



NEPSIO CONSEIL

Partenaire de vos projets



Audit financier et organisationnel

D'octobre à décembre 2025

COPIL

16/12/2025



Fédération Française de
SCRABBLE

Objectifs de ce COPIL

Les objectifs de cette séquence seront de :

- ✓ Présenter et valider les différents constats à l'issue de l'analyse documentaire et des entretiens
- ✓ Echanger sur les préconisations
- ✓ Déterminer les modalités de restitution au CA de début janvier 2026



SOMMAIRE

—— Rappel des objectifs de l'accompagnement
Démarche méthodologique et calendrier
Principaux constats
Principes directeurs d'évolution
Premières préconisations
Prochaines étapes

Objectifs de l'accompagnement

Dans ce contexte, notre accompagnement devra répondre aux objectifs suivants :

- ➔ Réaliser un état des lieux complet et objectif de l'organisation et des finances de l'association notamment en :
 - Analysant les périmètres d'intervention et responsabilités de chacun des salariés
 - Identifiant les points forts mais également les dysfonctionnements de l'organisation en place
 - Analysant les processus et outils de fonctionnement existants
 - Réalisant un audit financier de la structure
- ➔ Sécuriser et professionnaliser les pratiques internes afin de garantir la pérennité de l'organisation et mieux appréhender les risques.
- ➔ Faire émerger des pistes d'évolution concrètes et pragmatiques.
- ➔ Donner des éléments factuels à la gouvernance associative pour réaliser des arbitrages.



+



+



+



Un accompagnement sur 2 axes pour donner de la visibilité

1

ANALYSE FINANCIERE

- Etat des lieux et revue des principaux postes de charges et de recettes
- Revue des modes opératoires financiers
- Identification d'axes de travail prioritaires

2

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- Revue et analyse des principaux process
- Etat des lieux de l'organisation de manière systémique
- Formalisation de préconisations pour initier un plan d'actions

SOMMAIRE

—— Démarche méthodologique et calendrier

Une approche pragmatique et opérationnelle : vision d'ensemble

Nous vous proposons une démarche méthodologique pragmatique et efficace en plusieurs phases.

- La **première phase** regroupe l'état des lieux (le socle de travail), l'analyse et la projection sur des propositions d'évolution (ces temps s'appuient aussi beaucoup sur nos retours d'expériences pour enrichir les pistes évoquées en interne).
- La **seconde phase**, qui porte sur la mise en œuvre opérationnelle, dépendra des conclusions de la phase 1 et des arbitrages associés. Elle ne sera donc pas détaillée ni chiffrée dans ce support mais fera l'objet de nouveaux échanges à l'issue de la 1^{ère} phase (option).

ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES

1 ÉTAT DES LIEUX



ENTRETIENS INDIVIDUELS



ANALYSE DOCUMENTAIRE



OBSERVATIONS & IMMERSIONS

ANALYSE 2



ANALYSE SWOT

(forces; faiblesses/besoins; opportunités;
points d'attention/menaces)



IDENTIFICATION DES AXES
D'AMÉLIORATION

(avec apport d'éléments de benchmark)



AMÉLIORATION CONTINUE

A définir à l'issue de la 1^{ère} phase (non détaillée ni chiffrée dans ce document)

CONDUITE DU CHANGEMENT



TRAVAUX /
RÉALISATION



DÉCLINAISON
OPÉRATIONNELLE DU
PLAN D' ACTIONS



4 MISE EN ŒUVRE



FORMALISATION DES 1^{ères} PRÉCONISATIONS



ZOOM SUR LES VICTOIRES RAPIDES ET
ÉVOLUTIONS À MENER À MOYEN / LONG TERME



PLAN
D' ACTIONS



ARBITRAGES

PRÉCONISATIONS

3

Rétrospective sur les travaux menés

Analyse documentaire

- Statuts
- Règlement intérieur
- Organigramme
- Comptes-rendus CA/AG
- Fiches de poste
- Rapports financiers et d'activité
- Documents financiers : grands-livres, comptes annuels...

Entretiens et immersions



**14 entretiens
réalisés**

- 1 entretien individuel avec chaque collaborateur soit **7 entretiens**
- 1 entretien avec le **cabinet comptable BDO** et la DG
- 1 entretien collectif avec le **bureau directeur**
- 1 entretien collectif avec la **commission finances**
- 2 entretiens individuels avec des **membres du CA** : Mme GUILLEMARD et Mme ALBINI
- 1 entretien avec le **Président de la DNSJS**
- 1 entretien avec le **Président de la DNSC**

Temps de coordination

- Temps de coordination avec le Président et le Bureau directeur

Octobre					Novembre				Décembre			
S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52

 Go mission  Réunion de lancement avec les personnes à mobiliser

 COPIL de restitution et d'arbitrages

DIAGNOSTIC DES PROCESS ET AUDIT FINANCIER

Modalités de réalisation :

- Revue et analyse documentaire
- Entretien avec le Bureau
- Entretien avec chaque collaborateur
- Entretien avec le cabinet comptable
- Entretien avec la commission finances
- Formalisation des éléments de synthèse
- Audit financier

- *Document de synthèse état des lieux*
- *Analyse forces / faiblesses du fonctionnement, des process existants*
- *Premières pistes d'évolution*

IDENTIFICATION ET PRECONISATIONS DES EVOLUTIONS A OPERER

Modalités de réalisation :

- Benchmark des pratiques
- Travaux « en chambre » formalisation des propositions d'évolution/optimisation
- Temps de restitution des travaux au Bureau

- *Liste de préconisations & plan d'actions structuré par chantier/ sous-chantier/ actions*

En cible

- *Meilleure visibilité et pilotage facilité/sécurisé*

Option

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ET AU DEPLOIEMENT

Modalités de réalisation :

- Restitution des travaux et du plan d'actions validé
- Accompagnement opérationnel à la mise en œuvre et pilotage/suivi du plan d'actions

SOMMAIRE

— Principaux constats

Un accompagnement sur 2 axes pour donner de la visibilité

1

ANALYSE FINANCIERE

- Etat des lieux et revue des principaux postes de charges et de recettes
- Revue des modes opératoires financiers
- Identification d'axes de travail prioritaires

2

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- Revue et analyse des principaux process
- Etat des lieux de l'organisation de manière systémique
- Formalisation de préconisations pour initier un plan d'actions

Synthèse des comptes

- Des résultats (hors événements exceptionnels – vente ESQUIROL) **structurellement déficitaires**

	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Résultat net	1 169 788	- 153 257	- 66 710
Résultat hors vente bâtiment	- 190 570	- 153 257	- 66 710

- Des produits d'activité qui augmentent de 2% du fait :
 - D'une nouvelle politique tarifaire des licences qui a permis de dégager 124K€ de produits supplémentaires
 - En partie compensée par l'arrêt de Scrabblorama qui a généré une baisse des produits de -40K€
 - Et d'une baisse des inscriptions de 7% soit -55K€

	2022-2023	2023-2024	2024-2025	
Affiliation	35 841,00	37 550,00	37 135,00	-1%
Inscriptions	655 903,75	741 287,91	686 022,25	-7%
Licences	366 553,00	386 312,00	510 048,00	32%
Ventes de produits	54 336,53	47 274,16	7 903,29	-83%
	1 112 634,28	1 212 424,07	1 241 108,54	2%

Synthèse des comptes

- Des charges en légère baisse de 20K€ soit -1%

Catégories		2022-2023	2023-2024	2024-2025
Charges	-	1 461 540,42	-1 384 194,00	-1 365 560,65
⊕ Charges de personnel	-	413 276,39	- 457 144,29	- 466 960,89
⊕ Frais de structure	-	477 373,47	- 286 711,15	- 252 932,37
⊕ Frais liés à l'activité	-	95 252,58	- 97 682,58	- 78 298,49
⊕ Subventions versées	-	61 730,79	- 58 307,00	- 92 615,46
⊕ Frais tournois	-	115 316,91	- 154 066,75	- 76 213,48
⊕ Frais festivals	-	298 590,28	- 330 282,23	- 398 539,96

- Baisse des frais de structure de -36K€ (dotations aux amortissements – 20K€, communication – 8K€)
- Baisse des frais liés à l'activité de -20K€ (arrêt de scrabblorama)
- Diminution des frais de tournois de – 78K€ (championnat du Monde en 2023/2024 pour 94K€)
- Augmentation des subventions versées de +34K€ (championnat du Monde)
- Hausse des frais liés aux festivals de +69K€
 - Arbitrage + 32K€ soit +24%
 - Frais de location +50K€ (subvention reçue 45K€)

Constats sur les principes comptables

Absence de production immobilisée

- Les temps consacrés par les développeurs au développement d'outils ne sont pas retraités en production immobilisée.
- Masse salariale des informaticiens = 270K€/an ; hypothèse 30% du temps sur le développement et d'un amortissement sur 5 ans = 81K€ de produit sur l'exercice et 16K€ de charges d'amortissement soit **un gain net de 65K€/an**.

Comptabilisation des subventions en droits d'inscription

- Certaines subventions sont comptabilisées en droits d'enregistrement et non en subventions.
- **La subvention versée pour Aix représente 45K€.**

Non respect du principe comptable de non-compensation des charges et produits (art 211-3 du PCG)

- **Les contributions des familles** pour les frais des tournois scolaires sont comptabilisées au crédit des comptes de charges et non en produits.

Rappel de la règle : Les participations financières des adhérents sont des ressources pour l'association qui viennent financer une charge et non réduire cette charge. Elles constituent donc un produit d'exploitation (compte 75 ou 70 selon le cas).

- Les contributions qui auraient dû être reclassées en charges **représentent environ 12K€ en 2024/2025.**

- **Les kits scolaires vendus aux clubs** ne sont pas comptabilisés en produits – ventes de marchandises mais en moins des charges.

- Ces produits auraient dû être comptabilisés en ventes de marchandises **pour un montant de 5K€.**

- **Les produits liés à la buvette** sont comptabilisés en moins des charges.

- Ces produits auraient dû être comptabilisés en ventes de marchandises **pour un montant de 2K€.**

Au global, cela n'a pas d'impact sur le résultat net mais donne une image non fidèle des charges et produits (19K€).

Constats sur les principes comptables

Défraiement des arbitres et ramasseurs

- Les **frais d'arbitrage et de ramassage représentent 190K€** pour les tournois fédéraux en 2024/2025.
- Les défraiements des arbitres ont été relevés comme **un sujet sensible lors du dernier contrôle URSSAF** en 2020. Une vigilance particulière est à porter sur ce sujet.
- **Les virements de défraiement sont réalisés un par un depuis l'espace client** du site de la banque en saisissant les RIB ou en les sélectionnant s'ils ont déjà été rentrés.
 - **Risque d'erreur** lors de la saisie ou du choix du RIB.
 - **Perte de temps importante.**
 - **Etudier la possibilité avec la banque d'intégrer un fichier Excel reprenant l'ensemble des virements à effectuer pour éviter la saisie de chaque virement un à un.**
- Certains défraiements se font par **espèces : 6K€ en 2024/2025.**
 - **Manque de traçabilité des défraiements en espèces.**
 - **Supprimer cette modalité de remboursement.**
- **Des erreurs dans les montants défrayés ont été remontés par des bénéficiaires.** Malgré une information remontée par mail le montant viré à titre de défraiement correspond au montant erroné (en faveur du bénéficiaire).
 - **Réaliser des contrôles par sondage** sur les défraiements pour s'assurer de la conformité avec les montants validés par la gouvernance et détecter d'éventuelles anomalies.
 - Pour chaque tournoi, **obtenir le top 15/20 des défraiements les plus importants.**

Constats sur les principes comptables

Défraiement des arbitres et ramasseurs

- Défraiement > 1 000€

Libellé	Exercice	Date	Pièce	Journal	Libellé	Débit
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	MORELLE	2 114,20
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	DELCOURT	2 022,20
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	05/06/2025	VIRT	CM	COPPENS	1 700,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	22/11/2024	VIRT	CM	FRAIS CONTROU	1 565,90
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	GRUCHOT	1 510,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	QUENESSON	1 510,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	05/06/2025	VIRT	CM	COINTAULT	1 500,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	QUENNESSON	1 490,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	05/06/2025	VIRT	CM	GRUCHOT	1 490,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	COHARD	1 474,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	DELCOURT	1 363,80
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	05/06/2025	VIRT	CM	COUVREUR	1 360,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	08/05/2025	FRAISSEV1	OD	FRAIS ARBITRAGE AIX GRUCHOT SE	1 337,01
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	24/06/2025	VIRT	CM	ALETTI DEFOSSE	1 287,00
CANNES VCN - ARBITRAGE	2024-2025	22/02/2025	VIRT	CM	GRX GRUCHOT A ET Z	1 260,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	ROGGEMAN	1 259,50
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	ELOY	1 248,80
CANNES VCN - ARBITRAGE	2024-2025	22/02/2025	VIRT	CM	GRX QUENNESSON B JL	1 246,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	CAPDEVILLE	1 226,80
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	14/04/2025	VIRT	CM	ARB COUVREUR	1 199,18
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	DELCOURT	1 140,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	CAPDEVILLE	1 131,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	11/06/2025	VIRT	CM	ROGGEMAN	1 116,20
CANNES VCN - ARBITRAGE	2024-2025	19/03/2025	VIRT	CM	VIC CONTROU J	1 092,49
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	MENESSIER	1 074,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	MILON	1 071,00
AIX - ARBITRAGE	2024-2025	03/11/2024	VIRT	CM	MEYER	1 060,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	ELOY	1 056,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	05/06/2025	VIRT	CM	COHARD	1 028,60
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	MENESSIER	1 020,00
VICHY - ARBITRAGE	2024-2025	04/06/2025	VIRT	CM	MEYER	1 020,00
CANNES VCN - ARBITRAGE	2024-2025	28/02/2025	VIRT	CM	VIC DELCOURT JM	1 003,80

Constats sur les principes comptables

Défraiement des arbitres et ramasseurs

- Top 5 du montant total de défraiement par personne en 2024/2025
 - DELCOURT : 6,3K€
 - GRUCHOT : 5K€
 - CONTROU : 4,6K€
 - MORELLE : 4,5K€
 - COHARD : 3,4K€

Constats sur les principes comptables

Suivi analytique

- L'analytique est réalisé par compte comptable ce qui **démultiplie les comptes**.
- Réfléchir à **une structure qui permettrait de simplifier** le plan comptable (un seul compte pour les frais d'arbitrage par exemple) **tout en conservant un suivi analytique** avec des axes spécifiques dans le logiciel comptable.

Process de comptabilisation

- La plupart des écritures comptables proviennent directement de la banque et non de la comptabilisation de factures.

Exemple : prélèvements fournisseurs comptabilisés en journal d'achat, idem pour les effets.

- **Impossibilité de s'assurer de l'exhaustivité des charges.**
- **Mettre en place un logiciel comptable qui permettra de réceptionner les factures fournisseurs dématérialisées et d'automatiser certaines écritures.**

Process de facturation des clubs

- La facturation auprès des clubs n'est réalisé **qu'une seule fois par an**.
- Il n'existe **pas de suivi des factures non réglées** par les clubs. Les créances sont en hausse de 30K€ par rapport à 2025 soit +43%. Elles représentent 100K€ au 31/08/25.
- **Le process actuel de facturation ne permet pas de garantir l'exhaustivité des produits.**
- Réaliser une **facturation mensuelle des clubs et un suivi des créances** en cours pour relancer les clubs n'ayant pas réglé.

Constats sur les principes comptables

Montants versés pour la participation aux tournois

	Chèques	Virements	Espèces	CB	Remboursements	Nbre rbrst
Aix	18 381	13 463	6 851	76 035	- 1 428	22
Vichy Gréoux	17 166	8 940		39 879	- 1 230	6
Vichy	37 475	20 838		138 412	- 3 490	52
TOTAL	73 022	43 241	6 851	254 325	- 6 148	80
	19%	11%	2%	67%	-2%	

- Les participants aux festivals ont la **possibilité de s'inscrire jusqu'au dernier moment**.
 - Il est **très chronophage, pendant le festival, de s'assurer que chaque participant a bien procédé au règlement** des frais d'inscription. Cela peut être source d'erreur et ne permet pas de s'assurer de l'exhaustivité des frais d'inscription.
 - Il est, depuis peu, appliqué **un supplément en cas d'inscription** sur place.
 - En cas d'absence, un remboursement réalisé.
 - Une caisse est présente sur place ce qui génère un risque.
- ➔ Modifier les conditions d'inscription pour **supprimer la possibilité de se faire rembourser (gain potentiel/an 6K€ => 80 participants)**.
- ➔ Déterminer **une politique tarifaire dégressive en fonction de la date d'inscription** (plus on s'inscrit tôt, moins c'est cher).
- ➔ Modalités de paiement : **mettre en place des frais de gestion pour les règlements par chèque**.
- ➔ **Supprimer la caisse**.

Constats sur les comptes

Trésorerie

- Existence d'une caisse avec des flux significatifs dans l'année : 5 K€ et un solde de 3K€ en fin d'exercice. **Certains flux bancaires en espèces sont très significatifs.**

758040000000	CHAMPIONNAT DU MONDE	2023-2024	31/07/2024	2407-CA -000 CA	ESPECES POUR FISF	10 650,00
--------------	----------------------	-----------	------------	-----------------	-------------------	-----------

→ Supprimer la caisse.

- Les chèques ne sont pas encaissés dès leur réception. Il peut s'écouler plusieurs semaines avant leur remise en banque et des chèques reviennent impayés (350€ en 2024/2025). La trésorerie ne s'en trouve pas optimiser.

→ Solliciter la banque pour étudier les possibilités de remise en banque (mise à disposition d'un scanner de chèques).

- La **comptabilisation des opérations de trésorerie n'est pas réalisée quotidiennement**. Les opérations sont regroupées et comptabilisées en plusieurs fois sur l'année (moins d'une fois par mois). **Aucun rapprochement bancaire n'est réalisé.**

→ Saisir les opérations de trésorerie au minimum à la semaine.

→ Réaliser un rapprochement bancaire tous les mois et le faire signer par le Président.

- **Les commissions bancaires liées au TPE sont comptabilisées dans le compte 6256 correspondant aux frais de missions** (3K€ en 2024/2025).

→ Comptabiliser les frais bancaires dans le compte dédié à cette effet #627.

- Les relations avec la banque ne sont pas optimisées. Une mise en concurrence pourrait permettre de réinterroger les pratiques et les frais pratiqués (4K€).

→ Solliciter d'autres banques pour mettre en concurrence leur offre à destination des associations.

Constats sur les comptes

Autres points relevés

- Des boîtes de jeux sont stockées pendant plusieurs années dans un local spécifique. La location coûte 3K€/an.

→ Etudier la possibilité d'optimiser le stockage en diminuant le volume, et en réalisant le stockage au siège.

- Des pourboires sont versés. Sur les 3 derniers exercices, ils ont représenté 1 850€.

N° de compt	Libellé	Exercice	Date	Pièce	Journal	Libellé	Débit
625615900000	AIX - DIVERS	2024-2025	10/11/2024	ESPAIX	CA	POURBOIRES ESP AIX	350,00
625615900000	AIX - DIVERS	2023-2024	15/11/2023	2311-CA -000	CA	POURBOIRES AIX ESP	500,00
625615900000	AIX - DIVERS	2022-2023	31/10/2022	ESPAIX	CA	POURBOIRES ESP AIX TECH 400 SECU 160 MENAGE 140	700,00
625625900000	VICHY - DIVERS	2022-2023	30/05/2023	ESPVIC	CA	POURBOIRES ESP VICHY MAI	150,00
625640900000	CHAMP. DU MONDE - DIVERS	2023-2024	12/05/2024	2405-CA -000	CA	POURBOIRES ESP VICHY GREG CID AYMERIC	150,00

→ Les pourboires, notamment en espèces, ne sont pas autorisés.

- La politique relative à la mise à disposition de téléphone et à la prise en charge des forfaits ne semble pas homogène.

N° de compt	Libellé	Exercice	Date	Pièce	Journal	Libellé	Débit
606410000000	FOURNITURES INFORMATIQUES	2024-2025	21/06/2025	ACHAT	AC	TELEPHONE JOAN	499,00
N° de compt	Libellé	Exercice	Date	Pièce	Journal	Libellé	Débit
626500000000	TELEPHONE	2024-2025	22/08/2025	VIRT	CM	FORFAIT JOAN	177,17

→ Définir une politique relative à l'équipement et à la prise en charge des forfaits téléphoniques.

Préconisations

En synthèse : des pratiques comptables qui ne sont pas conformes à la réglementation et qui ne permettent pas de donner une image fidèle des comptes.

- **Plusieurs zones de risques** : paiement en espèces, encaissement des chèques différés, défraiement, absence de suivi des créances clients, absence de dématérialisation des factures fournisseurs ...
- **Des traitements chronophages et non optimisés** : plan comptable complexe.
- **Un défaut de conseil en externe.**

Chantiers à initier :

- Définir un **cahier des charges pour changer de logiciel comptable** (automatisation des process, sécurisation)
- **Revoir les modes opératoires** en comptabilité et trésorerie pour assurer une gestion au quotidien
- **Réinterroger le niveau d'analytique** nécessaire pour analyser l'activité
- **Mettre en concurrence les flux bancaires** pour gagner en temps de traitement et en coût
- Initier une **réflexion sur le modèle économique** à MT/LT et **adapter le budget en conséquence (horizon 3/5 ans)**

Préconisations – Zoom sur le modèle économique

Développer les recettes

- **Travailler la politique tarifaire de licences sur du MT/LT.** Le prix des licences n'est pas révisé à échéance régulière (évolution en 2010 puis en 2024/2025).
- **Diversifier les ressources** : à ce stade aucun sponsoring financier dans les comptes. Initier une démarche structurée de **recherche de sponsors et de veille sur les subventions** (fonds pour le développement de la vie associative, aides départements, fondation : Cultura, Crédit Mutuel, Bouygues ...).
- **Optimiser la trésorerie** en effectuant des prévisions à horizon 2/3 ans (identifier l'enveloppe possible pour des placements).
- **Intégrer une redevance pour l'utilisation des logiciels par les autres fédérations nationales** (belges, ...).

Rationaliser les coûts

- **Identifier les coûts de structure qui peuvent être réduits** (coût de stockage, téléphonie...)
- Réaliser une **gestion plus rigoureuse des frais d'arbitrage.**
- **Accélérer le développement d'outil permettant de limiter les arbitres et ramasseurs.**
- Analyser la possibilité **d'immobiliser une partie de la masse salariale des développeurs.**

➔ **Objectif : un résultat à l'équilibre dès l'exercice 2025/2026**

Un accompagnement sur 2 axes pour donner de la visibilité

1

ANALYSE FINANCIERE

- Etat des lieux et revue des principaux postes de charges et de recettes
- Revue des modes opératoires financiers
- Identification d'axes de travail prioritaires

2

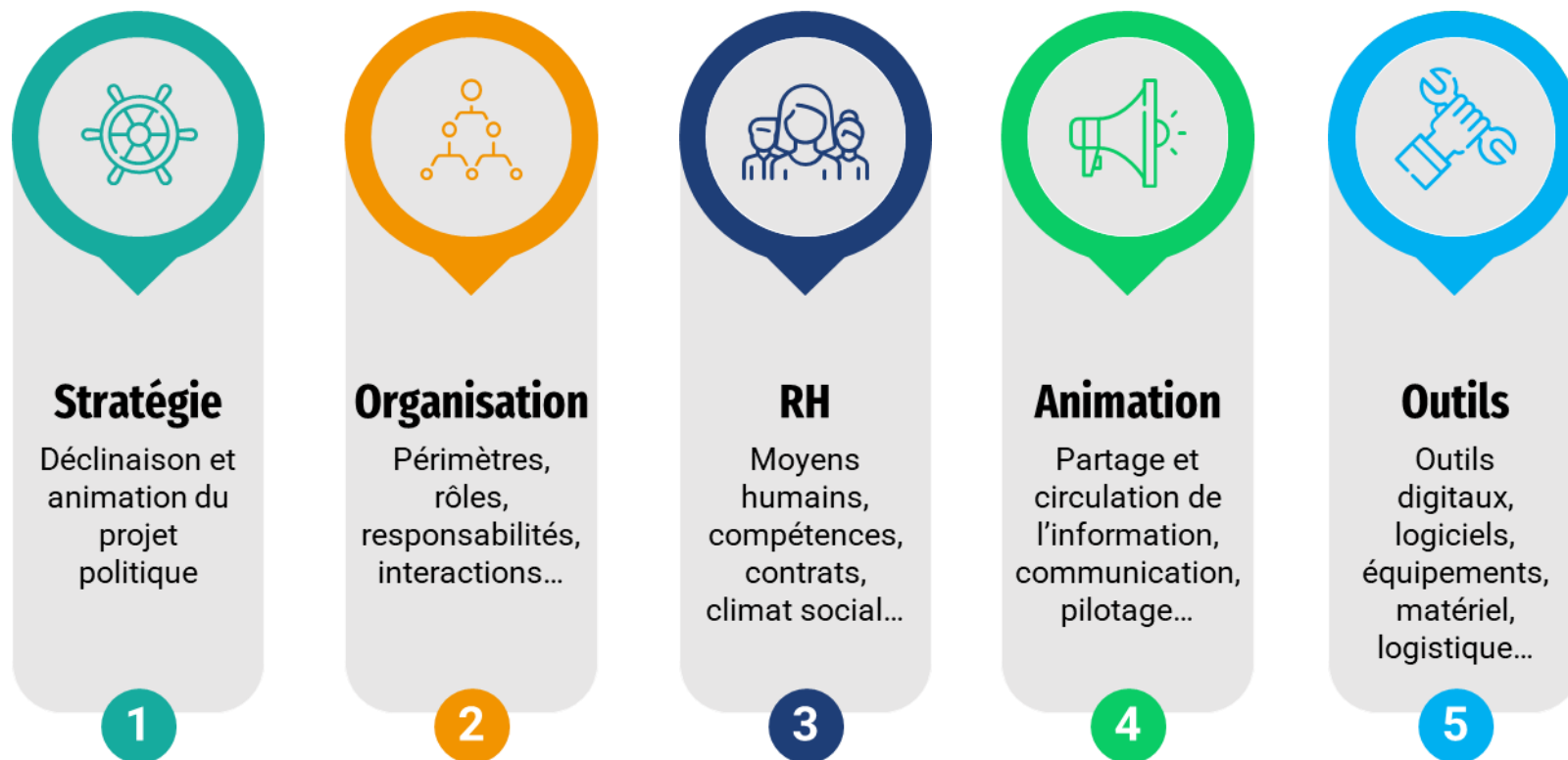
DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

- Revue et analyse des principaux process
- Etat des lieux de l'organisation de manière systémique
- Formalisation de préconisations pour initier un plan d'actions

Une approche 360° de l'organisation

Sur la base de l'analyse que nous avons établie en phase d'état des lieux, nous vous présentons nos principaux constats selon une approche 360° de l'organisation.

Il s'agit de notre compréhension de votre organisation qui reste à valider ensemble pour s'assurer de notre bonne appréhension des sujets.



Une approche systémique pour des constats exhaustifs et précis

Les orientations stratégiques sont-elles bien comprises et retranscrites opérationnellement ? Quels process de décision et d'arbitrage ?

Nos constats



Stratégie

Déclinaison et
animation du
projet
politique

1

- Le **bureau directeur** est nommé pour **4 ans**. Chaque bureau directeur définit sa politique et ses priorités pour la durée de son mandat.
- Le **Conseil d'Administration** est composé des membres du bureau directeur, des présidents des comités et des ligues, des présidents de chaque direction nationale, du président de la comité national d'éthique, de déontologie et de discipline ; soit une **quarantaine de personnes**. Ses **prérogatives** sont mentionnées dans le **règlement intérieur**.
- Les **enjeux de la Fédération et les objectifs**, fixés par le bureau directeur, ne sont **pas partagés uniformément** avec tous les collaborateurs. Certaines décisions sont perçues comme « **subies** » par **les collaborateurs**.
- Il existe **deux directions nationales** : la DNSC pour le scrabble classique et la DNSJS pour le scrabble jeunes et scolaire. Les activités de ces deux directions sont **beaucoup moins développées** que le scrabble duplicate. Le modèle économique des deux directions nationales est différent de celui du scrabble duplicate.
- Il existe **plusieurs commissions** au sein de la FFSC. Leur organisation est décrite dans le règlement intérieur. Elles regroupent des collaborateurs, des membres du CA et des licenciés. Les **modalités de prise de décision ne semblent pas être harmonisées et transparentes** pour les collaborateurs.
- La **répartition des tâches entre la Fédération et les Comités/Ligues**, notamment certaines évolutions récentes, interroge sur le rôle de chaque entité. **Le rôle de la FFSC et les services attendus par les Comités/Ligues** sont remis en question.

Principaux constats

| Stratégie |

Les orientations stratégiques sont-elles bien comprises et retranscrites opérationnellement ? Quels process de décision et d'arbitrage ?



Stratégie

Déclinaison et animation du projet politique

1

Nos constats

- Le **budget annuel est réalisé par le trésorier**, soumis au Conseil d'Administration et voté en Assemblée Générale.
- La **commission finances** se réunit **principalement pour la clôture des comptes**.
- La recherche **de sponsors, de partenariats est un enjeu fort pour la pérennité** de l'Association. Ces recherches sont réalisées par la commission « Partenariats et sponsors ».
- Il existe **deux sites Internet** : un site historique qui gère les bases de données et un site plus axé commercial, servant de « vitrine ». Une **proposition de mise en cohérence et d'évolution** de ces deux sites a été présentée et validée au séminaire de mai 2025 et présentée en AG en octobre 2025.
- La **conformité à la RGPD n'est pas assurée** sur certains aspects (informations personnelles des Présidents par exemple).

Principaux constats

| Organisation |

Comment sont répartis les périmètres d'activités et les rôles de chacun ? Comment est perçue cette organisation par les managers ? L'organisation est-elle orientée performance ? Quelles sont les capacités à faire évoluer l'organisation ? Existe-t-il des espaces de transversalité ? Les travaux transversaux sont-ils favorisés ? Les processus sont-ils clairs et formalisés ? Certains nécessiteraient-ils d'être clarifiés voire même revus ?



Nos constats

- L'organisation des tâches, la priorisation, peuvent être **impulsées par la directrice, ou directement par des membres du Bureau Directeur.**
- Les collaborateurs sont, pour la plupart, des joueurs et **cernent donc bien les problématiques** rencontrées par les licenciés.
- Les collaborateurs se disent, globalement, **autonomes dans leurs missions et prennent des initiatives** sans en référer à leur responsable. Il n'y a **pas de binôme sur l'ensemble des missions.**
- Les demandes des licenciés peuvent être **transmises directement à plusieurs collaborateurs** : accueil, hotline informatique, direction, mails, téléphones portables communiqués sur le site ... **Plusieurs contacts** sont indiqués sur le site ce qui **multiplie les canaux entrants** (interlocuteurs, mode de communication...) et **ne permet pas d'avoir une vue globale et une priorisation.**

Organisation

Périmètres,
rôles,
responsabilités,
interactions...

2

Principaux constats

| Organisation |

Comment sont répartis les périmètres d'activités et les rôles de chacun ? Comment est perçue cette organisation par les managers ? L'organisation est-elle orientée performance ? Quelles sont les capacités à faire évoluer l'organisation ? Existe-t-il des espaces de transversalité ? Les travaux transversaux sont-ils favorisés ? Les processus sont-ils clairs et formalisés ? Certains nécessiteraient-ils d'être clarifiés voire même revus ?



Nos constats

- Le développement de certaines applications doit se faire sur **environnement Windows et sur MAC**. Cela **multiplie les tâches et les opérations** de maintenance.
- **Deux sites webs** co-existent et doivent être maintenus : un pour les licenciés regroupant les différentes bases de données et l'autre plus « commercial » pour les non licenciés.
- La digitalisation des activités est mise en avant par l'ensemble des collaborateurs. Cependant, la gestion des projets informatiques est **complexifiée par de nombreuses évolutions** demandées, **non identifiées lors de la rédaction du cahier des charges**. Une impression de **faire et défaire et donc de perte de temps** est généralisée. Les **modalités de prise de décisions ne sont pas claires** (ex : demandes faites par des testeurs : faut-il systématiquement les prendre en compte ou doivent-elles être validées ?).
- Certains développeurs ont mis en place **une documentation structurée** permettant une continuité d'activité en cas d'absence sous 3 axes : administration, développement et documentation interne. Ils **manquent de temps pour mettre à jour la documentation interne**.

Organisation

Périmètres,
rôles,
responsabilités,
interactions...

2

| Organisation |

Comment sont répartis les périmètres d'activités et les rôles de chacun ? Comment est perçue cette organisation par les managers ? L'organisation est-elle orientée performance ? Quelles sont les capacités à faire évoluer l'organisation ? Existe-t-il des espaces de transversalité ? Les travaux transversaux sont-ils favorisés ? Les processus sont-ils clairs et formalisés ? Certains nécessiteraient-ils d'être clarifiés voire même revus ?



Organisation

Périmètres,
rôles,
responsabilités,
interactions...

2

Nos constats

- **L'organisation des festivals** est décrite comme **difficile** par plusieurs collaborateurs. Ces temps forts sont qualifiés de la manière suivante : « épuisants », « pas assez anticipé »... L'organisation de ces festivals n'est **pas gérée sous forme de projets** et, notamment, ne fait **pas l'objet de documentation et de debriefing à froid** pour identifier les éventuels axes d'amélioration.
- Les **process et outils ne sont pas harmonisés** entre les différentes activités (les manifestations scolaires par exemple ne sont pas digitalisées).
- Les défraiements des arbitres et des ramasseurs sont **réalisés sur la base de la liste transmise par le responsable de l'organisation**. La **DG vérifie le fichier et les montants**. Les modalités de défraiement des ramasseurs génèrent un **risque de redressement en cas de contrôle URSSAF** (défraiement par tâche).
- Les **défraiements** sont réalisés par **virement ou en espèces**. Chaque virement est réalisé **manuellement et nécessite de saisir le RIB** des bénéficiaires sur l'espace bancaire personnalisé de la FFSC.
- L'organisation de festivals pour les scolaires nécessitent une **vigilance particulière sur la partie encadrement/animation**. Des problématiques d'agressions ont été relatées par le passé et peuvent **nuire à l'image et au développement**.

Principaux constats

| Organisation |

Comment sont répartis les périmètres d'activités et les rôles de chacun ? Comment est perçue cette organisation par les managers ? L'organisation est-elle orientée performance ? Quelles sont les capacités à faire évoluer l'organisation ? Existe-t-il des espaces de transversalité ? Les travaux transversaux sont-ils favorisés ? Les processus sont-ils clairs et formalisés ? Certains nécessiteraient-ils d'être clarifiés voire même revus ?

Nos constats

- **L'ensemble du courrier est reçu au siège** ce qui nécessite de scanner les documents comptables (factures) pour les transmettre à la DG. Le **bureau de Poste étant géographiquement éloigné** du siège, un temps de trajet important est à prévoir pour aller déposer les courriers à envoyer.
- Les règlements des prestations (abonnements, droits d'engagement, licences...) peuvent se faire par **plusieurs moyens de paiement : chèques, virements, cartes bancaires et espèces**.
- Un **délai important peut exister entre la réception d'un chèque et sa remise en banque** (pour regrouper le volume, pour d'éventuels désistements d'inscription, ...). Les chèques peuvent être conservés pendant plusieurs mois.
- Les droits d'engagements pour les différents tournois peuvent être **encaissés jusqu'au dernier moment** sur place et par plusieurs moyens de paiement (chèques, espèces, cartes bancaires, virement...). Cela nécessite un travail important pour s'assurer que chaque participant a bien réglé son inscription.
- La facturation des licences est **calculée une fois/an** selon un script automatisé. Les **encaissements des clubs sont réalisés une fois/mois en début d'année** (septembre, octobre) puis sont regroupés par trimestre.
- Les mouvements comptables sont principalement réalisés sur la base des **opérations de trésorerie** et ils sont **enregistrés en comptabilité 2 fois/an**.
- Les **seuils d'engagement des dépenses** ne sont **pas formalisés** pour chaque collaborateur.
- La **carte bancaire est gérée par un salarié**.



Organisation

Périmètres,
rôles,
responsabilités,
interactions...

2

Principaux constats

| RH |

Quels sont les moyens humains et compétences en place ? Sont-elles en adéquation avec la réalité opérationnelle ? Comment sont accompagnés les collaborateurs ? Comment est incarnée la fonction managériale ? Un référentiel managérial est-il partagé ? Le management est-il formé pour accomplir ses missions ?

Nos constats



RH

Moyens
humains,
compétences,
contrats,
climat social...

3

- Certains collaborateurs sont **100% en télétravail**. Pour les collaborateurs travaillant au siège, un accord de principe a été arrêté lors du séminaire de mai limitant les jours de télétravail. Les modalités de **prise en charge** pour les collaborateurs en **télétravail ne sont pas harmonisées**.
- Les **plages horaires de travail de certains collaborateurs sont très larges** (relations avec l'Outre-Mer, festivals, tournois les week-end...).
- Les **entretiens annuels et professionnels ne sont pas réalisés** systématiquement. Ils ne sont **pas formalisés**.
- Les **fiches de poste** sont **nominatives**.
- Le climat social est affecté par **les changements réguliers de priorité, générant un épuisement** pour plusieurs collaborateurs.
- Un **manque de reconnaissance** est souvent ressorti lors des entretiens (tant pour des retours positifs que pour des critiques constructives).
- Il n'existe **pas de plan de formation**.

Principaux constats

| RH |

Quels sont les moyens humains et compétences en place ? Sont-elles en adéquation avec la réalité opérationnelle ? Comment sont accompagnés les collaborateurs ? Comment est incarnée la fonction managériale ? Un référentiel managérial est-il partagé ? Le management est-il formé pour accomplir ses missions ?



Nos constats

- Il existe des **tensions fortes entre certains salariés**. Ces tensions sont remontées à la hiérarchie et au bureau directeur.
- La charge de travail et l'organisation actuelles **ne permettent pas un niveau de management adapté** aux besoins de l'Association.
- Certains **obligations RH ne sont pas réalisées** (affichage obligatoire, risques professionnels...).
- Certains collaborateurs sont **proches de la retraite**.
- Le développement de l'activité scolaire repose en majeure partie sur les délégués scolaires. Une attention particulière porte sur **le renouvellement de ces postes en cas de départ** (moyenne d'âge importante).

RH

Moyens humains, compétences, contrats, climat social...

3

| Animation et pilotage |

Quelles sont les modalités de pilotage de l'activité ? Des indicateurs d'activité sont-ils définis et suivis ? Une démarche d'amélioration continue est-elle mise en œuvre ? Quelle communication sociale est réalisée auprès des équipes ? Quels sont les moyens donnés à cette communication ? Quelle est la qualité du dialogue social avec les équipes ? Quels sont les espaces de dialogue ?



Animation

Partage et circulation de l'information, communication, pilotage...

4

Nos constats

- Un **CODIR a lieu tous les vendredis** matin entre le Président et la DG.
- Le **bureau directeur se réunit tous les mardis**. Le compte-rendu est normalement transmis à la DG.
- Un **séminaire avec le bureau directeur** a été organisé en mai 2025. La convivialité du moment a été appréciée. Les **objectifs de ce temps d'échange ne semblent pas évidents** pour l'ensemble des collaborateurs.
- Des **réunions hebdomadaires** ont lieu le lundi matin avec **l'ensemble de l'équipe** salariée. Au début du mandat du bureau actuel, ces réunions étaient réalisées en présence du bureau directeur.
- Les collaborateurs **apprennent certaines informations importantes en lisant les comptes-rendus de CA ou par le biais de licenciés**. Cela génère une impression de manque de transparence dans les échanges.
- Certains collaborateurs **sont sollicités directement par les membres du Bureau Directeur pour prioriser/réaliser certaines tâches**.
- Certains collaborateurs sont en 100% télétravail. La communication au quotidien se fait principalement par des équipes **Teams**.

Principaux constats

| Animation et pilotage |

Quelles sont les modalités de pilotage de l'activité ? Des indicateurs d'activité sont-ils définis et suivis ? Une démarche d'amélioration continue est-elle mise en œuvre ? Quelle communication sociale est réalisée auprès des équipes ? Quels sont les moyens donnés à cette communication ? Quelle est la qualité du dialogue social avec les équipes ? Quels sont les espaces de dialogue ?



Nos constats

- Les modalités de communication **au sein du Conseil d'Administration et lors de l'Assemblée Générale** peuvent générer un sentiment de **non-considération et de manque de transparence** (informations non transmises, absence de réponses aux questions, canaux de communication inadaptés...).
- Les **sources de communication sont diverses** : site Internet, courrier aux présidents de comité, courrier à l'ensemble des licenciés, groupe whatsapp, ...
- La **communication externe sur les réseaux sociaux** est **peu développée**, notamment pour la section scolaire (pas de compte Instagram, Facebook, Tik Tok...).
- Les **délais de mise en ligne** des résultats sont perçus **comme très longs dans certains cas**.
- Il ne nous a pas été communiqué un **suivi recensant l'intégralité des projets informatiques** (en cours, à planifier...).

Animation

Partage et circulation de l'information, communication, pilotage...

4

Constats et préconisations par thématique

| Outils |



Outils

Outils
digitaux,
logiciels,
équipements,
matériel,
logistique...

5

Nos constats

- L'équipe informatique est **libre du choix de ses outils sur la partie développement**.
- Un des **serveurs utilisés n'a pas été changé depuis 2011**. Il devrait être remplacé en novembre 2025.
- Chaque collaborateur **dispose du matériel nécessaire** à la réalisation de son travail, que ce soit en présentiel ou en télétravail.
- Certains collaborateurs **utilisent leur téléphone personnel** pour réaliser leurs activités professionnelles. Ce numéro peut notamment être transmis aux licenciés.
- Il n'existe **pas d'inventaire précis du matériel détenu** par l'Association.

Forces

- Une prise de conscience des problématiques actuelles et du besoin de changement par l'ensemble des collaborateurs et de la gouvernance.
- Des collaborateurs qui sont, pour la plupart, des joueurs et cernent bien les enjeux quotidiens des licenciés.
- Une situation financière solide et un niveau de trésorerie sécurisant.

Faiblesses

- Des difficultés de communication en interne très marquées.
- Plusieurs organes de gouvernance dont les périmètres ne paraissent pas clairement perçus en interne.
- Des tâches de comptabilité qui ne sont pas priorisées et réalisées régulièrement (voire pas du tout réalisées)
- Une absence d'optimisation financière par défaut de conseils.
- Des comptes qui ne reflètent pas une image fidèle de la situation de l'association.
- Des tâches managériales non assurées.
- Une organisation des festivals complexe.
- Des modalités de défraiement non sécurisées.
- Un plan de développement informatique qui manque de visibilité en interne.

Opportunités

- Le développement de nouveaux services pour répondre aux attentes des plus jeunes.
- Des optimisations possibles du modèle économique notamment sur la partie comptable (immobilisation des charges de développement).
- La recherche de partenariats financiers, sponsoring pour diversifier les ressources.
- Une politique tarifaire qui permet d'envisager des évolutions.

Menaces

- Une répartition géographique des collaborateurs très spécifique.
- Un fonctionnement très autonome de chaque collaborateur.
- Le vieillissement de la population de joueurs.
- Des serveurs informatiques vieillissants.
- Plusieurs activités portées par la Fédération mais dont le développement est très hétérogène.

SOMMAIRE

Principes directeurs d'évolution

Une structuration des activités à poursuivre au travers d'un projet associatif

- Réaffirmer les enjeux stratégiques et opérationnels pour donner une ligne directrice claire.
- Nécessité de repenser le modèle économique et de se projeter financièrement à un horizon MT.
- Evaluer et prioriser les besoins dans le cadre d'une démarche pilotée, globale et méthodologique que ce soit en termes d'outils, de processus, de ressources pour répondre aux attentes aux enjeux stratégiques et opérationnels.

Se projeter collectivement vers l'avenir

Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

- Nécessité d'interroger les périmètres et les responsabilités au sein de la gouvernance, de l'équipe et d'éclairer les périmètres afin de favoriser une action efficace et une répartition logique des responsabilités.
- Éclairer et fluidifier les processus métiers clés pour favoriser la réalisation des activités.
- Sécuriser les process en assurant un binôme sur chaque fonction clé.

Adapter l'organisation aux enjeux

Une communication à réinventer tant en interne qu'en externe

- Renforcer la coordination stratégique et la visibilité donnée auprès des équipes pour donner du sens et de la logique aux réalisations.
- Clarifier les modalités de communication en interne pour assurer une gestion optimisée des activités.
- Développer la communication externe.

Communiquer efficacement

En synthèse, les sujets à travailler en priorité : notre vision à ce stade



**Travailler sur un
projet associatif à
horizon 5 ans**

#Donner du sens
#Responsabiliser
#Impliquer



**Adapter
l'organisation
interne aux enjeux**

#Pérenniser
#Sécuriser
#Se donner les moyens
des ambitions



**Redéfinir les
modalités et outils
de communication
(interne et externe)**

#Partager
#Donner de la visibilité
#Focaliser les efforts

Une structuration des travaux pour donner du sens

AXE 1 : Le projet associatif

Ambitions
à 5 ans

Roadmap
informatique

Modèle
économique

Organisation/RH

AXE 2 : L'organisation interne

Informatique

Gestion RH

Compétitions et
festivals

Gestion
administrative

AXE 3 : La communication interne et externe

Communication
externe

Pilotage de
l'activité

Relations avec les
parties prenantes

Vie d'équipe

SOMMAIRE

—— Préconisations

Une structuration des travaux pour donner du sens

AXE 1 : Le projet associatif

**Ambitions
à 5 ans**

**Roadmap
informatique**

**Modèle
économique**

Organisation/RH

Se projeter collectivement vers l'avenir : Une structuration des activités à poursuivre au travers d'un projet associatif

**Ambitions
à 5 ans**

L'audit a mis en avant le **besoin d'une vision claire et pérenne** (notamment en lien avec les changements de bureau) tant sur **les enjeux** que sur **la priorisation des actions à long terme**.

Il convient, notamment, d'intégrer les différentes branches d'activités (scrabble duplicate, classique et scolaire) dont la complémentarité est un atout pour le développement de la Fédération.

→ Travailler **COLLECTIVEMENT** sur un projet associatif à 5 ans pour redonner du sens et planifier sur un horizon MT/LT les actions. Intégrer dans cette démarche les différentes parties prenantes (permanents, représentants des comités, licenciés...) et leurs attentes (niveau de service attendu de la Fédération) et les différentes activités.

***Comment ?** Recueil des besoins des parties prenantes (atelier de travail, questionnaires...), détermination des enjeux prioritaires et stratégiques*



Se projeter collectivement vers l'avenir : Une structuration des activités à poursuivre au travers d'un projet associatif

Modèle économique

La Fédération constate des **résultats déficitaires** depuis plusieurs années. Un **manque d'accompagnement et de conseils sur le plan financier** n'ont pas permis une gestion financière optimisée.

La Fédération a une politique de **facturation très avantageuse** pour les licenciés, les autres fédérations ... (absence ou faible augmentation du coût des licences, remboursement en cas d'annulation, absence de redevance d'utilisation des outils informatiques auprès des autres fédérations, ...).

Les deux **directions nationales portent des activités complémentaires mais dont le développement est difficile.**

Le **sponsoring et les subventions restent des axes à développer.**

→ **En fonction des enjeux stratégiques définis dans le projet associatif, redéfinir le modèle économique (détermination des moyens financiers nécessaires à l'atteinte des ambitions à long terme).**

→ **Déterminer les modalités d'accompagnement externe sur les sujets financiers (stratégie financière et redéfinition des processus/modes opératoires en interne).**

Le budget est réalisé par le trésorier avec **un horizon à un an**. L'évolution du modèle économique, les enjeux stratégiques de l'Association (développement d'outils, fidélisation, rajeunissement des licenciés...) **nécessitent une projection MT**.

La commission finances ne se réunit qu'une ou deux fois dans l'année, principalement pour la clôture des comptes annuels.

→ **Réaliser un budget pluriannuel intégrant les enjeux à MT (3-5 ans) et les moyens nécessaires aux ambitions stratégiques (financiers, organisationnels...).**

→ **Structurer un suivi plus régulier des sujets financiers (avancement de la facturation, des encaissements, prévisions de trésorerie, niveau d'engagement des dépenses, ...).**



Se projeter collectivement vers l'avenir : Une structuration des activités à poursuivre au travers d'un projet associatif

Roadmap informatique

De **nombreux projets informatiques** sont en cours.

La **priorisation des dossiers est souvent revue** en fonction de nouvelles demandes. Une **perte de temps** est générée par le changement régulier de priorité.

Le **retard dans certains développements** n'est pas compris par les parties prenantes.

→ **Définir la roadmap informatique des projets (J/H, pilote/sponsor, pré requis, calendrier prévisionnel, modalités de validation des demandes d'évolutions, modalités de recettage...).**

***Comment ?** Lister de manière précise les projets et les caractériser de manière uniforme (temps en J/H, pré requis, calendrier prévisionnel, pilote, sponsor, modalités de décision...)*

→ **Déterminer les modalités de pilotage et de suivi de cette road map.**

***Comment ?** Définir une instance de pilotage, mettre en place un outil de suivi, transmettre des flash infos de suivi...*



Se projeter collectivement vers l'avenir : Une structuration des activités à poursuivre au travers d'un projet associatif

Organisation/RH

Plusieurs organes de décision ou de gouvernance existent au sein de la FFSC : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau directeur, les commissions, les directions nationales, la direction générale...

Les rôles et responsabilités au sein de la Fédération ont **évolué dans le temps**.

Ces évolutions ont généré un sentiment **d'incompréhension, d'opacité et un manque de confiance** dans les décisions prises et dans les choix organisationnels.

- Définir la matrice RACI actuelle pour clarifier le fonctionnement de chaque organe (bureau directeur, CA, AG, commissions, comités, Président, administrateurs...) et mettre en avant les points saillants.
- En fonction du projet associatif défini, réinterroger les périmètres de chacun pour s'assurer de l'exhaustivité des missions.
- Adapter l'organisation de l'équipe de permanents en fonction des enjeux définis.

Le modèle économique de l'Association nécessite d'être adapté pour assurer sa pérennité. Cela passe notamment par la **recherche de sponsors/partenaires financiers, la veille sur les subventions** (fondations, fonds publics...). A ce jour, il n'existe **pas de poste dédié** à cette fonction dans les collaborateurs salariés. Ces missions sont **réalisées par une commission**.

- Etudier la possibilité d'intégrer ces missions sur un poste salarié.

Comment ? Définir le ROI attendu : ressources supplémentaires possibles vs coût de revient de cette mission).



Stratégie



BIG WINS



Organisation



BIG WINS

Une structuration des travaux pour donner du sens

AXE 2 : L'organisation interne

Informatique

Gestion RH

Compétitions et
festivals

Gestion
administrative

Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Informatique



Organisation

La gestion de projets, notamment informatiques, peut **manquer d'un pilotage clair et structuré**.

Les cahiers des charges ne sont **pas toujours exhaustifs**.

Les **modalités d'arbitrage** ne sont pas claires.

→ **Sensibiliser les équipes, y compris le bureau directeur, à la gestion de projet et à la définition des rôles et instances.**

→ **Définir une trame de cahier des charges pour les nouveaux projets.**



Organisation

Une **documentation existe partiellement** sur la partie informatique. Elle est régulièrement mise à jour sur la partie administration réseau et développement.

Le pan **documentation interne**, qui pourrait permettre de donner de la visibilité aux collaborateurs et bureau directeur, n'est **pas à jour** du fait d'un manque de temps. Il en est **de même pour la documentation de certaines applications** qui n'est pas à jour.

→ **Intégrer la mise à jour de la documentation dans la road map informatique pour permettre aux équipes de disposer du temps nécessaire au maintien des informations à jour et sécuriser le maintien des outils.**



Outils

Le maintien de **l'infrastructure informatique** (serveurs notamment) n'est **pas priorisé dans les tâches informatiques**. Cela peut générer un risque en cas de panne du serveur. Le remplacement est en cours.

→ **Dans la roadmap informatique, intégrer le maintien de l'infrastructure comme une tâche prioritaire.**

PROGRESS



Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Informatique



Outils

L'absence d'inventaire précis du matériel peut générer un **risque d'achat en doublon ou de perte** de matériels (notamment lors des festivals). Cela **empêche de prévoir les enjeux financiers** liés au renouvellement de matériel à venir.

→ Réaliser un inventaire de tout le matériel détenu par l'Association et estimer l'échéance de remplacement pour anticiper les achats à réaliser dans les années à venir.



Stratégie

Certaines **informations accessibles par tous depuis le site Internet fédéral** ne semblent pas en conformité avec la **réglementation RGPD**. Il existe un risque sérieux en cas de contrôle.

→ Solliciter un audit RGPD pour identifier les axes de mise en conformité.



Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Gestion RH

Les entretiens annuels et professionnels ne sont **pas systématiquement réalisés** et il n'existe pas de trame pour les formaliser. La FFSC ne formalise **pas de plan de formation**.

Les fiches de poste sont **nominatives**.

L'organisation du travail et plus précisément les horaires de travail **ne semblent pas en cohérence avec la législation** (périodes de repos, de temps de travail, droit à la déconnexion, règles de télétravail hétérogènes...).

- Réaliser un audit social pour vérifier le respect de la législation sociale et se mettre en conformité le cas échéant (accords sur le temps de travail, contrats des collaborateurs, statuts, application de la convention collective, respect des affichages obligatoires...).
- Revoir la politique d'équipements des collaborateurs pour l'harmoniser (indemnisation télétravail, prise en charge téléphone, fourniture d'un téléphone professionnel...) et la mettre en conformité avec la réglementation.

Comment ? Solliciter un PCRH auprès de l'OPCO



Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Des **difficultés relationnelles** existent entre les salariés. Les modalités de **gestion** de ces difficultés n'ont **pas permis une réelle amélioration de la situation**. Cela peut générer un mal être et un **manque d'efficacité opérationnelle**.

→ Définir des temps d'échanges réguliers en 1 to 1 pour aborder l'ensemble des sujets courants avec chaque salarié.

→ Assurer une présence régulière sur site du responsable hiérarchique.

La **chaîne hiérarchique** n'est pas toujours respectée.

L'hétérogénéité des modes de fonctionnement entre collaborateurs ne permet pas une légitimité managériale.

Les **tâches managériales ne sont que partiellement réalisées** (entretiens annuels non réalisés, absence de plan de formation, non-homogénéité des principes RH, fiches de poste nominatives...).

→ Réaffirmer les principes managériaux et les prioriser. Clarifier les rôles de chacun (Président/DG/Bureau directeur).

→ Accompagner la posture managériale (formation, évolution de l'organisation...).

Certaines situations interrogent sur le bien être des salariés.

L'employeur doit **assurer la santé physique et mentale des travailleurs** et peut solliciter un rdv avec la médecine du travail si la situation le nécessite.

Il n'existe pas de binôme sur certaines tâches ce qui génère un risque de non-continuité d'activité.

→ A partir des situations difficiles connues, solliciter la médecine du travail pour définir la conduite à tenir (prise de RDV, ...).



RH



RH



RH



Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Compétitions et
festivals

L'organisation des festivals est perçue comme **une tâche ardue**, demandant une **forte mobilisation** des collaborateurs présents, et semble « **subie** ».

Il n'a pas été remonté de réelles améliorations d'année en année dans cette organisation.

L'organisation repose sur **quelques collaborateurs qui sont seuls à maîtriser certaines tâches**.

Les **compétitions scolaires demandent une vigilance particulière** quant à l'encadrement des jeunes.

→ **Solliciter un bilan détaillé des difficultés rencontrées sur les derniers festivals (salariés, licenciés, parties prenantes externes).**

→ **Initier l'organisation des festivals en mode projet structuré avec, notamment, des temps de briefing, et débriefing pour identifier les pistes d'amélioration, des modes opératoires claires.**

Pour la création et la mise à jour des compétitions, les clubs doivent solliciter l'équipe informatique pour réaliser des mises à jour.

→ **Etudier la possibilité d'autoriser la modification de certaines données relatives aux compétitions directement par les organisateurs.**



Adapter l'organisation aux enjeux : Une organisation à redéfinir pour optimiser et renforcer l'action collective

Gestion
administrative

Les opérations de réception/envoi de courrier sont chronophages (volume, déplacements physiques à la poste...).

- Lister les courriers entrants/sortants et les volumes associés.
- Etudier la possibilité d'indiquer un TSA spécifique pour que les factures arrivent à une adresse spécifique ou en dématérialisé (nouveau logiciel comptable).
- Etudier l'opportunité de modifier le contrat avec la Poste ou de recourir à un coursier pour éviter une perte de temps dans l'opération d'envoi de courrier ou de digitaliser l'envoi de certains courriers.



L'organisation actuelle sur les **chèques reçus génère un risque de perte** et **ne permet pas d'optimiser la trésorerie**.

Il en est **de même pour les process de facturation et d'encaissement** des licences, de droits d'engagement qui engendrent un risque de non-exhaustivité et de non-recouvrement.

- Revoir les processus de facturation, de comptabilisation et d'encaissements pour s'assurer de la couverture des risques et optimiser le fonctionnement.

***Comment ?** Solliciter un appui externe pour réinterroger les processus actuels et formaliser des modes opératoires sécurisants.*



+ les préconisations présentées dans la partie audit financier

Une structuration des travaux pour donner du sens

AXE 3 : La communication interne et externe

Communication
externe

Pilotage de
l'activité

Relations avec les
parties prenantes

Vie d'équipe

Communiquer efficacement : Une communication à réinventer tant en interne qu'en externe

Communication externe

La FFSC dispose de **deux sites Internet**.

Le maintien de deux sites Internet **multiplie le travail** pour les collaborateurs et **peut être source de confusion** en externe.

Un projet est en cours sur ce sujet.

→ **Définir/rappeler, auprès des collaborateurs, la stratégie relative aux sites Internet et clarifier les modalités de réalisation (pilote, rétroplanning de mise en œuvre de cette stratégie).**

Les modalités de **communication externe manquent de structuration** (prévisions de communication, retour sur l'impact des communications, modalités de communication...).

→ **Définir les enjeux de communication externe (accroître la visibilité, clarifier les actions, valoriser les événements, renforcer les partenariats, diffuser des informations...) notamment sur la partie sponsoring.**

→ **Structurer un plan de communication externe pluri annuel en reprenant l'ensemble des événements, les publications à faire... et les différents canaux de communication (site internet, magazines, réseaux sociaux, newsletters...)**

→ **Organiser la gouvernance de la communication en interne (comité éditorial, ...).**

→ **Suivre et communiquer en interne sur le plan de communication réalisé (définition d'indicateurs de suivi notamment).**

PROGRESS

BIG WINS

Communiquer efficacement : Une communication à réinventer tant en interne qu'en externe

Pilotage de
l'activité

Les sollicitations entrantes des licenciés, des clubs... peuvent arriver **par plusieurs canaux et directement auprès des collaborateurs**. Cela **ne permet pas de lister les demandes, de les prioriser**. La perte de temps induite pour chaque collaborateur peut être significative.

→ **Uniformiser les canaux de communication et mettre en place un système de recensement, d'affectation à des collaborateurs et de priorisation.**

Certaines demandes arrivent **directement du bureau directeur auprès des collaborateurs**, sans information de la directrice. Cela peut **complexifier la gestion et la planification des tâches**, et **manquer de clarté pour les collaborateurs**.

→ **Déterminer les modalités de sollicitation des équipes pour assurer une organisation optimisée.**



Organisation



Organisation



Communiquer efficacement : Une communication à réinventer tant en interne qu'en externe

Relations avec les
parties prenantes



Animation

La communication à l'attention des licenciés peut se faire par **plusieurs canaux de communications** : informations sur le site Internet, envoi de mails à tous les licenciés, envoi de mail aux présidents de Comité...

Certaines informations relatives aux règles de jeu **ne semblent pas cohérentes** entre les différents canaux de communication.



➔ **Déterminer un process de validation des communications pour s'assurer de leur cohérence.**

Communiquer efficacement : Une communication à réinventer tant en interne qu'en externe

Vie d'équipe

La **circulation de l'information**, la communication au sein de l'Association est **un point saillant, source de frustrations, de manque d'efficacité, de démotivation** pour les collaborateurs salariés.

- Revoir les modalités de communication descendante entre le bureau directeur et les salariés, notamment en mettant en cohérence le jour de la réunion hebdomadaire DG/collaborateurs pour assurer une diffusion rapide des informations.
- Uniformiser les modalités d'échanges au sein des équipes (ex : réunions hebdomadaires entre collaborateurs).
- Mettre en place des temps réguliers et formalisés d'échange entre chaque collaborateur et son manager.

Des **temps collectifs sont organisés** pour réunir de manière conviviale tous les salariés. Les **objectifs poursuivis** au travers de ces temps collectifs ne sont **pas clairement perçus** par les collaborateurs.

- Définir de manière régulière des temps forts d'échange avec des objectifs précis.
- En amont de l'organisation du séminaire, transmettre un objet et des attendus clairs.
- A l'issue de ce temps d'échange, réaliser un compte-rendu et un plan d'actions pour pouvoir suivre les évolutions et décisions.



Animation



Animation



SOMMAIRE

— Prochaines étapes

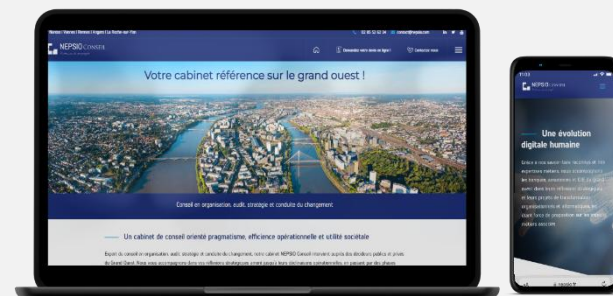
Prochaines étapes

Actions	Pilote	Dates
Sélection des informations à remonter en CA	Christian Couvreur	26/12/2025
Envoi du support définitif pour le CA de janvier	Marie Brachet	02/01/2025
Restitution au CA	Marie Brachet	03 ou 04/01/2025



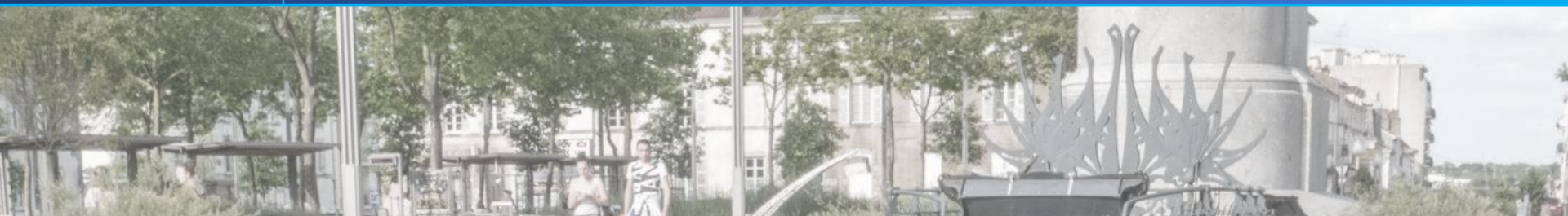
Dossier suivi par :

Marie BRACHET
06 50 46 47 19
mbrachet@nepsio.com



Retrouvez-nous sur
www.nepsio.fr

Et sur nos réseaux :



NEPSIO CONSEIL

Partenaire de vos projets

Au plaisir d'échanger prochainement
de vive voix avec vous sur vos projets
et vos thématiques de réflexion !