

The background features a series of vertical bars in teal, gold, red, and green, arranged in a pattern that suggests a stylized flag or a data visualization. A large, white, diagonal shape, resembling a folded piece of paper or a ribbon, cuts across the center of the image. The text is overlaid on this white shape.

*Projet
d'établissement*

ADPS / 2023

Association pour le développement professionnel des sportifs

Poursuivre l'entreprise, assurer l'avenir.

L'élaboration et la validation d'un nouveau projet d'établissement constituent pour une association, pour l'ADPS plus singulièrement, une étape d'importance de son existence puisqu'elles déterminent en grande partie les enjeux et les axes de développement de son futur. C'est pourquoi, il m'a semblé, comme ce fut le cas antérieurement, nécessaire de débiter le présent projet par un rappel de l'historique de l'ADPS ; les raisons en sont données dans les pages qui suivent. Tout héritage comporte une visée testimoniale, patrimoniale qu'il faut savoir conserver et faire fructifier, c'est donc in fine dans la transmission que réside pour l'essentiel la pérennité de l'association. Tout rapport de ce type a pour mission, sans cesse, de rappeler les fondamentaux et le travail accompli par nos prédécesseurs pour appréhender comment et où conduire l'ADPS, d'autant que les femmes et les hommes changent et que la mémoire est toujours à la merci de l'oubli.

Je ne peux donc ouvrir ce chantier sans avoir une pensée et de profonds remerciements pour toutes celles et ceux qui ont réalisé cet ouvrage aux fondations solides et dont certains sont encore - et c'est tant mieux – actifs au sein de l'association. Assurément, l'identité de l'ADPS est la meilleure garantie pour son avenir, hors les changements - nous y reviendrons - des temps et des hommes. J'ai intégré pour ma part, grâce à Gérard Bertin et Georges Bresson, le conseil d'administration de l'ADPS fin 2018, pour en devenir son président fin 2019. J'ai grand plaisir à travailler avec tous les membres de ce conseil, comme avec toute l'équipe de l'ADPS, et, au-delà mais tout de même proches, avec toutes les structures de l'ASM-Omnisport. Sans ces dernières l'ADPS n'aurait pu se développer aussi rapidement et aisément, cela fait aussi partie de l'héritage et de l'ensemble de nos gratitude.

La crise sanitaire du COVID-19 nous a rappelé avec violence combien les situations et les faits dits acquis peuvent être fragiles et soumis aux aléas d'événements que nous ne pouvons maîtriser, telles des catastrophes naturelles ou des conflits géopolitiques. L'ADPS a jusqu'à ce jour pu traverser la crise sans dommage majeur, mais on ne sait ce que seront les prochains mois, les prochaines années. Si les fondations sont solides il nous appartient de les rendre encore plus fiables, de renforcer les atouts de l'ADPS et d'anticiper une partie du possible, objectif clé pour voir loin, pour affronter l'avenir. La longue vue nous ait léguée par ceux qui ont créé l'association, aujourd'hui forte d'un budget de poids, d'une équipe compétente à tous les niveaux. Déjà, il a été possible d'expérimenter, du fait de la crise, de nouvelles opportunités pour les formations, de nouvelles démarches pédagogiques. Les esprits se sont accoutumés au risque, donc à la prévention et à la projection dans le futur.

Le projet qui nous attend va nécessiter la participation et l'adhésion de toutes et tous, le Conseil d'administration, pour sa part, sait pouvoir compter sur l'énergie de l'équipe. A cet égard, la rédaction du projet doit beaucoup aux réflexions et notes de synthèses des membres de cette équipe, impliquée à plusieurs reprises depuis quelques mois et je tiens ici à les remercier. Cela est porteur aussi, et surtout, d'une dimension que le CA, avec la direction de l'ADPS, veut renforcer, en mettant au cœur du projet la responsabilisation accrue de tous les acteurs de l'association et une circulation de l'information adaptée à ce dernier objectif, vital pour tous.

Jean-Pierre Lauby
Président de l'ADPS
Septembre 2020

Partie 1

ÉTAT DES LIEUX

I) Vingt ans d'ADPS.

1) Fondation et ouverture.

« Le passé amène l'avenir »

Victor Hugo, lettre au Conseil municipal de Paris pour défendre la conservation des Arènes de Lutèce, 27 juillet 1883.

« Les temps modernes ont remplacé la logique de la reproduction par l'éthique de l'optimisation »

Peter Sloterdijk, in « Après nous le déluge », Edition Payot, 2016.

Ces deux citations à plus d'un siècle de distance nous ramènent à l'essentiel, c'est-à-dire à la nécessité de ne pas oublier d'où l'on vient, ce qu'ont construit nos prédécesseurs, que ce soit à l'échelle d'une nation, ou d'un petit groupe humain, tel notre association. On ne peut donc construire sans référence au passé, à condition de ne pas s'enfermer dans ce passé, car ce serait en toute certitude une voie pour obérer l'avenir. La connaissance du passé a pour but, outre l'indispensable hommage à ceux qui ont bâti avant nous, de s'inscrire dans un héritage, soit « la logique de transmission » évoquée par Peter Sloterdijk, tandis que « l'éthique de l'optimisation » consacre le temps court du présent, de la rentabilité immédiate au détriment du long terme et de visions d'avenir. Le passé assure les fondations, pose des principes dont il faut toujours s'inspirer, et en ce sens il construit une grande part de ce qu'est l'identité propre du groupe, au nom de laquelle on peut se projeter sur l'après.

Ainsi, l'ADPS a été créée en 2003, par Jean-Marc Lhermet, alors directeur du centre de formation, tandis que Jacques Champay était aux commandes de l'ASM-Omnisports et Georges Bresson élu premier président de l'association. La volonté de ces dirigeants, très impliqués dans la sphère de l'ASM, était, avec d'autres structures sportives de Clermont et de la région Auvergne, de permettre initialement aux sportifs professionnels et du centre de formation de penser, en même temps que leur activité du moment, aux possibilités de leur reconversion future et toujours proche, d'acquérir pour les joueurs d'origine étrangère les rudiments de la langue française. C'est donc une nouveauté importante dans l'écosystème de l'ASM-Omnisports en offrant à des athlètes, en dépassant cette seule dernière qualité, la possibilité d'engager ou de poursuivre des études pour l'après période sportive. Deux phases se succèdent ainsi, celle courte de la fondation, et celle de l'ouverture ce que traduit, entre autres, la composition du CA.

	Fondation (2003-2005)	Ouverture (2006-2010)
Président CA	Georges Bresson	Gerard Bertin (2005) Jean-Michel Plasse (2008)
Secrétaire	Gérard Bertin	Michel Roche (2005)
Trésorier	Jean-Michel Plasse	Georges Bresson (2008)
Membres	Michel Roche ; Georges Bresson (2005)	Dominique Andrieux (2008) Pierre Ménand (2008) Pascale Duche (2008)
Direction	Freddy Maso	Julien Finaud (2007)
Administrateurs et formateurs permanents	Freddy Maso	Julien Finaud (2007) Christophe Rodier (2009) Florence Barthoux Mi-temps (2009)

Très vite, dans la seconde moitié des années 2000, le besoin de financer des activités et d'élargir l'offre de formation hors de la sphère des seuls sportifs de l'ASM se fait sentir. L'ADPS s'oriente alors vers l'apprentissage et la formation continue pour des jeunes ou des moins jeunes qui ont pour projet de faire de leur passion un métier, en ouvrant des brevets et certifications dans diverses branches sportives. La

création concomitante à l'ADPS du CFA hors-les-murs de l'ADASA a permis à l'association de grandir et à cette fin de recruter des administrateurs et formateurs permanents pour atteindre les chiffres actuels, auxquels s'ajoutent nombre de collaborateurs occasionnels rémunérés à l'acte. Cette croissance forte, a pu se réaliser grâce à la clairvoyance des divers responsables à la direction, dont surtout Julien Finaud, et au CFA, qui ont fait de l'ADPS un des acteurs majeurs de ce secteur de formation dans la région, en fédérant aussi d'autres organismes de formation.

Après ces deux premières phases l'ADPS entre dans une période de croissance, puis aborde, aujourd'hui, un contexte nouveau dans un contexte plus délicat.

	Croissance (2011-2017)	Ruptures et mutations (2018...)
Président CA	Jean-Michel Plasse	Georges Bresson (2018) Jean-Pierre Lauby (2019)
Secrétaire	Michel Roche (2005)	Carole Force
Trésorier	Georges Bresson (2008)	Gérard Bertin
Membres	Dominique Andrieux (2008) Pierre Ménand (2008) Pascale Duche (2008) Eric Doré (2010) Serge Lequint (2010)	Jean-Michel Plasse (démission 2020) Eric Doré Jean-Pierre Lauby (2018) Philippe Léotoing (2018) Pierre-Olivier Belle (2020) Alain Durand (2020)
Direction	Julien Finaud – Delphine Määttä (2015)	Delphine Määttä Marion Kellin (2020)
Administrateurs et formateurs permanents	Julien Finaud (2007) Christophe Rodier (2009) Florence Barthoux Mi-temps (2009) Philippe Gauran (2012-2017) Peter Mormin (2012-2018) Yan Esteban (2013-2016) Guillaume Fondrat (2016-2018) Lorène Vidal (2016-2018) Christelle Giry (2018)	Christophe Rodier Plein temps (2012) Florence Barthoux Plein-temps (2014) Sébastien Maître 40% (2014) Valérie Buisson 80% (2015-2020) Christelle Castagnetti Plein temps (2017) Thomas Faye Plein-temps (2017) Audrey Aliphat 80% (2019) Olivia Delvalle Plein-temps (2019) Isabelle Pereira 80% (2020) Christophe Peyrat 80% (2020)

2) Croissance, rupture et mutations.

A la fin de la décennie 2010, s'ouvre une période, qui sera probablement, avec le maintien des acquis, celle d'une autre phase de croissance, traduite par un budget désormais sain et important, avec une recherche permanente d'autres domaines de formation et une plus grande ouverture sur les partenariats, toutes choses déjà engagées par ailleurs progressivement auparavant. C'est une période faste de l'ADPS. Mais la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage, des tensions internes au sein de l'équipe, vont nécessiter d'ouvrir de nouvelles perspectives à partir de 2018. La diversification et la multiplication des partenariats, l'essor d'autres formes de pédagogies et de gouvernance seront certainement les empreintes de cette dernière phase.

➔ **Première constante de référence: l'identité.**

II) Des clignotants au vert.

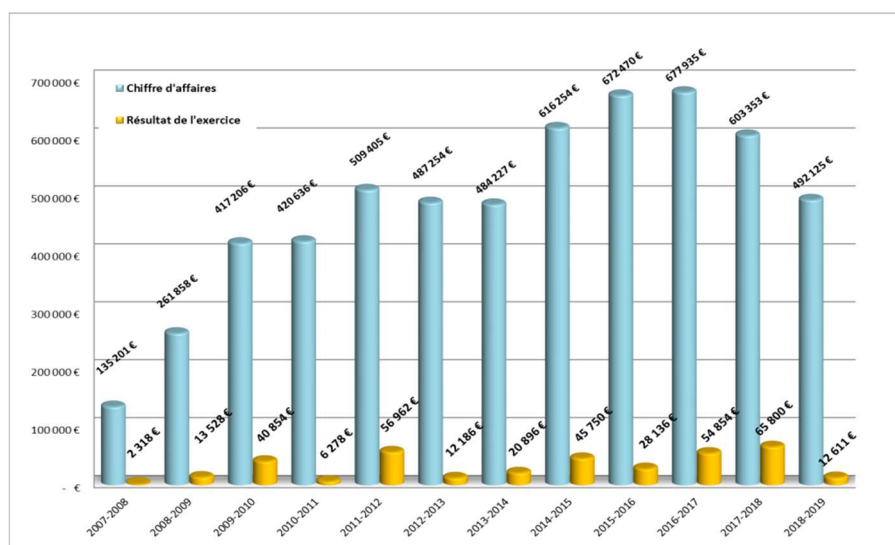
1) Bilan humain : Une équipe solidaire, diversifiée dans ses compétences.

Les dates de recrutement des salariés permanents signent, d'une certaine façon les phases de croissance de l'association, puisque les deux plus anciens ont été recrutés à la fin de la première décennie et tous les autres au mi-temps ou à la fin de la seconde, donc pour l'essentiel très récemment. Ce sont des personnels très qualifiés, c'est une équipe jeune et dynamique. Sans être irénique – car de petites tensions sont toujours possibles dans des groupes humains -, il est possible d'affirmer que le respect mutuel et la volonté de faire progresser le groupe et surtout l'association animent toute l'équipe, très attachée à l'ADPS pour avoir participé à son essor.

Nom	Prénom	Coefficient et Catégorie	Poste	Contrat	Date entrée (sur FDP)	Ancienneté (sur FDP)	Âge	Date de naissance
ALIPHAT	Audrey	220 D2	Formatrice - Référente Anglais et FLE	CDI 80%	09/01/2019	1,5	25	28/08/1995
BARTHOUX	Florence	200 D1	Assistante de direction - Référente Qualité	CDI 35h	01/10/2009	11	38	01/10/1982
CASTAGNETTI	Christelle	240 E1	Formatrice polyvalente - Référente mention BPJEPS AF et Accompagnement VAE	CDI 35h	26/06/2017	3	44	01/04/1976
DELVALLE	Olivia	171 C1	Assistante administrative	CDI 35h depuis le 09/08/2019	11/03/2019	1	31	30/04/1989
FAYE	Thomas	240 E1	Formateur polyvalent - Référent Sports collectifs	CDI 35h	21/08/2017	3	42	01/05/1978
KELLIN	Marion	310 F	Directrice	CDI 35h	01/02/2020	-	39	25/07/1981
PEREIRA	Isabelle	240 E1	Formatrice – Référente BPJEPS APT	CDI 80%	04/01/2021	.	46	22/10/1974
PEYRAT	Christophe	220 D2	Formateur polyvalent	CDI 80%	02/11/2020	-	55	30/06/1965
RODIER	Christophe	270 E2	Coordinateur pédagogique – Formateur polyvalent et référent BPJEPS APT et DEJEPS Rugby	CDI 35h depuis le 01/09/2012	31/08/2009	11	43	01/07/1977
MAITRE	Sébastien	220 D2	Formateur polyvalent	CDI 40%	01/09/2014	6	46	01/03/1974

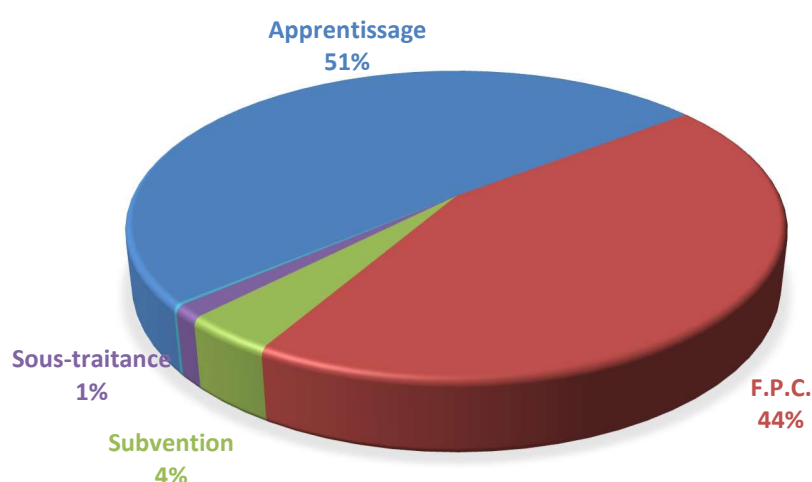
2) Bilan financier : un budget sain qui permet des investissements.

Le budget de l'ADPS a évolué au rythme de sa croissance. Elle atteint son équilibre financier sept ans après sa création, en 2010.

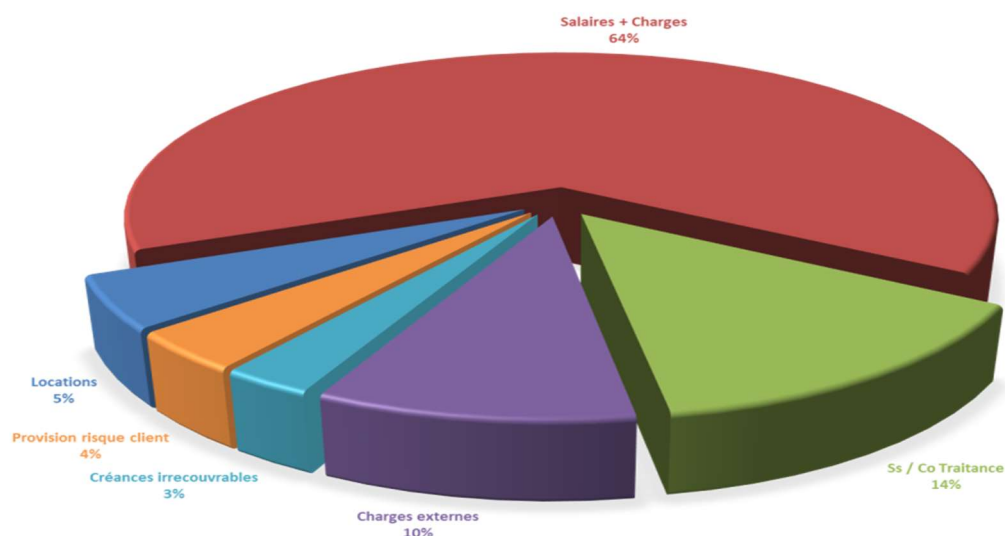


Evolution du chiffre d'affaires (2007-2019) – Source AG 2019

Les éléments constitutifs du budget témoignent des efforts réalisés à la fois pour assurer sa croissance et pour mettre en œuvre une gestion saine des ressources et postes de dépense. A cet égard, il importe de souligner combien l'hébergement de l'ADPS, au prix d'un loyer mesuré, dans les locaux de l'ASM-Omnisports et le fait de disposer des installations de la Gauthière sont des éléments sécurisants pour sa gestion matérielle; en même temps que cela assure une proximité professionnelle de premier plan avec les autres organisations présentes dans ces mêmes Locaux. Il convient de rappeler ici que le nom générique de l'association est "ADPS-La Gauthière" ; d'ailleurs Jacques Champay est soucieux d'insister sur cette marque originelle, symbole de l'ADN de l'association.



Répartition des produits (2019) – Source AG 2019

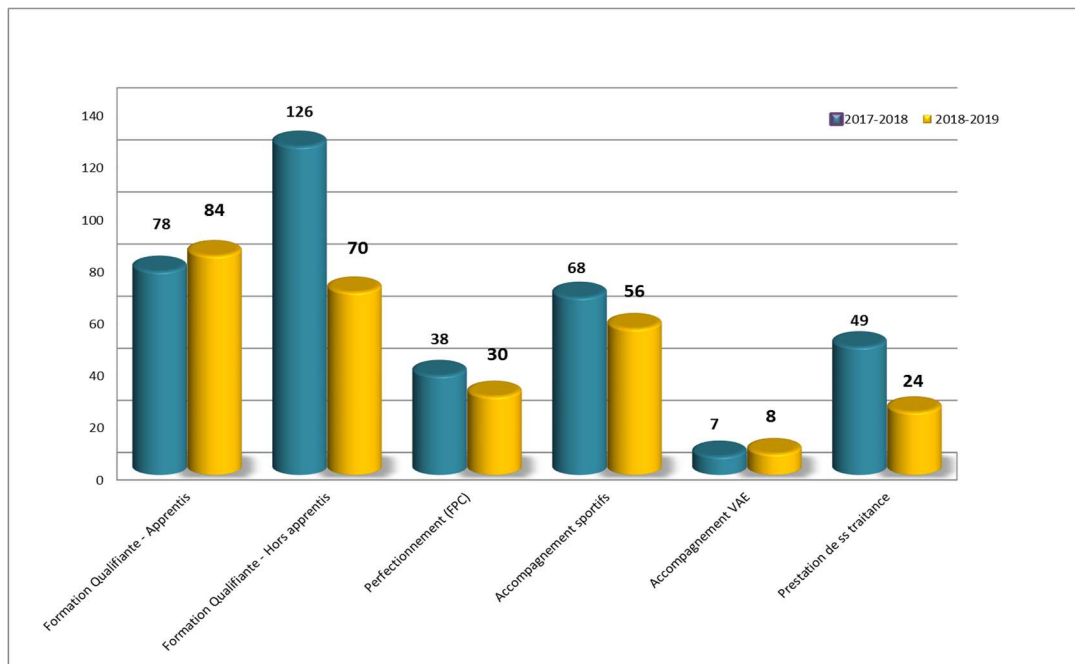


Répartition des charges (2019) – Source AG 2019

Cette relative sécurité financière a autorisé des ressources humaines supplémentaires, mais aussi des équipements en bien propre, dont, jusqu'à une date récente, les moyens en postes informatiques performants. Le problème récurrent demeure la gestion des factures impayées, au point qu'il fallu reconsidérer le plan de relance d'une manière plus drastique. Au total, c'est presque 120000 euros qui font défaut au budget, ce qui n'est pas rien, d'autant que le chiffre d'affaires a amorcé une baisse depuis 2016, passant de 677935 euros à cette date à 492125 euros pour 2018-2019. L'apprentissage compte pour 64% des volumes horaires de formation, il représente la moitié des produits de l'association. Salaires et charges sociales figurent pour 64% des charges, la part de la sous-traitance est stable mais la nouvelle donne laisse augurer la possibilité de développer de nouveaux marchés, notamment avec les Ligues.

3) Bilan pédagogique : une réputation de qualité de l'offre.

Au fil des années l'ADPS a étoffé son offre de formation. Globalement, sur la longue durée le nombre de stagiaires est passé de 29 (2003-2004) à 366 (2017-2018); depuis cette dernière date cette croissance connaît un certain reflux, due en partie à la perte des marchés "Région" et à la baisse de l'activité "Perfectionnement". Mais, on l'a vu, la caractéristique majeure sur les deux décennies est la montée en puissance de l'apprentissage, moins en effectifs qu'en produits. A ce titre l'ADPS comptait 29 stagiaires en 2003/2004, année de la création dont 10 apprentis ; en 2010/2011 le rapport était de 192 stagiaires dont 29 apprentis ; en 2017/2018 les données sont montées à 366 dont 78 apprentis, pour retomber à 284/100 en 2019-2020 : donc sur la période la part des apprentis est restée relativement stable à 35% en ratio d'effectifs. La force de l'ADPS est sans conteste dans le taux de réussite aux diplômes établi globalement à 81%, pour un taux d'échec définitif de 4%. Le taux d'employabilité est remarquable, puisque 77% des stagiaires trouvent un débouché professionnel au bout de 3 mois, taux qui atteint 90,7% au bout de 12 mois. Ces chiffres indiquent la qualité des formations et la validation des méthodes pédagogiques utilisées.



Distribution des stagiaires selon les formations

➔ **Constante de référence : la qualité.**

Partie 2

UN CONTEXTE NOUVEAU

I) Les facteurs structurels.

1) La réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Cette réforme traduit la volonté des pouvoirs publics d'irriguer de manière plus fluide le marché du travail par des jeunes formés au sein des instances professionnelles et par alternance. La réforme est à visée économique, en libéralisant l'offre de formation et en l'accompagnant d'un contrôle a priori normatif et d'un contrôle a posteriori qualitatif exigeants, pour des diplômes, titres, qualifications et certifications conformes à la réglementation. La certification qualité QUALIOPF, sur la base d'un référentiel commun pour toutes les formations devait entrer en application de manière effective à partir du 1er janvier 2021, cette échéance a été repoussée d'une année mais l'ADPS tente de conserver la date initiale en ligne de mire, ce pourquoi l'ADPS souhaite valider le maximum de critères au fil des audits qui ont eu lieu et qui restent à réaliser.

2) L'adhésion au Campus des métiers.

Entre l'ADASA et l'ADPS les liens génétiques sont patents, il s'agit presque d'une gémellité homozygote. Dans le contexte de la réforme évoquée ci-dessus les liens sont concrétisés par un conventionnement. A ce titre, l'ADPS est un organisme de formation qui doit tenir compte des obligations du CFA, le CFA-ADASA étant pour l'heure un centre "hors-les-murs". L'ADPS est représentée par un membre du CA au sein du CA du CFA, au titre du collège des OF, et par sa direction dans le cadre du comité de perfectionnement.

3) L'élargissement des territoires.

La création de la grande région AuRA change la donne quant à l'espace potentiel de développement, et donc concurrentiel, de l'ADPS. Il porte surtout en espoir la possibilité de nouer de nouveaux partenariats, notamment avec les ligues et autres OF, pour mettre en œuvre une politique équilibrée de déploiement des formations sur le territoire et par types d'activités. Cet objectif est piloté par le CFA, qui veille de fait aux grands équilibres territoriaux, de même que ce dernier permettra, au-delà d'une saine émulation, la mutualisation d'un certain nombre de cadres matériels et intellectuels entre les divers OF, en priorité sur l'Auvergne, selon les besoins émergents et l'évolution du marché du travail.

➔ **Constante de référence : [l'adaptabilité](#)**

2) Les facteurs conjoncturels.

1) La gouvernance et l'exigence d'un climat serein.

Les éléments de contexte évoqués ci-dessus ont participé d'une certaine manière au développement d'un climat d'incertitude sur l'avenir, de défiance aussi des personnels vis-à-vis de la direction, autant qu'entre cette dernière et les dirigeants du CFA. Il était dans les priorités de rétablir un climat serein, compte tenu de l'aspect vital des tâches qui attendent l'ADPS : cela a débouché - malgré la grande qualité du travail foncier qu'elle a accompli sur les dossiers techniques - à la rupture conventionnelle avec Delphine Määttä, directrice de l'ADPS. A la suite de quoi le président Georges Bresson a souhaité passer le relais. Une nouvelle gouvernance s'est mise en place avec l'urgence de procéder au recrutement au poste de direction : après un appel à candidatures, sous-traité à la société Manpower, cette dernière a soumis à la commission de recrutement trois dossiers, qui a fait porter son choix sur celui de Marion Kellin. La nouvelle directrice a pris ses fonctions le 3 février 2020, tandis que le bureau était recomposé et le CA élargi à deux nouvelles compétences, celles de Pierre-Olivier Belle (rédacteur en chef-adjoint à France 3 Auvergne/Rhône-Alpes) et de Alain Durand (procureur-adjoint de la République honoraire).

Aujourd'hui, il est possible d'affirmer que le climat, de tous côtés, a été apaisé, et c'est dans cette logique qu'il a semblé important de préciser les conditions d'une écoute du ressenti et des besoins des salariés, de leur traduction dans les aspects fonctionnels de l'association. Le nouvel organigramme de l'ADPS tente de traduire graphiquement cette volonté (voir infra).

2) La crise de la Covid et de nouvelles modalités de travail.

Le traitement du contexte conjoncturel aurait pu débuter par cet aspect tant il occupe l'actualité quotidienne depuis le mois de février, par sa gravité et ses conséquences humaines, sociales, économiques et culturelles. La longue période de confinement et par la suite le passage à une phase de déconfinement et un retour à une situation de reprise des activités encadrée a bien évidemment touché tous les secteurs de l'ASM-Omnisports et des structures présentes à la Gauthière. Une gestion préventive rigoureuse a certainement empêché la circulation du virus, toute chose gérée par la direction de l'ASM-Omnisport. L'ADPS pour sa part a fait le choix de ne pas mettre les salariés en chômage partiel et de poursuivre les formations par le travail à distance et les classes virtuelles à partir des moyens personnels des formateurs et de la plate-forme du CFA-ADASA. Le CA lui-même a utilisé cet outil précieux pour des réunions et conseils en ligne, ce qui a permis une continuité des activités. Durant le déconfinement, les examens et certifications ont pu se dérouler sans difficulté majeure, grâce au dispositif mis en œuvre par l'ASM-Omnisport et par la direction de l'ADPS elle-même.

En dépit des difficultés, la période aura permis d'expérimenter des modalités pédagogiques nouvelles associées au travail à distance, dont il faudra savoir tirer profit pour des situations hors contexte sanitaire. Nous y reviendrons dans les objectifs.

3) Demande sociale et crise du collectif.

Enfin, et ce n'est la moindre des préoccupations, il convient de considérer les évolutions de la société en termes de rapport avec le sport et les activités liées à la santé et au bien-être, selon des besoins et une consommation accrus de ces activités, tout autant que les manifestations d'incivilités et de non-respect des cadres normatifs dont elle fait l'objet, ce qui constitue en soi un paradoxe, une tension entre demandes individuelles et rejet de pratiques collectives et de valeurs tournées vers le bien commun. Il va de soi, qu'aujourd'hui, les formations ne peuvent ignorer ces questions sociétales, elles doivent en faire

une composante, sous une forme ou une autre, des contenus enseignés et pratiqués. Tout ce qui concerne les problématiques des discriminations, des violences, de toute nature, dans et autour du sport, des atteintes à l'intégrité des personnes au plan physique comme au plan moral, de la contestation des règles et règlements, de la remise en cause des valeurs du sport et de la collectivité nationale, dont la Laïcité, doit être intégré dans nos préoccupations d'enseignement. Et il y a matière à innover dans ces voies.

➔ **Constante de référence : la responsabilité.**

Partie 3

DE NOUVELLES ORIENTATIONS

Une grande part de ce qui suit résulte des échanges au sein du CA et de ceux conduits à plusieurs reprises avec les salariés de l'association, notamment lors du séminaire du 23 juin 2020. Il va de soi que ces constats et propositions doivent déboucher sur un plan formel à réaliser sous l'autorité de la direction de l'ADPS sur plusieurs années, en responsabilisant davantage chaque animateur de formation. Le CA demandera des comptes rendus réguliers et bilans à la direction sur l'état d'avancement du projet pluriannuel, et fera chaque année une réunion spécifique, sous une forme ou une autre, avec toute l'équipe pour prendre la mesure des réalisations concrètes et des éventuelles difficultés à les mettre en œuvre. L'ensemble des propositions présente un caractère exhaustif, au sein duquel se dégagent quelques priorités pour les trois ans qui viennent.

I) Atouts, obstacles, préconisations : bilans du séminaire du 23 juin 2020.

Il n'est retenu ici que les intitulés généraux, il sera donc nécessaire de se reporter pour de plus amples détails aux fiches intégrales (jointes en annexes) rédigées par les animateurs des ateliers du séminaire

1) Les contenus des formations et démarches pédagogiques.

Atouts	Freins
- Taux de réussite aux examens et une insertion professionnelle post-diplôme très satisfaisants montrant une adéquation entre les contenus proposés et les référentiels professionnel et de certification. - Variété des formations proposées : formations qualifiantes (BP JEPS, DEJEPS, VAE...), formation d'expertise et formation Anglais et FLE. - Différents niveaux de diplôme nous permettant de proposer une logique de filière pour les stagiaires. - Grande diversité de compétences des formateurs permanents de l'ADPS et richesse du panel de sous-traitants et vacataires. - Des partenariats historiques permettant des relations efficaces et dépassionnées sur le plan local (EPGV, INFA, CFA, ASM, Ligues sportives...) - Très grande disponibilité des formateurs pour les apprenants, y compris sur des séquences individualisées, ou hors ruban pédagogique. - Confort d'une unité de lieu pour les stagiaires et qualité des infrastructures sportives. - Formations ouvertes à l'apprentissage.	- Ratio Théorique/pratique apparaissant parfois comme inadapté dans les enquêtes de satisfaction des stagiaires ; et, séquences d'une journée parfois perçues comme trop longues par certains stagiaires et formateurs (partie théoriques et UC transversales). - Manque de hiérarchisation de nos formations et de nos actions de formation induisant parfois des difficultés d'élaboration du planning général. - Difficultés dans la gestion et le rangement du matériel sportif mis à disposition des stagiaires et de certains de nos partenaires. - Surcharge des installations de l'ASM-Omnisports soulevant des difficultés d'organisation des plannings. - Niveau parfois insuffisant des apprentis pour suivre des formations diplômantes - Durée de certaines formations trop longue pour certains financements (2 ans pour les BP JEPS AF...) - Suivi des stagiaires en structure d'alternance de plus en plus complexe à mettre en place étant donné les effectifs importants. - Renseignement des classeurs de session parfois très aléatoire. - Accompagnement des stagiaires par les tuteurs, parfois inadapté voire même inexistant...
Préconisations : - Instaurer rapidement une échelle d'importance de nos actions de formation afin de gérer au mieux les ressources humaines et les infrastructures.	

- Achever les travaux débutés sur le projet TOEIC afin de proposer une filière « langue » plus étendue permettant de toucher un public nouveau.
- Restructurer rapidement le protocole de suivi des stagiaires en structure d'alternance afin de redynamiser les partenariats avec les employeurs. Dans la continuité de ce chantier, travailler sur une action de formation des tuteurs plus approfondies et accessible à distance.
- Renforcer le protocole de veille administrative et utiliser les outils déjà à disposition (cahier des charges de suivi des actions de formations). Structurer plus efficacement la bibliothèque des documents exigés par la DRDJSCS (disponible sur le serveur commun des formateurs). Créer et mettre régulièrement à jour une bibliothèque des documents officiels (arrêtés, annexes, cahier des charges DRDJSCS...).
- Enrichir et perfectionner notre offre de formation : Formations d'expertise (exemples : pleine nature, ateliers équilibre, sport santé...) ; parcours de diagnostic et de préparation aux TEP ; offre sur les bilans de compétence afin d'en évaluer le potentiel ; préparation mentale ; etc.
- Formaliser les scénarios de formation de nos BP JEPS AF (sports collectifs ?) ; idem pour les UC transversales...
- Formaliser une action de veille vis-à-vis des fédérations de sports collectifs afin de pouvoir rapidement se positionner comme un de leur sous-traitant potentiel sur leur diplôme de branche.
- Travailler sur l'implantation de la FOAD dans les scénarios de formation (volumétrie, contenus et formes), et engager une réflexion en profondeur sur la place que nous souhaitons donner à cet outil.

Besoins en formations :

- Continuer les actions de formations à la plateforme FOAD du CFA
- Création des grains de formation
- Former un deuxième salarié aux bilans de compétence

2) L'évaluation et la qualité.

Atouts	Freins
- Niveau de 65% des exigences du référentiel national qualité atteint à la date du 1^{er} septembre 2020. - Accompagnement par un expert en qualité - Fonctionnement efficace sur ce domaine	- Quotité de 35% des indicateurs à améliorer/réaliser pour répondre à la certification ; - Complexité de la gestion des critères et indicateurs du référentiel Qualiopi, qui concerne toutes les activités de l'ADPS, et donc tous ses acteurs
Préconisations : - Formaliser un outil de veille en matière de communication, en mettant à jour les listings d'interlocuteurs et en actualisant les données et moyens matériels mobilisés ; - Entretenir le lien avec nos partenaires (Organisme de formation, employeurs), en partie par des réunions et des échanges réguliers concernant les projets de formations, la réalisation de ceux qui sont en cours, et les stagiaires. - Pilotage des formations en actualisant régulièrement le tableau de bord par formation afin de suivre les grandes étapes de réalisation. - Formaliser des outils de gestion des formations, dans le but de faciliter l'individualisation des parcours et d'optimiser les compétences/moyens. - Assurer le suivi des stagiaires et éviter le décrochage. - Contrôler à plusieurs niveaux le respect des différentes exigences en formalisant un outil de contrôle décliné par formations ou par activités.	

- Formaliser un outil de veille des innovations pédagogiques, des évolutions du tissu professionnel et des métiers, des compétences nouvelles exigées, des nouveaux outils pédagogiques.

Besoins en formations :

- La réglementation et les obligations des organismes de formation
- La réglementation autour de la FOAD et de ses usages

3) La communication sur l'ADPS et son offre de formation.

Atouts	Freins
- Site internet mis à jour régulièrement. - Présence quotidienne sur Facebook (promotion /informations/offres d'emploi/vie des stagiaires) - Réseau important de certains salariés sur les réseaux sociaux - Fiches produits dynamiques et explicites - Matériels de communication déjà existants (chemises cartonnées siglées ADPS, Kakémono pour les salons et manifestations) - Présence sur le salon INFOSUP et organisation de journées « Portes ouvertes », une fois par an (après INFOSUP).	- Site internet graphiquement et techniquement dépassé, ne permettant pas des modifications et actualisations structurelles. - Réseau sociaux insuffisamment diversifiés et ciblés sur des publics spécifiques (Instagram et LinkedIn à développer) - Identité ADPS constamment associée et confondue avec le CFA lors de salons (signalétique, vêtements pour l'accueil, véhicule CFA), donc image visuelle brouillée.
Préconisations : - Refonte du site avec possibilité d'en gérer la structure et les données ; doit être responsif sur les smartphones. - Développer Instagram (ciblage jeunes) et LinkedIn (ciblage des professionnels) ; renforcer Facebook (ciblage mixte jeunes-parents). - Développer et mettre à jour un catalogue en ligne des formations. - Développer et mettre à jour des listes de diffusion spécialisées (OF, entreprises, collectivités territoriales, presse écrite et autres); améliorer les relations avec "La Montagne". - Développer la présence dans les salons et manifestations, avec une signalétique adaptée et la possibilité de distribuer des "goodies", qu'il faut concevoir et faire fabriquer (stylos, autocollants, voire porte-clefs) - Concevoir et diffuser des vidéogrammes sur les formateurs, des tutoriels de formations ; créer une chaîne Youtube? - Refaire l'iconothèque. - Confectionner et gérer un planning éditorial.	
Besoins en formation : - Gestion et maintenance du site, maîtrise de Wordpress - Maîtrise de logiciels de graphisme, de photos,	

II) Synthèse : des orientations générales pour une évolution globale cohérente.

De la richesse des constats et des préconisations, des potentialités comme des obstacles listés par les trois ateliers lors du séminaire du 23 juin 2020 il sera nécessaire d'élaborer des fiches d'actions. Celles-ci seront rédigées par les formateurs sous la responsabilité de la direction d'ici la fin de l'année 2020, en les répertoriant dans les quatre domaines repris ci-dessous dont l'un concernera aussi les modalités générales de la gouvernance.

Chaque domaine traité, exploré est défini par une action générale, qui fait lien également avec la suivante.

1) Dans les domaines de l'offre de formation et les parcours pédagogiques.

* Approfondir les axes en retrait. Dans les quatre parties affichées de l'offre de formation de l'ADPS, il paraît patent, malgré son haut niveau de qualité, que celles qui concernent l'accompagnement (Reconversion, maîtrise des langues (Anglais, FLE), bilans de compétences, VAE), le conseil (activités d'ingénierie auprès des structures associatives et des collectivités territoriales), et tout autant l'expertise s'agissant de la préparation mentale, ont des marges de progression et de valorisation importantes. Dans le domaine des langues le projet proposé par Audrey Aliphat de développer les formations pour préparer les tests de certification de maîtrise des compétences linguistiques (TOEIC : Test of English for International communication) apparaît exemplaire des évolutions possibles.

* Injecter des UC, modules, ou les modifier pour intégrer les préoccupations sociétales. Il s'agit là de prendre en compte une demande sociale ou/et des préoccupations sociétales sur les thèmes évoqués (voir supra). La formation pour les sportifs, quels que soient les structures visées et les postes d'exercice, doit envisager des approches plus globales, holistiques, de nature à pouvoir affronter des situations qui sont contraires à l'éthique sportive, sur les aires de jeu comme à l'extérieur de ces derniers. Les dimensions morales et civiques doivent pouvoir s'ancrer dans la pratique quotidienne, souvent en substitut des manquements de l'éducation domestique, et en complément de ce que font l'Education nationale et le tissu associatif. Il y a donc des contenus qui peuvent être développés en la matière.

* Créer de nouvelles formations et développer des partenariats. C'est la voie la plus essentielle, dans la lignée de ce qui a été réalisé, avec l'ouverture du DE Rugby par exemple. La réforme de la formation professionnelle et l'insertion au sein du Campus ouvrent à cet égard de possibles champs. Les contacts pris par la direction vont dans ce sens. A cet égard, la formation spécifique consacrée au « Métier de sportif » est une voie des plus prometteuses et doit nourrir de nouveaux partenariats.

* Ajuster les variables des démarches pédagogiques. La période qui s'ouvre est nécessairement celle durant laquelle il faut repenser et ajuster la part respective entre théorie et pratique, entre formation en présence et formation à distance. Corrélativement ce sont les démarches pédagogiques qui sont impactées, car moins de théorie en cours peut affecter la part croissante souhaitée de problématiques sociétales évoquées ci-dessus, sauf à considérer que cela peut être compensé en réfléchissant à des modalités pédagogiques particulières, par exemple sous forme de rencontres et débats avec des professionnels de ces questions, voire de visites. Il en va de même avec les usages du numérique éducatif expérimentés lors du confinement, à savoir les classes virtuelles, les contrôles personnalisés ou autres formes d'échanges et d'évaluation avec les stagiaires: il s'agit bien de doser ce qui restera un moyen parmi d'autres, ne pouvant remplacer l'indispensable situation de face à face pédagogique; cela pourra passer par des cours permettant, si les formations concernées peuvent être instaurées en "barrettes", des économies d'échelle, limitant ce faisant l'occupation, déjà problématique, des locaux; pour les formes individualisées le numérique permet d'adapter le niveau d'exigence et de difficulté à destination de chaque stagiaire. Il est bien certain que cette évolution concerne aussi tout ce qui touche aux réunions et groupes de travail, dont une partie peut être réalisée à distance. Pour le moins, il sera nécessaire d'estimer le temps de travail au plus juste dédié à ces modalités en ligne, et comment elles peuvent ne pas

représenter un simple substitut mais surtout un gain effectif en termes d'efficacité pédagogique, de temps, et de moyens.

➔ **Principe directeur : Innovation**

2) Dans les domaines de l'évaluation et de la qualité.

* Couvrir rapidement la totalité des critères. C'est bien l'objectif premier que de répondre aux sept critères définis par la charte Qualiopi. A ce stade de rédaction du projet (septembre 2020), 70% des items sont validés, ce qui conforte l'ADPS dans son image qualitative.

* Développer une méthode. Il va de soi que pour rendre pérenne cette première série de tests positifs l'ADPS devra se doter d'outils méthodologiques pour mettre en place un suivi régulier des attentes en établissant un tableau de bord, lui-même susceptible d'assurer un pilotage fin. Cela implique, par exemple, une intégration dans les fiches d'évaluation des diverses formations et un va-et-vient avec celles des formateurs.

* Communiquer sur les résultats et la qualité de l'offre. De ces points positifs, dont on doit espérer qu'ils seront maintenus à ce haut niveau, il doit être considéré que ce sont des arguments de premier ordre pour la communication de l'ADPS : résultats aux examens, taux d'employabilité, et évaluation Qualiopi ne sont pas que des données à usage interne, elles doivent devenir un élément structurant de la communication externe de l'ADPS vis-à-vis des jeunes, des familles, des partenaires potentiels, des collectivités territoriales et des entreprises.

➔ **Principe directeur : Promotion**

3) Dans les domaines de la communication.

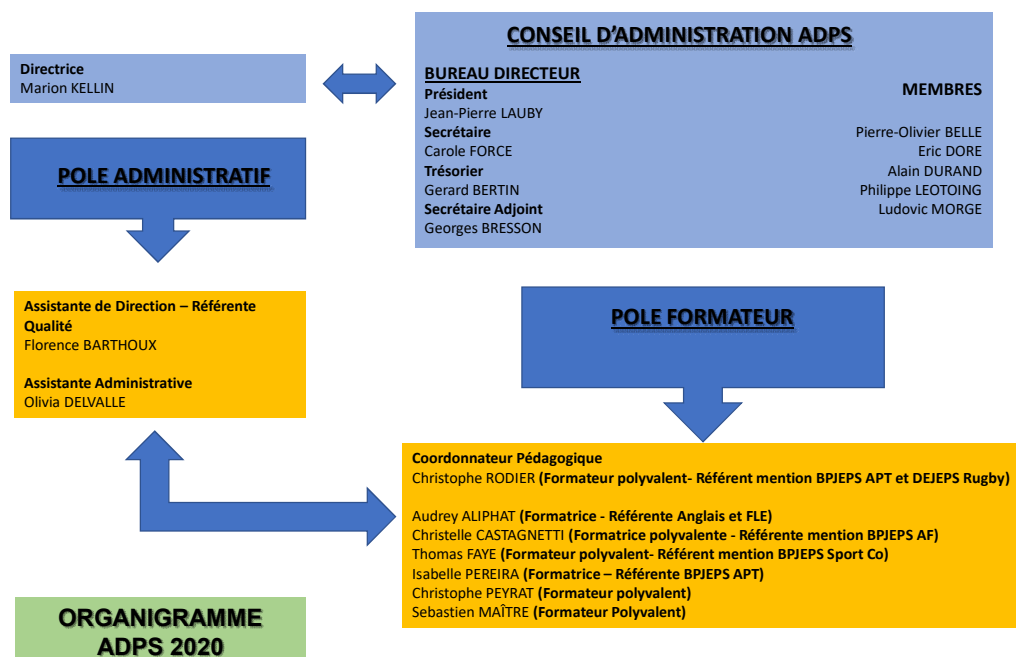
Outre le renouvellement des matériels, la communication a été dès le début de l'année 2020 la préoccupation du CA et de la direction, car elle conditionne la connaissance et le rayonnement de l'ADPS vis-à-vis de ses stagiaires potentiels, de ses partenaires et de l'ensemble du tissu régional attentif aux évolutions du marché de la formation professionnelle dans les domaines du sport et de la santé. Le recrutement d'une stagiaire en formation universitaire a permis - et c'était une nécessité absolue - de refondre le site de l'association et de lui conférer une esthétique de qualité. C'est chose acquise depuis fin juillet. Il sera nécessaire de développer une politique cohérente autour des réseaux sociaux en cherchant un effet de complémentarité de ceux retenus (Facebook, LinkedIn, Tweeter), de reconsidérer les produits traditionnels (flyers, affiches) et de créer une ligne de gilets ADPS pour les salons et autres manifestations pour lesquels l'ADPS est présente ou maître d'œuvre. En bref, l'objectif est d'asseoir une réelle visibilité de l'ADPS, voire de créer une marque "ADPS" de référence. Cela implique tout autant une politique structurée de courriers et de messages à destination des acteurs régionaux de la formation et des clients potentiels.

➔ **Principe directeur : Régulation**

4) Dans la gestion de l'association et des partenariats.

* Echanger. Comme il a déjà été signalé, le CA a décidé, dès début janvier 2020, de rencontrer individuellement tous les administrateurs et formateurs, comme le fera à la suite la directrice. Ce sont là des échanges qui seront reconduits, selon un rythme non encore déterminé, afin de réguler au mieux les modes de fonctionnement de l'association. Cela s'est traduit rapidement par l'adoption d'un nouvel

organigramme (ci-dessous) qui met en exergue la dynamique de co-responsabilité mise en œuvre à l'ADPS.



Les contacts seront institutionnalisés, en premier par des réunions de bureau en présence de la directrice tous les lundis matin, en second lieu en désignant des membres du CA chargés d'une expertise spécifique des dossiers et actions (tableau ci-dessous). La responsabilité des actions, notamment nouvelles, sera portée par les formateurs, charge qui fera l'objet d'une partie de leur évaluation annuelle.

Membres du C.A.	Mission spécifique d'expertise et de suivi
Membres du bureau : Carole Force, Gérard Bertin, Georges Bresson, Jean-Pierre Lauby	Affaires générales de l'ADPS : suivi des partenariats et formations, budget et affaires financières, environnement de l'ADPS
Pierre-Olivier Belle	Communication et information
Eric Doré	Relations avec l'université
Alain Durand	Expertise juridique
Philippe Léotoing	Relations avec l'Education nationale et la Cité de tous les talents
Ludovic Morge	Expertise pour le travail à distance

Pour faciliter la tâche quotidienne des salariés et de la direction il a été décidé de remplacer l'ensemble des postes informatiques de l'ADPS sur les propres ressources de l'association. Un poste supplémentaire uniquement consacré à la communication a été implanté dans le bureau administration. Enfin la maîtrise de l'outil Yparéo, destiné à gérer les présences/absences des stagiaires, à réaliser la facturation a fait l'objet d'une mission particulière confiée à l'une des salariées. Les potentialités d'Yparéo ne sont pas encore toutes explorées...

Il va de soi que ces efforts seront accompagnés d'un plan de formation individuelle élaborée avec la direction de l'ADPS. Cela a débuté par un stage sur la maîtrise de la vidéo et de la confection de vidéogrammes pour une des formatrices en charge de la communication. Il est un des éléments clés du présent projet pour faire face aux nécessités d'innovation et de qualité des produits ADPS.

Préconisations pour la gouvernance (prise en compte des indicateurs Qualiopi)

- Formaliser des outils RH et les mettre à jour : entretiens individuels et collectifs, plan de formation
- Structurer la communication interne entre les composantes de l'ADPS : réunions à échéances régulières, diffuser largement tous les PV et CR internes ou en liens avec des réunions avec le CFA et les partenaires
- Sécuriser et optimiser les données de l'ADPS : gestion aboutie d'Yparéo
- Classer et formaliser des outils de référence : guide des process de l'ADPS...

* Conforter l'identité de l'ADPS et sa visibilité n'est pas synonyme de repli sur soi, bien au contraire et c'est tout le but de la politique de communication, à laquelle il importe d'assurer l'essor des partenariats avec d'autres organismes de formation. Cela se fera probablement au sein du Campus, dont c'est la vocation d'animer les effets de synergie, mais l'ADPS doit également souscrire à un plan, là encore cohérent, d'essor de ses partenariats. En premier lieu parce qu'elle ne peut envisager d'avancer tous azimuts, au risque de laisser en route ce qui fait sa force ; ensuite parce que le partage de compétences est toujours un enrichissement réciproque, dès lors que la confiance entre les parties est de mise, dès lors aussi qu'il n'y a pas le souci pour l'une d'entre elles de prendre l'ascendant et de viser à "siphonner" les compétences de l'autre mais de partager la gouvernance et la communication. La période de concurrence accrue entre les organismes de formation est un facteur aggravant de ces risques. D'où la nécessité absolue de ne pas se livrer à une recherche effrénée de partenaires sans plan cohérent de développement de l'ADPS, et donc de déterminer des axes prioritaires bien définis, selon un échéancier qui garantisse une bonne gestion des effectifs salariés. Toutefois, il faut mettre en avant les aspects positifs des partenariats pour la complémentarité des compétences et l'échange équilibré des fruits nés de la transaction. C'est tout l'objet de ce projet, lequel assujettit la direction dans ses négociations à une vision déterminée par le CA. Ce dernier point contraint d'une certaine manière l'ADPS à une politique intégrant la veille intellectuelle et technique, charge que doit prendre en main la direction en association avec le coordinateur pédagogique des formations et l'assistante de direction.

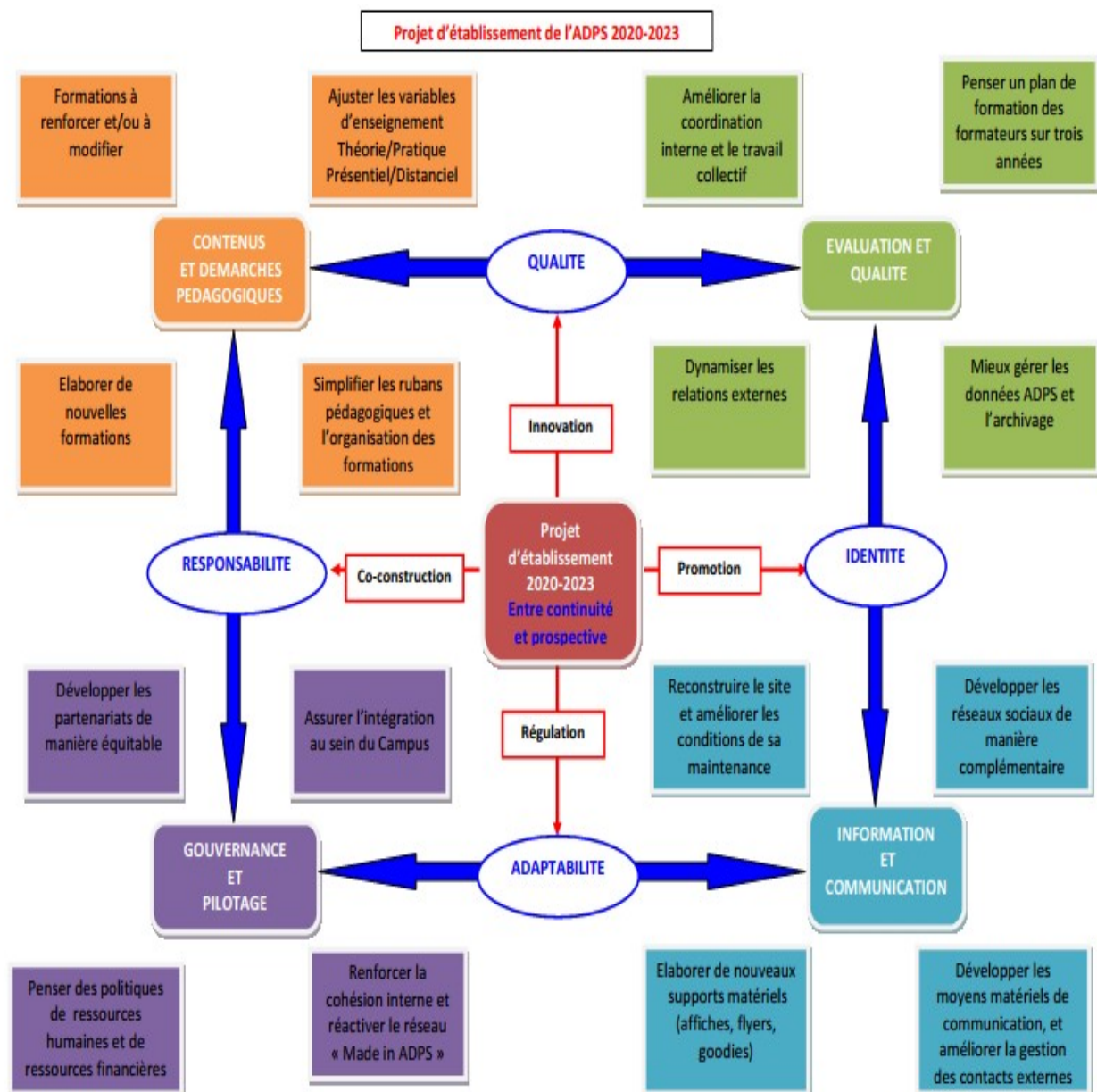
* L'ouverture c'est aussi la réactivation du réseau "Made in ADPS", dont la raison sociale peut devenir aussi une marque. Ce réseau d'anciens stagiaires avait été créé pour avoir une connaissance fine de leur devenir professionnel, mais aussi, et surtout, afin que chacun puisse assurer la promotion de l'ADPS dans son environnement professionnel proche ; manière, tout autant, de fonder une sociabilité de toutes celles et de tous ceux qui sont passés par l'ADPS, à la façon des réseaux de certaines écoles ou institutions de formation. L'association a connu une éclipse car ses dirigeants n'ont pu poursuivre leur tâche, mais il est possible de la faire revivre et de l'intégrer à la stratégie globale de l'ADPS, tant pour le démarchage de stagiaires, de partenaires, que pour sa politique de communication via les réseaux sociaux.

➔ **Principe directeur : Co-construction.**

III) Architecture globale des actions et des principes.

1) Schéma général du projet d'établissement : entre continuité et prospective.

Le schéma tente de résumer et de synthétiser les grands domaines et champs d'actions du projet d'établissement. La matrice théorique sous-jacente reprend les éléments des constantes de référence et des principes directeurs qui doivent guider la rédaction et la réalisation des actions.



Jean-Pierre LAUBY – Septembre 2020

2) Tableau général des actions correspondant aux quatre domaines.

Domaine	Champ	Action
Domaine 1 Contenus et démarches pédagogiques	DI-A : Formations à conforter et/ou à modifier	DI-A1 : Intégrer de nouveaux champs : formations de pleine nature, ateliers d'équilibre, sport et santé, escalade...
		D1-A2 : Intégrer des modules liés aux préoccupations sociétales
		D1-A3 : Renforcer et promouvoir les formations BDC, VAE, préparation mentale
		D1-A4 : Elargir le marché de l'apprentissage des langues
	DI-B : Créer de nouvelles formations	D1-B1 : Construire la formation « Le métier de sportif »
		D1-B2 : Proposer les formations aux tests de certification de maîtrise des compétences linguistiques (TOEIC : Test of English for International communication)
		D1-B3 : Proposer un service d'expertise et d'ingénierie à destination des collectivités territoriales, associations, clubs et entreprises
	DI-C : Ajuster les variables d'enseignement	D1-C1 : Reconsidérer la part respective des contenus concernant la connaissance théorique et les ateliers et exercices pratiques
		D1-C2 : Définir les enseignements qui relèvent de la stricte relation formateurs/stagiaires en présentiel de ceux qui peuvent se réaliser par des classes virtuelles, des exercices et corrigés en ligne, ou des cours dispensés intégralement sur une plate-forme
		D1-C3 : Expérimenter des évaluations en ligne
	DI-D : Simplifier les rubans pédagogiques et l'organisation des formations	DI-D1 : Hiérarchiser le niveau d'importance et de priorité des formations, afin de gérer au mieux les ressources humaines et les infrastructures
		DI-D2 : Elaborer un protocole de formation des tuteurs
		DI-D3 : Formaliser les scénarios de formation des BP JEPS AF, et envisager le cas échéant des BP en un an afin de coller au mieux aux saisons sportives et de mixer les financements
Domaine 2 Evaluation et qualité	D2-A : Améliorer la coordination interne et le travail collectif	D2-A1 : Pilotage des formations en actualisant régulièrement le tableau de bord par formation afin de suivre les grandes étapes de réalisation
		D2-A2 : Formaliser des outils de gestion des formations, dans le but de faciliter l'individualisation des parcours et d'optimiser le ratio compétences/moyens
		D2-A3 : Assurer collectivement le suivi des stagiaires et éviter le décrochage; Restructurer le protocole de suivi des stagiaires en structure d'alternance et améliorer la liaison avec les entrepreneurs
		D2-A4 : Intégrer des indicateurs Qualiopi dans les fiches de formations et d'évaluation
	D2-B : Dynamiser les relations externes	D2-B1 : Entretenir le lien avec nos partenaires (Organisme de formation, employeurs), en partie par des réunions et des échanges réguliers concernant les projets de formations, la réalisation de ceux qui sont en cours, et les stagiaires
		D2-B2 : Formaliser un outil de veille en matière de communication, en mettant à jour les listings d'interlocuteurs et en actualisant les données et moyens matériels mobilisés
		D2-B3 : Formaliser un outil de veille des innovations pédagogiques, des évolutions du tissu professionnel et des métiers, des compétences nouvelles exigées, des nouveaux outils pédagogiques
	D2-C : Mieux gérer les données ADPS	D2-C1 : Structurer plus efficacement la bibliothèque des documents exigés par la DRDJSCS
		D2-C2 : Créer et mettre régulièrement à jour une bibliothèque des documents officiels
		D2-C3 : Améliorer le plan d'archivage des documents sous format papier et concevoir un plan d'archivage numérisé.
	D2-D : Penser un plan de formation des formateurs	D2-D1 : Faire l'inventaire précis des besoins en formations des formateurs
		D2-D2 : Concevoir un plan personnalisé de formation planifié sur les trois années

		D2-D3 : Développer la co-formation interne entre formateurs pour assurer une bivalence- de postes clés
Domaine 3 Information et communication	D3-A : Moderniser le site	D3-A1 : Refonte complète du site, migration vers Wordpress et graphismes contemporains ; site responsive sur smartphone
		D3-A2 : Piloter une gestion et une programmation de l'actualisation des données et informations
		D3-A3 : Maintenir son référencement à un haut niveau
	D3-B : Mobiliser les réseaux sociaux de manière complémentaire	D3-B1 : Développer les réseaux sociaux Facebook, Instagram et LinkDin en ciblant les publics et en différenciant les informations
		D3-B2 : Créer un style ADPS pour l'ensemble des réseaux (graphismes, langue claire, qui évite l'abus des sigles abscons.
	D3-C : Créer de nouveaux supports et produits	D3-C1 : Clarifier la conformité des sigles et des appellations ADPS, chartes graphiques et de leurs protections juridiques ; harmoniser sur l'ensemble des vecteurs de communication.
		D3-C2 : Développer une ligne « Made in ADPS », porteuse pour le réseau éponyme et identifiable dans les salons et manifestations
		D3-C3 : Développer une petite gamme de produits siglés « Made in ADPS » et quelques vidéogrammes d'exercices à mettre en ligne afin d'accroître la visibilité et le rayonnement de l'ADPS
		D3-C4 : Elaborer un catalogue intemporel des formations
	D3-D : Développer les moyens de communication	D3-D1 : Renouveler les matériels informatiques, et envisager des smartphones ADPS pour quelques postes
		D3-D2 : Acquérir des logiciels d'infographie et de production photo et vidéo
		D3-D3 : Refondre et actualiser l'iconothèque de l'ADPS
		D3-D4 : Nouer et développer des contacts avec les médias locaux et régionaux.
Domaine 4 Gouvernance et pilotage	D4-A : Développer les partenariats	D4-A1 : Etablir un annuaire et l'actualiser régulièrement concernant tous les organismes de formations professionnelles dans les domaines du sport, de la santé, des activités de plein air et de loisirs
		D4-A2 : Penser une charte de partenariat selon les grands domaines et actions du présent projet d'établissement, en veillant à la protection des intérêts en termes de gouvernance des formations et de protection des compétences de l'ADPS
		D4-A3 : Développer des relations régulières avec les partenaires et réaliser des bilans annuels de chaque partenariat.
	D4-B : Assurer l'intégration au sein du Campus	D4-B1 : Hors les réunions statutaires (COPIL, CA et AG) mettre en place des consultations régulières avec les dirigeants du CFA-ADASA
		D4-B2 : Etablir une règle pour ce qu'il est possible et souhaitable de mutualiser au sein du Campus et ce qu'il ne peut l'être
		D4-B3 : En lien avec D1-C définir les modalités d'utilisation de la plate-forme FOAD du Campus
	D4-C : Penser des politiques de gestion financière et de ressources humaines	D4-C1 : Créer un groupe de travail pour élaborer une politique de gestion des salaires et de leur progression selon des critères clairs et transparents
		D4-C2 : Améliorer la politique de recrutement des employés de l'ADPS : appel d'offres, commission de recrutement selon les profils de postes
		D4-C3 : affecter un ou deux membres du CA au suivi de dossiers spécifiques de l'ADPS en lien avec la direction et le bureau directeur.
		D4-C4 : Optimiser la gestion des présences/absences, des facturations et des relances pour factures impayées
	D4-D : Améliorer la communication	D4-D1 : Instaurer une pratique de fonctionnement de chaque pôle de l'ADPS autour de réunions à fréquences déterminée et de modalités d'échanges entre ces mêmes pôles, selon l'organigramme défini.
		D4-D2 : Relancer le réseau « Made in ADPS » à des fins de suivi des stagiaires et de possibilités de créer un réseau de rayonnement de l'ADPS

3) Modèle de fiche action.

ADPS - Projet d'établissement 2020-2023 – Fiche Action		
Domaine :	Champ :	Action :
Responsable ADPS :		
Participants ADPS		
Partenariats envisagés	Raison sociale	Coordonnées
Participants hors ADPS	Nom, prénom, qualité	Organisme de formation ou autres
Objectifs poursuivis		
Descriptif de l'action :		
Programmation envisagée		
Année 1	Année 2	Année 3
Référent CA		

Conclusion

La liste des actions pourrait à certains égards paraître longue et donner le sentiment de l'impossibilité d'en accomplir toute réalisation en trois ans. Néanmoins, il convient de rappeler que certaines des actions sont dans la continuité d'objectifs déjà listés lors des projets d'établissement précédents et qu'elles ont donc fait l'objet de mise en œuvre d'ores et déjà concrètes ou en voie de l'être prochainement : elles ont donc vocation de rappels, il s'agit in fine de les faire aboutir dans le présent projet. Par ailleurs, la liste ne hiérarchise pas nécessairement les actions, dont certaines peuvent parfaitement se greffer à des actions plus générales, les élargissant ainsi par soucis de cohérence. Il appartiendra donc à l'équipe de rédiger les fiches d'action en indiquant ces possibles regroupements, et en signalant les codes d'origine.

Sous un angle plus déterminant, il est important de souligner ici que certaines actions ont aussi un caractère plus essentiel que d'autres et que leur complète réalisation oriente de manière impérieuse l'activité de l'ADPS sur cette période de trois ans. Les réflexions sont déjà en cours en la matière depuis le début de l'année civile, d'aucunes ont même donné lieu déjà à réalisation concrète. Ainsi, il est possible de fixer cet horizon en retenant les axes suivants :

Domaine 1
D1-A3 : Renforcer et promouvoir les formations BDC, VAE, préparation mentale
D1-B1 : Construire la formation « Le métier de sportif »
D1-C2 : Définir les enseignements qui relèvent de la stricte relation formateurs/stagiaires en présentiel de ceux qui peuvent se réaliser par des classes virtuelles, des exercices et corrigés en ligne, ou des cours dispensés intégralement sur une plate-forme
Domaine 2
D2-A3: Assurer collectivement le suivi des stagiaires et éviter le décrochage ; Restructurer le protocole de suivi des stagiaires en structure d'alternance et améliorer la liaison avec les entrepreneurs
D2-B1 : Entretenir le lien avec nos partenaires (Organisme de formation, employeurs), en partie par des réunions et des échanges réguliers concernant les projets de formations, la réalisation de ceux qui sont en cours, et les stagiaires
D2-C2 : Créer et mettre régulièrement à jour une bibliothèque des documents officiels
D2-D2 : Concevoir un plan personnalisé de formation planifié sur les trois années
Domaine 3
D3-A1 : Refonte complète du site, migration vers Wordpress et graphismes contemporains ; site responsif sur smartphone
D3-B1 : Développer les réseaux sociaux Facebook, Instagram et LinkDin en ciblant les publics et en différenciant les informations
D3-C4 : Elaborer un catalogue intemporel des formations
Domaine 4
D4-A3 : Développer des relations régulières avec les partenaires et réaliser des bilans annuels de chaque partenariat.
D4-B1 : Hors les réunions statutaires (COPIL, CA et AG) mettre en place des consultations régulières avec les dirigeants du CFA-ADASA
D4-C1 : Créer un groupe de travail pour élaborer une politique de gestion des salaires et de leur progression selon des critères clairs et transparents
D4-D2 : Relancer le réseau « Made in ADPS » à des fins de suivi des stagiaires et de possibilités de créer un réseau de rayonnement de l'ADPS

Les actions ainsi définies et listées ont été en partie intégrées par anticipation aux objectifs assignés aux administrateurs et formateurs lors de leurs entretiens annuels réalisés par la directrice début septembre. Ce qui témoigne, entre autres, d'une volonté réciproque de travailler ensemble aux destinées de l'association.

Une fois de plus, le travail qui attend les membres de l'ADPS, salariés et bénévoles, est important. Important et stimulant, car de nouveaux champs d'activités vont probablement s'ouvrir et, nous l'escomptons pour ce qui est du Conseil d'administration, permettre à l'ADPS de maintenir son offre de formation à niveau et surtout de l'accroître à concurrence des qualités et compétences de son équipe de formateurs.

La solidarité de l'équipe, la grande compétence de sa directrice, le soutien complet du Conseil d'administration, l'appui du CFA et de l'ASM-Omnisports sont des conditions optimales pour réussir cette entreprise et poursuivre l'aventure de l'ADPS. Elle aura 20 ans au terme du présent projet : un bel âge, celui à la fois de la maturité et de la jeunesse. Parions donc sur la pleine réussite pour attaquer ainsi une nouvelle période, qui comporte sa part d'incertitude, mais aussi d'espérance.

Septembre 2020