passation de marchés peut faire l'objet d'une ressource ou d'un membre du personnel spécifique, ou peut être intégrée à votre équipe de gouvernance. Elle peut également être rattachée à votre département financier et/ou administratif.**

Les projets d'investissement, tels que ceux financés dans le cadre du programme Forward de la FIFA, doivent faire l'objet d'une politique de passation de marchés solide dans le cadre du manuel financier.

Une politique de passation de marchés efficace vous permettra d'obtenir les prix les plus compétitifs et de rechercher le meilleur rapport qualité-prix dans toute une série de domaines.

Elle doit comprendre :

- **Nombre de propositions de prix nécessaires**
- **Différence entre une procédure normale de passation de marché et la nécessité d'un appel d'offres**
- **Quels sont les types d'appels d'offres existants (ouverts/ fermés, RFP, ITT, etc.) ?**
- **Qu'est-ce qu'une pré-qualification ?**
- **Quand un contrat est-il nécessaire ?**
- **Comment sélectionner une équipe d'évaluation ?**
- **Quels doivent être les critères d'évaluation et leur pondération ?**
- **Qu'entend-on par critères techniques et critères commerciaux ?**
- **Qui et comment se déroule la procédure d'approbation ?**

- Dans le football, la passation de marchés peut aller de la fourniture de services informatiques à la construction d'une installation, en passant par la création et la maintenance d'un site web, les déplacements et l'hébergement de l'équipe.

---

**En l'absence d'une politique de passation de marchés solide, les coûts peuvent souvent augmenter et entraîner un dépassement du budget de l'organisation.**

---

Il est conseillé de lancer un appel d'offres ou une procédure d'adjudication, en particulier pour les investissements plus importants ou plus coûteux. Le règlement du Programme Forward de la FIFA contient également des directives spécifiques sur les procédures de passation de marchés et d'appels d'offres.





NOTE : trois devis de fournisseurs pour un contrat entre 50 000 et 299 000 dollars et un appel d'offres complet pour les projets de plus de 300 000 dollars et plus.

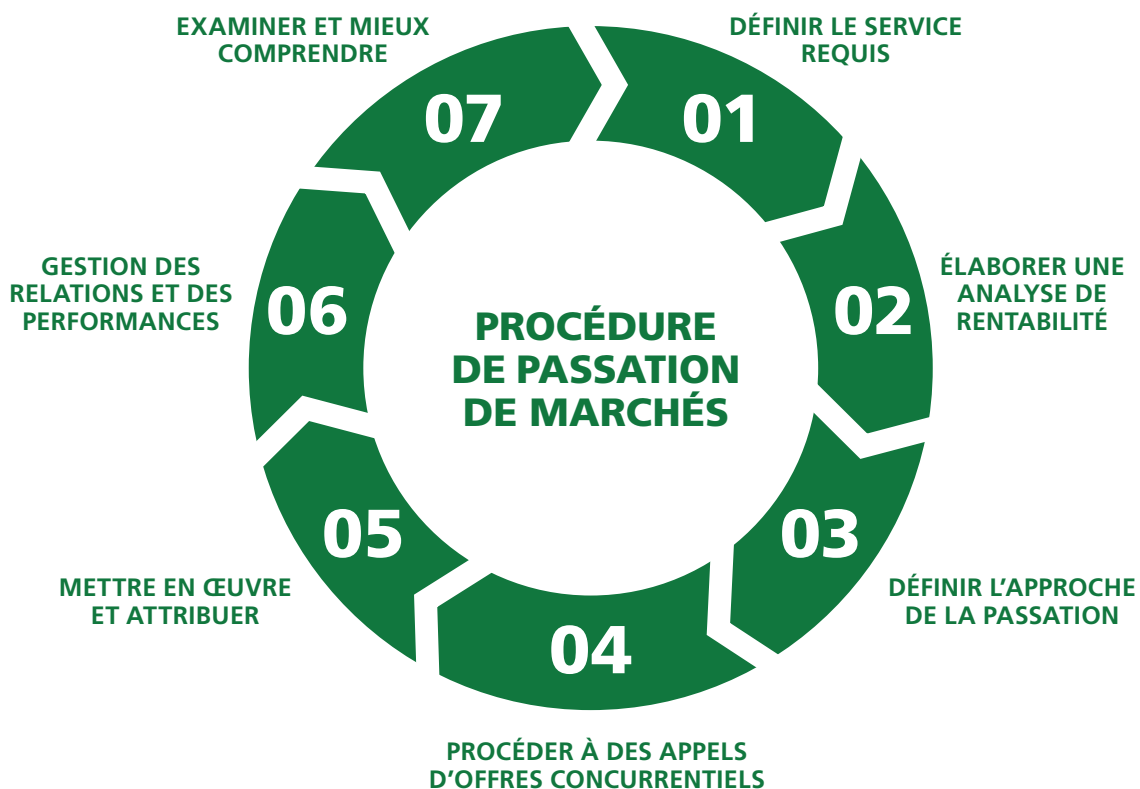
La procédure de passation de marché suivante vous permettra de prendre une décision éclairée sur la base d'un certain nombre de facteurs, notamment :

- **Qualité**
- **Quantité**
- **Production**
- **Prix**
- **Emplacement**
- **Service après-vente et assistance**

Toute décision d'achat doit tenir compte de facteurs tels que les frais de livraison et de manutention et les fluctuations de prix.

Il est judicieux d'inclure dans votre plan stratégique une liste des biens et services dont l'association aura besoin, dans tous les départements, afin de s'assurer que l'équipe dirigeante dispose d'un budget et d'une obligation de rendre des comptes dans chaque domaine.

En outre, il convient de se demander s'il n'y a pas une valeur à trouver dans des accords contractuels, par lesquels un ensemble de biens ou de services peut être acheté en échange d'un sponsoring ou d'un accord de partenariat qui convient aux deux parties, par exemple un accord avec un fournisseur local de services de gestion des déchets, compensé par un package de sponsoring qui lui permet de promouvoir le fait qu'il est votre fournisseur officiel - une valeur en nature.



## 1.3.7 Compréhension du football

Bien qu'une connaissance détaillée ou intime du football dans votre pays soit souhaitable, le vivier de talents dans lequel sont recrutés les secrétaires généraux est de plus en plus diversifié, le football cherchant à s'inspirer d'autres secteurs d'activité.

Indépendamment de votre carrière antérieure ou de votre secteur d'activité, vous devriez chercher à élargir votre compréhension de la manière dont les domaines clés d'une organisation de football fonctionnent individuellement, mais aussi de manière interconnectée, afin de garantir un jeu durable et prospère.

Nous avons abordé la question de la bonne gouvernance, des performances commerciales et financières et de la communication dans d'autres parties du chapitre, mais les piliers stratégiques suivants sont des lignes directrices en matière de bonnes pratiques.



HAUTE PERFORMANCE



DÉVELOPPEMENT À LA BASE



FOOTBALL FÉMININ



OPÉRATIONS D'ARBITRAGE



FORMATION DES ENTRAÎNEURS



DÉVELOPPEMENT DES CLUBS ET  
GESTION DES COMPÉTITIONS

# Haute performance

**Bien que cela puisse sembler injuste, vous pouvez être jugé sur le succès ou l'échec des équipes nationales seniors masculines et féminines - et dans certains cas des équipes de jeunes. L'équipe nationale suscite fierté et passion au sein de la nation et une relation solide avec les entraîneurs nationaux sera déterminante pour votre crédibilité. Si un poste d'entraîneur principal se libère, une politique de recrutement astucieuse donnera une bonne image de vous.**

À cet égard, la perception est essentielle : si l'équipe nationale est performante - par rapport aux attentes de votre AM et de votre base de supporters -, c'est le signe d'une filière de talents performante, qui témoigne à son tour du développement des talents de la base et de l'élite dans votre pays.

La mise en place d'un service technique solide - ou service de haute performance - est un élément essentiel de votre plan stratégique. Les meilleurs entraîneurs, scientifiques du sport et spécialistes de la performance peuvent vous aider à créer un cadre d'excellence pour votre filière de talents.

Cela peut également unir la ligue nationale et l'association des membres dans un engagement commun en faveur de l'excellence et de la réussite.

**Cela peut se traduire par :**

- **Un centre national de performance**  
Ce centre accueille les meilleurs talents de toutes les catégories d'âge et devient un centre de performance et une base d'entraînement potentielle pour vos équipes nationales masculines et féminines. En effet, les meilleurs joueurs peuvent se retrouver plus souvent dans ce centre ou complexe omnisports, véritable « joyau du cuir rond » du football dans votre pays, financé par les pouvoirs publics.
- **Une stratégie de haute performance**  
Qui s'appuie sur une réussite systémique, afin d'inclure un parcours dédié aux joueurs et entraîneurs les plus talentueux du pays, soutenu par la meilleure science du sport, y compris l'alignement stratégique entre les clubs et les centres régionaux de développement des joueurs talentueux, l'identification des talents, le développement des athlètes, l'éducation des athlètes, etc.
- **Programme de développement des talents**  
En accord avec la ligue nationale, il est possible de mettre en place le format de jeu le plus compétitif pour les joueurs de moins de 21 ans et pour les autres catégories d'âge de football.

La création d'un département technique, dirigé par un directeur technique et composé d'entraîneurs, de médecins et de scientifiques sportifs de premier plan, est souvent un moyen de maintenir le dialogue, mais surtout de planifier à l'avance la préparation des tournois, les calendriers des rencontres, les stages d'entraînement, les plans logistiques et de voyage, ainsi que les budgets.

---

**À travers ce département, l'équipe d'entraîneurs se sentira impliquée dans la planification stratégique et, le cas échéant, deviendra un membre essentiel de l'équipe de direction.**

---

En définissant des objectifs et des budgets clairs, vous contribuerez également à dissiper la pression exercée par les médias sur la base des résultats et la prise de décision réactive qui en découle et qui peut avoir un impact sur les finances et la réputation.



---

**Vous devez établir des relations étroites avec les entraîneurs et le Directeur technique de votre équipe nationale. Votre réussite sera intimement liée à celle des équipes nationales. Vous devez donc parvenir à un équilibre entre le soutien que vous leur apportez et l'ingérence dans leur travail. En outre, un Département technique structuré vous permettra de vous assurer que vos entraîneurs sont également impliqués dans votre stratégie organisationnelle et qu'ils en sont responsables.**

---

## Développement à la base

Si le football professionnel et international est le sommet de la pyramide du football, son socle se trouve à la base. Les associations membres sont censées accroître la participation au jeu, ce qui peut contribuer à une société plus saine et plus ambitieuse ainsi qu'à une association nationale plus forte.

L'AM définit la stratégie de développement et travaille avec les gouvernements locaux et nationaux, ainsi qu'avec la CAF et la FIFA, pour assurer la croissance et la diversité du jeu.

---

**Le football amateur vise à encourager le plaisir : tous les footballeurs ne deviendront pas professionnels, mais tous devraient avoir la possibilité de jouer de manière récréative.**

---

Une stratégie de participation à la base comprendra des activités dans les écoles, les communautés et les clubs. Les programmes d'activités se déroulent normalement les week-ends ou après l'école, et pendant les jours fériés. L'AM est normalement chargée d'améliorer le nombre et la qualité des installations pour encourager le jeu.

Le financement de l'emploi des entraîneurs peut, dans certains cas, être assuré par des fonds publics ou commerciaux. Dans la plupart des cas, les entraîneurs de base seront des bénévoles, mais un programme bien structuré et un parcours clair amélioreront les résultats au fil du temps.

Vous devrez avoir une bonne connaissance des différentes sources de financement publiques et commerciales qui peuvent être utilisées



pour soutenir votre programme de développement.

Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, des éléments suivants :

- Sponsoring commercial
- Gouvernement local
- Gouvernement central ou national (ministère des sports)
- Gouvernement central ou national (ministère du tourisme, de la santé, de l'éducation, de la jeunesse)
- ONG telles que les Nations unies
- Subventions et fondations

Vous devez :

- Travailler avec le directeur technique à l'élaboration d'une stratégie de participation de la base.
- Travailler avec les gouvernements locaux et nationaux pour identifier leurs objectifs en termes d'amélioration de la santé et
- du bien-être de la nation. Vous devrez faire le lien entre leurs objectifs et le programme de participation de la base dans le but général de travailler en partenariat et d'obtenir un financement.
- Obtenir un financement des sources susmentionnées afin d'améliorer la formation des entraîneurs à tous les niveaux d'âge et de compétence de la base.
- Mesurer l'impact du football sur les communautés locales, à l'aide d'études de cas et d'un audit national de la participation en termes de nombre et de diversité (c'est-à-dire le football pour handicapés, le football pour adultes).
- Travailler avec des sponsors locaux pour soutenir l'investissement dans les installations locales.
- Créer une équipe de volontaires pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de participation de la base.

# Football féminin

Le développement du football féminin est la plus grande priorité stratégique de nombreuses AM. Ces dernières années, le football féminin a connu une croissance exponentielle et, tout en générant davantage de revenus commerciaux grâce à des parrainages uniques et exclusifs, il est extrêmement important d'accroître la participation et d'améliorer la perception du football chez les filles et les femmes.

La CAF a élaboré une stratégie pour développer le football féminin dans toute l'Afrique. Il est impératif que les filles et les femmes aient les mêmes chances de jouer et d'aspirer à faire carrière dans le football.

Pour ce faire, vous devez vous assurer que l'AM dispose d'un engagement et d'une stratégie déclarés pour développer le football féminin. Cette stratégie doit être approuvée au niveau du comité exécutif et garantir un parcours de développement clair et adapté, de l'âge scolaire jusqu'au football d'élite.

Votre plan stratégique doit prendre en compte :

- Développement du football féminin dans les écoles (niveaux primaire et secondaire)
- Collaboration avec les clubs pour créer des équipes de filles au sein de leur structure académique dans le cadre des critères d'octroi de licence aux clubs
- Mise en place d'un championnat national
- Renforcement des structures d'élite au niveau des jeunes et des seniors
- Élaboration d'un système d'identification des talents et d'un parcours des joueuses pour le football féminin.
- Collaboration avec le département de l'arbitrage et la formation des entraîneurs, et possibilité pour les femmes de se développer et d'exceller dans ces domaines.
- Identification de sponsors avec lesquels travailler pour aider à financer et à développer le football féminin
- Création et lancement d'une campagne de marketing pour promouvoir le football féminin
- Mise en place de programmes de leadership pour les femmes dans le football



# Arbitrage

Sans les officiels de match, il n'y a pas de match. Pourtant, il s'agit de l'un des emplois les plus difficiles et les plus médiatisés du football. Il est probable que votre association membre soit responsable du recrutement et de la fidélisation des officiels de match à tous les niveaux du jeu. Vous devez vous assurer que vous disposez d'un expert en la matière, idéalement un ancien arbitre de haut niveau et respecté, pour mettre en œuvre votre programme de développement.

Le recrutement d'officiels de match peut s'avérer plus difficile que la mise en place d'un programme de base. Il est donc important de travailler intelligemment pour encourager les opportunités, peut-être les joueurs qui ont quitté la voie, les étudiants et les universitaires qui pourraient être intéressés par l'expérience.

Les officiels de match de tous niveaux doivent absolument comprendre et appliquer les Lois du Jeu de la FIFA. La fonction d'officiel de match est donc une spécialité qui nécessite un plan de développement et d'entraînement approfondi de la part de l'AM. Il est important que vous mettiez en place une Commission des arbitres.

**La Commission est chargée de ce qui suit :**

- **Veiller à ce que les structures et les filières d'arbitrage appropriées soient en place**
- **Sélectionner les arbitres**
- **Augmenter le nombre d'arbitres à tous les niveaux du jeu**
- **Offrir une formation à travers des ateliers réguliers**
- **Providing training through regular workshops**

## PARCOURS DE L'ARBITRE

### ARBITRE DE LA CAF

Officiels de match et assistants de niveau international

### ARBITRE DE CATÉGORIE 1

Officier dans la meilleure ligue professionnelle

### ARBITRE DE CATÉGORIE 2

Officier dans les autres ligues professionnelles seniors

### ARBITRE DE CATÉGORIE 3

Officier dans les ligues de jeunes semi-professionnelles et seniors

### ARBITRE DE CATÉGORIE 4

Officier dans les compétitions de jeunes et de football amateur

### ARBITRE DE CATÉGORIE 5

Officier dans les écoles et le football des jeunes



# Formation des entraîneurs

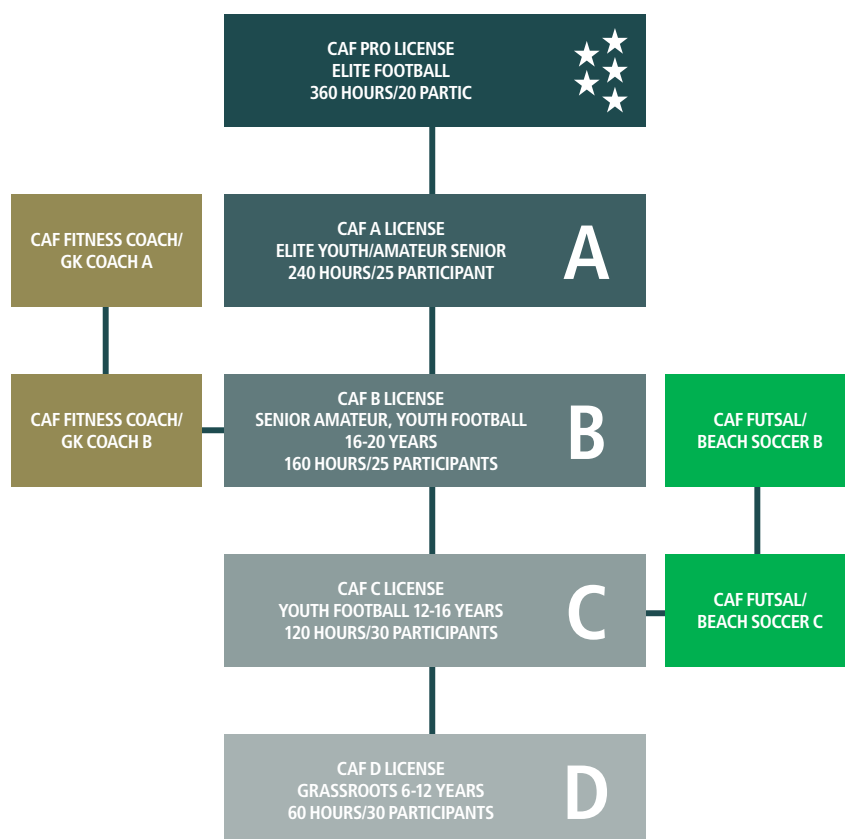
**Que ce soit pour développer le football de base, les arbitres ou les footballeurs internationaux, la formation des entraîneurs est une composante essentielle des responsabilités d'une AM et, par conséquent, devrait être une priorité pour vous.**

Afin de maximiser la couverture de tous les domaines de responsabilité, vous devez avoir un praticien expérimenté et respecté comme responsable de la formation des entraîneurs (ou Directeur technique). Il aura pour rôle de mobiliser une équipe d'entraîneurs pour développer le jeu à tous les niveaux.

Son travail s'effectuera en cascade, depuis l'élite jusqu'à la base. Compte tenu du nombre de joueurs impliqués dans le football, vous aurez à cultiver un programme qui s'adresse à tous les niveaux.

La CAF a créé un cadre de développement pour les entraîneurs, depuis le niveau de la licence D (enseignement aux plus jeunes âges et stades) jusqu'au niveau de la licence Pro, sans laquelle les entraîneurs ne pourront pas exercer dans le cadre du jeu professionnel.

Il vous incombe de veiller à ce que les entraîneurs de jeunes joueurs appliquent et réussissent des politiques et des procédures rigoureuses en matière de protection de l'enfance et à ce que votre échelle d'entraînement soit contrôlée afin de garantir qu'elle inclut toutes les pratiques modernes en matière d'entraînement et de bien-être.



**Assurez-vous que votre Département Technique organise régulièrement des formations de développement personnel et d'échange de connaissances pour les entraîneurs qui ont déjà obtenu leur badge. Il convient d'établir un calendrier annuel des divers ateliers et du contenu en ligne pour les entraîneurs existants.**

# Développement des clubs et gestion des compétitions

**Le plus souvent, les clubs sont membres ou affiliés à l'association par l'intermédiaire de leur ligue ou de leur association régionale respective. Ils siègent, à titre individuel ou par le biais d'une représentation, au Congrès ; ils peuvent avoir des droits de vote et des représentants au Comité exécutif. Vous devez connaître les relations qui existent entre les clubs et l'association.**

Vous devez entretenir de bonnes relations de travail avec les clubs et veiller à ce que des programmes pertinents soient mis en œuvre pour contribuer à la croissance et au développement des clubs, tels que :

## Licence des clubs

L'association doit veiller à ce que les activités du club contribuent au développement du jeu (par exemple, investir dans la jeunesse, produire des talents pour les équipes nationales, élargir la base de supporters, participer à des tournois nationaux, développer le jeu féminin, etc.)

Vous devez travailler avec les clubs pour mettre en œuvre un programme d'octroi de licence qui définit les normes financières, administratives, techniques, de bénévolat et d'infrastructure. Une fois le programme approuvé par consultation, il appartiendra à l'association de le mettre en œuvre, en coopération avec la ligue. Des clubs forts contribueront à une association forte !



## Formation des clubs

Le renforcement des compétences et des connaissances au sein des clubs est important et vous devriez donc développer des programmes spécifiques, avec l'aide de la CAF, pour fixer des exigences minimales de fonctionnement. L'AM doit effectuer un audit des clubs afin d'identifier les zones de faiblesse ainsi que les sujets clés pour lesquels une formation est nécessaire dans tous les clubs.

Une fois l'audit terminé, un programme devrait être élaboré au cours de l'année, couvrant un large éventail de sujets tels que le commerce, les finances, le marketing, la croissance de la base de supporters, l'amélioration des

normes d'entraînement, l'identification des talents, la communication et la responsabilité sociale. Des outils tels que les webinaires, l'apprentissage en ligne, les séminaires, les conférences et les ateliers individuels devraient être utilisés pour renforcer les compétences et les connaissances des clubs membres.



---

**Vous aurez peut-être à créer un département ou des fonctions spécifiques au sein de l'organisation existante pour gérer et mettre en œuvre l'octroi de licences aux clubs et la gouvernance des clubs.**

---



# Évaluation des compétences à 360°

**Une pratique exemplaire consiste à évaluer vos connaissances et vos compétences dans les domaines susmentionnés en procédant à un bilan de compétences à 360° avec des pairs et des membres du personnel d'encadrement. L'objectif du bilan de compétences à 360° est de fournir une vision équilibrée de la manière dont les autres perçoivent vos compétences, vos connaissances et vos performances dans les domaines susmentionnés.**

Le modèle figurant à [l'annexe 1.6](#) est un exemple d'outil efficace qui permettra au personnel, aux principales parties prenantes et au comité exécutif d'analyser vos performances et les domaines à améliorer. À la suite du retour d'information de l'évaluation des compétences à 360°, vous pouvez élaborer un plan d'action pour améliorer les domaines spécifiques mis en évidence. Le modèle figurant à [l'annexe 1.7](#) peut également être utilisé pour donner au personnel une représentation visuelle de ses points forts et de ses domaines d'amélioration.

**Ce plan d'action comprendra :**

- **Domaines clés à renforcer (ex : gestion financière)**
- **Action requise (ex : s'inscrire à un cours de gestion financière)**
- **Date d'achèvement (ex. 31 décembre 2025)**
- **Personne chargée d'organiser les domaines à renforcer**

Une évaluation des compétences à 360° permet au Comité exécutif de fixer vos objectifs annuels, mais aussi d'obtenir un feedback constructif sur la manière dont vous avez atteint ces objectifs.

**En principe, le processus d'évaluation des compétences à 360° devrait permettre d'obtenir un feedback sur les domaines suivants :**

**Compétences et connaissances liées avec les domaines décrits dans le présent manuel**

**Clarté des objectifs annuels définis**

**Mise en évidence des valeurs de l'organisation**

**Besoins en matière de formation et de développement personnel**



Le document d'évaluation des compétences à 360° doit être distribué régulièrement aux principaux collaborateurs.

Parmi ces personnes, on peut citer :

**Président**

**Comité exécutif**

**Équipe de direction ou personnel de direction**

**Représentants du gouvernement**

**Partenaires commerciaux**

**Présidents des Commissions de l'association**



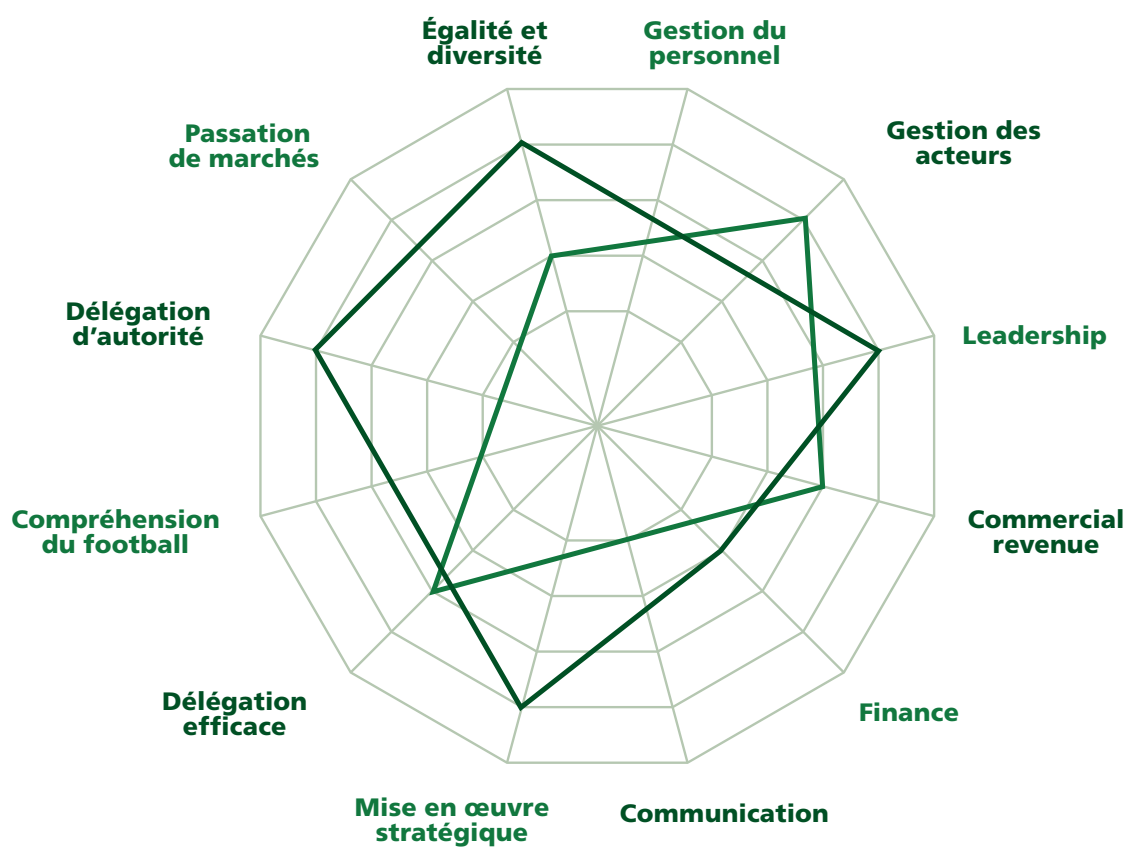
Cela permet de mettre en avant les caractéristiques positives, mais aussi de diagnostiquer les domaines à améliorer et de les ajouter à votre évaluation. Le fait de contribuer à une évaluation à 360° démontre un engagement envers les valeurs et la responsabilité de l'organisation, mais cette évaluation à 360° doit être coordonnée et gérée par le président afin de garantir l'intégrité et la confidentialité du processus.

Les personnes chargées de l'évaluation des compétences à 360° doivent examiner vos performances par rapport aux domaines de compétences et de connaissances identifiés plus haut dans cette section et notés sur une base de 1 à 5 (1 étant « très médiocre » et 5 « excellent »).

Le feedback doit être confidentiel, afin d'encourager l'honnêteté des réponses, mais aussi pour éviter tout préjudice de relations publiques externes si un feedback constructif tombait entre de mauvaises mains.



- **L'évaluation des compétences à 360° doit être effectuée au moins une fois tous les deux ans. En annexe 1.8, vous trouverez un aperçu du processus d'évaluation des compétences à 360° que vous pouvez suivre.**
- **Vous ne devez pas prendre cette évaluation de travers, c'est plutôt un exercice constructif qui vous aidera à vous améliorer dans votre mission.**
- **L'évaluation des compétences à 360° est essentielle pour déterminer vos points forts et les domaines dans lesquels vous devez vous améliorer afin de donner le meilleur de vous-même.**



# 2

## Gestion de l'organisation et du personnel





CAF<sup>®</sup>  
AFRICAIN E DE FOOTBALL

CAF

RÉUNION D  
COORDINATION  
DES UNION  
ZONALE

www.cafonline.com

# Les points abordés dans ce chapitre

---

La gestion de l'association et de son personnel revêt une importance particulière. En effet, le deuxième chapitre met en lumière les politiques et les processus permettant d'affiner les exigences et la structure du personnel de l'association. Il s'agit notamment d'identifier et de retenir les personnes nécessaires au bon fonctionnement de l'association.

Ce chapitre décrit par ailleurs les politiques organisationnelles à mettre en œuvre pour assurer l'efficacité opérationnelle, notamment en matière de lutte contre la corruption et la discrimination, de protection et de gestion des actifs.



# Introduction

**Il est essentiel de gérer et de développer le personnel au sein de l'association. En fin de compte, le personnel s'acquittera des tâches opérationnelles de l'association, de l'organisation d'un match international à l'obtention de revenus pour le développement du jeu, et bien d'autres choses encore.**

Vous devez constituer une équipe performante pour l'association, de la même manière qu'un entraîneur principal crée une équipe gagnante sur le terrain. Le personnel de l'association doit être considéré comme une partie prenante interne essentielle et comme les seules personnes rémunérées directement par l'association et les seules personnes travaillant à temps plein pour l'association, il est sans doute le plus influent.

La présente section présente les principaux domaines à prendre en compte dans la gestion de l'organisation et du personnel.



# Structure organisationnelle

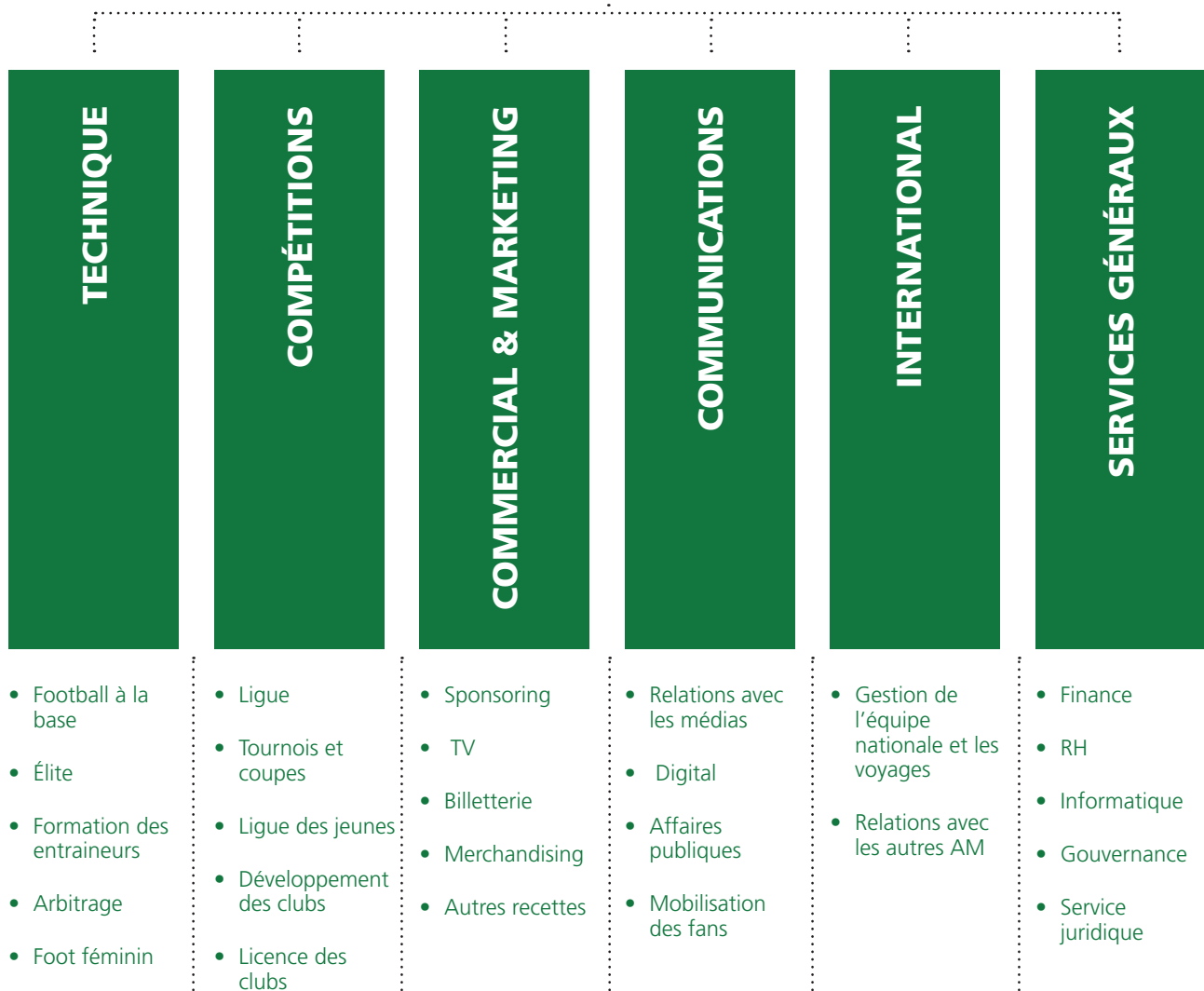
Il est important de disposer d'une structure organisationnelle claire pour la gestion du football dans n'importe quel pays. En outre, elle permet de définir clairement les rôles et les responsabilités du personnel, ainsi que les liens hiérarchiques avec vous et le Comité exécutif.

Voici un organigramme de base pour une association (les AM doivent définir leur structure organisationnelle en fonction de leur plan stratégique).



## SECRETAIRE GENERAL

### DEPARTEMENTS





## Pour qu'une association soit pleinement opérationnelle, il est recommandé d'avoir les départements suivants :

---

### Services généraux (Finance, Juridique, Marchés publics et RH)

Ce département s'occupe de la gestion financière et des comptes rendus de l'association. Dans certaines associations, la gouvernance et la conformité sont incluses dans ce département. Il peut également être responsable de tous les rapports statutaires ou réglementaires destinés au gouvernement. Le département peut être élargi à d'autres fonctions de l'entreprise, telles que les ressources humaines et l'informatique.

---

### Technique

Ce département s'occupe des éléments du jeu sur le terrain tels que les équipes nationales masculines et féminines, l'entraînement, l'arbitrage, les programmes de développement de l'élite des jeunes, le développement de la base (U/16 ou jeunes) et d'autres formes de jeu telles que le futsal et le Beach soccer. Dans les grandes associations, les départements techniques peuvent souvent être divisés entre le jeu professionnel (performances et équipes nationales) et le football de base (développement du football).

---

### Commercial & marketing

Ce département s'occupe de générer des revenus à partir d'un large éventail de sources telles que le sponsoring, le merchandising, la billetterie, la restauration, la radiodiffusion, les revenus des installations et d'autres sources de revenus. En outre, ce service peut avoir pour tâche de développer la marque, de gérer les adhésions aux clubs de supporters, d'organiser des événements et de susciter l'engagement des supporters. Dans certaines associations, ce département

peut être stratégiquement combiné avec les départements du marketing et de la communication.

---

### Communications

Le département de communication assure toutes les communications avec les médias, les supporters et les principales parties prenantes, telles que la famille du football. Il est également compétent pour la communication et la gestion d'une crise avec les médias, même si, dans les petites associations, c'est probablement le président et/ou vous-même qui vous en chargerez. En fonction de la taille de l'association, ce département peut également prendre en charge les affaires publiques. Diverses plateformes seront utilisées pour faire passer des messages clés, notamment des événements (conférences de presse, annonces de l'équipe), des communiqués de presse aux médias locaux et nationaux, des communications en ligne (telles que le site web de l'AM, les plateformes de médias sociaux, le courrier électronique) et le marketing traditionnel (tels que les dépliants, les brochures, etc.). Dans certaines associations, ce département peut être combiné avec le département commercial ou marketing.

---

### Compétitions

Ce département gère les aspects opérationnels de la ligue. Si votre association dispose d'un tel département (dans certaines AM, la ligue est gérée par une organisation distincte), les tournois de coupe aux niveaux adulte et jeune ainsi que le calendrier des matches internationaux. Il s'agit notamment de l'octroi des licences aux clubs, de l'enregistrement des joueurs, de la gestion des calendriers et des résultats.

En outre, ce département se consacre au développement des clubs, en organisant divers séminaires, ateliers et programmes pour aider à renforcer les capacités des clubs.

---

### Gouvernance du football

En fonction de la taille de votre organisation, ce département peut s'occuper de l'octroi de licences aux clubs et des questions disciplinaires, des inscriptions et des questions de réglementation du football, telles que les contrats des joueurs. Lorsque le département des compétitions gère les événements, la gouvernance du football supervise les aspects législatifs spécifiques au football afin d'assurer la conformité avec les règlements de la FIFA/CAF et de l'IFAB. Ce rôle peut relever de la responsabilité d'autres départements d'une AM, tels que les services juridiques ou les services généraux.

---

### International

Ce département gère toute l'administration des équipes nationales, à travers les Responsables d'équipe, ainsi que l'organisation des déplacements. En outre, il assure la liaison avec les équipes visiteuses pendant les matches et travaille avec le département des compétitions pour veiller au respect des compétitions internationales. Dans de nombreuses AM, le rôle du département international va au-delà de l'organisation des matches. Il gère les relations entre les acteurs du football et des organismes comme la FIFA et la CAF.

Processus à suivre pour créer un organigramme :

**01**

Formulez votre plan stratégique à long terme.

**02**

Examinez avec la direction, en particulier les ressources humaines, les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques.

**03**

Une fois que les ressources humaines requises ont été identifiées, il convient d'élaborer un budget afin de s'assurer que le financement nécessaire est en place. S'il n'y a pas de budget pour mettre en œuvre les changements nécessaires, le comité exécutif doit envisager d'autres options : soit obtenir un budget supplémentaire, soit réduire les ressources humaines requises.

**04**

Élaborez la structure organisationnelle et attribuez les rôles respectifs des différents postes.

**05**

Créez des descriptions de poste pour chaque fonction avec des indicateurs de performance clairs dans le cadre du système d'évaluation, en veillant à ce que les nouveaux domaines d'intérêt soient pris en compte.

**06**

Communiquez la nouvelle structure au Comité exécutif et obtenez son approbation.

**07**

Communiquez la nouvelle structure au personnel.

**08**

Pourvoyez aux postes décrits dans la structure organisationnelle.



- Pourvoyez aux postes décrits dans la structure organisationnelle.
- Une pratique exemplaire consiste à commencer par pourvoir les postes qui vous rendent directement compte (chefs de service).
- Permettez aux chefs de service de prendre l'initiative de recruter et de pourvoir les différents postes au sein de leur service.
- Posez-vous la question suivante : ai-je la bonne structure pour réaliser la stratégie de l'association ?

# Recrutement du personnel et programme d'intégration

## A. Recrutement du personnel

Le recrutement et la sélection de nouveaux employés doivent toujours être envisagés avec soin par toute association, quelle que soit sa taille. Les personnes que vous employez joueront un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie de l'association et contribueront grandement au succès du football dans le pays.

Vous serez probablement impliqué dans le recrutement de vos subordonnés directs. Dans les petites organisations, ils peuvent être impliqués dans le recrutement de tous les postes et doivent donc avoir une bonne compréhension du recrutement.

## B. Modèles de recrutement du personnel

En vue d'attirer les meilleurs candidats, vous devez veiller à ce que votre processus de recrutement soit bien rodé, non discriminatoire et adapté aux besoins de votre association.

Vous devez vous assurer que les éléments suivants sont disponibles :

- Description du poste
- Spécification personnelle - compétences requises pour le poste
- Formulaire de candidature



Processus à suivre :

**01**

Définir le poste et préparer une description de poste

**02**

Identifier les compétences clés pour le poste - créer un cahier des charges et identifier les critères clés requis

**03**

Préparer une offre d'emploi et la publier dans des lieux appropriés - l'offre doit refléter les principaux critères requis pour le poste

**04**

Préparer un formulaire de demande d'emploi

**05**

Procéder à une présélection, convenir d'un comité d'entretien et fixer les questions de l'entretien (voir [annexe 2.1](#) pour le modèle d'entretien)

**06**

Organiser et mener des entretiens - enregistrer les résultats de chaque entretien

**07**

Rechercher des références pour vérifier si le candidat convient pour le poste

**08**

Sélectionner le meilleur candidat

**09**

Proposer le salaire, les conditions d'emploi - signer le contrat

**10**

Créer et mettre en œuvre un processus d'intégration du personnel processus d'intégration

**11**

Prise de fonction des nouveaux collaborateurs

**12**

Assurer une formation et un développement continus



- Il est important de constituer un comité d'entretien, en particulier pour les postes à haute responsabilité. Il se compose de représentants externes/indépendants.
- Vous devez informer le jury avant chaque entretien et lui faire part du plan stratégique.
- Le panel doit être équilibré entre les hommes et les femmes et respecter toutes les lois nationales en matière de recrutement.

# Programme de formation initiale pour le nouveau personnel

Rejoindre une nouvelle organisation peut être intimidant. Pour faciliter la transition vers l'organisation et permettre à l'individu d'être opérationnel le plus rapidement possible, il convient de mettre en place un plan d'intégration solide. Un plan d'intégration peut prendre de nombreuses formes et couvrir de nombreux sujets, mais [l'annexe 2.2](#) présente une liste de contrôle de base à suivre.

**Vous devez tenir compte des éléments suivants pour la formation à l'intégration :**

- Élaborer un plan d'intégration - utiliser le modèle fourni
- Informer le personnel de l'arrivée de la nouvelle recrue et définir son rôle
- Informer le personnel du plan d'intégration et inclure tout rôle qu'il pourrait avoir à jouer, par exemple organiser une réunion avec le nouveau membre du personnel.
- Commander les outils informatiques, le téléphone portable et tout autre outil spécifique au poste pour la nouvelle recrue, idéalement deux semaines avant sa date d'entrée en fonction
- Informer la nouvelle recrue du plan d'intégration dès le premier jour
- Rencontrer la nouvelle recrue le premier jour, vous-même ou le chef de service
- Mettre en œuvre le plan d'intégration
- Rencontrer officiellement, vous-même ou le chef de service, la nouvelle recrue à la suite du plan d'intégration afin de vérifier si elle a besoin d'informations supplémentaires ou de précisions.

**Que faut-il inclure dans le plan d'intégration ?**

- Expliquer ce que fait l'association et comment leur rôle s'inscrit dans ce cadre
- Organiser des réunions avec différents membres du personnel afin qu'ils puissent expliquer leur rôle et celui de leur équipe par rapport aux activités de l'association. Un certain nombre de domaines peuvent être couverts par le plan d'intégration, qui sont décrits ci-dessous :
- Une copie de toutes les procédures et de tous les manuels du personnel (voir [l'annexe 2.3](#) pour les domaines clés à couvrir dans un manuel du personnel)
- Tout uniforme et équipement standard dont ils auront besoin pour exercer leur fonction
- Heures de travail - y compris les pauses
- Procédures relatives à la maladie et aux vacances
- Procédures disciplinaires et de réclamation
- Procédures d'achat/financières
- Procédures en matière de santé et de sécurité
- Limites de la délégation d'autorité
- Remplissage de la paperasse, coordonnées bancaires/ contact d'urgence/pension de retraite ou de pension



- **Commander et configurer l'équipement informatique (ordinateur portable/PC) et le téléphone portable (le cas échéant) de la nouvelle recrue, y compris l'adresse électronique de la nouvelle recrue.**
- **Envoyer un courriel à l'ensemble du personnel pour l'informer de l'arrivée de la nouvelle recrue, de son rôle et de ses antécédents - encourager le personnel actuel à lui souhaiter la bienvenue.**

## Culture d'équipe performante

**La culture est un ensemble d'attitudes, d'objectifs, de comportements et de valeurs partagés qui caractérisent un groupe. Elle détermine la manière dont les choses se passent dans l'association. Vous devez constamment observer et vous impliquer pour atteindre la culture souhaitée et vous devez montrer l'exemple.**

L'élément le plus important de la culture est constitué par les valeurs, qui sont normalement définies au cours du processus de planification stratégique. Une fois définies et approuvées, vous devez veiller à ce que ces valeurs soient appliquées de manière cohérente, de haut en bas, dans tous les services. Une bonne culture permet aux gens de se sentir en sécurité et respectés, ce qui leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes en vue d'atteindre un objectif commun.

Vous devez promouvoir une culture de bonnes pratiques, de politiques et de procédures et d'intégrité auprès de l'ensemble du personnel et veiller à ce que tout le monde respecte le même code de conduite.



**Assurez-vous que tous les membres du personnel connaissent clairement leur rôle et leurs responsabilités (par exemple, les descriptions de poste), ainsi que vos cibles/objectifs/IPC (indicateurs clés de performance) annuels.**



# Gestion du personnel

**La gestion efficace du personnel est vitale pour toute association. Il faut diriger, inspirer et motiver, tirer le meilleur du personnel et soutenir ceux qui ne sont pas assez performants.**

Elle passe d'abord par la mise en place d'une structure organisationnelle claire. Une fois cette structure en place, l'étape suivante consiste à s'assurer que tous les rôles identifiés dans la structure organisationnelle font l'objet d'une description de poste.

## A. Description du poste

**La description de poste est un outil utile pour décrire les rôles et les responsabilités du poste occupé par un membre du personnel. Elle décrit les différentes tâches, les ressources disponibles (par exemple, les autres membres du personnel, les budgets, etc.) ainsi que les caractéristiques de la personne requise pour le poste. Un cahier des charges détaillé est extrêmement important pour définir le niveau de qualification requis en termes de formation, d'expérience et de compétences.**

En fonction de la taille de l'association, celle-ci peut disposer de son propre service des ressources humaines ; pour les associations plus petites, il peut être de votre responsabilité de le compléter ou de l'externaliser. Quelle que soit la situation, vous devez avoir une bonne compréhension des rôles au sein de l'organisation.

En **annexe 2.4**, il y a un exemple de structure de description de poste qui peut vous être utile.

Processus d'élaboration d'une description de poste :

# 01

Établir un modèle de description de poste

# 02

Examiner la structure organisationnelle et déterminer le titre de toutes les fonctions et le niveau d'ancienneté au sein de l'organisation

# 03

Identifier les tâches clés et les insérer dans les descriptions de poste pour chaque rôle

# 04

Identifier les tâches communes à l'ensemble de l'organisation à inclure dans toutes les descriptions de poste, telles que la protection des données et la confidentialité

# 05

Élaborer un cahier des charges pour le poste. Prendre en considération le niveau d'éducation requis pour le poste (diplôme ou autre) et les compétences nécessaires pour exercer la fonction (bonne communication, capacité de prise de décision, orientation vers le client, etc.)

# 06

Identifier les ressources affectées au poste, c'est-à-dire le personnel, le budget, etc

# 07

S'assurer que le titulaire du poste lise la description du poste afin d'en comprendre les rôles clés

# 08

Obtenir l'approbation en signant chaque description de poste avec le titulaire du poste et en lui laissant une copie de la description de poste

# 09

Convenir avec les RH du salaire et des avantages liés à la fonction

## B. Objectifs liés aux services et au personnel

La deuxième étape consiste à identifier les objectifs ou les indicateurs clés de performance (ICP) des départements et de chaque membre du personnel. Chaque département doit avoir des objectifs communs à atteindre. Ces objectifs sont ensuite divisés en objectifs individuels pour les titulaires des postes. Les objectifs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps). Les objectifs départementaux et individuels sont dérivés des buts/objectifs du plan stratégique de l'association.

L'annexe 2.5 présente un modèle d'objectifs départementaux et individuels pour les membres du personnel que vous pouvez introduire dans une association. Pour les associations plus importantes, les modèles peuvent être utilisés en conjonction avec le système d'évaluation du département des ressources humaines.



- Les examens intermédiaires sont utiles car s'il y a des corrections, la personne a la possibilité de s'adapter.
- Le calendrier du cycle d'évaluation doit être clairement défini et aligné sur l'examen des activités de l'AM.

### Processus d'attribution des objectifs clés

# 01

Réviser la description du poste du titulaire

# 02

Identifier les tâches clés à accomplir. Par exemple, rédiger les rapports mensuels au plus tard le 20e jour ouvrable de chaque mois

# 03

Identifier des objectifs clairs à atteindre. S'assurer que l'on dispose d'une base de référence et d'un moyen de saisir les données au cours de chaque mois/année

# 04

Fixer des objectifs au niveau départemental et individuel, sur la base du plan stratégique global de l'association

# 05

Insérer les objectifs dans le modèle d'ICP du personnel

# 06

Approuver les objectifs avec le titulaire du poste

# 07

Examiner les objectifs lors d'entretiens de performance « individuels » programmés entre le titulaire du poste et son supérieur hiérarchique direct. L'objectif est d'organiser des entretiens de performance au moins une fois par trimestre. Si les objectifs s'avèrent difficiles à atteindre, il convient d'élaborer un plan d'action clair pour aider à atteindre les objectifs d'ici la fin de l'année

# 08

Procéder à un examen annuel des performances, qui comprendra une révision des objectifs

# 09

Récompenser le membre du personnel si les objectifs sont atteints de manière cohérente et supérieure aux attentes. S'assurer que les mauvaises performances sont soulignées, avec des exemples, et que les progrès sont contrôlés et revus lors de la prochaine réunion « individuelle »



## C. Gérer les performances du personnel

**L'élément suivant à prendre en considération est la performance du personnel, non seulement en récompensant les bonnes performances, mais aussi en gérant les mauvaises. Vous devez communiquer les performances attendues par le personnel et veiller à ce que le processus de performance soit correctement mis en œuvre et géré tout au long de l'année.**

Un système de gestion des performances identifie clairement le niveau requis que le personnel doit atteindre. La première partie de ce système est constituée par des réunions régulières (individuelles).

La documentation relative à la gestion des performances est créée avec des objectifs clairs examinés lors d'entretiens individuels. Les séances individuelles doivent avoir lieu tous les mois ou tous les trimestres. **L'annexe 2.6** présente un modèle de réunion individuelle.

Vous devez vous assurer qu'un système de gestion des mauvaises performances est en place. Vous trouverez à **l'annexe 2.7** un modèle de gestion des mauvaises performances.

Des entretiens individuels avec le personnel devraient être mis en place dans l'ensemble de l'association. Il s'agit de réunions formelles entre le personnel et ses subordonnés directs sur une base mensuelle ou trimestrielle. Dans votre cas, il s'agira du chef de service. Les entretiens individuels organisés tout au long de l'année serviront de base à l'entretien annuel d'évaluation des performances.

**Les thèmes abordés lors des entretiens individuels sont les suivants :**

- Performance de l'individu et examen des indicateurs clés de performance
- L'évaluation générale de la performance du département par l'individu
- Besoins en formation
- Faire part de ses préoccupations ou donner un feedback positif

**Cela offre également la possibilité de :**

- Identifier les problèmes à un stade précoce et y remédier
- Discuter des faiblesses apparentes
- Trouver des solutions, par exemple en proposant une formation
- Identifier de meilleures façons d'exécuter les tâches



## Éléments clés d'un système d'évaluation efficace

**Un bon système de performance et d'évaluation comporte trois éléments clés :**

- Fixer les objectifs de l'année à venir pour les chefs de service, les subordonnés directs et les équipes élargies.
- Contrôler les performances par rapport aux objectifs de l'année précédente - donner un retour d'information qui aidera le personnel à s'améliorer si vous pensez qu'il n'est pas à la hauteur des exigences
- Procéder régulièrement à des évaluations et à des vérifications afin de s'assurer que le processus est mené à son terme.

**Les avantages d'un bon système d'évaluation sont les suivants :**

- Permet d'évaluer votre personnel par rapport à des objectifs définis
- Offre la possibilité de donner un feedback constructif et de féliciter le personnel pour son bon travail
- Permettre de définir des objectifs à moyen et à long terme pour votre personnel



### Quelle est la fréquence des évaluations ?

Vous devez procéder à des évaluations régulières avec vos subordonnés directs ou vos chefs de service. Les évaluations doivent avoir lieu une ou deux fois par an. Si elles ont lieu deux fois par an, la première des deux évaluations doit être une évaluation intermédiaire portant sur les objectifs et permettant de convenir avec l'employé des mesures correctives à prendre pour remédier à d'éventuelles lacunes au cours de la phase intermédiaire.



**En outre, il est important que vous traitiez les problèmes de mauvaises performances dans le cadre de votre gestion quotidienne, c'est-à-dire que vous n'attendiez pas l'entretien d'évaluation annuel ou semestriel pour discuter de ces problèmes.**

### Partir du bon pied dès le départ

**Un système de performance ne fonctionnera que si vous le planifiez et le mettez en œuvre correctement :**

- Assurez-vous de connaître le rôle/la fonction du personnel - lisez sa description de poste.
- Utilisez un format standard pour vos formulaires d'évaluation - voir **l'annexe 2.8**
- Assurez-vous que la direction s'engage dans le processus d'évaluation et qu'elle sait ce que l'on attend de chaque membre du personnel
- Discutez avec le personnel de ce qui est proposé avant de mettre en place un système d'évaluation

## Indicateurs clés de performance (ICP)

Les ICP sont en fait des objectifs clairement identifiables et mesurables, comme :

- Recettes provenant du parrainage et de la radiodiffusion
- Organisation d'un nombre d'événements de proximité par an
- Production de rapports financiers mensuels pour l'association

Pour vous assurer que les objectifs sont utiles, vous pouvez utiliser le système SMART.

Cela signifie qu'il faut s'assurer que les objectifs sont :

---

## SPÉCIFIQUES

S'agit-il d'une tâche ciblée plutôt que générale ?

---

## MESURABLES

Pouvez-vous le quantifier ?

---

## ATTEIGNABLES

Veillez à ce qu'il ne soit ni trop difficile ni trop facile

---

## REALISTES

L'objectif peut-il vraiment être atteint ?

---

## TEMPOREL

Fixer des échéances

Pour que votre équipe reste motivée et suive votre plan stratégique, il est important de reconnaître et de récompenser les bonnes performances. Ce mécanisme de récompense doit être clairement défini dans votre système de gestion des performances et inclure des promotions ou une structure de primes qui encourage le personnel de manière ouverte, structurée et transparente. Ce mécanisme doit également être calibré par département afin de garantir la cohérence et l'équité.



## La réunion d'évaluation des performances

### Pour que la réunion d'évaluation des performances soit aussi productive que possible :

- Assurez-vous d'informer le membre du personnel de la nature de la réunion et demandez-lui de se préparer
- Prévoyez suffisamment de temps
- Assurez-vous que la pièce que vous utilisez est confortable et privée
- Commencez la réunion par des commentaires positifs
- Utilisez le formulaire d'évaluation comme guide tout au long de la réunion
- Discutez des objectifs fixés lors de la dernière évaluation et vérifiez s'ils ont été atteints - veillez à ce que la discussion se fasse dans les deux sens
- Rappelez-vous que tout feedback doit être constructif
- Convenez ensemble d'autres objectifs
- Discutez et convenez d'une formation appropriée qui aidera le membre du personnel à atteindre les objectifs de l'année à venir
- Assurez-vous que le membre du personnel comprend les prochaines étapes, telles qu'une révision des salaires ou un programme de formation
- Terminez toujours la réunion sur une note positive en vous réjouissant de l'année à venir
- Laissez le temps au membre du personnel de soulever tout point ou question qu'il a séparé de l'ordre du jour
- Faites un suivi par courrier électronique sur les prochaines étapes et les objectifs convenus.



**Assurez-vous que les promesses sont tenues, sinon le système ne sera pas crédible.**

## Gestion des mauvaises performances

En cherchant à améliorer la culture et les performances, vous allez nécessairement rencontrer des exemples de performances médiocres, de cibles manquées ou d'objectifs non atteints.

### Lorsque les normes ne sont pas respectées, vous devez :

- Chercher à identifier la source des mauvaises performances. Discuter avec le membre du personnel en lui faisant comprendre que vous vous souciez de lui et que vous souhaitez l'aider à se développer et à progresser, mais qu'il doit améliorer ses performances pour atteindre un niveau acceptable. Vous trouverez à [l'annexe 2.7](#) un modèle de gestion des mauvaises performances.
- Le collaborateur ne doit jamais entendre parler de la nécessité d'une amélioration pour la première fois lors de l'entretien formel sur les performances, à moins qu'il ne s'agisse d'une information ou d'un point de vue nouveau.
- Les managers efficaces discutent régulièrement, voire quotidiennement ou hebdomadairement, des performances positives et des domaines à améliorer.
- Il est essentiel que le membre du personnel sache exactement ce que l'on attend de lui en fixant des ICP/objectifs clairs.
- Adresser des courriers d'avertissement en cas de mauvais résultats et veiller à ce que tous les documents soient dûment remplis et conservés, au cas où ils seraient nécessaires ultérieurement.



**Vous devez connaître la législation nationale en matière d'emploi relative à la gestion des mauvaises performances.**

# Formation et perfectionnement du personnel

Le développement du personnel est une partie importante de votre rôle. Il est important que votre personnel reçoive la formation appropriée pour l'aider à continuer à remplir ses fonctions opérationnelles à un niveau acceptable. Il peut s'agir d'une formation sur le tas, de la participation à des cours externes, d'un apprentissage en ligne, d'un mentorat ou d'un stage d'observation avec d'autres personnes.

L'annexe 2.9 fournit un modèle de formation et de développement personnel. Ce modèle doit être rempli lors des entretiens individuels avec les membres du personnel. Vous et vos collaborateurs devez vous préparer à la réunion afin d'identifier les domaines clés à développer par l'individu. Ce modèle doit être complété lors de l'identification des besoins de formation et de développement de l'individu, à la fois par le supérieur hiérarchique et par l'individu lui-même.

L'élaboration d'un plan de formation implique généralement d'évaluer les besoins de l'individu, de déterminer le type de formation le mieux adapté à l'association et d'en évaluer les effets afin d'en maximiser les bénéfices.

**Les aspects à prendre en considération sont :**

- **Compétences personnelles** notamment les meilleures compétences en matière de communication, de leadership, de prise de décision, etc.
- **Compétences techniques** en rapport avec l'emploi, par exemple la formation informatique, les rapports financiers, etc.



## Plan de formation du personnel

Pour mettre en œuvre et dispenser efficacement un programme de formation, vous devez prendre en compte les étapes suivantes :

### 1. Faites le lien avec les objectifs de votre association

Vous devez hiérarchiser les besoins de formation en identifiant la manière dont la formation répondra aux indicateurs clés de performance (ICP) ou aux objectifs. Vous devez identifier ce qui est le plus important pour l'association en termes de besoins de formation. Cela vous permettra de vous assurer que votre budget de formation est affecté en priorité aux domaines de l'organisation qui vous rapporteront le plus.

### 2. Trouvez des solutions de formation

Établissez comment vous allez dispenser la formation, en interne ou par l'intermédiaire de formateurs externes.

#### Voici quelques options :

- Conférences
- Ateliers/séminaires
- Apprentissage en ligne/webinaires
- Livres/journaux
- Coaching ou mentorat
- Observation au poste de travail
- Détachement
- Adhésion à des associations sectorielles
- Abonnements à des magazines et bulletins d'information spécialisés

### 3. Communiquer

Le personnel doit être informé des raisons pour lesquelles il peut être amené à suivre certaines formations. Communiquez au membre du personnel les résultats de votre analyse des besoins en formation et tout plan de formation associé.

### 4. Évaluer

Vous devez évaluer les résultats de la formation, en démontrant que la formation est rentable. Vous devez mettre en place un système permettant d'analyser l'impact de la formation sur le personnel, en termes d'amélioration des connaissances et de la productivité. Vous pouvez utiliser une série d'outils pour obtenir une évaluation qualitative et quantitative de la formation. Cette évaluation doit être communiquée à la direction afin de démontrer que la formation constitue un retour sur investissement pour l'association.

#### Vous devez mettre en œuvre le processus suivant :

- Veiller à ce que la formation et le perfectionnement fassent partie des entretiens individuels avec le personnel
- Convenir de la formation et du perfectionnement requis sur la base des observations, des sessions individuelles précédentes et de la discussion avec le membre du personnel
- Créer et convenir d'un plan d'action de formation qui doit être revu lors de chaque entretien individuel

- S'assurer que les actions de formation et de perfectionnement sont mises en œuvre
- S'assurer que la formation ou le perfectionnement dispensés ont un impact positif sur le membre du personnel et sur son rôle.



- **Formez votre personnel pour qu'il atteigne le niveau le plus élevé possible et traitez-le bien pour qu'il reste au sein de l'association.**
- **Le développement doit être inclusif - travaillez avec le personnel pour identifier ses besoins et les domaines dans lesquels il souhaite évoluer et se développer. Si un membre du personnel possède des connaissances ou une expertise spécifiques, essayez de motiver le transfert de connaissances en permettant à d'autres membres du personnel de suivre une formation.**



# Communication organisationnelle

**La communication au sein d'une association - la communication interne - est souvent négligée alors qu'elle peut être à l'origine de nombreux problèmes qui se posent dans le cadre du travail quotidien de l'association. Une bonne communication est essentielle pour qu'une organisation fonctionne de manière optimale.**

Votre rôle est de veiller à ce que la communication au sein de l'organisation et avec les acteurs internes soit constante, cohérente et claire.

**Les outils ci-dessous peuvent être introduits dans une association pour améliorer la communication :**

## 1. Conférence annuelle

Cet événement, qui dure généralement une journée ou une demi-journée, est plus adapté aux grandes associations. L'objectif de la conférence est de rassembler tout le monde, de renforcer la cohésion de l'équipe et de communiquer les principales réussites ainsi que les objectifs et les priorités pour l'année à venir.

## 2. Réunions mensuelles de l'équipe

Réunions impliquant l'ensemble du personnel opérationnel. Un ordre du jour clair est établi et couvre une série de sujets. Ces réunions permettent au personnel de poser des questions ou de fournir un retour d'information à la direction.

## 3. Réunion individuelle ou tête-à-tête

Ce type de réunion est normalement utile lors des évaluations du personnel, mais vous pouvez également y recourir pour vous tenir au courant des différents projets et activités au niveau du chef de service.

## 4. Courriels du personnel

Le personnel peut communiquer par courrier électronique des messages clés, des exemples de réussite et d'autres informations importantes. Ce type de communication peut être hebdomadaire ou mensuel.

## 5. Outils de messagerie sociale

Les applications de messagerie sont très présentes dans de nombreuses associations afin de maintenir une communication immédiate ou d'assurer une réponse rapide de la part de groupes clés.

**Le processus suivant doit être mis en œuvre afin d'établir un cadre pour une communication organisationnelle cohérente et bidirectionnelle :**

- Effectuer des recherches auprès du personnel, du Comité exécutif et des différents comités afin d'identifier les informations dont ils ont besoin de la part de l'association, ainsi que la meilleure méthode pour fournir ces informations.
- Élaborer un plan de communication interne - utiliser le modèle fourni à **[l'annexe 2.10](#)**.
- Garder à l'esprit qu'il existe un premier niveau de parties prenantes internes (le personnel) qui doit recevoir certaines communications en premier, puis un deuxième niveau d'acteurs internes (par exemple, les clubs, etc.) qui doivent les recevoir ensuite.
- Les plateformes clés qui peuvent contribuer à améliorer la communication interne sont : les réunions mensuelles ou trimestrielles en tête-à-tête, les réunions d'équipe formelles (hebdomadaires ou mensuelles), le tableau d'affichage du bureau.

- Affecter un membre du personnel à la communication interne, diffuser le contenu aux différents acteurs internes,
- Entreprendre des actions de communication interne et veiller à ce que le contenu soit régulièrement mis à jour pour les acteurs internes.
- Mesurer le succès et ajuster en fonction des feedbacks.



- **Rencontrez le personnel afin d'identifier les informations clés qui le concernent.**
- **Assurez-vous que le personnel comprend que certaines informations peuvent être extrêmement sensibles et que, par conséquent, vous n'êtes peut-être pas en mesure de communiquer les informations nécessaires.**
- **Il n'est pas nécessaire d'introduire tous les canaux de communication. Identifiez ceux qui fonctionnent le mieux pour vous et votre personnel.**
- **Assurez-vous que la communication entre les commissions, les présidents et le personnel est en place.**
- **Organisez des réunions hebdomadaires (30 minutes maximum) avec votre équipe de direction pour renforcer la communication.**

# Volontariat

**Les volontaires sont impliqués dans de nombreux aspects du fonctionnement d'une association. Dans certains pays, les volontaires sont essentiels pour assurer la croissance du football et soutenir le personnel à temps plein.**

Vous devez établir un programme de volontariat et veiller à ce qu'il apporte une valeur ajoutée à l'association. Vous devez nommer un responsable de la gestion des volontaires (Officier de liaison avec les volontaires) - les associations plus importantes peuvent disposer d'une équipe dédiée à la gestion des programmes.

Lors de la création d'un programme de volontariat, plusieurs étapes sont à prendre en considération. Cela vous permettra de concevoir et de recruter un groupe de volontaires qui sont déjà intéressés par le travail au sein de l'association.

## 1. Politique en matière de volontariat

Cette politique décrit les valeurs et l'éthique de votre association, ainsi que la raison de l'implication des volontaires. Elle définit des principes importants pour le bénévolat lors d'un événement ou d'une autre activité gérée par l'association. Les volontaires doivent apporter une valeur ajoutée au travail du personnel rémunéré et ne doivent pas être utilisés pour remplacer le personnel rémunéré. Votre politique en matière de bénévolat doit également tenir compte de toute législation locale concernant le bénévolat. La politique doit identifier le nombre et le lieu des besoins en bénévoles au sein de l'association. La politique doit également décrire l'assurance santé et sécurité ainsi que la gestion des risques. Vous trouverez à [l'annexe 2.11](#) les principaux domaines à couvrir dans une politique relative au volontariat.

## 2. Description du poste ou rôle du volontaire

Elle fournit des informations claires sur ce qui est attendu d'eux et sur les tâches dans lesquelles l'association leur demande de s'impliquer. La description du poste fournit une description précise des activités et des tâches à accomplir.

## 3. Code de conduite

Il est important de disposer d'un code de conduite écrit. Le code de conduite décrit les limites du rôle, les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas. Vous trouverez un modèle de code de conduite à [l'annexe 2.12](#).

## 4. Recrutement des volontaires

Une fois que vous avez déterminé le nombre de volontaires requis et le rôle qu'ils joueront, l'étape suivante consiste à passer le mot aux volontaires potentiels. Réfléchissez au meilleur moyen d'annoncer les rôles, par exemple dans les clubs locaux, les médias sociaux, etc. Un processus d'entretien doit être mis en place pour recruter les bonnes personnes pour les rôles identifiés.

## 5. Formation des volontaires

Une formation doit être dispensée en rapport avec le rôle. Il peut s'agir de l'aspect technique du jeu, du service à la clientèle, de la santé et de la sécurité, de la formation à la protection, etc.

## 6. Récompenser les volontaires

Vous devez récompenser les volontaires, d'autant plus qu'ils donnent de leur temps pour aider l'association. La récompense peut aller de l'accès gratuit aux événements de l'association à la mise en place d'un processus de récompense et de reconnaissance.

Un programme de volontariat comprendra une session d'initiation au cours de laquelle l'association mettra ses compétences en adéquation avec les opportunités de volontariat disponibles, en fonction de l'expérience, de la situation géographique et des centres d'intérêt des volontaires.

**Comme fonction, le volontaire peut :**

- Faire partie d'une équipe d'accueil lors de matchs internationaux à domicile
- Être entraîneur dans un club local ou dans le cadre d'un programme de formation de base
- Faire partie de l'administration d'un club.



## Liste de contrôle de la stratégie en matière de volontariat



Contexte stratégique et nécessité du programme de volontariat, conformément à la réglementation ou à la législation sur le volontariat



Buts et objectifs du programme de volontariat



Recrutement des volontaires



Gestion des volontaires (y compris l'Officier de liaison avec les volontaires)



Formation nécessaire



Récompense/reconnaissance des volontaires



Engagement requis



Droits de propriété intellectuelle



Suivi et évaluation internes des volontaires



# Politiques organisationnelles

Bien que le Comité exécutif soit responsable de l'ensemble des politiques organisationnelles, il est normalement de votre ressort de créer et de mettre en œuvre diverses politiques au sein de l'association. Vous trouverez à [l'annexe 2.13](#) une liste de contrôle des principales politiques à créer et à mettre en œuvre dans une association.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales politiques que vous devez mettre en œuvre.

## A. Santé et sécurité

**Vous êtes tenus de veiller à la santé, à la sécurité et à la sûreté de l'ensemble du personnel.**

L'un des moyens de protéger votre personnel consiste à créer un registre des risques, à partir duquel le personnel peut procéder à des évaluations des risques. Vous trouverez à [l'annexe 2.14](#) un modèle d'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité.

Une pratique exemplaire consiste à réaliser une évaluation des risques afin de repérer les dangers potentiels et d'apporter toutes les modifications possibles pour réduire le risque d'accident. Cette évaluation peut être réalisée par le service des ressources humaines ou un autre service. En fonction de la taille de l'association, il convient de revoir régulièrement le registre des risques pour s'assurer qu'il répond toujours à toutes les exigences et qu'il est conforme à la législation en matière de santé et de sécurité.



## B. Politique d'égalité des chances et de diversité

**Afin de démontrer votre engagement à promouvoir l'inclusion et à valoriser la diversité au travail, vous devez élaborer des politiques et des procédures dans des domaines importants. Il est recommandé de disposer de politiques écrites couvrant les domaines suivants :**

- Politique d'égalité des chances
- Politique et procédure en matière de harcèlement
- Politique et procédure de recrutement et de sélection
- Politique en matière de maternité et de paternité
- Politique et procédure en matière de travail flexible
- Politique d'égalité salariale
- Politique de lutte contre la discrimination

Toutefois, il ne suffit pas de disposer de telles politiques écrites. Vous devez également les mettre en œuvre et prendre continuellement des mesures raisonnablement réalisables pour respecter les engagements qu'elles expriment et veiller à ce qu'elles soient comprises et suivies dans l'ensemble de l'association.

Vous devez vous rappeler que vous pouvez être tenu responsable de toute action discriminatoire de la part de votre personnel si vous ne pouvez pas prouver que vous avez pris les mesures raisonnablement réalisables pour essayer d'empêcher une telle

action de se produire. Vous devez vous assurer que votre association respecte la législation nationale en matière d'égalité des chances.

Les politiques doivent être incluses dans tous les contrats des employés, afin que tous ceux qui travaillent pour l'association soient tenus de les respecter.

## C. Discrimination

**Une association ne peut exercer de discrimination fondée sur l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'appartenance ethnique, la couleur de peau ou les croyances religieuses. Cela est illégal. Vous devez veiller à ce que les procédures appropriées soient mises en place lors du recrutement et dans l'environnement de travail du football. Dans les cas où ces éléments ne sont pas protégés par la loi, vous devez faire en sorte de créer une culture visant à protéger le personnel.**

**Vous ne devez pas accepter ni tolérer de discrimination fondée sur les motifs suivants :**

- Genre
- Grossesse et maternité
- Mariage ou union civile
- Identité de genre
- Handicap
- Race, ethnie ou couleur de peau
- Âge
- Orientation sexuelle
- Croyance religieuse, croyance philosophique similaire ou opinion politique



- **Vous devez former tous les membres de la famille du football à la politique de l'association en matière de discrimination et de préjugés inconscients.**
- **Vous devez vérifier que votre processus de recrutement n'est pas discriminatoire.**

## D. Harcèlement sexuel sur le lieu de travail

L'élaboration d'une politique en matière de harcèlement sexuel sur le lieu de travail est importante et démontre que l'association :

- Assume une lourde responsabilité en matière de santé, de sécurité et de bien-être de son personnel, des joueurs, des clubs et des autres parties prenantes de la famille du football
- Est capable d'évaluer le risque de violence à l'égard des membres du personnel
- Dispose d'un mécanisme de signalement et de traitement de tout incident de harcèlement sexuel

Les associations ont le devoir éthique et moral de protéger et de soutenir le personnel, les joueurs, les administrateurs, les officiels, les entraîneurs et les supporters victimes de toute forme de harcèlement sexuel.



La liste de contrôle suivante présente les principaux points que doit couvrir une politique en matière de harcèlement sexuel :



Déclaration de politique générale soulignant l'engagement en faveur d'une approche de tolérance zéro à l'égard du harcèlement ou des abus sexuels



Définition du harcèlement et des abus sexuels



Procédures d'établissement de rapports, y compris les rôles, les responsabilités et les coordonnées des RH, des supérieurs hiérarchiques et du représentant du Comité exécutif



Mesures pratiques pour soutenir le personnel, par exemple en détournant les appels téléphoniques ou en alertant le personnel d'accueil et de sécurité



Le rôle du supérieur hiérarchique



Législation locale en matière de harcèlement sexuel



Liste des services de soutien - voir conseils et soutien en cas de harcèlement sexuel



Engagement de confidentialité



Plan de communication, par exemple, publication de la politique dans le bulletin d'information du personnel ou dans le manuel afin que l'ensemble du personnel puisse en prendre connaissance



Formation du personnel sur les implications du harcèlement sexuel dans le football et sur ce que la politique propose



Processus de suivi et de révision régulière de la politique

## E. Protection

**La protection fait référence à un ensemble d'actions préventives visant à promouvoir le bien-être des enfants (moins de 18 ans), des jeunes, des femmes et des adultes vulnérables afin de s'assurer qu'ils sont à l'abri des préjudices, des abus et de l'exploitation lorsqu'ils sont impliqués dans notre jeu.**

Chaque Secrétaire général se doit de mettre tout en œuvre pour protéger les personnes contre toute atteinte, qu'elle soit physique ou psychologique.

**Votre politique de protection doit tout au moins :**

- Être approuvée par le Comité exécutif ou le Conseil et être suivie d'un plan d'action.
- Désigner deux Responsables de la protection (de préférence avec une représentation équilibrée des hommes et des femmes).
- Disposer d'un groupe de pilotage interne dédié à la protection et/ou d'un groupe consultatif externe pour contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de vos mesures de protection.
- Clairement définir, par exemple, ce que l'on entend par enfant, jeune, adulte vulnérable, prévention, protection de l'enfant et abus, conformément à la législation nationale.

**En qualité de Secrétaire général de l'association, vous devez superviser les aspects clés suivants en matière de bien-être :**

**Élaboration de la politique :**

Le Secrétaire général est souvent chargé de veiller à la nomination de points focaux de protection qui doivent élaborer et mettre en œuvre des politiques de protection au sein de l'association. Il s'agit notamment d'élaborer des lignes directrices et des procédures conformes à l'ensemble de la législation nationale en matière de protection, afin de garantir la sécurité et le bien-être des personnes impliquées dans le football, en particulier les enfants et les personnes vulnérables.

**Conformité :**

Le Secrétaire général est chargé de veiller à ce que l'association respecte les réglementations, lois et normes nationales et internationales en matière de protection. Cela implique de contrôler et de superviser la mise en œuvre des politiques et des lignes directrices en matière de protection à tous les niveaux de l'organisation, y compris les clubs, les académies, les ligues, les équipes nationales et les écoles concernées.

**Vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle simplifiée pour garantir la mise en œuvre des mesures de protection :**

- Avons-nous désigné deux responsables de la protection ?
- Ont-ils suivi la formation de la FIFA en matière de prévention ?
- Avons-nous une politique de protection approuvée par le Comex ?
- La politique a-t-elle été communiquée à tous les clubs, aux équipes nationales, aux académies et aux écoles concernées ?
- La politique a-t-elle été communiquée à tous les joueurs, entraîneurs, arbitres, parents et personnel de l'AM ?
- Avez-vous dispensé une formation sur la protection à votre personnel et à vos volontaires, ainsi qu'à d'autres acteurs impliqués ?
- Avez-vous collaboré ou établi un partenariat avec des organisations sportives ?

**Vous trouverez les documents suivants sur la page consacrée à la protection sur notre site CAFonline.com :**

- Codes de conduite : Joueurs, entraîneurs, arbitres et adultes
- Formulaire de consentement des parents
- Formulaire de déclaration de l'association

**Formation et éducation :**

Le Secrétaire général doit accompagner les points focaux de la protection dans l'organisation et la promotion de programmes de formation à la protection pour le personnel, les entraîneurs, les arbitres, les officiels et les autres personnes impliquées dans le football, en particulier celles qui travaillent directement avec des enfants. Cela permet de sensibiliser à la protection, à la protection des enfants, aux pratiques de recrutement sûres et à un comportement approprié dans le sport.

**Signalement et enquête :**

Le Secrétaire général doit mettre en place un mécanisme et des procédures de signalement appropriés avec le département juridique pour le processus de signalement et d'enquête dans les cas où des préoccupations ou des allégations relatives à la protection sont soulevées. Il s'agit notamment de veiller à ce que les allégations soient traitées de manière appropriée, conformément aux politiques de l'organisation et aux exigences légales pertinentes.

**Collaboration et communication :**

Le Secrétaire général assure souvent la liaison entre l'association de football et les parties prenantes externes, telles que les autorités gouvernementales, les agences de protection de l'enfant et d'autres organisations sportives. Il peut s'engager dans des efforts de collaboration pour promouvoir des initiatives de sauvegarde et partager les meilleures pratiques par l'intermédiaire des points focaux de la protection.

**Évaluation et gestion des risques :**

Le Secrétaire général doit s'assurer que les points focaux de la protection ont procédé à des évaluations des risques afin d'identifier les risques potentiels de protection au sein de l'association de football. Ils peuvent ensuite travailler à la mise en œuvre de stratégies et de mesures visant à atténuer ces risques de manière efficace.



**PROTECT  
THE DREAM**

**CAF SAFEGUARDING**

**CAF**  
**SAFEGUARDING**

## F. Protection et défense des enfants/prise en charge et gestion des mineurs

**Une grande partie du temps et des ressources d'une association est consacrée à l'encadrement des enfants. Il est donc important de veiller à ce que :**

- L'association dispose d'une politique de protection et de sauvegarde de l'enfance qui respecte notamment l'ensemble de la législation nationale en la matière.
- Tous les entraîneurs travaillant avec des enfants ont été dûment contrôlés en vertu des procédures de la législation nationale.
- Tous les membres du personnel, les entraîneurs et les officiels sont formés à la protection et à la défense des enfants.

Vous devez vous assurer que les contrôles et les procédures appropriés sont en place lorsque vous manipulez et gérez des mineurs (c'est-à-dire toute personne âgée de moins de 18 ans). Le programme CAF Guardians™ / Child Safeguarding est une boîte à outils de référence qui décrit les meilleures pratiques.

## G. Procédures de recours et procédures disciplinaires

**Parfois, même dans les associations bien gérées, il faut faire face à des griefs ou à des problèmes disciplinaires, voire à des licenciements. L'existence de règles et de procédures écrites concernant les griefs ou les problèmes disciplinaires du personnel peut vous aider à les traiter de manière équitable et dans le respect du droit du travail.**

Une pratique exemplaire consiste pour une association à définir par écrit ses procédures de licenciement, de discipline et de règlement des griefs à l'intention de son personnel, en même temps que toutes les autres politiques clés. Les procédures disciplinaires et de règlement des griefs doivent être incluses dans le manuel du personnel (voir **l'annexe 2.3** pour les domaines à couvrir dans un manuel du personnel). Ces procédures peuvent également figurer dans le contrat de travail.

**Une procédure disciplinaire définit les mesures à prendre lorsque le personnel ne respecte pas les normes de conduite ou de comportement attendues. Au minimum, votre procédure doit comprendre les étapes suivantes :**

- Un avertissement verbal de la part d'un supérieur.
- Informer le personnel par écrit du problème.
- Une réunion pour discuter du problème avec le membre du personnel, qui a le droit d'être accompagné par un collègue de travail ou un représentant syndical.
- Après l'entretien, informer le membre du personnel de votre décision et de son droit de recours.
- Une procédure d'appel si le membre du personnel en fait la demande.

**Une procédure de règlement des griefs permet aux membres du personnel de formuler des griefs concernant leur emploi. Cette procédure doit au moins comprendre les éléments suivants :**

- Un forum pour l'échange verbal des griefs.
- La possibilité pour le personnel d'informer l'association par écrit de ses griefs.
- Une réunion pour discuter du grief (le membre du personnel a le droit statutaire d'être accompagné par un collègue, qui peut être un responsable syndical).
- Une réponse à la suite de la réunion.
- Un droit de recours pour l'agent s'il ou elle estime que le grief n'a pas été traité de manière satisfaisante.



## H. Lutte contre la corruption et les actes de malversation

**L'association doit avoir mis en place une procédure visant à prévenir la corruption ou tout acte de malversation.**

**Pour prévenir les pratiques de corruption et disposer d'une défense en cas d'accusation de corruption à l'encontre de l'association, vous devez :**

- Évaluer si votre association est exposée à un risque et, le cas échéant, le niveau de ce risque.
- Mettre en place une politique de lutte contre la corruption contenant des procédures proportionnées au risque que vous avez identifié.
- Faire preuve de diligence raisonnable pour évaluer les personnes avec lesquelles vous traitez et celles que vous désignez pour vous représenter.
- Communiquer, former et sensibiliser le personnel et les principales parties prenantes du football.
- Contrôler et réviser vos procédures.

**Votre politique de lutte contre la corruption doit :**

- Se fonder, le cas échéant, sur la législation anti-corruption locale.
- Comporter une interdiction claire de l'offre, du don ou de l'acceptation de pots-de-vin.
- Détailler les procédures à suivre lors des transactions commerciales.
- Donner des conseils sur l'offre de cadeaux, l'hospitalité ou les dépenses susceptibles d'influencer l'issue des transactions commerciales.
- Donner des conseils sur les dons politiques et caritatifs, y compris l'interdiction de verser des dons à des partis politiques ou à des organisations caritatives qui sont directement liés à l'obtention d'un travail commercial avec l'association ou à l'obtention d'un avantage commercial.
- Exiger que tout don effectué de bonne foi soit rendu public.



# I. Internet, médias sociaux et courrier électronique

**Le manuel du personnel doit comporter une section sur les politiques en matière de numérique et de données. Cette section couvrira :**

- Protection des données (dérivée des lois locales)
- Utilisation autorisée du courrier électronique et de l'internet au travail
- Gestion de la réputation sur les canaux de médias sociaux personnels
- Sécurité de l'internet et du courrier électronique
- Sécurité des appareils

Vous devez informer les nouveaux employés de toutes les politiques du lieu de travail au cours du processus d'intégration.

Des mesures doivent être prises pour assurer la sécurité des données. Par exemple, tous les ordinateurs devraient être protégés par un mot de passe et disposer d'un pare-feu Internet et d'un logiciel antivirus à jour. Les membres du personnel qui utilisent régulièrement des équipements informatiques doivent changer leurs mots de passe et sauvegarder régulièrement leurs fichiers.

Une partie de la formation de base du personnel devrait inclure des pratiques de protection numérique, telles que des processus d'identification et de traitement des logiciels malveillants et des courriels d'hameçonnage.

# J. Sécurité et intégrité

**L'expression « dénonciation » désigne le signalement par un membre du personnel ou une personne de la famille du football de soupçons de mauvaise conduite, d'actes illégaux ou de manquement aux politiques de l'association. Une association doit mettre en place une politique de dénonciation qui encouragera et rassurera les membres du personnel désireux de faire part de leurs préoccupations à le faire en toute sécurité. Cette politique doit prévoir la possibilité pour le dénonciateur de garder l'anonymat.**

Les dénonciateurs devraient disposer de voies de signalement internes et externes, et un responsable devrait être désigné pour traiter ces affaires. La CAF dispose d'une plateforme d'intégrité avec une application téléchargeable et une plateforme de contenu d'apprentissage en ligne. Elle comprend une obligation de signaler les actes répréhensibles ainsi qu'une ligne d'assistance téléphonique et un lien pour les dénonciations confidentielles.

## Signalement interne

Il s'agit d'une dénonciation de faits ou de problèmes dans le cadre des procédures de réclamation standard de l'association, par exemple en faisant part de ses préoccupations à un supérieur hiérarchique par courrier électronique, par téléphone ou en personne.

## Signalement externe

En outre, l'association peut choisir de passer un contrat avec un fournisseur externe de services de dénonciation. Ces services offrent à un dénonciateur potentiel un autre moyen, externe et indépendant, de signaler un événement ou une préoccupation, en particulier s'il ne se sent pas à l'aise avec les méthodes internes ou s'il préfère rester anonyme. Les services de dénonciation proposent généralement une ligne téléphonique ouverte 24 heures sur 24, ainsi que des options par courrier électronique et en ligne. Ces services sont généralement payants.

Le rôle du prestataire de services externe est de recevoir de manière objective et indépendante les divulgations, de protéger l'anonymat de la personne et de transmettre immédiatement la divulgation au Responsable de la protection des lanceurs d'alerte de votre association ou de vous-même.







### Traitement des enquêtes

Toute déclaration d'un dénonciateur doit être prise au sérieux et donner lieu à l'application immédiate de la procédure de dénonciation et de la politique pertinente.

Toute enquête menée par l'association ou par son intermédiaire doit respecter l'équité procédurale et toutes les procédures et politiques existantes de l'association - les politiques disciplinaires de l'association.

Bien que toute personne faisant l'objet d'une accusation ou d'une allégation ne doive pas être condamnée sur la base de soupçons, il peut s'avérer nécessaire de la suspendre pendant la durée de l'enquête s'il existe un problème de sécurité. Avant de prendre des mesures draconiennes, il convient de demander conseil à des experts en ressources humaines et en droit.

Si l'affaire présente un aspect de relations publiques, vous devez élaborer une stratégie de relations publiques avec votre Responsable de la communication afin de traiter l'affaire, ainsi que l'attention des médias et du public, de manière appropriée.

### En résumé, votre procédure d'enquête doit :

- Accuser réception de la divulgation.
- Prendre des mesures immédiates pour neutraliser la situation, en particulier lorsqu'il existe un risque permanent pour la sécurité.
- Informer l'accusé de l'allégation.
- Planifier l'enquête.
- Recueillir et rassembler toutes les informations.
- Procéder à des entretiens.
- Rédiger un rapport, accompagné d'une recommandation, à soumettre à l'autorité compétente.
- Mettre en œuvre les recommandations.
- Examiner les politiques et les procédures liées à l'infraction, afin de mettre en œuvre toute formation ou révision visant à réduire la possibilité que l'événement ou la préoccupation se reproduise à l'avenir.

### Protection et assistance

Votre association doit également mettre en place une stratégie de soutien et de protection du personnel qui fait part de ses préoccupations dans le cadre de la procédure de dénonciation. Cette stratégie doit couvrir, sans s'y limiter, les procédures d'évaluation des risques lors de la réception d'un rapport, les méthodes de signalement de la victimisation, les processus de traitement des plaintes pour victimisation et les méthodes de soutien. Les acteurs doivent pouvoir bénéficier d'un soutien avant, pendant et après la procédure de dénonciation. Il peut s'agir d'un accès à une personne de soutien interne ou à des conseils externes.

# Évaluation des systèmes internes

**Le développement des technologies de l'information et des systèmes de base de données vous permet de connaître les principaux systèmes internes nécessaires à une organisation sportive moderne. Ceux-ci comprennent entre autres ;**

## 1. Système central de gestion de la relation client

Un système de gestion de la relation client (CRM) qui permet à l'association de gérer les différentes relations avec ses acteurs comme les supporters, les clubs, les entraîneurs, les arbitres et les fournisseurs. Il s'agit d'un outil qui offre un lieu central pour stocker toutes les données relatives aux clients et les partager avec d'autres équipes au sein de l'organisation.

Un système CRM devrait vous permettre de cibler et de personnaliser davantage votre marketing auprès de vos supporters. Il devrait également vous permettre d'héberger et de gérer les principales données d'information requises par la FIFA et la CAF, telles que l'enregistrement des joueurs et les formulaires de transfert, les systèmes de gestion des compétitions, la discipline, les rapports d'arbitrage et les données relatives à la formation des entraîneurs.

## 2. Gestion financière

Un système informatisé de gestion financière peut faire gagner beaucoup de temps et d'argent à l'association. L'informatisation des comptes peut également avoir des avantages commerciaux plus larges. Elle vous permettra de remplir les déclarations statutaires et réglementaires relatives aux impôts et aux rapports annuels, tout en améliorant potentiellement la capacité de l'organisation à communiquer en ligne avec ses clients pour des applications telles que la facturation électronique. Vous trouverez à **l'annexe 2.15** une liste de contrôle des politiques et procédures financières.

## 3. Technologies de l'information

La mise en œuvre d'une nouvelle technologie peut s'avérer difficile. Si elle n'est pas effectuée correctement, elle peut créer des problèmes majeurs pour l'association, entraînant des retards, des pertes de productivité et des dépassements de budget.

Pour que votre projet informatique reste sur la bonne voie, sélectionnez et achetez le système avec soin. Vous pouvez procéder à une évaluation des besoins informatiques pour vous aider à choisir le bon système informatique pour l'association.

Les besoins informatiques comprennent : un serveur et une plateforme d'hébergement robuste/sécurisée pour votre informatique, des PC ou des ordinateurs portables pour le personnel, des imprimantes, un réseau local et une capacité à large bande pour répondre de manière adéquate à vos besoins.

Il est recommandé à toutes les associations de disposer d'un serveur de courrier électronique avec des adresses électroniques et des domaines de sites web spécifiques à la « Fédération ».

## 4. Intégrer les systèmes de back-office existants tels que les systèmes d'entraînement, d'arbitrage et de billetterie

Il s'agit d'un ensemble de processus automatisés exécutés par un logiciel sur un ordinateur. Un système de back-office, utilisant un CRM ou une base de données, aura à :

- Enregistrer toutes les transactions relatives aux billets et au merchandising
- Enregistrer tous les achats auprès des fournisseurs
- Mettre à jour les dossiers des joueurs, des supporters et des clubs en conséquence





- Produire tous les documents appropriés, c'est-à-dire les factures et les reçus.
- Generate all appropriate paperwork - i.e. invoices and receipts

### 5. Systèmes RH

Les petites associations peuvent enregistrer manuellement les dossiers du personnel, mais cela fait de plus en plus souvent partie du système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) (système centralisé).

Toutefois, si le nombre d'employés de l'association augmente, il peut s'avérer plus difficile de conserver des dossiers papier exacts et à jour. Il se peut donc que vous en veniez à compter de plus en plus sur les dossiers électroniques du personnel.

Les grandes associations peuvent se trouver dans l'obligation de mettre en place un système informatisé central de gestion des ressources humaines, qui facilite la recherche d'informations, mais dont la mise en place et la formation du personnel à son utilisation sont coûteuses.

Les systèmes RH comprennent la gestion des données et des processus relatifs au personnel afin d'assurer une administration efficace au sein de l'association.

#### Un système RH peut consigner :

- Demandes de congés
- Congés de maladie
- Registres de présence
- Feuilles de temps
- Évaluation des performances
- Données sur les employés
- Salaires
- Processus de recrutement

#### Il est de bonne pratique de tenir un registre des activités de chaque membre du personnel :

- Formation et évaluations
- Historique de l'emploi - date de début de l'emploi, promotions, titre(s) du poste
- Absences - relevés des retards, des maladies et de toute autre absence autorisée ou non autorisée
- Données personnelles - nom, adresse, numéro(s) de téléphone d'urgence, qualifications, handicap lié au travail
- Conditions d'emploi - y compris une copie de la déclaration écrite de chaque membre du personnel et de la correspondance relative à toute modification de ses conditions d'emploi.



- **Assurez-vous que seuls les membres du personnel qui ont besoin d'utiliser des données confidentielles/ sensibles y ont accès.**
- **Protégez les dossiers électroniques par des mots de passe sécurisés, des logiciels antivirus et des pare-feu.**
- **Mettez en place une piste d'audit dans les systèmes informatisés afin de pouvoir vérifier qui a accédé à un dossier particulier et à quel moment.**
- **Respectez toutes les lois et réglementations associées au stockage et à la gestion des données à caractère personnel.**

# Responsabilité sociale des entreprises

**La responsabilité sociale des entreprises (RSE) décrit normalement l'engagement d'une association à mener ses activités de manière éthique et à utiliser le pouvoir du football d'une manière qui profite à la communauté au sens large ou à la société au sein du pays.**

**La RSE peut impliquer une série d'activités, notamment :**

- Gestion de l'environnement, par exemple réduction des déchets et développement durable
- Santé mentale et physique et bien-être
- Participation à des programmes éducatifs et sociaux
- Volontariat des employés
- Investissement socialement responsable
- Développement des relations avec les employés et la communauté.

La RSE peut vous aider à améliorer les performances de votre association et à instaurer un climat de confiance avec les principales parties prenantes et le personnel. Elle peut également vous aider à réaliser des économies de coûts opérationnels en évitant le gaspillage d'énergie, à donner à votre marque l'image positive d'une organisation éthique réputée et à développer des relations avec d'autres institutions partageant les mêmes valeurs, y compris avec les pouvoirs publics.

## Audit de la responsabilité sociale

Vous devez évaluer dans quelle mesure l'association va au-delà du respect de ses obligations légales minimales. Cela signifie qu'il faut donner au personnel les moyens d'effectuer un audit de la responsabilité sociale. Un audit de la RSE doit couvrir :

- **Votre personnel** – les salaires que vous payez, les conditions de travail et vos politiques d'égalité des chances ; la santé et la sécurité, l'évolution de carrière et la formation ; la politique de rémunération.
- **Le contexte de travail** – par exemple les plans de gestion des déchets, l'énergie verte, l'amnistie plastique.
- **La communauté** – par exemple, si vous passez pour un bon voisin et ce que vous apportez à la communauté.
- **L'attitude** – les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ; les politiques de lutte contre la corruption ; les pratiques anticoncurrentielles.
- **Gouvernement d'entreprise** – les membres du comité exécutif, l'audit et les contrôles internes ; le traitement des actionnaires ; la rémunération des dirigeants.



# Gestion et maintenance des actifs

**Chaque association dispose d'une liste d'actifs qu'elle doit gérer. Il est de votre rôle de veiller à ce que ce patrimoine soit géré correctement en :**

- veillant à ce que les bâtiments, le stade (s'il vous appartient ou s'il est exploité par vous) et les terrains soient correctement entretenus tout au long de l'année
- veillant à ce qu'un registre des actifs soit tenu pour tout l'équipement, par exemple les serveurs
- veillant à ce que l'équipement soit mis à niveau et/ou remplacé tout au long de l'année, par exemple les ordinateurs portables.



- **Assurer la mise en place de contrats d'entretien suite à l'installation ou à la modernisation d'un terrain ou d'un bâtiment.**
- **Assurer que les actifs sont correctement enregistrés dans le bilan de l'association.**
- **Assurer la protection du logo de l'association et de toute autre marque officielle.**
- **Marquer de façon permanente les PC, ordinateurs portables, imprimantes, tablettes et serveurs et noter la marque, le modèle et le numéro de série de chaque équipement.**

**Le tableau ci-dessous fournit une liste des actifs qu'une association peut posséder et qu'elle a donc la responsabilité d'entretenir et d'améliorer :**

- Siège social
- Centre technique
- Véhicules et autres équipements lourds
- Équipement électronique - serveurs, imprimantes, etc.
- Surfaces de jeu telles que les terrains 3G
- Équipement des stades nationaux et des sites (signalisation, etc.)
- Équipement de jeu
- Marques de l'association
- Autres éléments de propriété intellectuelle, tels que le contenu numérique, les séquences, les enregistrements, etc.
- Informations stockées sur des ordinateurs, dans des organisateurs ou sur papier.



# 3

## Gestion des acteurs du football



46<sup>th</sup> ORDINARY  
GENERAL  
ASSEMBLY  
27-28 NOVEMBER 2022 ABUJA, NIGERIA

YES  
OUI

VOTING CARD / CARTE DE VOTE  
CONFÉDÉRATION AFRICAINE DE FOOTBALL



# Introduction

Les associations membres disposent d'un vaste groupe d'acteurs qui, collectivement, contribueront à la réussite de la mise en œuvre de votre plan stratégique ainsi qu'à l'amélioration de la réputation et de l'impact de votre association au-delà du cadre du football.

En tant que Secrétaire général, vous serez le principal point de contact avec ces groupes et la gestion des acteurs est un élément clé de vos responsabilités opérationnelles.

Dans cette rubrique, nous identifierons certains des groupes d'acteurs qui vous concernent le plus et nous verrons comment leur interaction peut être vitale pour votre réussite.

## Une approche utile pour mieux comprendre vos acteurs

La **fiche d'analyse des acteurs** ci-dessous vous donnera, et ce en un rien de temps, une vision plus précise et plus pertinente de vos acteurs, afin d'établir de meilleures relations de travail avec eux. En principe, vous devez effectuer une analyse de vos acteurs chaque année, car le contexte et les capacités de votre association membre, ainsi que ceux de vos acteurs, sont en constante évolution.



### FICHE D'ANALYSE DES ACTEURS

ACTEUR / GROUPE D'ACTEURS	LES ATTENTES DES ACTEURS ENVERS NOUS	LES ACTEURS NOUS FOURNISSENT	COMMENT NOUS COMMUNIQUONS AVEC LES ACTEURS	AUTRES RESSOURCES DES ACTEURS NON FOURNIES ACTUELLEMENT À NOUS	AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LES ACTEURS
Instruction : Nommer ici l'acteur ou le groupe d'acteurs	Instruction : énumérez les prestations, les services et le soutien que l'association apporte à l'acteur concerné	Instruction : énumérez les prestations, les services et le soutien que l'acteur apporte à l'association	Instruction : énumérer les moyens, la fréquence, le canal (par lequel) l'association communique avec les acteurs, et vice-versa	Instruction : énumérer les autres ressources auxquelles l'acteur a accès et que l'association n'a pas encore utilisées (par exemple, les réseaux, les installations), l'expérience, etc.)	Instruction : Pour chaque acteur, envisager trois mesures à prendre à court terme (dans les huit semaines) pour renforcer votre relation.





## ACTEURS DE L'ASSOCIATION MEMBRE

### ACTEURS INTERNES

Congrès et membres	Président et Comité Exécutif	Les Comités de l'Association membre
Organes juridiques de l'association membre	Cadres supérieurs et personnel	FIFA
CAF	Unions de zone de la CAF	Clubs et ligues
Joueurs	Arbitres	Entraîneurs

### ACTEURS EXTERNES

Gouvernement	Sponsors et partenaires commerciaux
Fans	Journalistes
Médias	Propriétaires de stades / salles
Organisations sportives nationales (OSN) et Comité national olympique	Organisations Non-Gouvernementales (ONG)
Écoles, universités et instituts supérieurs	Prestataires / fournisseurs

# Acteurs internes

Ces parties prenantes sont communément appelées la famille du football, car elles ont une influence directe sur l'association membre.

Les acteurs internes sont notamment :

- le Congrès et les membres
- le Président et le Comité exécutif
- les Commissions permanentes de l'association membre
- les organes juridiques de l'association membre
- la direction et le personnel (voir chapitre 3, « Gestion de l'organisation »)
- la FIFA
- la CAF
- les Unions de zone
- les Clubs et les ligues
- les joueurs
- les officiels de match
- les entraîneurs

## A. Le Président et le Comité exécutif

Le Président et le Comité exécutif sont élus pour s'assurer que l'AM remplit ses obligations aux termes des Statuts de la FIFA / CAF et de ses propres Statuts. Ils recrutent et nomment normalement un Secrétaire général qui est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan stratégique et qui doit rendre compte de la mise en œuvre effective de ce plan.

Un Comité exécutif comprend des représentants de la famille du football - administrateurs de club et/ou de ligue, anciens entraîneurs, joueurs, officiels de match, administrateurs de la base. De plus en plus, ils sont rejoints par des membres non exécutifs indépendants issus du monde des affaires ou d'autres secteurs non liés au football, afin d'apporter un regard neuf. Dans certains pays, la participation de membres non exécutifs indépendants peut également être une condition de bonne gouvernance, et pour recevoir des fonds publics.



### FAMILIARISEZ-VOUS AVEC LES STATUTS DE VOTRE ASSOCIATION

Cela vous aidera à vous approprier l'objectif de l'association.  
Le Président et le Comité exécutif attendent de vous que vous compreniez les règles et règlements qui régissent l'association.

## Rôles et responsabilités

Il est important d'établir une relation de travail positive avec le président et, par extension, avec le comité exécutif, afin de diriger de manière efficace et efficiente. Une démarcation claire entre le président et le secrétaire général permettra à chacun de s'approprier une variété de domaines stratégiques clés et d'utiliser ce qui est souvent un ensemble de compétences complémentaires.

### En plus de présider le comité exécutif, le président doit normalement :

- superviser ou contrôler la mise en œuvre de la vision, des objectifs et des priorités stratégiques
- présider le comité exécutif et toutes les réunions du congrès
- représenter l'association et, lors des cérémonies et en collaboration avec vous, partager les tâches de prise de parole en public.
- représenter l'association membre aux événements de la CAF et à d'autres activités internationales où votre association est représentée et à d'autres activités internationales où votre association est représentée

Une communication cohérente et claire avec votre président sera essentielle pour maintenir les progrès et déléguer les tâches officielles. La confiance est essentielle dans cette relation et un dialogue ouvert contribuera à garantir un flux d'informations fluide de l'organisation vers le comité exécutif et vice-versa. Il est conseillé d'avoir des entretiens quotidiens, ainsi que des entretiens hebdomadaires plus formels et spécifiques à un domaine, qui alimentent les points de l'ordre du jour plus large du Comité exécutif.

## OUTLINE OF GS COMMUNICATIONS WITH PRESIDENT

<b>JOURNALIER</b>	Fournir un résumé des articles de presse quotidiens ou des discours sur les médias sociaux relatifs à l'association, au football ou à tout autre acteur (généralement fourni par votre responsable de la communication en votre nom).	Communiquer sur toute question imminente ou critique nécessitant la connaissance du président			
<b>HEBDOMADAIRE</b>	Fournir un état d'avancement général des points du registre d'action	Fournir un résumé des résultats de football du week-end et des principaux incidents/performances			
<b>MENSUEL</b>	Mise à jour du plan stratégique	Soumettre des rapports à l'approbation du conseil d'administration			
<b>POUR LES CONFÉRENCES DE PRESSE ET LES ÉVÉNEMENTS PUBLICS</b>	Fournir une brève description de la problématique ou de l'événement	Présenter brièvement les points clés de la problématique ou de l'événement, les faits marquants, les informations clés, les messages clés et les priorités	Faire une brève présentation de la problématique/ des participants à l'événement	Faire un résumé des points de vue opposés à la problématique ou à l'événement et des acteurs qui les soutiennent.	Faire le point sur les récents développements de la situation dans les médias et sur les réseaux sociaux.
<b>POUR TOUTE CÉRÉMONIE OU RÉUNION OFFICIELLE</b>	Fournir les points clés que le président devrait partager ou inclure dans son discours, voire rédiger le projet de discours pour que le président l'étudie.	Proposer une copie de l'ordre du jour	Fournir une liste des participants (en particulier les places assises si elles sont connues)		



Le travail d'équipe est un élément essentiel de la réussite d'une organisation.

**À cet égard, le comité exécutif sera une extension de l'équipe, apportant son expertise et ses conseils :**

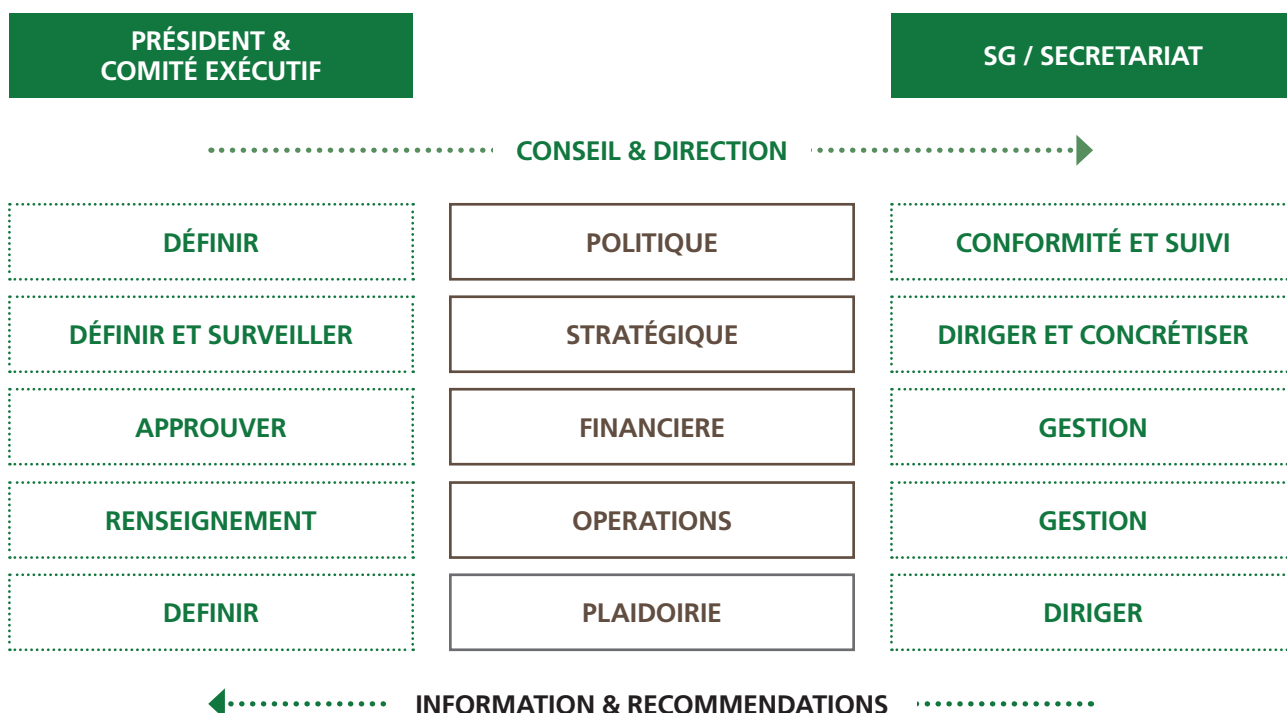
- Une stratégie appropriée et solide est définie, et le comportement de l'association est toujours aligné et cohérent avec ses valeurs et sa vision ;
- Les politiques de l'association sont solides et respectées ;
- Approbation des décisions politiques de haut niveau (y compris le budget) ;
- l'évaluation des performances de l'association par rapport à son plan stratégique et à son budget
- le soutien et le développement du secrétaire général ; et

la prise de décision efficace sur les questions nécessitant l'approbation du comité exécutif.

### Le Comité exécutif de l'AM est investi de compétences générales par lesquelles, il :

- a) décide de toutes les affaires qui ne relèvent pas de la compétence du Congrès ou qui ne sont pas réservées à d'autres organes par la loi ou les statuts ;
- b) prépare et convoque le congrès ordinaire et extraordinaire de l'association membre ;
- c) nomme le président, le vice-président et les membres des commissions permanentes ;
- d) nomme le président, le vice-président et les membres des organes juridiques ;
- e) peut décider à tout moment de créer des commissions ad hoc si nécessaire ;
- f) élabore le règlement d'organisation des commissions permanentes et des commissions ad hoc ;
- g) nomme ou révoque le secrétaire général sur proposition du président. Le secrétaire général assiste de droit aux réunions de toutes les commissions ;
- h) Il propose au Congrès les auditeurs indépendants ;
- i) décide du lieu, des dates et du nombre d'équipes participant aux compétitions de l'association membre ;
- j) nomme les entraîneurs des équipes représentatives et les autres membres du personnel technique sur recommandation du secrétaire général ;
- k) Il approuve le règlement relatif à l'organisation interne de l'association membre.
- l) Veille à l'application des statuts et adopte les dispositions exécutives nécessaires à leur application
- m) veille à l'application des statuts et adopte les dispositions exécutives nécessaires à leur application ;
- n) peut révoquer une personne ou un organe ou suspendre provisoirement un membre de l'Association membre jusqu'au prochain Congrès ;
- o) peut déléguer des tâches relevant de sa compétence à d'autres organes de l'association membre ou à des tiers. of the Member Association or third parties.

### APERÇU DES RÔLES DU PRÉSIDENT ET DU COMITÉ EXÉCUTIF AINSI QUE DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ET DU SECRÉTARIAT



## Réunions du Comité exécutif

Les réunions du Comité exécutif de votre association membre sont nécessaires pour discuter des questions clés de politique et de stratégie qui nécessitent l'orientation ou l'approbation du Comité exécutif et pour le tenir informé de l'avancement des questions politiques et stratégiques.

Il s'agit de réunions formelles au cours desquelles un ordre du jour est préparé et un procès-verbal est rédigé, par opposition aux réunions et discussions informelles qui sont également courantes entre les membres du Comité exécutif.

La fréquence des réunions du Comité exécutif est stipulée dans les statuts de votre Association membre.

En règle générale, elles devraient se tenir tous les mois, tous les deux mois ou tous les trimestres, mais il n'est pas rare qu'elles soient également convoquées entre les dates fixées pour traiter de questions urgentes.

Il est important que les réunions du Comité exécutif soient stratégiques et non opérationnelles. L'ordre du jour doit donc refléter la nature à haut niveau de la prise de décision et inclure un point concernant la mise à jour des performances opérationnelles de l'organisation. Les réunions sont présidées par le président et il est courant que le Secrétaire général ou le conseiller juridique y assiste en tant que secrétariat officiel. Les cadres supérieurs, tels que le(s) entraîneur(s) de l'équipe nationale, le Directeur technique, le Directeur financier ou le Directeur commercial, peuvent être invités à assister ou à être présents pendant une partie de la réunion pour les questions relevant de leurs départements.

Toutes les dates de réunion du Comité exécutif doivent, dans la mesure du possible, être confirmées au début de l'année, les points de l'ordre du jour étant convenus et confirmés 21 jours avant la réunion et les documents étant publiés au plus tard deux semaines avant la réunion.

Il devrait y avoir une liste de thèmes permanents à l'ordre du jour, comme par exemple :

---

# 01

Compte-rendu de la réunion précédente

---

# 02

Actions et bilans

---

# 03

Point financier

---

# 04

Rapport du SG

---

# 05

Bilan stratégique

---

# 06

Compte-rendu du rapport ministériel

---

# 07

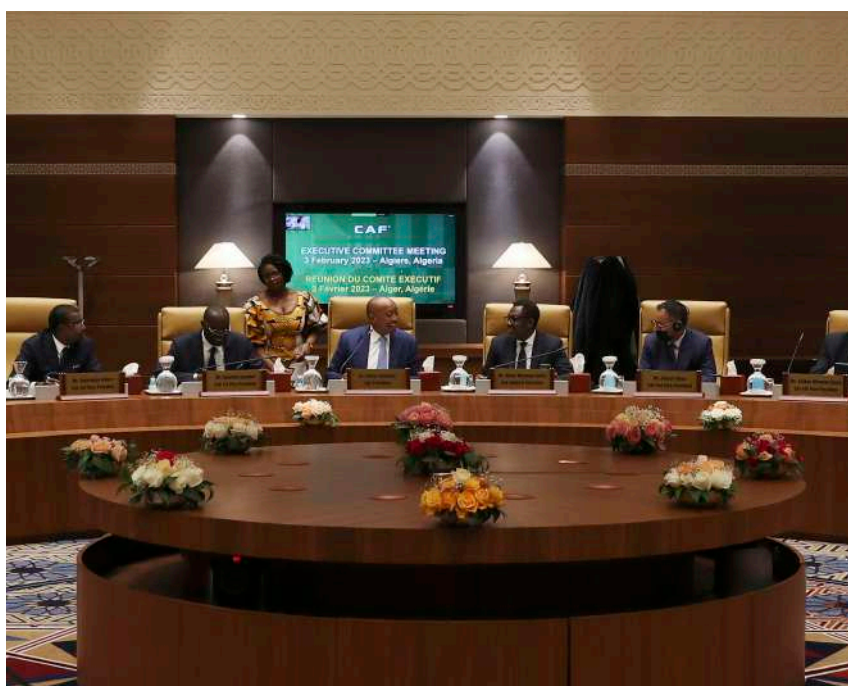
Actualisation du registre des risques

---

# 08

Divers /Questions d'ordre général

---



**Veillez à fournir tous les documents aux membres du comité exécutif 7 à 10 jours avant la réunion.**

---

## B. Congrès

### Le congrès est l'assemblée des membres de l'association.

Le Congrès peut être un Congrès ordinaire, tenu chaque année avec un ordre du jour fixe qui peut être modifié par les trois quarts des membres présents et habilités à voter - ou un Congrès extraordinaire convoqué à tout moment, généralement avec un préavis d'un mois (ou selon les exigences statutaires locales), avec un ordre du jour spécifique, qui ne peut pas être modifié.

### Rôle et pouvoir du Congrès

Le congrès de votre association a le pouvoir de modifier ou de ratifier les statuts, d'admettre ou de radier des membres, d'élire le président et les membres des comités exécutifs, d'approuver le budget et d'élire les membres des comités - entre autres choses. Vous devez connaître les statuts de votre association.

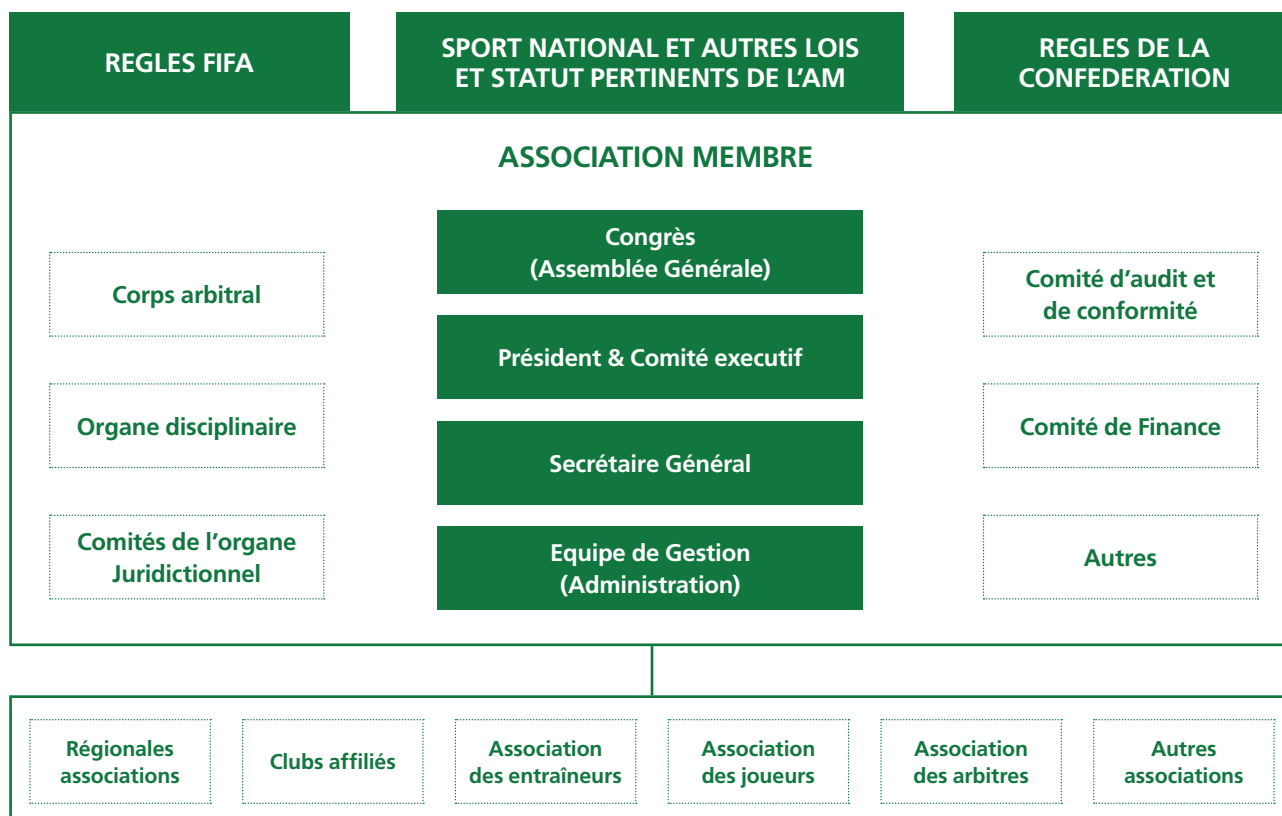
Le Président présidera le congrès, mais il est important que vous ayez l'occasion de présenter vos points saillants. Il est également important que tous les membres du Comité exécutif soient présents.

Le Congrès est l'occasion de présenter et de souligner les succès de l'organisation aux membres, mais aussi de renforcer l'importance de la famille du football pour l'association.

Une présentation des points forts du rapport annuel est conseillée, en particulier lorsque des fonds ou des subventions ont été accordés aux membres du Congrès pour le développement du jeu.



### APERÇU DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS MEMBRES ET DE LEURS RAPPORTS





## La communication avec les membres du Congrès

Les membres du Congrès doivent être tenus informés des progrès stratégiques de l'association et encouragés à formuler leurs propres propositions, par le biais de réunions de sous-commissions ou de rassemblements des différentes composantes des membres.

En principe, ces réunions ont lieu tous les trimestres afin de partager les mises à jour stratégiques, les questions à débattre ou les questions à soumettre à l'avance au Congrès.

Une communication et une mise à jour cohérentes de la part de l'association minimiseront le risque que des points ou des questions imprévus soient soulevés lors du congrès, et laisseront suffisamment de temps pour que les questions sensibles ou litigieuses soient discutées avant le vote du congrès. Outre les réunions trimestrielles, une lettre d'information mensuelle peut servir à tenir les membres informés.

## Modèle d'ordre du jour du Congrès ordinaire

**Les points suivants doivent obligatoirement figurer à l'ordre du jour du congrès :**

- a) Une déclaration selon laquelle le Congrès a été convoqué et composé conformément aux statuts ;
- b) L'approbation de l'ordre du jour ;
- c) L'allocution du Président ;
- d) La désignation des scrutateurs (le cas échéant) ;
- e) L'approbation du procès-verbal du Congrès précédent ;
- f) Rapport d'activités
- g) Rapport du comité d'audit et de conformité (ou équivalent) ;
- h) Présentation des états financiers annuels audités, y compris les états financiers consolidés et le rapport annuel, ainsi que les rapports des auditeurs ;
- i) Validation du budget
- j) Admission des membres (Le cas échéant) ;
- k) Votes des propositions d'adoption et de modification des statuts, le règlement d'application des statuts et le règlement intérieur du congrès (s'il y a lieu) ;
- l) Discussion des propositions dûment soumises par les membres (le cas échéant) ;
- m) Nomination des auditeurs (le cas échéant) ;
- n) l'élection ou la réélection du président conformément aux présents statuts (le cas échéant) ; et
- o) l'élection ou la réélection du comité exécutif, le cas échéant.

## Rôle du SG au Congrès

- Élaborer l'ordre du jour sur la base des propositions du Comité exécutif et des membres du Congrès.
- Communiquer les avis statutaires
- Inviter les principaux acteurs de la communauté du football
- Veiller au respect des statuts de l'association et de la FIFA
- Veiller au respect des statuts de l'association et de la FIFA
- Vérifier l'appartenance et le droit de vote des délégués
- Rédiger le compte-rendu qui sera présenté et approuvé par le congrès suivant
- Mettre en œuvre les décisions prises par le Congrès dans les délais statutaires
- En collaboration avec le président, traiter les demandes des médias. deal with media enquiries

## C. Unions de zone

### En quoi consistent les Unions de zone de la CAF ?

Le continent africain est divisé en six (6) zones comme suit :



#### La Zone du Nord (UNAF) :

Algeria, Egypt, Libya, Morocco, Tunisia.

#### La Zone Ouest A (WAFU A) :

Cape Verde, Gambia, Guinea, Guinea Bissau, Liberia, Mali, Mauritania, Senegal, Sierra Leone.

#### La Zone Ouest B (WAFU B) :

Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Niger, Nigeria, Togo.

#### La Zone du Centre (UNIFFAC) :

Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, DR Congo, Equatorial Guinea, Gabon, São Tomé and Príncipe.

#### La Zone Centre-Est (CECAFA) :

Burundi, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudan, South Sudan, Tanzania, Uganda.

#### La Zone Sud (COSAFA) :

Angola, Botswana, Comoros Islands, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauritius, Mozambique, Namibia, Seychelles, South Africa, Zambia and Zimbabwe

**La CAF a créé six unions de zone pour assurer une représentation et un développement plus équilibrés du football sur le continent africain, conformément aux articles 13 et 14 de ses statuts et dans le cadre d'une vision visant à devenir compétitif au niveau mondial et à s'autofinancer.**

Les unions de zone sont considérées comme des acteurs clés dans le développement du football africain. Cela se traduit par l'intégration du chef de l'administration de l'union de zone, le directeur exécutif, dans la structure organisationnelle de la CAF.

Le directeur exécutif a ainsi comme mission d'agir en tant que point focal entre les associations membres respectives et l'administration de la CAF.

En outre, les unions de zone contribuent au développement du football africain en travaillant en étroite collaboration avec les Directeurs techniques ou le Responsable du développement du football pour :

- Accroître la participation au football ;
- Former et renforcer les entraîneurs ;
- Former et renforcer les arbitres ;
- Développer et faciliter les compétitions de football zonales ;

- Engager une communauté et une société favorables par le biais du football, y compris le respect, l'inclusion et la diversité ;

et

- Contribuer à l'amélioration des infrastructures nationales de football.

#### Comment l'union de zone peut-elle aider ses associations membres :

L'objectif de l'association membre doit être aligné sur celui de l'union de zone. Cette uniformité contribue à :

- Permettre une mise en œuvre efficace des programmes au niveau national, en particulier dans le domaine du football des jeunes et du football
- L'alignement de l'objectif et de la stratégie

#### À quoi ressemble mon Union de zone ?

Chaque Union de zone est établie sous une administration bien structurée qui opère à partir d'un siège central. Les postes clés ci-dessous sont là pour garantir que tous les aspects nécessaires au développement du football dans leur union de zone sont pris en compte :

- Responsable des finances
- Directeur des concours
- Chargé du développement
- Responsable du développement des femmes
- Responsable marketing et communication

#### Comment les associations membres peuvent-elles travailler efficacement avec les unions de zone ?

Le Secrétaire général doit mettre à jour et partager un répertoire des contacts de ses associations membres avec le Directeur exécutif de l'Union de zone. En principe, le Secrétaire général doit tenir des réunions mensuelles avec l'Union de zone afin d'entretenir de bonnes relations de travail.

Le Secrétaire général doit coopérer avec l'Union de zone sur les aspects liés aux relations opérationnelles au nom de l'Association membre.



## D. Rôle de la CAF

### Les rôles de la CAF

Les rôles et responsabilités de la CAF sont décrits dans l'art. 22 des Statuts de la FIFA.

#### En règle générale, la CAF peut :

- définir des normes et des conditions d'adhésion
- établir des règlements et des statuts
- proposer des orientations
- apporter un soutien (financier et autre, par exemple en matière de renforcement des capacités et des connaissances).

**À titre catégorique, les responsabilités de la CAF sont les suivantes :**

#### L'organisation des compétitions

**continentales :** il s'agit des compétitions pour les jeunes et les femmes, ainsi que d'autres disciplines du football telles que le futsal ou le Beach soccer. La CAF gère également la compétition continentale des clubs.

**La Supervision :** elle veiller au respect des Statuts et s'assurer que les ligues internationales ou tout autre groupe de clubs ou de ligues ne soient pas constitués sans son consentement et l'approbation de la FIFA ;

**La Représentation :** l'élection des membres du Conseil de la FIFA et la proposition de membres féminins au Congrès de la FIFA.

### En quoi la CAF peut aider l'association ?

- Subventions (financières)
- Orientation (par le biais de statuts, de règlements, de lignes directrices et de politiques, ainsi que de manuels et de cours sur des thématiques spécifiques)
- Soutien en matière disciplinaire, y compris la résolution des litiges
- Gestion des compétitions
- Développement et éducation à travers des programmes de renforcement des capacités
- Plaidoyer en faveur des efforts de leadership social et communautaire
- Apporter un soutien non financier (ressources), notamment aux syndicats de zone
- Le programme scolaire africain de la CAF, de Programme de Développement de la CAF tout comme les programmes de développement des associations membres respectives.
- Opportunités de candidature pour l'organisation des tournois de la CAF
- Ateliers et conférences
- Rapports des groupes d'études techniques
- Consultations techniques ad-hoc





## Pourquoi se conformer aux règles de la CAF ?

- Elle définit les règles d'adhésion
- Des statuts adaptés
- Participer à des compétitions & tournois
- Pouvoir assister aux conférences et ateliers
- Un cadre de gouvernance consolidé
- Non-ingérence de tiers
- La conformité avec l'AMA est requise
- Des conseils en matière d'intégrité sportive

## Droits associés à la CAF et à l'adhésion à l'association

- Participation aux congrès de la CAF
- Droits de vote en tant que membre du Congrès
- Représentation dans des instances de gouvernance qu'il s'agisse du Comité exécutif, du Conseil ou des commissions permanentes
- Invitation aux ateliers et conférences

## Communications avec la CAF et les unions de zone

**En particulier, vous devriez conseiller la CAF et les Unions de zone sur les points suivants :**

- Convocation aux réunions du Congrès
- Changement du Comité exécutif
- Modification des statuts
- Fourniture de comptes ayant fait l'objet d'un audit externe
- L'audit de toutes les subventions reçues
- Toute autre question importante

## Accessibilité au soutien de la CAF et de l'Union de zone

**Pour accéder aux aides et soutiens, il faut :**

- Demander à la CAF ainsi qu'à l'Union de zone les programmes d'aide disponibles, généralement auprès du responsable ou de l'agent de l'Union de zone.
- Comprendre spécifiquement les documents et les exigences nécessaires pour faire une demande de soutien
- Partager les connaissances acquises avec le Président et le Comité Exécutif et leur demander conseil
- Identifier et désigner un contact principal
- Élaborer les documents et déposer la demande

## Votre rôle dans les relations avec la CAF et les Unions de zone

Alors que le Président est responsable du protocole, vous avez la charge des fonctions administratives et vous devez comprendre les programmes de la CAF et de la FIFA afin d'optimiser les opportunités offertes par ces programmes.



**Vous devez avoir une vision globale des activités et des programmes de développement prévus par votre Union de zone et comprendre les processus impliqués.**

**En résumé, vous devez :**

- Connaître les différents programmes de soutien mis à la disposition de l'association membre par LA CAF ET LA FIFA
  - Postuler pour des programmes de soutien et les intégrer dans la planification de la stratégie
  - Connaître le calendrier des réunions de la commission au niveau zonal
  - Planifier la participation des équipes nationales aux compétitions de la CAF
  - Assurer la liaison avec l'Union de zone pour la participation aux compétitions régionales
  - Gérer et rendre compte des fonds provenant de l'Union de zone, de la CAF ou de la FIFA
  - Maintenir de bonnes relations avec les contacts de travail au sein de la CAF et des Unions de zone. Ces contacts comprennent le Directeur et les responsables de l'Union de zone. (Si vous avez un besoin, vous devriez pouvoir contacter la bonne personne dans les meilleurs délais).
- Informez régulièrement votre président des éléments utiles concernant les discussions ou les décisions prises au niveau de la confédération.
  - Ayez une compréhension approfondie du Programme Forward de la FIFA, du financement de la CAF et des fonds disponibles, de la manière d'accéder au financement et de gérer le projet de concert avec la FIFA et la CAF.
  - Comprenez le financement de la FIFA et de la CAF et le renforcement des capacités spécifiques à la croissance du football féminin.





## Relations avec d'autres membres de la CAF

Nous vous recommandons de nouer des relations avec les Secrétaires généraux des autres Associations membres. Cela favorise une communauté d'objectifs, mais aussi de promouvoir la coopération dans des domaines clés ou des défis spécifiques à votre région ou à votre confédération. De même, l'établissement de relations peut également rassurer sur le fait que d'autres associations sont confrontées à des défis similaires en matière de ressources, de participation, de réussite des élites ou de gouvernance.

### Premières étapes utiles

- Prendre contact (avec le Président) immédiatement avec la Division des Associations Membres de la CAF, les Unions de zone et les autres départements concernés de la CAF
- Se familiariser avec les statuts de la FIFA
- Se familiariser avec les statuts de la CAF
- Se familiariser avec les exigences de la CAF en matière de rapports
- Se familiariser avec les exigences de la confédération en matière de rapports
- Se familiariser avec le calendrier de la CAF
- Connaître les programmes FIFA Forward et des Programmes de Développement de la CAF



- **Maintenez une excellente relation avec le Directeur exécutif de votre Union de zone de la CAF en restant en contact tout au long de l'année.**
- **Prenez connaissance du ou des comités dans lesquels siègent votre Président ou d'autres membres de votre association afin de les soutenir dans la préparation des réunions.**



## E. Acteurs du football : clubs, ligues, joueurs, entraîneurs et officiels

**Les acteurs du football font partie intégrante de la famille du football : joueurs, entraîneurs, officiels de match, clubs et instances de la ligue. Ils peuvent tous avoir leurs propres organes de représentation, mais l'alignement et la compréhension commune des responsabilités de chacun seront importants pour garantir :**

- la gouvernance et l'administration des compétitions et autres activités liées au football
- les cadres réglementaires conformes
- les programmes et activités de développement

### Les clubs et ligues

La relation de l'association membre avec les clubs et la ligue est multidimensionnelle, qu'il s'agisse d'assurer le passage des joueurs de la base et des jeunes au football professionnel, d'aligner les calendriers des matches nationaux et internationaux, de distribuer les recettes commerciales ou de s'aligner sur des objectifs stratégiques communs.

Du point de vue politique, les organes de la ligue et les clubs exercent une influence considérable, surtout au niveau professionnel : ils sont normalement la première interface entre les supporters et le football, et plus le club et sa base de supporters

sont importants, plus ils peuvent avoir un impact sur l'opinion publique et la politique en matière de football.

À tous les niveaux, il est essentiel que l'association mette en place des programmes visant à (i) créer et soutenir des clubs, puis contribuer à la bonne gouvernance et à l'administration de ces clubs, ainsi qu'à (ii) développer leurs capacités à mettre en œuvre des programmes et des activités techniques de football.

Ces programmes sont généralement mis en œuvre en collaboration avec la ligue nationale (le cas échéant et indépendamment de l'association) et seront intégrés dans le système national d'octroi de licences aux clubs.

## Importance et avantages de la licence de club

La CAF, en collaboration avec la FIFA, a beaucoup investi dans le développement d'un système standard de licence de club qui pourrait être appliqué par toutes ses associations membres.

**Cinq critères sont à la base du système d'octroi de licences aux clubs de la CAF :**

# 01

Esprit sportif

# 02

Personnel et administration

# 03

Finances

# 04

Infrastructures

# 05

Juridique

Ces critères visent à préserver la crédibilité et l'intégrité des compétitions de clubs tout en améliorant le niveau de professionnalisme au sein de la famille du football et en promouvant la transparence dans les finances, la propriété et le contrôle des clubs.

Au cours des 15 dernières années, la mise en œuvre et le développement continu des systèmes de licence de club ont permis un plus grand professionnalisme, une gouvernance appropriée et plus transparente, une meilleure gestion des clubs, une amélioration du niveau des joueurs locaux, une meilleure qualité de jeu, une augmentation du nombre de supporters et des recettes commerciales et, en fin de compte, une amélioration de la qualité des équipes nationales pour les confédérations, les associations membres et les ligues qui ont mis en œuvre ces systèmes.

### Manuel de la CAF sur les licences de club

### Organisation de(s) ligue(s) nationales

En principe, l'organisation des ligues nationales de haut niveau relève de grandes catégories suivantes, chacune d'entre elles exigeant de l'Association membre qu'elle participe à la gouvernance et à l'administration de ces ligues de manière différente.

### Contrôlé par l'Association membre

Où l'association membre a le contrôle total et la responsabilité de la gouvernance, de la gestion et de l'exploitation commerciale de la ligue.

### Entité juridique distincte avec participation de l'Association membre

Les membres de l'entité de la ligue sont les clubs participants et l'association membre a également une « participation » significative dans l'entité de la ligue, telle que définie dans les statuts de l'entité. Cette « participation » peut prendre la forme d'un actionariat ou de « droits spéciaux ».

### Entité juridique distincte

Les membres de l'entité de la ligue sont les clubs participants et l'association membre n'est responsable que de l'arbitrage et des questions disciplinaires (mais pas toujours) et n'a aucune participation dans l'entité de la ligue.



## Engagement auprès de la/des ligue(s) et des clubs

**Vous pouvez compter sur votre responsable des compétitions et, si votre association met en place un système de licence de club, sur votre responsable des licences de club et sur votre commission des compétitions, pour développer et gérer au nom de votre association :**

- La gestion et la coordination de la compétition, y compris les calendriers, les nominations des officiels de match, la logistique des équipes, et l'administration des questions disciplinaires
- La gestion et la conformité des licences des clubs
- Le plan/calendrier annuel des activités de la compétition et de la ligue
- Le rapport trimestriel sur les performances et les progrès de la ligue (notamment en ce qui concerne les activités non footballistiques et commerciales)
- La stratégie de compétition et de championnat
- Le budget de la compétition et de la ligue, et
- S'engager, en premier lieu, avec les acteurs concernés, notamment par des ateliers et des consultations systématiques.

**Votre engagement auprès des clubs et de la/des ligue(s) se fera principalement par l'intermédiaire de votre responsable des compétitions ainsi que du département des compétitions et comprend :**

- Ateliers/conférences
- Interactions quotidiennes
- Interactions hebdomadaires
- Interactions mensuelles
- Interactions trimestrielles
- Interactions annuelles
- Interactions ad hoc

Si votre ligue de première division est une entité distincte, vous devez entretenir une relation de collaboration et de respect avec votre homologue de la ligue, généralement le directeur général, que vous devez rencontrer de manière systématique et fréquente.

## Les joueurs

Vos joueurs peuvent être à la fois amateurs et professionnels. Au niveau amateur, l'association peut n'avoir que très peu d'engagement avec ce groupe d'acteurs, en dehors des associations régionales, des clubs et des ligues dans lesquels ils sont impliqués. Au niveau professionnel, ces joueurs ont plus que probablement suivi le parcours de développement des joueurs jusqu'au niveau de l'équipe nationale.

**Sur le plan administratif, il convient à l'association de :**

- Gérer et conduire efficacement toutes les affaires disciplinaires concernant les joueurs
- Mettre en place un programme de développement national pour les joueurs, depuis les niveaux de base et de jeunesse jusqu'aux niveaux avancé et d'élite.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes offrant aux joueurs la possibilité d'obtenir des certifications d'entraîneur et d'arbitre.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes permettant de développer des compétences et des qualifications en dehors du football (professionnelles et sociales).
- Pour les joueurs professionnels, disposer d'un contrat type pour les joueurs afin de s'assurer que les droits des joueurs vis-à-vis des clubs et leurs obligations envers les clubs sont définis, compris et acceptés.

## Engagement du Secrétaire général avec les joueurs

Afin de dialoguer avec les joueurs, vous vous appuyez sur l'entraîneur national, le Directeur technique, le responsable des compétitions et le responsable des équipes nationales.

En outre, lorsqu'il existe une association de joueurs, vous devez collaborer avec elle pour traiter avec les joueurs professionnels et les joueurs de l'équipe nationale.



## Reconnaissance et célébration de la contribution des clubs, des joueurs, des entraîneurs et des arbitres

En organisant des soirées annuelles de remise de prix et des cérémonies d'intronisation au Panthéon, vous serez également en mesure de renforcer la reconnaissance et l'appréciation de ces acteurs essentiels par l'association.

## Ces événements permettent également d'inviter les partenaires commerciaux et les sponsors, les médias, le gouvernement et d'autres parties prenantes afin de renforcer toutes les relations.

### Les entraîneurs

Comme les joueurs, vos entraîneurs seront à la fois amateurs et professionnels, et comprendront des employés de l'association, à savoir des entraîneurs de l'équipe nationale.

## Responsabilités de l'Association membre à l'égard des entraîneurs

En tant que SG de votre Association membre, vos responsabilités à l'égard des entraîneurs incluent :

- Disposer d'un département technique et d'un directeur technique ;
- Proposer un parcours de formation et de développement des entraîneurs ;
- Fournir un programme de développement national (généralement élaboré par le directeur technique et le département) que les entraîneurs doivent suivre ;
- Faciliter les compétitions, tant amateurs que professionnelles, auxquelles les entraîneurs peuvent participer ; et
- Créer un environnement dans lequel les entraîneurs peuvent être employés.

Les entraîneurs ont également le droit et la responsabilité de poursuivre leur développement et leur formation ainsi que de fournir des services d'entraînement aux joueurs, en particulier au niveau amateur et local, conformément au programme national

d'entraînement. La plupart du temps, il faudra compter sur votre directeur technique pour superviser la formation et le développement des entraîneurs.

## Gestion des entraîneurs et du directeur technique de l'association

Au sein de votre association, vous aurez très probablement des entraîneurs d'équipes nationales responsables de la préparation et des performances des différentes équipes nationales, et un directeur technique responsable du développement des joueurs et des entraîneurs de football dans votre pays.

## Votre relation avec ces deux groupes d'entraîneurs sera différente, compte tenu de leurs responsabilités différentes et des attentes de l'association à leur égard. responsibilities and the expectations the association will have of them.







## Les entraîneurs des équipes nationales

### Les sélectionneurs d'équipes nationales doivent, entre autres, et de manière raisonnable :

- Fixer des attentes élevées en matière de performance et de comportement pour les joueurs et le personnel des équipes nationales, en tant que représentants de la nation ;
- S'aligner sur les valeurs et la vision de l'association et se conformer aux politiques de l'association ;
- Faire preuve d'intégrité dans la gestion de leurs joueurs et de leur personnel d'encadrement ;
- Avoir des relations de travail respectueuses et constructives avec vous, le Directeur technique et les clubs ;
- Planifier les programmes de leurs équipes nationales de manière à favoriser la préparation et la performance ;
- Préparer leurs équipes en vue de réaliser de bonnes performances lors des matches et des tournois ; et
- Toujours représenter l'association et la nation de manière professionnelle et digne.

Vous évalueriez généralement les performances des entraîneurs de l'équipe nationale en fonction de chacune des attentes susmentionnées, ainsi que des évaluations fréquentes et périodiques par rapport aux objectifs spécifiques de performance de l'équipe que l'association leur a fixés.

En général, les résultats attendus des entraîneurs de l'équipe nationale sont à court ou moyen terme et sont presque exclusivement déterminés par les résultats du football.

## Directeur Technique

### Il convient à votre Directeur technique de :

- Comprendre la culture footballistique de la nation et la vision footballistique à long terme de l'association ;
- Avoir une vision à long terme ;
- Avoir de l'expérience dans la mise en place de systèmes de développement efficaces qui aident les entraîneurs et les clubs à développer de meilleurs footballeurs et le football ;
- Avoir la discipline nécessaire pour produire, suivre et gérer des plans à long terme ;
- Avoir le respect et le soutien des entraîneurs de l'équipe nationale et des clubs ; et
- Être capable d'articuler et de communiquer efficacement les plans de développement du football, les performances et les informations aux personnes moins compétentes en matière de football technique.

L'objectif principal du Directeur technique sera de développer les joueurs et la qualité du football dans votre pays à travers l'entraînement, jusqu'à un niveau qui peut produire des joueurs qui excellent dans les plus hautes sphères.

En effet, les résultats des programmes de développement du football prennent de nombreuses années avant que des indicateurs crédibles de la force et de la performance du système puissent être établis, compris et mesurés à leur juste valeur.

## Officiels de match (Arbitres)

Outre comme les joueurs et les entraîneurs, vos officiels de match seront à la fois amateurs et professionnels, et comprendront des employés de l'association - à savoir les arbitres qui officient lors de vos compétitions.

### En tant qu'Association membre, vos responsabilités à l'endroit des arbitres sont :

- Disposer d'un département des arbitres et d'un responsable des arbitres - dans les petites associations, il peut s'agir d'un département technique plutôt que d'un département indépendant ;
- Proposer un parcours de formation et de développement des arbitres ;
- Fournir un programme de développement national (généralement développé par le responsable des arbitres et le département ou le département technique) que les arbitres doivent suivre.
- Faciliter les compétitions, tant amateurs que professionnelles, pour que les arbitres puissent y officier ; et,
- Créer un environnement sûr et professionnel dans lequel les arbitres peuvent être employés.

Vous vous appuyerez principalement sur votre chef des arbitres pour dialoguer avec les officiels de match. Lorsqu'il existe une association d'arbitres, il convient que vous/votre chef d'arbitre entreteniez également des relations avec elle pour traiter les questions relatives aux arbitres.

## F. Commissions de l'Association membre

**Pour assurer une surveillance et une contribution plus larges des acteurs, le Comité exécutif peut créer des sous-comités ou commissions. Ces sous-comités doivent servir de prolongement pratique de votre système de gouvernance, où chacun d'entre eux offre des conseils d'experts et des orientations sur la stratégie et la politique pour soutenir le Président et le Comité exécutif.**

**Généralement, ces commissions - et leurs rôles respectifs - sont précisés dans les statuts de votre association et comprennent :**

- **Commission des Finances**  
Conseiller et contrôler la politique et la stratégie en ce qui concerne (a) les politiques et les systèmes financiers ; (b) la stratégie financière et l'élaboration du budget ; (c) l'information financière et la divulgation ; et (d) les politiques et systèmes de gestion des risques.
- **Commission technique**  
Conseiller et suivre la politique et la stratégie liées (a) à la formation et au développement des entraîneurs ; (b) à la formation et au développement des joueurs ; et (c) à l'identification des talents.
- **Commission des compétitions**  
Conseiller et contrôler la politique et la stratégie en ce qui concerne (a) la stratégie en matière de compétitions ; (b) l'intégration des compétitions ; (c) les formats, structures et calendriers des compétitions ; (d) les règlements des compétitions ; (e) l'octroi de licences aux clubs et la conformité ; et (f) la sécurité et la sûreté des stades.
- **Commission des arbitres**  
Conseiller et contrôler la politique et la stratégie en ce qui concerne (a) la promotion de l'arbitrage et la participation à celui-ci ; (b) le développement et l'amélioration des normes d'arbitrage ; (c) l'identification et la promotion

du développement d'arbitres talentueux ; et (d) toute autre question relative à la politique et au développement des arbitres.

- **Commission médicale**  
Conseiller et contrôler la politique et la stratégie en ce qui concerne (a) tous les aspects médicaux applicables au football et aux joueurs ; (b) le suivi, l'analyse et la gestion des blessures ; (c) la récupération et la réadaptation ; (d) les contrôles et le suivi antidopage ; (e) les conditions météorologiques extrêmes et leurs effets sur les joueurs ; et (f) toute autre question liée aux blessures, à la récupération, à la médecine sportive, à la condition physique et au bien-être des joueurs, ainsi qu'à la lutte contre le dopage.

Pour garantir la pertinence de chaque comité, en particulier en ce qui concerne la réception de leurs avis par le Comité exécutif, il est généralement conseillé que le **Président de chaque commission** soit un membre actuel du Comité exécutif.

### Le rôle du Secrétaire général auprès des commissions

**En tant que Secrétaire général, votre rôle par rapport aux commissions dépend des besoins mais peut inclure :**

- aider à identifier les membres des commissions
- désigner des membres de l'équipe de direction comme secrétaires des commissions, en les guidant notamment sur les points suivants
  - Comment coordonner les réunions
  - Comment élaborer des ordres du jour efficaces pour les réunions
  - Tenir et partager les procès-verbaux
  - Tenir un registre des actions





## Les organes juridiques de l'Association membre

Afin de respecter votre engagement en matière de bonne gouvernance, il est important que votre association dispose d'organes disciplinaires et judiciaires solides.

Il s'agit d'organes élus ou composés de manière indépendante, chargés de statuer sur les questions disciplinaires et éthiques qui nécessitent une résolution indépendante. De même, ils peuvent servir d'instance d'appel distincte pour les décisions prises par votre association dans le cadre de ses propres statuts et règlements.

### **Votre association doit élire et composer les organes judiciaires :**

- Commission de discipline ;
- Commission d'éthique ;
- Commission d'appel ;

### **Parfois, votre association pourrait élire des membres pour :**

- Commission du Statut du Joueur ; ou
- Organe de résolution des litiges

### **Votre code ou vos procédures disciplinaires doivent définir le mandat des organes susmentionnés et s'appliquer à tous vos membres ou acteurs relevant de votre juridiction, par exemple :**

- Associations régionales membres de l'association ;
- Clubs ;
- Officiels ;
- Joueurs ;
- Officiels de match ;
- Intermédiaires et agents de match

Une **commission d'éthique** peut être requise conformément au (**Code d'éthique de la FIFA**) pour traiter des comportements qui compromettent l'intégrité et la réputation du football et en particulier des comportements illégaux, immoraux et contraires à l'éthique.

### **La commission peut traiter des questions liées aux :**

- officiels
- joueurs
- agents de match
- intermédiaires

La **Commission d'appel** aura pour rôle spécifique d'entendre les appels contre les décisions de la commission de discipline et de la commission d'éthique qui ne sont pas déclarées définitives par les règlements appropriés.



# Acteurs externes

Ces acteurs ne sont pas liés par les règles qui régissent l'association membre (statuts, règlements, etc.), mais sont souvent des partenaires précieux de l'association.

Ces acteurs peuvent être :

- Gouvernements nationaux et locaux
- Sponsors et partenaires commerciaux
- Fans
- Médias
- Organisations sportives nationales et Comité national olympique ; et
- Organisations non gouvernementales (ONG)

Collectivement, ces acteurs sont importants pour donner un impact et une visibilité plus larges à la croissance et au développement du football dans votre pays. Nous vous encourageons à établir des relations solides qui peuvent contribuer à placer le football au premier plan de la conscience nationale et à le considérer comme une force positive au sein des communautés et des groupes.

## A. Le gouvernement

**Les relations entre l'association et le gouvernement sont fondées sur une compréhension mutuelle du fait que le football peut être une source de bienfaits pour la société.**

Le football peut unir une nation autour de succès et de possibilités au niveau des clubs et au niveau international, il peut inspirer grâce à une participation massive de la base pour tous et, ce faisant, avoir un impact considérable sur les programmes nationaux du gouvernement en matière de santé, d'éducation, de bien-être et de communauté.



# Comment le gouvernement et l'association peuvent s'entraider

Si les relations entre les autorités locales et nationales diffèrent d'un pays à l'autre, il existe des domaines d'intérêt commun qui peuvent avoir un impact profond et positif sur le football et la nation.

Vous trouverez ci-dessous un guide utile sur la manière dont vous pouvez promouvoir un engagement positif avec les agences gouvernementales :

Agence/Ministère	Ce que le football peut offrir	Ce dont le football peut bénéficier
<b>Sports</b>	<p>Contribuer à la mise en œuvre de programmes axés sur l'excellence sportive.</p> <p>Contribuer à la mise en œuvre de programmes sur la participation sportive.</p>	<p>Financement de sièges de football et/ou de centres d'excellence et d'installations de formation.</p> <p>Financement de programmes d'amélioration du sport, y compris les ressources et l'équipement.</p> <p>Financement de programmes de participation au football.</p>
<b>Education</b>	<p>Contribuer à la promotion et à la mise en œuvre de programmes axés sur la promotion de l'éducation.</p>	<p>Financement de programmes axés sur la promotion de l'éducation.</p> <p>Financement de bourses d'études et de programmes pour les acteurs du football.</p>
<b>Santé</b>	<p>Contribuer à la promotion et à la mise en œuvre de programmes axés sur la santé et le bien-être de la communauté.</p>	<p>Financement de programmes axés sur la promotion de la santé et du bien-être.</p>
<b>Infrastructures</b>	<p>Contribuer à l'utilisation des services/installations</p>	<p>Aider à financer la construction et l'amélioration d'installations et d'équipements de football.</p> <p>Financement des candidatures et de l'organisation de tournois.</p>
<b>Commerce</b>	<p>Contribuer à stimuler l'investissement dans le commerce et les entreprises par la présence et le parrainage d'événements footballistiques.</p>	<p>Faciliter les contacts avec le secteur commercial.</p> <p>Financement de la candidature et de l'organisation des tournois.</p>
<b>Affaires étrangères</b>	<p>Contribuer à établir et à entretenir des relations internationales grâce au football.</p>	<p>Faciliter et soutenir les voyages internationaux.</p> <p>Contribuer au financement des activités internationales.</p>
<b>Tourisme</b>	<p>Favoriser le tourisme grâce à des événements footballistiques.</p> <p>Contribuer à stimuler le tourisme grâce au prestige du football.</p> <p>Promouvoir le pays au niveau international à travers son sport et ses équipes d'élite..</p>	<p>Grâce au parrainage.</p> <p>Contribuer au financement de tournois internationaux et d'activités liées au football.</p> <p>Financement des candidatures et de l'organisation des tournois.</p>
<b>Immigration et affaires intérieures</b>	<p>Contribuer à l'intégration sociale des réfugiés, des nouveaux immigrants ou des groupes ethniques.</p> <p>Promouvoir le rôle des femmes et des jeunes filles au niveau national à travers des programmes de développement du football.</p>	<p>Aider à financer des programmes de football amateur.</p>

## Collaboration avec le gouvernement

Tout d'abord, et dans la mesure du possible, le Président et le Secrétaire général doivent diriger toutes les communications avec le gouvernement, en particulier au niveau national. Cela permet d'établir une relation de haut niveau à partir de laquelle les discussions futures peuvent être déléguées entre le département du football concerné et le cabinet du gouvernement.

## Le pouvoir de la CAF et de ses programmes de développement.

Le droit et la capacité de votre association à obtenir un soutien par le biais des programmes de développement et de soutien de la CAF sont également essentiels pour demander un soutien gouvernemental.

Tout engagement financier pris par la FIFA ou la CAF devrait être utilisé pour demander au gouvernement un engagement au moins équitable.

De plus, et lorsque le gouvernement s'engage à contribuer, il est possible de rechercher un soutien et une contribution supplémentaires de la part d'autres bienfaiteurs, qui pourraient souhaiter être associés au projet, étant donné l'implication de la CAF, de la FIFA et du gouvernement.

Lorsque votre Association membre se lance dans l'élaboration de son propre **Plan de leadership communautaire et social (ou de responsabilité sociale des entreprises)**, il convient de prendre en considération les éléments suivants :

- les enjeux et les besoins sociaux et communautaires locaux
- l'attention récemment accordée par le gouvernement aux questions sociales et communautaires ; et
- l'intérêt récent du secteur commercial pour les questions sociales et communautaires.

Dans la mesure du possible, il convient de veiller à l'alignement sur les éléments susmentionnés et d'inclure les domaines sportifs, sociaux et communautaires importants pour l'Association membre et le football.



Afin d'identifier quelques programmes sociaux et communautaires possibles sur lesquels l'association membre et le football pourraient se concentrer, le tableau ci-dessous présente des programmes typiques que le football peut mettre en œuvre dans le domaine social et communautaire.

FOCUS	EXEMPLES					
<b>Education</b>	Ecoles	Des savoir-faire essentiels pour la vie				
<b>Santé et Bien-être</b>	Nutrition	Santé mentale	Obésité	Promotion de l'exercice et de l'activité physique	Soutien aux soins dentaires et optiques	
<b>Diversité et Inclusion</b>	Lutte contre le racisme	Intégration sociale	Multiculturalité	Inclusion	Équité entre les sexes	Cohésion communautaire
<b>Sensibilisation aux handicaps</b>	Sensibilisation au handicap physique	Sensibilisation au handicap mental	Développement des infrastructures et des équipements pour les personnes handicapées	Programmes d'emploi des personnes handicapées		
<b>Reconnaissance</b>	Services d'urgences	Militaire				
<b>Pauvreté</b>	Le sans-abrisme	Pauvreté	Malnutrition	Collecte de vêtements et de mobilier		
<b>Conduite personnelle</b>	Antiviolenace	Antidroque	Lutte contre les agressions sexuelles	Lutte contre la drogue		
<b>Entreprise</b>	Diversité des entreprises					
<b>Environnement</b>	Gestion des déchets et assainissement	Recyclage	Pollution de l'eau	Pollution de l'air		
<b>Secours en cas de catastrophe</b>	Secours en cas de catastrophe					
<b>Infrastructures et équipements sportifs</b>	Financement des équipements	Nouvelles infrastructures pour encourager le sport au sein de la communauté	Moderniser les infrastructures pour favoriser la diversité	Moderniser les infrastructures pour assurer la sûreté et la sécurité		
<b>L'excellence sportive au service de la fierté nationale</b>	Financement de tournois et de camps (par exemple, pour les équipes nationales)	Développement de centres et infrastructures de haute performance	Nouvelles infrastructures pour accompagner le sport au niveau professionnel	Développement d'équipes nationales spécifiques		

Diagramme : Domaines d'intervention de la communauté et de l'encadrement social par le football (© Kleinmann Wang 2014)



## Le Retour social sur Investissement (SROI)

Le Retour social sur investissement (SROI) est un moyen très efficace d'évaluer et de démontrer l'impact du football sur la communauté au sens large. Les études d'impact social sont similaires aux études d'impact économique en ce qu'elles montrent les avantages des programmes et des événements, y compris l'organisation d'événements majeurs (tels que l'AFCON, la Coupe d'Afrique ou la Coupe du monde de la FIFA) pour une communauté, une ville et un pays.

**Le rapport SROI permet notamment de quantifier la manière dont le football sert positivement la communauté et, plus précisément, d'identifier et de comprendre la valeur de chacun des avantages (tangibles et intangibles) que procure le football :**

- Avantages économiques et commerciaux ;
- Avantages pour la santé et le bien-être ;
- Cohésion sociale et bénéfices culturels ;
- Avantages pour l'emploi (direct et indirect) ;
- Avantages liés au pouvoir d'attraction et à l'image de marque de la nation
- Avantages en matière de promotion de l'éducation et, bien entendu ;
- Avantages sportifs.

En principe, l'élaboration d'un SROI est confiée à une agence externe. Cette solution est généralement préférée pour deux raisons : premièrement, l'élaboration d'une telle analyse et d'un tel rapport est généralement compliquée et nécessite une expertise spécifique ; deuxièmement, la crédibilité et l'intégrité de ces rapports sont presque toujours plus grandes lorsqu'ils ont été produits par un tiers externe.

## Le rôle du Secrétaire général auprès du gouvernement

En plus de développer des relations au niveau gouvernemental, il convient de bien comprendre les protocoles d'engagement des gouvernements, l'environnement politique local et les problèmes actuels de la société et de la communauté. Une large compréhension de ces facteurs s'avérera inestimable pour maintenir un dialogue constructif et obtenir des résultats.

**Avec le Président, vous devez veiller à ce que les représentants du gouvernement soient informés des principaux objectifs du football et de leurs synergies avec les objectifs du gouvernement :**

- Coordonner des réunions trimestrielles en personne ;
- Partager les bulletins d'information mensuels du Secrétariat général ou de l'association membre ;
- Inviter des représentants du gouvernement à des événements clés ;
- Partager les rapports d'activité annuels, en particulier lorsqu'ils illustrent les activités de leadership communautaire et social de l'association, et les impacts, les réalisations et les enseignements qui en découlent ;
- Inviter le gouvernement à participer à des sessions de planification stratégique et à d'autres groupes de travail pertinents.

## L'importance de la neutralité politique

Autant que possible, assurez-vous d'impliquer et surtout d'inviter des personnes clés du gouvernement ainsi que du parti politique de l'opposition.

Cette neutralité sera respectée et donnera à l'association membre une image de dignité, tout en garantissant que, quel que soit l'environnement politique, le football et l'association membre pourront bénéficier d'un soutien multilatéral.



- **Établissez un protocole de communication pour le personnel sur la manière d'aborder les relations avec le gouvernement**
- **Elaborez un plan d'affaires public**
- **Utilisez les programmes de développement de la FIFA et de la CAF pour entamer un cycle de coopération avec les autorités nationales ou locales, en particulier dans le domaine des infrastructures.**



## B. Sponsors et partenaires commerciaux

**La capacité de votre association à développer et à promouvoir le football, de la base à l'équipe nationale, créera un ensemble de valeurs auxquelles les sponsors et les partenaires commerciaux voudront s'associer, générant des revenus qui seront réinvestis dans les activités et les programmes stratégiques de l'association et pérennisant ainsi la croissance.**

Ces sponsorings vont des partenaires de la radiodiffusion et des médias aux fournisseurs officiels de kits, en passant par les droits de dénomination des stades, les sponsorisations de catégories officielles (équipe nationale, coupe nationale, football amateur), les produits dérivés et les partenaires de licence.

Bien que vos relations avec les sponsors potentiels soient importantes, dans la plupart des associations, un Directeur commercial ou une agence de sponsoring sera responsable de l'identification d'un vivier de sponsors potentiels et de l'obtention de contrats conformes aux valeurs du marché.





## Catégories de sponsoring possibles

- COMPAGNIE AÉRIENNE
- SYSTÈMES AUDIO ET DE SONORISATION
- AUTOMOBILE
- BANQUE ET FINANCE
- BEAUTÉ/TOILETTE - HOMMES/GARÇONS
- BEAUTÉ/TOILETTE - FEMMES/FILLES
- BOISSONS : ALCOOLIQUES (SOUS RÉSERVE DES RESTRICTIONS LOCALES)
- BOISSONS : BOISSONS ÉNERGÉTIQUES
- BOISSONS : CHAUDES (THÉ / CAFÉ)
- BOISSONS : BOISSONS SUCRÉES
- BOISSONS : BOISSONS POUR SPORTIFS
- BOISSONS : EAU
- CONFISERIE
- CONSTRUCTION / PROMOTEUR IMMOBILIER
- PRODUITS LAITIERS
- ÉLECTRONIQUE - INFORMATIQUE
- ÉLECTRONIQUE - DIVERTISSEMENT
- ÉLECTRONIQUE - TÉLÉPHONE/TABLETTE
- JEUX DIVERS
- ALIMENTS/EN-CAS DIÉTÉTIQUES
- CHAÎNE D'HOTELS
- ASSURANCE
- BIJOUTERIE
- BALLON DE FOOTBALL
- VETEMENTS HOMMES/FEMMES / DETAILLANT
- SYSTEME DE PAIEMENT (CARTE DE CREDIT, NUMERIQUE)
- GESTION DE PATRIMOINE
- ESSENCE, GAZ, ENERGIE
- TECHNOLOGIE DE SUIVI DES JOUEURS
- CHAÎNE DE RESTAURANTS
- CHAÎNE DE MAGASINS/SUPERMARCHÉS
- LOGICIELS
- EQUIPEMENTS DE SPORTS, UNIFORME D'EQUIPE
- DONNEES SPORTIVES
- CHAUSSURES DE SPORT
- TELECOM
- PNEUS/PNEUMATIQUE
- OUTILS ET QUINCAILLERIE
- TRANSPORT ET LOGISTIQUES, POSTE
- MONTRES

**Pour superviser votre Directeur commercial ou votre agence commerciale, en tant que Secrétaire général, il convient de :**

- Avoir accès à une liste ou à un registre de tous les actifs commerciaux de l'association ;
- Avoir accès à un registre des contrats, qui doit détailler les termes clés de chaque contrat de partenariat, y compris un résumé des éléments suivants :
  - Catégorie de partenariat ;
  - Durée (dates de début et de fin) ;
  - Conditions financières et dates de paiement ;
  - Droits et avantages de chaque partie ;
- Avoir accès à un registre ou à une liste contenant des informations sur toutes les organisations qui
  - se sont renseignées sur les partenariats ;
  - l'association, ou un représentant de l'association, a rencontré et quand ; et
  - se sont présentées.
- Avoir accès aux rapports annuels de partenariat fournis à chaque partenaire, qui doivent inclure :
  - toutes les étapes franchies ensemble ;
  - activités réalisées ;
  - mise en place de l'image de marque des partenaires ;
  - appuis apportés ;
  - avantages fournis (et ceux qui ne le sont pas) ; et
  - toute analyse du retour sur investissement effectuée.
- S'attendre à être informé immédiatement de tout sujet de mécontentement communiqué par un sponsor ou un partenaire commercial.



### Communications

Inclure vos sponsors et partenaires commerciaux dans vos listes de médias et d'adresses, afin qu'ils soient tenus au courant des activités de l'association.

Veiller également à les informer dès que possible de toute crise et de la manière dont l'association la gère, afin qu'ils soient au courant et qu'ils puissent se préparer au cas où ils seraient contactés pour un commentaire ou au cas où l'affaire aurait un impact direct sur la réputation et l'image de l'association (voir le chapitre 1, Compétences en matière de communication et gestion d'une crise).

### Matches, events and functions

Convier vos sponsors et partenaires commerciaux (personnes clés) aux matchs de football, aux séances d'entraînement ouvertes, aux séances de rencontre avec les joueurs, aux lancements de saison et aux soirées de gala et de remise de prix.

Il peut arriver que vos sponsors ou partenaires commerciaux ne puissent pas être présents.

Dans de tels cas, envoyez l'invitation à l'une de leurs entreprises associées ou à l'un de leurs clients, ce qui peut à son tour offrir l'opportunité de développer le réseau de partenaires potentiels de votre association.



## Le rôle du Secrétaire général auprès des sponsors et des partenaires commerciaux

Le rôle du Secrétaire général à l'égard des sponsors et des partenaires commerciaux est essentiel pour la solidité de la relation avec eux et les avantages qui en découlent.

Que l'association dispose ou non d'un Directeur commercial ou d'une agence chargée de superviser et de gérer les relations, le Secrétaire général sera l'ultime responsable de la solidité ou de l'échec de la relation et du partenariat.

**Pour ce faire, l'association, et en particulier le Secrétaire général, doit avoir une bonne compréhension des éléments suivants :**

- le partenaire et son entreprise
- ses personnes clés
- le ou les objectifs qu'ils espèrent atteindre grâce au partenariat avec l'association, et
- les droits et les avantages liés au partenariat.

**En outre, le Secrétaire général doit s'attendre à ce que le Directeur commercial développe et gère systématiquement les éléments suivants :**

- un plan commercial qui comprend les catégories de sponsoring et les actifs commerciaux que l'association peut proposer.
- les droits et les avantages liés à chacun d'entre eux
- une liste de sponsors et de partenaires commerciaux potentiels à cibler
- une politique formelle décrivant la manière dont l'association traitera avec ses sponsors et ses partenaires commerciaux (par exemple, la gestion des comptes), et
- un document standard de proposition de sponsoring.

### Reconnaisances

Dans vos discours, il est important de toujours mentionner votre reconnaissance et le soutien des sponsors et des partenaires commerciaux, et de les inclure dans les plateformes en ligne et les documents imprimés de votre association.

### Activités de l'association

Lorsqu'elle le juge utile, l'association peut également inviter des personnes clés du sponsor ou des partenaires commerciaux à participer à des activités de planification stratégique ou à long terme de l'association.

## C. Fans

**Les fans et supporters sont à la fois le moteur des activités de votre association et le baromètre de ses performances, tant sur le terrain qu'en dehors. Au-delà de l'équipe nationale, l'association n'a pas de « fans », mais elle favorise le supportérisme dans toutes ses activités.**

Ils peuvent être les plus ardents défenseurs, participant activement et positivement lorsque les choses progressent bien, ou les critiques les plus virulents, se désengageant ou devenant hostiles lorsque les choses vont mal.

De tous les acteurs auxquels vous aurez affaire, vos fans sont les plus difficiles à cerner. L'équilibre peut être difficile à trouver.

Ils investissent en achetant des billets et en assistant à des matches, en participant à des activités footballistiques, en regardant vos matches retransmis, en achetant des produits dérivés et des publications, en étant des consommateurs de vos sponsors et partenaires commerciaux, en partageant du contenu sur les médias sociaux et en participant au football en tant que joueurs (et leurs parents et tuteurs), entraîneurs et arbitres.

Il est impératif que vous reconnaissiez, appréciez et respectiez toujours de manière tangible la contribution collective des supporters et des fans et que vous leur fournissiez une plateforme formelle ou une voix collective pour partager leurs sentiments, leurs idées et leurs pensées.

### Comment vos fans peuvent aider l'Association membre

**Grâce à leur participation et à leur contribution, vos sympathisants et vos fans contribueront à influencer et à stimuler :**

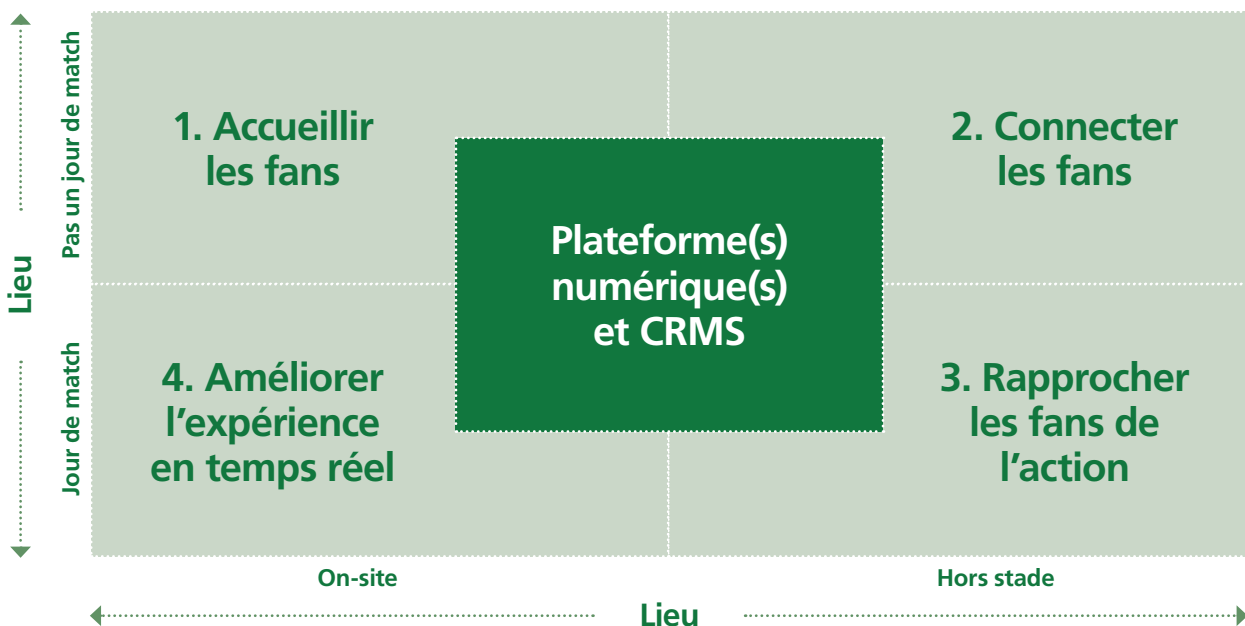
- la fréquentation de vos matches
- les recettes supplémentaires grâce à un club de supporters
- l'audience et la valeur de la radiodiffusion
- les recettes publicitaires, et
- l'engagement des pouvoirs publics.

**En retour, vos supporters attendent de vous :**

- un environnement sûr et sécurisé lors des matches, où ils peuvent exprimer leur soutien à leur équipe
- une atmosphère dynamique, énergique et agréable

- des équipements et des installations de qualité (en particulier pour les personnes handicapées, les enfants et les personnes âgées)
- de la nourriture et des boissons
- des zones de supporters bien organisées et des divertissements lors des matches
- des billets abordables pour les matches et les événements
- un accès facile aux sites des matches et en provenance de ces derniers
- l'accès aux équipes, aux joueurs et aux entraîneurs, ainsi qu'une plateforme permettant cet accès (médias traditionnels et médias sociaux)
- un football de haute qualité, et
- une équipe gagnante

Une stratégie de communication engageante vous aidera à maximiser les interactions avec les supporters sur tous les canaux de l'association, la billetterie, les marchandises et les autres plateformes de commerce électronique. Le diagramme ci-dessous est un exemple de cadre efficace pour



(Wilson/Fowler 2016)

l'engagement des supporters.

**Vous devez vous assurer de faire participer les supporters les jours de match et les autres jours.**

**Les jours de match, au stade et en dehors du stade, les moyens suivants peuvent être utilisés :**

- le jour de match au stade : mettre en place des zones d'interaction avec les supporters au stade
- le jour du match, mais pas au stade : retransmission en direct du match et contenu en coulisses sur des plateformes numériques.
- en dehors des jours de match au stade : visites du musée et du stade
- en dehors des jours de match, hors du stade : programmes d'entraînement organisés au sein de la communauté.



## D. Médias

**Les médias, et les canaux qu'ils utilisent pour diffuser des informations et du contenu, constituent un acteur essentiel qui offre à toute association de football un moyen de partager des informations et du contenu, ainsi qu'une plateforme crédible sur laquelle construire la valeur de la marque.**

**Le paysage multimédia moderne comprend tous ceux qui créent et distribuent du contenu footballistique.**

Les médias traditionnels, tels que les journalistes accrédités, les journaux, les publications sur le football, la télévision et la radio, ont été rejoints par des sites populaires axés sur les supporters - dont beaucoup ont une audience supérieure à celle des médias traditionnels ou même de vos propres canaux officiels.

Les blogueurs, les influenceurs sociaux, les podcasts et les fanzines offrent de nouveaux moyens d'entrer en contact avec de nouveaux publics et devraient tous faire partie du mix média piloté par vos services de marketing et de communication.

Vous devriez envisager les nombreuses façons dont ces plateformes peuvent vous permettre d'informer les gens sur vos objectifs stratégiques, mais aussi de soutenir votre image publique et votre réputation auprès de tous les acteurs externes.

De même, il est tout aussi important de cultiver une relation de confiance avec votre responsable de la communication ou votre responsable des médias afin de s'assurer que toutes les interactions avec les médias reposent sur des objectifs stratégiques, sont planifiées et que, en cas de demandes de renseignements de la part des médias, vous êtes pleinement informé des messages clés à l'avance.

**Plus précisément, ce briefing doit comprendre les éléments suivants :**

- des informations et le contexte du sujet
- l'antériorité d'autres affaires similaires
- les acteurs concernés (s'il y en a, ainsi que le contexte et les informations utiles les concernant), et la nature et l'ampleur de l'impact sur eux/le bénéfice qu'ils en retireront.
- la nature de tout risque/avantage pour la réputation de l'association et du football lié à l'affaire
- les mots-clés et les messages clés à délivrer dans toute déclaration officielle qui positionne l'association comme étant transparente, respectueuse et contrôlant la question de manière proactive
- les personnes à citer, à reconnaître et à remercier lorsqu'il s'agit d'une annonce de soutien à l'association.
- ce qu'il ne faut pas évoquer

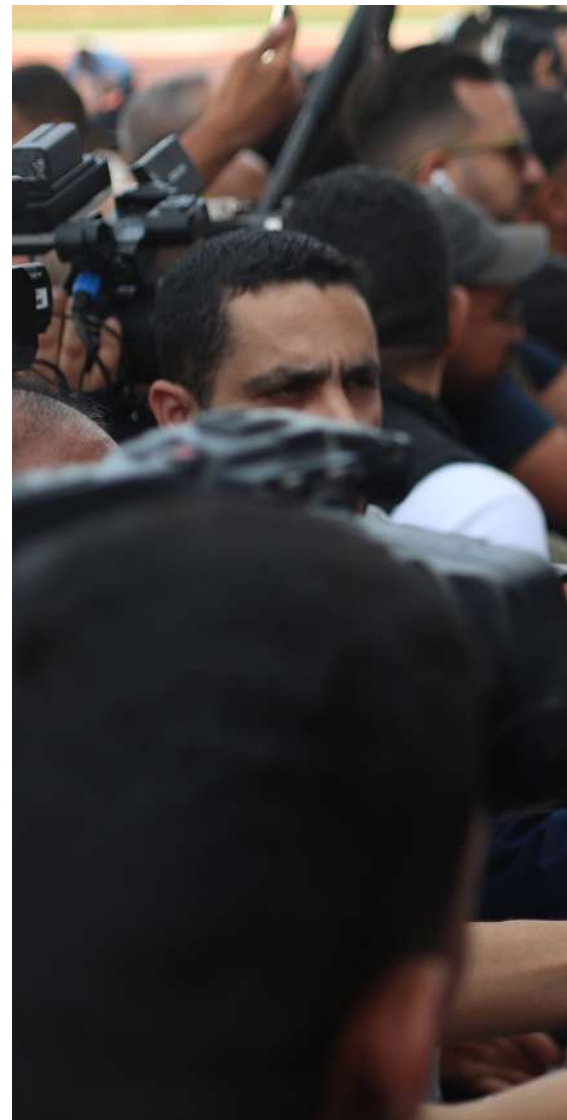
Le Secrétaire général doit également comprendre que, dans la plupart des cas, les médias désignés et accrédités pour rendre compte du football seront très probablement des supporters passionnés de football et le Secrétaire général doit établir une relation avec eux également. Cet engagement et l'établissement de relations peuvent se faire à travers des conversations informelles avant et après les matches, des conférences de presse, d'autres cérémonies officielles, etc.



### **Réservez le même traitement à tous les médias**

**Il arrive qu'une association se trouve dans une situation où certains médias entretiennent de meilleures relations (en particulier dans le cas d'un sponsor ou d'un partenaire d'une chaîne de télévision, d'un journal ou d'un média numérique).**

**Néanmoins, il convient d'essayer d'être juste et professionnel avec chacun d'entre eux et, lorsque vous partagez des informations, de le faire de manière simultanée et cohérente. Les médias apprécieront naturellement cette courtoisie.**





## Les attentes et centres d'intérêt des médias

Le secrétaire général s'appuiera fortement sur le responsable de la communication pour toutes les questions liées aux relations avec les médias, mais il est utile de comprendre que l'établissement de relations mutuellement respectueuses avec les médias exige que l'association et ses acteurs reconnaissent deux facteurs clés :

# 01

**Le travail des médias consiste à rédiger des articles qui, selon eux, intéressent le consommateur d'informations ou qui sont importants.**

# 02

**Les médias produiront du contenu et des informations, que le sujet le veuille ou non.**

Il est donc utile d'entretenir une relation de confiance et de respect mutuel avec les médias.

**Il ne s'agit pas de s'y soumettre. Au contraire, cela implique que le responsable de la communication de l'association doit :**

- fournir aux médias un accès officiel et des informations qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités et de leur devoir ; et
- partager de manière proactive et transparente les informations avec les médias, en particulier les nouvelles susceptibles d'être critiquées ou négatives.





## Élaboration d'une réponse par défaut à toute demande d'information de la part des médias

Pour s'assurer que les demandes des médias sont traitées de manière professionnelle et rapide, il est utile que l'association dispose d'une procédure préparée et « par défaut » pour répondre à toute demande des médias.

**Voici quelques exemples de réponses « par défaut » :**

- Pour une demande non anticipée**  
 Merci de nous avoir contactés / Nous allons tenter de clarifier la situation / Nous avons l'intention de vous répondre dans les prochaines 24 heures
- Pour une demande courante et anticipée**  
 Merci de nous avoir contactés / L'association a/aura une position officielle / Et a l'intention de partager cette position dans les prochaines 24 heures

**En outre, le chef de la communication doit également s'adresser aux médias :**

- les inviter à des conférences de presse et leur fournir des informations avant celles-ci
- fournir un accès aux statistiques et aux archives du football
- leur donner accès aux joueurs, aux entraîneurs et au personnel clé
- leur fournir de bons espaces de travail lors des matches, avec des commodités telles que de la nourriture et des boissons, ainsi qu'un accès fiable à l'internet et aux communications
- une procédure de demande d'accréditation pratique
- offrir la possibilité d'assister à des séances d'entraînement ouvertes, à des conférences de presse d'avant-match et d'après-match

**En outre, l'association membre pourrait envisager :**

- établir des relations avec l'association des rédacteurs de football ou l'association des journalistes de leur pays, et assister à leurs événements et au dîner annuel de remise des prix
- établir des relations avec des journalistes d'autres secteurs, en particulier les affaires et la finance, la santé et le style de vie, afin d'élargir l'engagement au-delà du football et de montrer comment l'association membre peut soutenir d'importantes initiatives sociales, communautaires et commerciales.

## Plan annuel de communication

Un plan annuel de communication est un outil utile qui permet à une association d'améliorer l'efficacité de ses activités de communication et de médias.

Le plan doit reproduire le calendrier des activités de l'association et fournir un guide sur la manière dont chacune des activités sera signalée et promue à la fois par les médias et par les propres canaux de l'association.

En élaborant un plan annuel à l'avance, l'association peut préparer le contenu de manière stratégique, identifier les canaux les plus appropriés pour la distribution du contenu et utiliser les meilleurs promoteurs pour diffuser le contenu.

Vous trouverez ci-dessous un modèle de plan annuel de communication et de médias.

### EXEMPLE DE PLAN ANNUEL DE COMMUNICATION (POUR JANVIER)

	Janvier
Activité	National Team AFCON Qualifier
Objectif du média	Créer la valeur de marque de l'événement pour les partenaires commerciaux ; informer les médias pour susciter l'engagement des supporters ; stimuler la vente de billets

Médias traditionnels	
Télévision	Interviews des joueurs et de l'entraîneur, conférence de presse d'avant-match, couverture du match, conférence de presse d'après-match.
Radio	Interviews des joueurs et de l'entraîneur, conférence de presse d'avant-match, couverture du match, conférence de presse d'après-match.
Les journaux	Editorial, profil des joueurs, des entraîneurs et des équipes, profil du tournoi, concours pour gagner des billets
Magazines	Editorial, profil des joueurs, des entraîneurs et des équipes, profil du tournoi, concours pour gagner des billets

Nouveaux médias	
Sites web	Informations sur l'événement, actualités sur l'événement, contenu sur les coulisses, contenu vidéo, interview d'une personne clé et profil d'un personnage, photos de produits partenaires (vêtements, sponsors, etc.).
Facebook	Informations sur l'événement, actualités sur l'événement, contenu sur les coulisses, contenu vidéo, interview d'une personne clé et profil d'un personnage, photos de produits partenaires (vêtements, sponsors, etc.).
LinkedIn	Annonces de partenaires commerciaux, témoignages de marques partenaires
Twitter	Le point sur l'événement
Instagram	Actualités de l'événement; contenu en coulisses, contenu vidéo, interview de personnes clés et profil de personnages, photos de produits de partenaires (vêtements, sponsors, etc.).
Plateformes de streaming	Actualités de l'événement; contenu en coulisses, contenu vidéo, interview de personnes clés et profil de personnages, photos de produits de partenaires (vêtements, sponsors, etc.).

## E. Organisations sportives nationales (OSN) et Comité national olympique (NOC)

Comme pour les autres organisations sportives nationales de votre pays, le rôle de la fédération nationale de football est non seulement de développer et de promouvoir le football et l'excellence sportive, mais aussi d'incarner les vertus et les valeurs que le sport peut conférer à une nation et à sa société.

---

**Les vertus et les valeurs s'étendent à des domaines tels que la défense de la santé et du bien-être, la promotion de l'éducation et de l'alphabétisation, ainsi que la promotion de l'égalité, du respect, de la diversité et de l'intégration au sein de la communauté.**

---

Ainsi, l'association, par l'intermédiaire de son secrétaire général (et, d'un point de vue plus cérémoniel, de son président), a la responsabilité d'établir des relations avec d'autres organisations sportives, y compris le Comité olympique national et d'autres sports.

### Gestion des relations avec les OSN et le Comité national olympique

Comme pour tous les acteurs de l'association, il est toujours utile de procéder à une évaluation simple de cet acteur afin de comprendre comment une relation pourrait être mutuellement bénéfique. L'utilisation de la fiche d'analyse des acteurs mentionnée précédemment vous aidera à entreprendre une telle évaluation.

En ce qui concerne le Comité national olympique, il se peut que vous receviez des subventions destinées à la préparation des équipes nationales qui participent aux tournois olympiques. L'objectif de ces subventions est principalement lié à la participation et à la performance de ces équipes lors des tournois olympiques. À ce titre, l'association, par l'intermédiaire du secrétaire général, devra établir et maintenir une relation étroite et positive.

Cette relation doit être ouverte et axée sur l'information du Comité national olympique ou de l'autorité compétente sur les progrès et le statut des équipes pour lesquelles un financement a été accordé. L'association devra fournir annuellement un acquittement et un rapport sur la manière dont les fonds ont été utilisés, mais elle devra également fournir des mises à jour supplémentaires et fréquentes sur les activités de ces équipes, ainsi que sur leurs progrès et leurs performances.

Mais la relation de l'association avec le Comité National Olympique peut également s'étendre au partage des connaissances en matière de sciences du sport, de médecine sportive, d'installations et d'infrastructures, d'entraînement et de développement, d'administration et de gouvernance.

De telles possibilités de collaboration seraient identifiées en procédant à une analyse des acteurs concernés.

En ce qui concerne les autres organisations sportives nationales, il est tout aussi important de comprendre chacune des opportunités qu'elles peuvent offrir et celles que votre association peut leur offrir - sans compromettre un quelconque avantage concurrentiel.

Étant donné qu'ils sont également des concurrents, il est bon de se tenir informé de leurs activités et de leurs stratégies, en particulier de leurs activités visant à accroître la participation, des performances sportives, des nouvelles relations établies et de tout développement d'installations. L'un des moyens d'y parvenir est de consulter régulièrement leur site web, qui peut également contenir une copie de leurs plans stratégiques. Une autre façon est d'inclure toute référence à ces organisations dans vos services de « veille médiatique ».



### Service de veille médiatique gratuit

Au cas où votre association n'utilise pas de service de veille médiatique payant, un service de veille médiatique gratuit peut être mis en place en ligne. L'une de ces plateformes est « Google Alerts », qui peut être configurée pour fournir des notifications lorsque votre sujet d'intérêt est mentionné en ligne.

Vous pouvez l'installer ici:  
<https://www.google.com/alerts>

### Le rôle du Secrétaire général auprès des OSN et du Comité National Olympique

Pour ce qui est des relations avec le Comité national olympique et les autres organisations sportives nationales, le rôle du Secrétaire général consistera notamment à :

- Représenter l'association de manière professionnelle
- Établir et maintenir des relations positives et coopératives
- Comprendre quel soutien, y compris sous forme de subventions, est disponible auprès du Comité national olympique et du gouvernement (un bon indicateur est ce que reçoivent les autres organisations sportives nationales).
- Représenter l'association, en contribuant au développement général du sport, au nom du football.
- Signer les demandes de subventions et les accords de subventions.



## Collaboration avec les OSN et le Comité olympique

Le Secrétaire général a pour mission essentielle d'établir et d'entretenir des relations positives avec le Comité national olympique et d'autres organisations sportives nationales, comme indiqué précédemment

Ces relations, même si elles ne présentent pas toujours un avantage financier, permettront à votre association d'être bien considérée et, plus important encore, d'être informée en temps utile et d'être invitée à participer et à contribuer à des questions d'intérêt sportif et social au niveau national.

Bien entendu, on peut supposer que le dialogue de l'association avec le Comité national olympique est formel, en particulier lorsqu'il y a un flux de fonds et/ou d'autres ressources vers l'association.

En ce qui concerne les autres organisations sportives nationales, le dialogue est généralement moins formel. Cependant, on constate aujourd'hui que les principaux décideurs de ces organisations forment une coterie qui se réunit tous les trimestres pour discuter de questions d'intérêt sportif et social commun, notamment les installations, les programmes et les subventions du gouvernement, l'évolution du paysage sportif et les projets d'aide sociale et communautaire.

En outre, les directeurs techniques ou les entraîneurs des équipes nationales de différentes organisations sportives nationales se rencontrent souvent de manière formelle ou informelle, le partage des connaissances débouchant sur d'éventuelles collaborations formelles et sur des avantages mutuels.

Si votre association entretient des relations positives avec l'une ou l'autre de ces organisations, il convient d'envisager de les inviter, comme vous le feriez avec d'autres acteurs, à vos manifestations et événements, à vos matches et même éventuellement au Congrès en tant qu'observateurs, etc.



## Comment les OSN et le Comité olympique peuvent collaborer et aider l'association

D'autres organisations sportives nationales rivaliseront avec votre association pour attirer des sponsors et des partenaires commerciaux, des participants et des supporters, ainsi que des subventions publiques, mais elles auront des objectifs et une finalité similaires à ceux de votre association. Il est donc possible de coopérer et d'apprendre les uns des autres.

Traditionnellement, la coopération s'est concentrée sur le partage des installations, par exemple les stades nationaux ou les sites d'entraînement et les gymnases associés. La pression sur l'utilisation des installations et le besoin de partage sont particulièrement importants lorsque d'autres sports comme le rugby, le football américain et le hockey sur gazon utilisent également le même terrain.

La coopération peut également s'étendre à des activités techniques, par exemple le partage de données médicales pour la prévention

des blessures et la rééducation, l'utilisation des sciences du sport pour le développement des athlètes et l'organisation d'ateliers d'entraînement.

Le sport et les athlètes étant généralement considérés comme des défenseurs des programmes de bien-être social et communautaire, il est également possible de collaborer à de telles activités, en particulier lorsqu'un soutien gouvernemental peut être apporté à la cause.

La coopération peut également s'étendre à l'administration et à la gouvernance, où les organisations sportives peuvent collaborer avec les universités pour développer des programmes de gestion et de gouvernance spécifiques au sport, ainsi qu'avec le Comité national olympique sur des programmes de renforcement des capacités.

Enfin, et surtout, les organisations sportives nationales coopèrent désormais plus récemment et plus fréquemment sur les questions d'intégrité sportive, qu'il s'agisse de la lutte contre les matches truqués ou contre le dopage.



## Formalisation des accords de coopération

Lors des discussions et avant de finaliser toute relation de coopération, il est important d'identifier et de comprendre le champ d'application de la relation.

La meilleure façon d'y parvenir est d'élaborer et d'accepter un accord de coopération, également connu sous le nom de mémorandum d'entente (MOU) ou de mémorandum d'accord (MOA).

Ces accords ne sont généralement pas juridiquement contraignants et ont simplement pour effet de formaliser par écrit un engagement de deux ou plusieurs parties en vue d'un bénéfice mutuel.

Pour votre association, il se peut que vous coopériez et collaboriez avec d'autres organisations sportives nationales pour renforcer l'intégrité du sport dans votre pays.

Dans tous les cas, veillez à ce que l'accord soit simple et précis.

### Les éléments clés à inclure dans tout accord sont les suivants :

- le but et l'objectif de la coopération
- le champ d'application et les limites de la coopération
- définir les parties qui sont incluses dans l'accord de coopération
- définir les objectifs spécifiques à atteindre (et les dates)
- définir le chef de file et les contacts clés de chaque partie
- définir les obligations financières de chaque partie (le cas échéant)
- définir les informations à partager et la protection de ces informations
- définir les engagements et les responsabilités que chaque partie assumera dans le cadre de la coopération.
- Les dates définitives des réunions, l'ordre du jour de chacune d'entre elles et les personnes qui y participeront.
- Date d'entrée en vigueur de l'accord
- Date d'expiration de l'accord
- Signature et attestation de soutien de chaque partie

Enfin, ne pas oublier d'annoncer l'accord, publiquement, conjointement - c'est une bonne nouvelle et cela démontre la maturité et l'approche progressive et proactive de chaque partie.

## Attentes de l'association, des autres OSN et du Comité olympique de la coopération

Généralement, le but et l'objectif de toute coopération convenue seront de combiner les ressources (en particulier lorsqu'elles sont rares) pour le bénéfice mutuel des parties impliquées.

Cela est d'autant plus important que chaque organisation sportive nationale dispose de capacités et de ressources différentes dans des domaines spécifiques. Par exemple, le football peut disposer de très bonnes installations et équipements mais manquer de compétences en sciences du sport, alors que le rugby aura un accès limité aux terrains mais de solides compétences en sciences du sport.

Dans de telles circonstances, il serait mutuellement bénéfique d'établir un certain type d'accord de coopération et de collaboration.

En outre, toute démonstration de coopération publique peut également conduire à une approbation partagée et à une opportunité de plaider avec le gouvernement et le secteur commercial.



## Avantages équitables et mutuels

**Lorsque vous concluez un accord de coopération et de collaboration, prenez soin de vous assurer que vous recevez une juste valeur en échange des efforts et de la contribution que votre association investit dans la relation.**

## F. Organisations non-gouvernementales (ONG)

**Le football est un mouvement puissant et un moteur de sensibilisation et d'aide aux efforts d'amélioration sociale et communautaire grâce à sa capacité à impliquer des personnes de toutes origines, de tous âges et de toutes démographies sociales et économiques.**

Sa capacité à défendre efficacement et sincèrement des causes louables par le biais de ses événements, de ses équipes, de ses joueurs et de ses entraîneurs est reconnue et se manifeste quotidiennement par les relations qui lient les équipes et les footballeurs les plus populaires aux nombreuses organisations engagées dans l'amélioration de la situation sociale et de la communauté.

À ce titre, et comme pour les relations et la collaboration avec le gouvernement, il convient que l'Association membre établisse et développe des relations solides et mutuellement bénéfiques avec les organisations non gouvernementales (ONG).

Ces organisations non gouvernementales sont des entités à but non lucratif gérées indépendamment de tout gouvernement ou organisation et généralement axées sur la sensibilisation aux causes et l'amélioration des conditions liées à des questions humanitaires, sociales, éducatives, sanitaires et environnementales.

Bien que ces ONG soient indépendantes des gouvernements et des organisations, elles dépendent fortement du financement des gouvernements, du secteur commercial et des particuliers fortunés. Elles peuvent prendre la forme d'organismes locaux et communautaires, d'organismes nationaux et d'organismes internationaux.

Voici quelques ONG Internationales :

- **CARE International**  
Engagée dans la lutte contre la pauvreté
- **Amnesty International**  
Dédiée à la promotion et à la protection des Droits de l'Homme au niveau international
- **Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**  
Au service de la protection de la vie et de la santé humaines
- **Worldwide Fund for Nature**  
œuvre pour la préservation de la faune et de la flore et la réduction de l'impact humain sur l'environnement

Bien que des organisations comme l'UNICEF ne soient pas techniquement des ONG - elles sont une division d'une OIG (organisation intergouvernementale), à savoir les Nations unies- elles partagent un ensemble d'objectifs et une méthode de mise en œuvre de leurs activités de plaidoyer, de leurs programmes et de leurs activités, comme le fait une ONG.

Il est donc conseillé de considérer le travail des Nations Unies et de leurs fonds (UNICEF - Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; HCR - Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ; et PAM - Programme alimentaire mondial) comme d'éventuels partenaires communautaires et sociaux pour l'association membre.

Si votre association membre établit une relation formelle avec une ONG, il s'agira très probablement d'un partenariat de leadership communautaire et social (ou parfois aussi appelé partenariat caritatif).

### Les relations avec les ONG

À l'instar des relations que votre association membre entretiendra avec le gouvernement, l'objectif de toute relation avec les ONG sera axé sur le bénéfice mutuel, généralement à travers une collaboration sur des initiatives et des activités d'amélioration sociale et communautaire.

---

**En tant que Secrétaire général, il vous incombera de diriger ces relations avec les ONG, depuis l'établissement de la relation jusqu'à sa gestion permanente au nom de l'Association membre.**

---

En outre, le président étant le porte-parole officiel de l'association, les ONG compteront sur vous pour défendre activement et publiquement leurs programmes et leurs causes.





## Comment les associations membres et les ONG peuvent collaborer entre elles

Alors qu'une relation avec un gouvernement peut se traduire, comme c'est généralement le cas, par une forme d'avantage financier et/ou de ressources pour l'association membre, dans le cas de relations avec des ONG, les avantages seront le plus souvent non financiers.

Dans ce cas, les possibilités offertes par chacun d'eux sont généralement les suivantes :

- De l'association membre à l'ONG :
  - Les équipes de football (y compris les équipes nationales), les joueurs, les entraîneurs,
    - En tant que porte-parole
    - Pour participer à la mise en œuvre de programmes et d'activités
  - Tournois de football pour la sensibilisation à des causes
  - Signalisation et publicité pour la sensibilisation aux causes
  - Une plateforme pour dialoguer avec les supporters et d'autres partenaires commerciaux
- De l'ONG à l'Association membre :
  - un partenaire puissant et réputé pour établir des relations avec les principaux acteurs, tels que le gouvernement et le secteur commercial.
  - Un partenaire capable et plein de ressources pour développer de nouveaux programmes d'amélioration sociale et communautaire.

En outre, l'association membre et l'ONG partenaire peuvent également être en mesure de débloquer des fonds et des subventions du gouvernement et du secteur commercial lorsque vous collaborez à l'élaboration d'une nouvelle campagne ou d'un nouveau programme.

Enfin, la réputation de l'association membre en tant qu'organisation fiable et crédible, ainsi que la valeur de sa marque, devraient également augmenter lorsqu'elle est perçue comme étant activement engagée et investissant dans des causes qui cherchent à « rendre la pareille ».





## Collaboration avec les ONG

La clé pour établir une relation forte et durable avec une ONG est d'avoir une empathie réelle et directe pour une cause commune.

**Pour ce faire, en tant que Secrétaire général, il convient de s'assurer que l'association membre dispose d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise qui identifie les besoins de l'association en matière d'éducation et de formation. Cela peut être :**

- les causes qu'elle soutiendra activement ;
- la manière dont elle les soutiendra activement (par exemple, des programmes et des initiatives et un calendrier d'activités) ; et
- les autres partenaires et acteurs de l'association membre qui seront/peuvent être impliqués dans la mise en œuvre du soutien actif (par exemple, les joueurs, les équipes, les partenaires commerciaux, etc.)

## Un plan de RSE solide

Le plan de RSE de votre association doit à la fois décrire les causes sociales et communautaires qui lui tiennent à cœur et celles pour lesquelles elle jouera un rôle de leader actif en les soutenant et en les défendant.

La démonstration d'une empathie authentique et sincère pour ces causes, ainsi que la démonstration tangible de la manière dont votre association s'investira et se concentrera sur ces causes, détermineront la force de votre plan de RSE et l'intérêt qu'auront ou non les ONG à travailler avec vous.

**Pour commencer, votre plan de RSE devrait comprendre les éléments suivants :**

- Les valeurs de votre association
- Les causes sociales et communautaires auxquelles votre association est profondément concernée et engagée, et pourquoi
- Les (a) objectifs et cibles mesurables de RSE que l'association souhaite atteindre et les (b) programmes et activités qu'elle mettra en œuvre pour y parvenir.
- Le personnel d'encadrement et les ressources que l'association a engagés ou alloués pour mener à bien les activités de RSE
- Les marques publiques et les actifs incorporels de l'association qu'elle utilisera pour mener des activités de RSE, y compris les équipes, les ligues, les joueurs, les entraîneurs, les ambassadeurs, etc.
- Les autres ONG et partenaires gouvernementaux de l'association.

**Voici la marche à suivre pour s'engager auprès d'une ONG :**

- Identifier les ONG qui ont été créées avec un objectif principal aligné sur la cause pour laquelle votre association s'est engagée.
- Il est important que vous procédiez à une vérification préalable complète de l'ONG et de ses principaux collaborateurs afin de vous assurer que leur réputation et leur engagement en matière d'intégrité, de bonne gouvernance et de gestion sont aussi solides que ceux de l'association.
- Comprendre leurs programmes et activités communautaires et sociales, afin de proposer la manière dont l'association pourrait aider l'ONG.
- Identifier les personnes/contacts appropriés au sein de l'ONG
- Établir le récit qui sera transmis à l'ONG lors des discussions
- Identifier et préparer toutes les informations et données supplémentaires pour soutenir le dialogue, y compris le plan de RSE de votre association
- Donner des exemples de programmes et d'activités communautaires et sociales que l'association a réalisés dans le passé (s'il y en a).



# 4

## Annexes



# Annexe 1.1

## Description du poste de SG

Retour à la page 12

Intitulé du poste	Directeur général (ou Secrétaire général)
Rattaché au	Comité exécutif
<b>Objectif global du poste :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier, diriger, contrôler et mener à bien les opérations de l'association membre dans le cadre de sa mission de promotion, de soutien et de développement du football.</li> </ul>	
<b>Principales tâches et responsabilités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner, développer et mettre en œuvre la stratégie organisationnelle en collaboration avec le Conseil d'administration.</li> <li>Orienter et diriger l'association membre de manière à ce qu'elle atteigne ses objectifs commerciaux avec intégrité dans le cadre de la stratégie convenue avec le conseil d'administration.</li> <li>Consolider et développer les sources de revenus existantes (en particulier les revenus de la diffusion et du sponsoring) et identifier et exploiter de nouvelles opportunités de revenus en fonction des objectifs fixés.</li> <li>Diriger et développer l'association membre afin de garantir l'efficacité de la réglementation du football et la gestion de toutes les opérations.</li> <li>Gérer les performances financières de l'association membre et en être responsable, en surveillant et en contrôlant les coûts conformément aux objectifs fixés par le conseil d'administration.</li> <li>Diriger, motiver et inspirer, en créant une culture de haute performance qui valorise le personnel et lui permet de développer tout son potentiel, tout en veillant à ce qu'il atteigne ses objectifs.</li> <li>Créer une organisation cohésive basée sur une éthique forte d'exécution cohérente et d'amélioration opérationnelle continue.</li> <li>Veiller à ce que l'association membre dispose d'une stratégie de communication bien pensée et superviser et diriger sa mise en œuvre efficace.</li> <li>Entretenir et développer des relations avec tous les aspects des médias afin de mettre en lumière le travail de l'association membre, en lançant des activités de relations publiques le cas échéant.</li> <li>Diriger et développer des projets majeurs au niveau national et international visant à améliorer l'image du football, en entretenant et en développant des relations avec les ministères et les agences gouvernementales, le cas échéant.</li> <li>Siéger au sein d'organismes et de comités internationaux de football (tels que la CAF et l'IFAB) avec l'autorisation du conseil d'administration afin d'influencer et de façonner la politique de développement du football dans le monde entier, et de veiller à ce que l'association membre continue d'être bien placée pour influencer ce développement.</li> <li>Diriger et développer des structures pour aider à assurer le succès des équipes nationales victorieuses.</li> <li>Veiller à ce que l'association membre respecte toutes ses obligations statutaires et promeuve les normes les plus élevées en matière de gouvernance d'entreprise et de transparence.</li> <li>S'acquitter de toutes les autres tâches et responsabilités confiées par le conseil d'administration de temps à autre.</li> </ul>	

<b>Spécifications personnelles</b>	
<b>Essentielles</b>	<b>Souhaitables</b>
<b>Connaissances et expérience</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience confirmée en matière de direction stratégique au niveau exécutif.</li> <li>- Expérience avérée dans une organisation complexe, de haut niveau et à multiples parties prenantes.</li> <li>- Compréhension des attentes des membres dans le contexte d'un organe directeur.</li> <li>- Expérience réussie dans l'établissement de relations de travail collaboratives avec une série de parties prenantes dans un secteur donné.</li> <li>- Expérience de la création d'une culture d'efficacité interne forte et du développement d'équipes de direction pour atteindre les buts et objectifs stratégiques.</li> <li>- Réalisations commerciales significatives.</li> <li>- Expérience avérée de la conception, de la conduite et de la mise en œuvre de changements organisationnels et culturels complexes de manière à inspirer, motiver et engager l'ensemble du personnel.</li> <li>- Compréhension des procédures de gestion des risques pour tous les aspects de l'entreprise.</li> <li>- Compréhension de la promotion de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion.</li> <li>- Participation antérieure à la gestion des relations avec les médias.</li> <li>- Connaissance avérée des possibilités qu'offre la technologie numérique émergente pour transformer les services et l'engagement des clients.</li> </ul>	
<b>Formation et qualifications</b>	
-	- Formation diplômante ou équivalente
<b>Aptitudes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences bien développées en matière de leadership et de gestion</li> <li>- Solides compétences en matière de gestion financière et de négociation, avec un historique de résultats positifs</li> <li>- Haut niveau de compétences en matière de relations interpersonnelles, de communication (verbale et écrite) et d'influence</li> <li>- Aptitude avérée à élaborer des options politiques pour le conseil d'administration</li> <li>- Compétences approfondies en matière de gestion du personnel</li> </ul>	

- Capacité à comprendre des questions complexes (tant sur le plan technique que sur celui de la gestion) et à tirer les conclusions qui s'imposent à partir d'informations provenant d'un large éventail de sources.
- Solides compétences en matière de présentation et capacité à exprimer des points de vue de manière convaincante et cohérente à l'aide de divers supports.
- Capacité à penser de manière innovante et volonté de remettre en question la norme et d'encourager les équipes concernées à faire de même.
- Créativité et dynamisme pour planifier et mettre en œuvre des campagnes commerciales très efficaces et génératrices de revenus.

### Compétences

- Intégrité personnelle absolue, capable d'incarner le profil public de l'organisation.
- Leader polyvalent et inspirant, capable d'inspirer l'excellence et de fournir des performances de haut niveau.
- Personne capable de résoudre les problèmes de manière pragmatique.
- Esprit pratique, crédibilité et autorité personnelles considérables.
- Maturité en termes de style de présentation et de comportement.
- Forte énergie, dynamisme et détermination, et capacité à établir des priorités et à jongler avec des exigences contradictoires.
- Calme mais ferme dans son style de communication et son comportement général.
- Bon penseur stratégique - un influenceur et un façonneur.
- Résilient, patient et diplomate, avec du sérieux et de la présence - un leader par l'exemple
- Grande intelligence émotionnelle, avec la capacité d'établir des relations positives avec un large éventail d'acteurs.
- Volonté d'écouter et de prendre en compte les opinions des acteurs internes et externes.

- Croire en la nécessité d'un développement personnel continu, tant pour soi-même que pour le personnel.

### Autres informations

- Le poste implique un nombre considérable de déplacements nationaux et internationaux ; une attitude flexible à l'égard des horaires de travail est donc indispensable.



# Annexe 1.2

## Modèle d'analyse SWOT

Retour à la page 22

	Point positif	Point négatif
	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Interne</b>	<p>Avantages  Réerves financières, rendements probables  Accréditations, qualifications, certifications  Avantages concurrentiels</p> <p>Capacités  Situation et géographie  Aspects innovants</p> <p>Ressources, actifs, personnes  Processus, systèmes, TI, communications Culture, attitudes, comportements Couverture managériale, succession Expérience, connaissances, données Brevets Marques fortes</p> <p>Marketing - portée, dissémination, sensibilisation</p> <p>Arguments de vente uniques (USP)  Prix, valeur, qualité</p>	<p>Manque de compétitivité  Lacunes dans les capacités  Inconvénients de la proposition  Faiblesse de la marque</p> <p>Financières  Flux de trésorerie, fuite de trésorerie au démarrage  Structure de coûts élevée</p> <p>Nos points faibles  Délais, échéances et pressions Fiabilité des données, prévisibilité des plans</p> <p>Continuité, robustesse de la chaîne d'approvisionnement  Processus et systèmes, etc.  Couverture managériale, succession  Moral, engagement, leadership</p>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Externe</b>	<p>Évolution du marché  Vulnérabilité des concurrents  Marchés cibles de niche  Nouveaux USP</p> <p>Nouveaux marchés, verticaux, horizontaux  Partenariats, agences, distribution  Géographie, exportation, importation</p> <p>Besoins non satisfaits des clients  Nouvelles technologies  Assouplissement de la réglementation</p> <p>Développement d'entreprises et de produits Influences des saisons, de la météo et de la mode Développement technologique et innovation Tendances de l'industrie et du mode de vie</p>	<p>Effets environnementaux  Effets saisonniers et météorologiques  Économie - intérieure, extérieure  Effets politiques  Effets législatifs</p> <p>Demande du marché  Nouvelles technologies, nouveaux services, nouvelles idées  Développements informatiques  Changements dans les goûts des consommateurs</p> <p>Obstacles  Soutien financier durable Faiblesses insurmontables  Intentions des concurrents  Nouvelles réglementations  Augmentation des barrières commerciales  Apparition de produits de substitution</p>

# Annexe 1.3

## Modèle de budget

Retour à la page 30

MODÈLE DE BUDGET													
Insérer le nom de l'association :													
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Revenus													
Dépenses													
Bénéfice brut													
charges /frais généraux	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Locaux (loyer, taux)													
Énergie (lumière, chauffage, électricité, gaz)													
Téléphone													
Assurances													
Affranchissement et transport													
Publicité													
Intérêts et frais bancaires à payer													
Papeterie													
Traitements, salaires ou traitements													
Matériel de sport													
Frais d'automobile (kilométrage)													
Frais de comptabilité													
Frais juridiques/professionnels													
<b>Total des charges/ frais généraux</b>													
Revenus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Billetterie													
Sponsoring													
Subventions publiques													
Alimentation et boissons													
Merchandising													
Publicité													
Radiodiffusion/TV													
Autre													
<b>Total des charges / frais généraux</b>													
<b>BÉNÉFICES</b>													

# Appendix 1.4

## Planificateur des opérations de jour de match

Retour à la page 38

<b>Match</b>		
<b>Date</b>		
<b>Site</b>		
<b>Informations sur l'organisation</b>		
<b>1</b>	<b>Hôtel</b>	<b>Commentaires</b>
	Nom de l'hôtel	
	Adresse	
	Téléphone	
<b>2</b>	<b>Informations sur l'arrivée</b>	
	<b>BUS DES ÉQUIPEMENTS</b>	
	Heure d'arrivée	
	Modèle du bus	
	Immatriculation	
	Nom du chef des équipements	
	<b>BUS DE L'ÉQUIPE</b>	
	Départ pour le Stade	
	Nom du Coach Société	
	Immatriculation	
	Nom du chauffeur   Téléphone	
<b>3</b>	<b>Traiteur de vestiaire</b>	
	Avant-Match	
	Mi-Temps	
	Fin du match	
	Eau minérale plate	
<b>4</b>	<b>Billets / Accréditation</b>	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

# Annexe 1.5

## Plan d'activités pour le jour du match

Retour à la page 38

Plan d'activités						
Match						
Date						
Heure locale	Activité	Participants				Lieux
		xx	xx	TV	Autres	
<b>Date</b>						
09:00		✓	✓	✓		
10:00						
11:00						
12:30						
16:30						
14:00						
17:00						
<b>Date</b>						
À CONF.						
09:00						
10:00						
11:30						
13:00						
14:00						
15:25						
16:30						
19:00						
<b>Date</b>						
10:00						
10:30						
10:30						
11:00						
13:45						
14:00						
16:00						
16:00						
17:00						

# Annexe 1.6

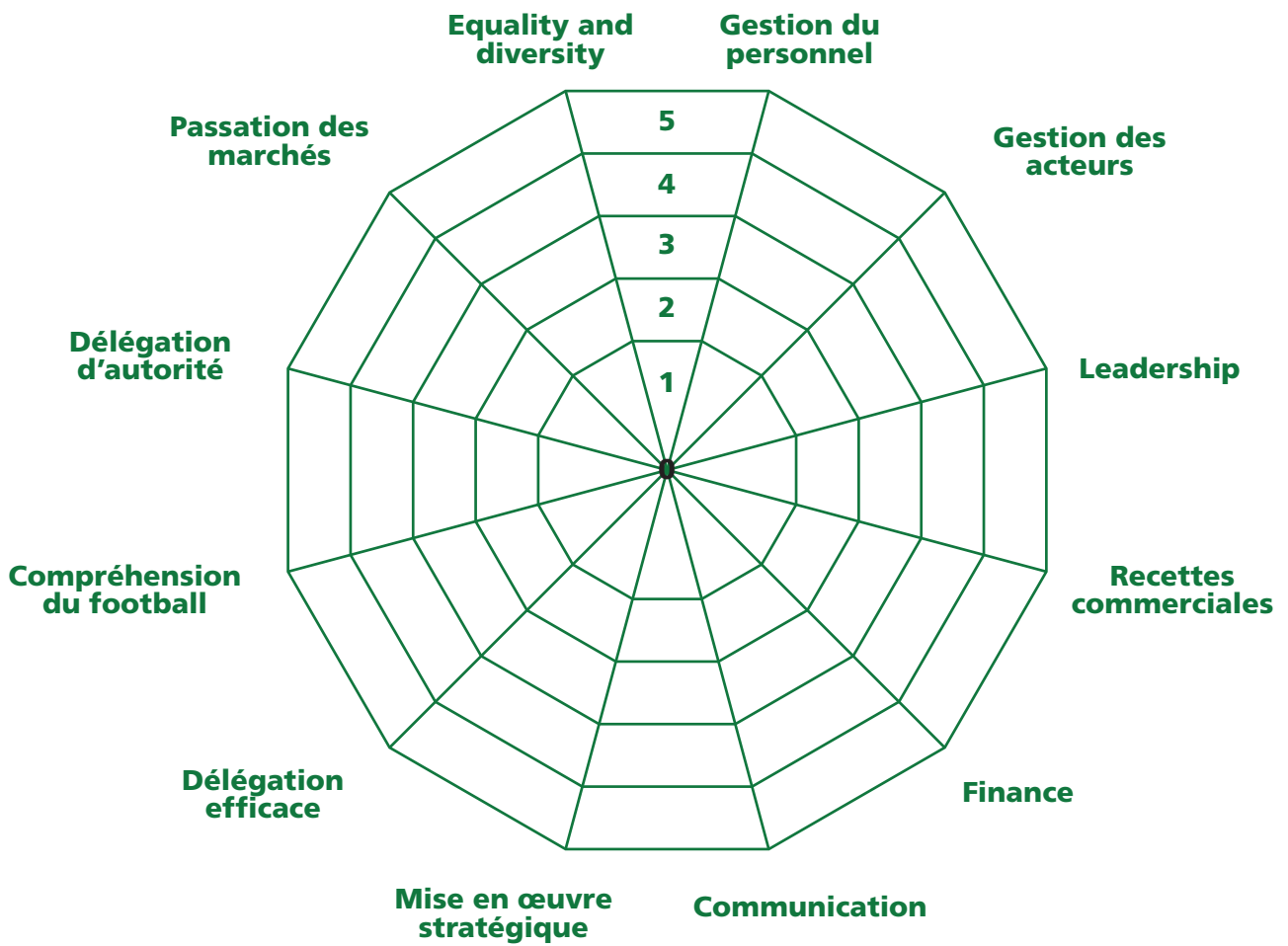
## Modèle d'évaluation des compétences à 360°

Retour à la page 49

Compétences (veuillez noter sur une échelle de 1 à 5 ; 1 étant très mauvais et 5 étant excellent)	Note 1-5	Éléments justifiant votre note
1. Leadership		
2. Communication et gestion de crise		
3. Gestion du personnel		
4. Délégation d'autorité		
Connaissance (veuillez noter sur une échelle de 1 à 5 ; 1 étant très mauvais et 5 étant excellent)	Note 1-5	Éléments justifiant votre notation
1. Planification stratégique		
2. Gestion des finances		
3. Gouvernance		
4. Marque commerciale		
5. Délégation d'autorité		
6. Passation des marchés		
7. Compréhension du football		
Qu'est-ce qui fonctionne bien ?		
Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?		
Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?		
Autres observations ?		

# Annexe 1.7

## Diagramme de kiviati sur l'évaluation des compétences à 360°



## Annexe 1.8

Retour à la page 50

### Aperçu du processus d'évaluation des compétences à 360°

Le SG sélectionne les collègues et les cadres supérieurs qui procéderont à l'évaluation des compétences à 360°.



Le SG choisit un point de contact qui rassemble les réponses. Il peut s'en charger lui-même, le Président ou un tiers indépendant.



Le SG enverra aux collègues le modèle à remplir en précisant la date limite de retour et le destinataire des réponses. Il est important d'expliquer aux collègues comment remplir le formulaire.



Le point de contact clé rassemblera toutes les réponses et attribuera une valeur moyenne à chaque compétence/connaissance, qu'il reportera sur le diagramme en araignée. Envoyer le diagramme de kiviati au SG.



Le président et le SG doivent examiner le diagramme de kiviati. Convenir d'un plan de formation.



Le SG doit mettre en œuvre un plan de formation visant à combler les lacunes en matière de compétences et de connaissances identifiées dans le diagramme kiviati.



Le SG doit effectuer une nouvelle évaluation à 360° dans un délai de 1 à 2 ans. Identifier tout changement intervenu au cours de cette période en termes de compétences et de connaissances.

# Annexe 2.1

## Guide d'entretien

Retour à la page 60

Ce formulaire doit être utilisé lors du recrutement de nouveaux employés

Intitulé du poste : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Heure de démarrage de l'entretien \_\_\_\_\_ Heure de fin de l'entretien \_\_\_\_\_

Échelle d'évaluation (avec des notes sur 10)

1-2 Inacceptable                      3-4 Médiocre                      5-6 Passable                      7-8 Bien                      9-10 Excellent

<b>CRITÈRE 1:</b> Notes			
SCORE			
<b>CRITÈRE 2:</b> Notes			
SCORE			
<b>CRITÈRE 3:</b> Notes			
SCORE			
Insérer ici un critère supplémentaire :			
Nom du membre du jury _____ Date _____ Signature du membre du jury _____			
<b>CLASSEMENT FINAL DES CANDIDATS</b>			
No. du candidat	Total des membres du jury marks	Classement	Commentaires



## Annexe 2.2

Retour à la page 61

# Liste de contrôle pour la formation initiale

Cette liste de contrôle doit être utilisée lorsque le personnel de l'AM accueille un nouveau membre

NOM DE L'EMPLOYÉ :		DATE DE DÉMARRAGE :	
THÈMES DE LA FORMATION INITIALE	CHARGÉ DE LA FORMATION	DATE D'ACHÈVEMENT	COMMENTAIRES OU ACTIONS DE SUIVI
Présentation de l'organisation <ul style="list-style-type: none"><li>- Historique de la Fédération</li><li>- Aperçu de l'activité actuelle</li><li>- Aperçu du plan stratégique</li><li>- Organigramme</li></ul>			
Présentation du poste <ul style="list-style-type: none"><li>- Description du poste</li><li>- Indicateurs clés de performance</li><li>- Niveau de performance attendu</li></ul>			
Code vestimentaire			
Pauses			
Manuel de l'employé et politiques de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"><li>- Congés payés</li><li>- Indemnités de maladie</li><li>- Retards</li><li>- Tête à tête, évaluation des performances</li><li>- Utilisation des réseaux sociaux pendant le travail</li><li>- Utilisation des téléphones et ordinateurs de l'entreprise</li><li>- Égalité des chances</li></ul>			
Formation et perfectionnement			
Signalement des accidents			
Procédures d'urgence, alarmes incendie,			
Emplacement des toilettes			
Présentation des autres membres du personnel			

Signé par le

Manager

\_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

Signé par

l'employé

\_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

# Liste de contrôle pour le Manuel du personnel

La liste de contrôle énumère les aspects essentiels couverts par le Manuel du personnel



- Présentation
- Horaires de travail
- Rémunération et révision, plans médicaux et avantages sociaux pour le personnel, le cas échéant
- Conduite dans le cadre de vos fonctions
- Traitement des données personnelles
- Congés
- Maladie
- Accès aux rapports médicaux
- Avantages du personnel
- Droits liés à la grossesse, à la maternité et à la paternité
- Autres absences (deuil, etc.)
- Congés légaux
- Dépenses
- Gestion des liquidités et de l'argent
- Conflits d'intérêts
- Divulcation d'intérêt public (dénonciation)
- Ordinateurs et protection des données
- Utilisation de l'internet, des réseaux sociaux et du courrier électronique pendant et en dehors des heures de travail
- Téléphones mobiles
- Alcool et toxicomanie
- Procédure de règlement des griefs
- Politique d'égalité des chances (y compris la valorisation de la diversité/l'inclusion et la dignité au travail)
- Politique d'environnement de travail positif
- Procédure de traitement des plaintes pour harcèlement ou brimades
- Santé et sécurité
- Politique d'interdiction de fumer sur le lieu de travail
- Code vestimentaire
- Règles et procédures
- Procédure disciplinaire et de licenciement
- Procédure d'appel
- Politique de licenciement
- Résiliation du contrat de travail

## Annexe 2.4

# Modèle de description de poste et de spécification du personnel

Intitulé du poste :
Sous l'autorité de :
<b>Objectif du poste :</b> Le titulaire du poste sera chargé de...
<b>Principales tâches et responsabilités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insérer ici des informations clés sur les fonctions</li> </ul> <p>Insérer les tâches courantes telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respecter les procédures relatives à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à la gestion de la qualité.</li> <li>Soutenir activement et à tout moment les politiques de l'entreprise et les meilleures pratiques dans le domaine de la sécurité, en mettant particulièrement l'accent sur la protection des informations sensibles des clients. La personne s'assurera qu'elle connaît et applique la politique de protection des données nécessaire dans le cadre de ses tâches quotidiennes.</li> <li>Veiller à ce que le personnel soit pleinement conscient de la nécessité de protéger à tout moment les informations sensibles des clients, afin que les clients et le grand public perçoivent l'association comme une marque digne de confiance.</li> <li>Toute autre tâche raisonnable déléguée par le Chef de service.</li> </ul>
<b>Spécification du personnel :</b> Afin de s'acquitter des responsabilités énoncées dans la description du poste, la personne nommée doit pouvoir démontrer les qualités, les compétences, les connaissances et la compréhension suivantes.  <b>Expérience :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Au moins x années d'expérience dans un environnement spécifique, par exemple dans le domaine commercial.</li> <li>Expérience dans la prestation et la réalisation de xxxxx</li> <li>Capacité à travailler sous pression et à respecter des délais serrés</li> <li>Planifier, organiser et gérer des projets</li> <li>etc.</li> </ol> <b>Souhaitable :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Au moins x années d'expérience à un niveau d'encadrement intermédiaire dans un environnement similaire</li> </ol> <b>Compétences en :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conscience financière</li> <li>Production de résultats</li> <li>Créativité et innovation</li> <li>Relations avec les médias</li> <li>Gestion de projet</li> <li>Résolution de problèmes et prise de décision</li> <li>Communication efficace et établissement de relations</li> </ol> <b>Connaissance et compréhension de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation client</li> <li>Activités commerciales et d'entreprise</li> <li>Performances et résultats</li> <li>Amélioration continue et gestion du changement</li> <li>Travail d'équipe</li> </ul> <b>Niveau d'études :</b> Un diplôme universitaire ou une qualification professionnelle équivalente est souhaitable mais pas indispensable.

## Annexe 2.5

# Modèle d'objectifs pour les départements et le personnel

Ce formulaire doit être utilisé pour chaque membre du personnel. Des objectifs clairs et mesurables ou des indicateurs de performance clés doivent être définis. Ces objectifs peuvent être revus lors des évaluations individuelles ou annuelles. Il est important d'énoncer les objectifs du service en même temps que les objectifs individuels des membres du personnel.

Objectifs du personnel				
Nom :				
Date :				
Objectifs du département				
Objectifs clés (4 ou 5 objectifs contenant un énoncé d'action spécifique, une mesure distincte et un calendrier)	Cible	Date limite	Réalisé (O/N)	
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
Objectifs personnels				
Objectifs clés (4 ou 5 objectifs contenant un énoncé d'ACTION SPÉCIFIQUE, une MESURE et un CALENDRIER distincts)	Cible	Date limite	Réalisé (O/N)	
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				

Signature de l'intéressé(e) / Date \_\_\_\_\_

Signature du supérieur hiérarchique / Date \_\_\_\_\_

## Annexe 2.6

### Modèle du tête-à-tête

Retour à la page 65

Ce formulaire doit être utilisé avec les membres du personnel sur une base mensuelle ou trimestrielle. Les informations qu'il contient doivent faire partie de l'évaluation annuelle du personnel, qui doit avoir lieu au moins une fois par an.

Nom du collaborateur :				
Date de l'examen :				
Date du prochain entretien individuel :				
<b>1. Ordre du jour de l'examen : (à envoyer au collaborateur avant la réunion)</b>				
<b>2. Examen des cibles et des objectifs :</b>				
Cible et objectif du poste		Résultats	Commentaires	
<b>3. Examen des capacités personnelles</b>				
Capacités/compétences	Note actuelle (VP,P,A,G,E)*	Note visée (VP,P,A,G,E)*	Preuve	
<b>4. Points d'action à la suite de la (des) session(s) individuelle(s)</b>				
Point d'action n°.	Action	Responsable	Date d'achèvement prévue	Date d'achèvement prévue
Signé par le supérieur hiérarchique : _____				
Date : _____				
Signé par le manager direct : _____				
Date : _____				
<b>5. Commentaires de l'intéressé sur l'entretien individuel</b>				

\*Notations. VP = très médiocre, P = médiocre, A= passable, G = bien, E = excellent

## Annexe 2.7

# Modèle d'évaluation des mauvaises performances du personnel

Retour à la page 65

Ce formulaire ne doit être utilisé qu'en cas de mauvaise performance d'un membre du personnel.

### MAUVAISE PERFORMANCE - RÉUNION ENREGISTRÉE

Date de la réunion : \_\_\_\_\_ Nom du collaborateur : \_\_\_\_\_

#### Préciser les problèmes de performance identifiés (le manager doit fournir des preuves)

#### Norme requise (à compléter par le manager)

Préciser les points à améliorer	Délai d'amélioration	Date d'examen	Soutien nécessaire au collaborateur pour atteindre l'objectif d'amélioration (formation, mentorat, etc.)

Signature du collaborateur : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Signature du supérieur hiérarchique : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Annexe 2.8

Retour à la page 66

# Modèle d'évaluation annuelle du personnel

**Ce formulaire doit être utilisé pour l'évaluation annuelle du personnel. L'évaluation annuelle est une rétrospective de l'année écoulée. Les informations issues des entretiens mensuels ou trimestriels doivent être intégrées dans ce document.**

### FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

(Ce formulaire doit être rempli par l'employé et remis au supérieur hiérarchique avant l'évaluation)

Nom : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Ce formulaire a pour but de vous aider, vous et votre supérieur hiérarchique, à préparer l'entretien d'évaluation. Les questions sont destinées à vous aider à examiner vos propres performances et votre développement et à structurer l'entretien d'évaluation. Il se peut que certaines questions ne vous concernent pas ou que vous souhaitez mettre l'accent sur d'autres points. Dans ce cas, n'hésitez pas à modifier ce formulaire pour l'adapter à vos besoins.

Disposez-vous d'une description de poste actualisée ?

Oui / Non

Connaissez-vous clairement l'objectif de votre travail, sa contribution aux objectifs de l'équipe/du service et les résultats que l'on attend de vous ?

Oui / Non

Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs fixés ?

Y a-t-il eu des obstacles indépendants de votre volonté qui vous ont empêché de travailler efficacement ? Détaillez les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions.

Comment avez-vous contribué au succès de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble ?

Quels sont les objectifs professionnels que vous souhaitez atteindre au cours de l'année à venir et comment comptez-vous les réaliser ?

Quelles mesures pourriez-vous prendre pour améliorer vos performances et votre développement dans votre fonction actuelle ?

Qu'attendez-vous de moi, en tant que manager, comme action ou comme soutien ?

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL : RÉUNION D'EXAMEN

Nom :: \_\_\_\_\_

Année de l'examen : \_\_\_\_\_

<b>Principaux objectifs annuels (année dernière)</b>	<b>Mesure du succès/objectif (année dernière)</b> Résultat requis pour atteindre chaque objectif	<b>Examen final/de fin d'année</b> Les objectifs ont-ils été atteints ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Si oui, célébrez.

**Synthèse de l'examen final :**

Signé par l'employé : \_\_\_\_\_

Signé par le manager : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Date du prochain examen : \_\_\_\_\_



## ÉVALUATION GLOBALE DES PERFORMANCES LORS DE L'EXAMEN DE FIN D'ANNÉE

	NOTE	Cochez la case appropriée
5	Dépassement de tous les objectifs / Performances exceptionnelles dans tous les aspects du travail	
4	Dépassement de certains objectifs / Dépassement des performances dans certains aspects	
3	Atteinte de tous les objectifs / Performances satisfaisantes	
2	Certains objectifs atteints / Amélioration des performances nécessaire	
1	Objectifs clés non atteints / Performances peu satisfaisantes	
<p>Les performances du collaborateur sont-elles acceptables ou inférieures à la norme (O/N) ? Si les performances sont inférieures à la norme, comment allez-vous procéder pour les améliorer ?</p> <p>1.)</p> <p>2.)</p> <p>3.)</p> <p>4.)</p>		
<b>VALEURS ET COMPORTEMENTS ESSENTIELS</b>		<b>Cochez ceux qui sont régulièrement démontrés</b>

## Annexe 2.9

Retour à la page 69

# Plan de formation et de développement personnel

(À remplir par l'employé et à convenir avec son supérieur lors de la session d'évaluation annuelle)

Nom : _____			
Position : _____			
Date : _____			
Que dois-je apprendre/ améliorer ?	De quelles ressources/ de quel soutien aurai-je besoin ? (y compris les formations, les moyens de mentorat, etc.)	À quoi ressemblera le succès ?	Dates cibles pour l'examen et l'achèvement
1.			
2.			
3.			

## Annexe 2.10

### Exemple de plan de communication interne

Retour à la page 71

Activité de communication interne	Points essentiels	Responsable	Date prévue pour la communication	Effectuée O/N
Réunions mensuelles de l'équipe	Discuter des domaines clés qui affectent l'AM, faire le point sur les finances, les projets phares, les activités de marketing, les compétitions et les programmes techniques.			
Réunions hebdomadaires (15 minutes max)	Que fait le personnel cette semaine ? Actions clés à réaliser cette semaine			
Tête-à-tête	Examiner les performances, les indicateurs de performance clés et les besoins de formation			
Groupe Whatsapp du personnel	Mises à jour quotidiennes, messagerie instantanée.			
Rencontre avec les différents acteurs du football, à savoir les clubs, les entraîneurs, les joueurs et les associations régionales	Discuter des problèmes et obtenir des feedbacks. Discuter des activités de l'AM au cours de l'année.			
Conférence annuelle du personnel	Examen des indicateurs de performance clés de l'année écoulée pour l'année à venir Récompenser et honorer le personnel			
E-mail	E-mail Le personnel doit être mis en copie du courriel concerné.			
Autres				

## Annexe 2.11

# Politique en matière de volontariat

[Retour à la page 72](#)

### Points essentiels à couvrir

- Présentation de l'organisation et des raisons de l'implication des volontaires
- Vision et mission du volontariat
- Rôle du personnel dans la mise en œuvre du volontariat
- Rôles des volontaires
- Mettre les bons volontaires aux postes adéquats
- Égalité, diversité et inclusion
- Initiation et formation positives
- Santé, sécurité et assurance
- Dépenses
- Reconnaissance du mérite
- Gestion des situations difficiles
- Confidentialité
- Photographie
- Réseaux sociaux
- Bilan
- Révision

## Annexe 2.12

### Code de conduite des volontaires

En tant que volontaire de (insérer le nom de l'association), vous devez :

- Respecter notre politique et nos procédures de protection
- Signaler toute préoccupation ou allégation à votre supérieur hiérarchique au sein de l'association
- Réfléchir à la manière dont vous vous comportez et agissez lorsque vous représentez l'association
- Respecter votre position de confiance
- Faire de la sécurité des personnes (en particulier des enfants) une priorité absolue
- Veiller à ce que l'équipement de football que vous utilisez soit « adapté à l'usage »
- Respecter la culture et les origines de chacun, indépendamment de sa race, de son sexe, de son orientation sexuelle ou de ses capacités
- Éviter de publier sur Internet (forums en ligne, plateformes de réseaux sociaux, etc.) des contenus susceptibles de discréditer l'association
- Éviter d'être agressif ou d'avoir un comportement abusif ou intimidant
- Contribuer à rendre nos différents événements et activités accueillants pour tous
- Lire les différentes politiques et procédures de l'association telles que l'évacuation en cas d'incendie, la santé et la sécurité au travail, les horaires de bénévolat, etc.

Signature du volontaire : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Signature du supérieur hiérarchique au sein de l'association : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Annexe 2.13

# Politiques clés à instaurer au sein d'une AM

[Retour à la page 74](#)

Politique	Déjà mise en œuvre au sein de l'AM (O/N) ?
Recrutement	
Plaintes et griefs	
Retraite	
Discipline	
Code de conduite	
Égalité des chances	
Protection des données	
Catalogue des risques	
Lutte contre le trucage	
Manuel du personnel	
Fraude et corruption	
Droit aux congés et à la maladie	
Santé et sécurité	
Procédures financières	
Protection de la vie privée	
Internet, courrier électronique et réseaux sociaux	
Voyages	
Pouvoir de décision	
Volontariat	
Communication interne (réunions d'équipe, etc.)	
Protection de l'enfance et politique de protection	

# Annexe 2.14

## Modèle d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité

Retour à la page 78

Nom de l'association :				Date de l'évaluation :		
Évaluation réalisée par :				Date de la prochaine évaluation :		
Quels sont les dangers/risques ?	Qui serait affecté ou menacé ?	Que faites-vous déjà à ce propos ?	Quelles autres mesures sont nécessaires ?	Qui doit réaliser celles-ci ?	Pour quand ?	Effectuée (O/N)

## Annexe 2.15

# Liste de contrôle des politiques et procédures financières



### Principes comptables

- Comptabilisation des produits
- Comptabilisation des coûts
- Immobilisations et amortissements
- Investissements
- Subventions
- Contrats de bail
- Change de devises

### Tenue de registres et sécurité des données

- Achats
- Devis et offres
- Politique et procédures de délégation d'autorité financière
- Contrôle des coûts
- Bons de commande
- Factures fournisseurs
- Factures clients
- Processus de paiement

### Revenus

- Contrats
- Subventions publiques
- Contrôle du crédit
- Conditions de paiement

### Gestion de trésorerie

- Ouverture/fermeture de comptes bancaires et prélèvements automatiques
- Encaissements et dépôts de chèques et d'espèces
- Virements bancaires et paiements en ligne
- Revenus de la billetterie
- Petite caisse
- Fonds de caisse
- Rapprochements bancaires
- Rapprochement de la TVA

### Charges

- Rémunération
- Charges du personnel
- Cartes de crédit d'entreprise
- Considérations générales sur les voyages
- Politiques de voyage
- Autres voyages
- Frais de séjour
- Rémunération et indemnités du Conseil d'administration

### Budgets

- Politique budgétaire
- Aperçu de la procédure budgétaire
- Procédures basées sur le système en matière de prévisions

### Procédures de fin de mois et d'année

- Procédures de fin de mois
- Procédures de fin d'année

### Sauvegarde des actifs

- Sécurité des locaux ou des biens s'y trouvant

### Plan comptable

- Liste des directeurs actuels

### Fraude et dénonciation

- Politique de lutte contre la fraude
- Dénonciation





**Le présent manuel a été élaboré pour aider nos Secrétaires généraux non seulement à améliorer le leadership et la gestion au sein de nos associations membres, mais aussi à se perfectionner en tant qu'administrateur principal.**

**Maintenant que vous avez assimilé les fondements de votre rôle, il vous revient d'améliorer vos compétences et vos connaissances, de gérer les acteurs du football et de diriger votre personnel.**



Réaliser l'évaluation des compétences à 360° avec vos pairs



Élaborer un plan de formation sur la base de votre évaluation des compétences à 360°



Améliorer la communication au sein de l'organisation. Tenir des réunions hebdomadaires du personnel avec les collaborateurs directs



Instaurer un système de gestion des performances



Instaurer des entretiens individuels, des descriptions de poste et des indicateurs clés de performance pour tous les membres du personnel



Assurer une formation de qualité à votre personnel



S'assurer que les politiques et les procédures décrites dans le présent manuel ont été élaborées et mises en œuvre au sein de l'AM



Identifier tous les acteurs impliqués. Développer des relations avec chaque groupe d'acteurs en les rencontrant régulièrement.

**La CAF est là pour vous accompagner ainsi que les associations membres.**

# Notes

# Notes

# Notes

**CAF**<sup>®</sup>

---

**Confédération Africaine de Football**  
3 Abdel Khalek Tharwat Street, El Hay El Motamayez, P.O.  
Box 23 6th October City, Egypt

[www.cafonline.com](http://www.cafonline.com)  
Telephone: +202 382 472 72