

ACCOMPAGNER LE SECTEUR ASSOCIATIF SPORTIF LE PLAN SECTORIEL D'ACCOMPAGNEMENT

Novembre 2008

POURQUOI ? CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Depuis ces vingt dernières années, la forte évolution des pratiques sportives (complexification de l'environnement réglementaire, juridique, économique, socio-démographique) et l'augmentation constante du nombre d'emplois accélèrent la **professionnalisation** du mouvement sportif. Si ce **processus** se montre aujourd'hui **inéluçtable et nécessaire**, il n'en demeure pas moins **difficile à accompagner**.

Or, **l'accompagnement des associations est une priorité**. Sur les territoires, **différents acteurs** participent au soutien de la vie associative, notamment sportive.

Si le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), en tant que dispositif au service de la structuration et la consolidation des activités et des emplois des structures d'utilité sociale, y concourt, celui-ci s'inscrit plus largement dans un champ d'intervention auquel les acteurs du mouvement sportif, les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités locales contribuent également très nettement.

L'implication de ces différents acteurs dans le soutien à la professionnalisation de la vie associative peut être identifiée à **différents niveaux ainsi que dans différents champs** (liés à leurs compétences propres). L'efficacité d'un accompagnement tient à **la pertinence des collaborations en matière de soutien** (mutualisation des compétences et des savoirs faire associée à la répartition cohérente des champs d'intervention).

C'est afin d'optimiser l'accompagnement des associations dans leur globalité que les **plans sectoriels d'accompagnement ou schémas régionaux d'accompagnement par filière** semblent trouver tout leur sens.

QUOI ? LE PLAN SECTORIEL D'ACCOMPAGNEMENT : ELEMENTS DE DEFINITION

TERMINOLOGIE

Plusieurs expressions peuvent être utilisées pour aborder les actions concertées entre les acteurs de l'accompagnement sur un territoire :

- Plan sectoriel d'accompagnement
- Schéma régional d'accompagnement
- Actions collectives concertées
- Démarche régionale de collaboration sectorielle

MOTS CLES

Accompagnement : Pris au sens large, cette action dépasse la seule intervention du DLA pour envisager toutes actions pouvant concourir à la structuration de l'association. En fonction des besoins diagnostiqués, l'accompagnement peut prendre la forme de sessions **d'informations**, de modules de **formations**, de **tutorat**, **d'appui-conseil** ponctuel mais aussi d'une **ingénierie** faisant intervenir un prestataire sur un point précis (tel que pratiqué dans le cadre du **DLA**). Ces différentes pratiques ne se montrent nullement opposées mais au contraire, dans la majorité des cas complémentaires.

Sectoriel : L'approche sectorielle induit la prise en compte des spécificités du secteur considéré. Dans le cadre d'un accompagnement sectoriel « sport », **plusieurs axes de travail** peuvent être envisagés :

- **Par discipline** : accompagner les structures sportives (locales, départementales, régionales, nationale) d'une même discipline (gymnastique, handball, natation, randonnée pédestre ...) ou d'une même famille de sport (sports de raquette, sports collectifs, sports de nature, ...).
- **Par thématique** : accompagner les structures sportives sur des sujets identifiés comme prioritaires (consolidation du projet associatif, structuration interne, fonction employeur, gestion financière, ...).

Avec le soutien de



- **Par territoire** : accompagner les structures sportives en fonction de la zone sur laquelle elles développent leur offre de pratique (la ville, le pays, le département, la région, ...).

Croisés, ces axes de travail conduisent les structures à être accompagnées au plus près de leurs réalités et enjeux de développement.

Exemples :

- L'accompagnement de ligues ou comités régionaux dans l'optimisation des services rendus à leurs membres (croisement des approches thématique – territoire).
- L'accompagnement des structures de Tennis de Table dans la construction d'un projet régional de développement de la discipline (croisement des approches discipline – territoire).
- L'accompagnement des associations employeurs d'un département en matière de construction de la fonction employeur (croisement des approche thématiques – territoire).

Collectif :

Les récentes mutations inhérentes au processus de professionnalisation actuellement en cours dans le secteur associatif sportif font émerger des **problématiques transversales et des besoins communs** à beaucoup d'associations sportives. En effet, les questions de recherche de financements, de pérennisation d'emplois, de consolidations d'activités ou encore de structuration interne se montrent récurrentes. Les associations prennent de plus en plus conscience des enjeux représentés par leur professionnalisation. La dimension collective d'un accompagnement peut ainsi leur permettre de « briser leur isolement ».

De cette manière, l'approche collective d'un tel plan d'accompagnement permet de **réunir les associations sportives autour d'une problématique, d'une discipline ou d'un territoire commun**. En favorisant les **échanges** et en **partageant** les expériences entre les structures d'horizons parfois différents, ces dernières sont ainsi amenées à **rechercher collectivement des solutions à leurs problèmes**.

Concertation et collaboration :

L'articulation entre les différents services proposés par les acteurs de l'accompagnement permet de définir une offre cohérente et optimisée pour les associations bénéficiaires. La démarche collaborative conduit les acteurs à **mieux appréhender les compétences et modalités d'intervention de chacun et favorise ainsi une meilleure orientation des structures** vers l'interlocuteur adéquat.

Par ailleurs, la collaboration induit la notion de concertation. En effet, en définissant une démarche d'accompagnement **conjointe et/ou coordonnée**, les professionnels de l'accompagnement sont amenés à construire collectivement une offre de soutien aux associations. Sans perdre leurs spécificités et leurs champs d'intervention propres, les acteurs **partagent**, par le biais des plans sectoriels, leurs cultures et pratiques d'accompagnement.

Régional

Sans que le niveau d'intervention opérationnelle des accompagnements soit la région, il s'agit de réunir les acteurs régionaux et infra-régionaux autour du partage d'informations et de recherche de complémentarité des accompagnements. Le niveau régional semble, en effet, constituer un niveau de réflexion pertinent en matière de structuration des modalités des accompagnements. Ainsi, le plan régional permettra de définir des **grandes orientations régionales** et de donner un cadre et une cohérence à des collaborations plus précises et plus territorialisées.

POUR QUOI ? FINALITES ET OBJECTIFS

FINALITE

Soutenir durablement et de manière cohérente et complète les associations sportives dans leur démarche de professionnalisation.

OBJECTIFS

- Renforcer une **dynamique partenariale des acteurs** intervenant dans le champ de l'accompagnement des associations sportives (mutualisation et cohérence des différentes formes d'accompagnement),
- Participer pleinement à **l'optimisation** des accompagnements réalisés par les DLA en les rattachant à une **logique territoriale à long terme**,
- Apporter une **réponse collective aux problématiques communes** des associations sportives,
- Offrir un temps de **partage et d'échange** aux associations sportives.

QUI ? LES ACTEURS IMPLIQUES

L'ensemble des acteurs intervenant de près ou de loin dans l'accompagnement à la consolidation d'activités et à la pérennisation d'emplois des associations sportives.

Différents types d'acteurs sont ainsi mobilisables :

- **Etat** : services déconcentrés de l'Etat en charge de l'emploi, services déconcentrés de l'Etat en charge du sport et de la vie associative, ...
- **Collectivités locales** (Conseil régional, Conseil général, Intercommunalité, Communes)
- **Réseaux associatifs** (CPCA, réseau fédéral, mouvement olympique, Association Profession Sport...)
- **Opérateurs du Dispositif Local d'Accompagnement** (AVISE¹, CNAR², C2RA³, DLA⁴)
- **Autres acteurs porteurs d'accompagnements** (structures porteuses du DLA, Chambres de Commerce et d'Industrie, ...)

A noter : Au regard des expérimentations menées et/ou soutenues par le CNAR Sport sur les territoires, **l'implication des têtes de réseaux associatives sportives** semblent être gage de réussite des accompagnements. En effet, les comités régionaux ou départementaux olympiques (CROS/CDOS) ou les ligues régionales ou les comités départementaux de la (ou des) discipline(s) accompagnées doivent pouvoir jouer un rôle de mobilisation des associations sportives locales. Ces structures constituent, alors, le **lien ou la jonction entre le monde de l'accompagnement et le monde sportif**.

POUR QUI ? LES CIBLES

L'ensemble des associations du secteur associatif sportif.

Les cibles peuvent être affinées en fonction des axes prioritaires d'accompagnement repérés, de la typologie de structures, ...

COMMENT ? PRECONISATIONS DE MISE EN ŒUVRE

REMARQUE PREALABLE

Il n'existe pas de plan sectoriel d'accompagnement prédéfini. La construction d'une telle démarche relève de la volonté des acteurs locaux de travailler conjointement sur une recherche de complémentarité des offres d'accompagnement à destination des associations sportives. En fonction des besoins et des enjeux de territoires, le plan d'accompagnement sectoriel peut revêtir de multiples formes. Néanmoins, les expérimentations menées par le CNAR Sport en région ont conduit à dégager quelques éléments clés à prendre en compte pour optimiser la portée de l'accompagnement pour les structures

ELEMENTS CLES DE LA CONSTRUCTION D'UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT SECTORIEL

Sans définir de manière rigide la démarche de construction de plan d'accompagnement sectoriel, certains points clés méritent d'être pris en compte.

▪ **POSITIONNEMENT DES ACTEURS ET PARTAGE DES OBJECTIFS**

- **Objectifs**

- Favoriser une **meilleure connaissance entre les différents acteurs** impliqués dans le champ de l'accompagnement des associations sportives (compétences, champ et modalités d'intervention de chacun),
- **Partager des informations et échanger sur la problématique** de l'accompagnement en vue d'optimiser le soutien aux associations sportives,
- Mesurer l'intérêt d'une **collaboration** (ponctuelle ou continue).

- **Acteurs impliqués**

Ensemble des acteurs intervenant dans le champ de l'accompagnement des associations sportives.

¹ AVISE : Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques

² CNAR : Centre National d'Appui et de Ressources (appui sectoriel)

³ C2RA : Centre régional de Ressources et d'Animation

⁴ DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

- Démarche

Organisation de rencontres régulières entre ces différents acteurs afin de favoriser les échanges. Ces réunions peuvent donner lieu à la constitution d'un **comité de suivi** (formel ou non) dont l'objet premier serait d'assurer une veille sur les priorités d'intervention auprès des associations sportives, en fonction des besoins et enjeux locaux. Cette veille pourrait ainsi donner lieu à la **définition d'une collaboration** autour de l'accompagnement de certaines cibles ou problématiques jugées prioritaires

- Outils

Afin de faciliter le **repérage des acteurs** et de mieux appréhender leurs champs d'intervention respectifs le CNAR Sport a été amené à élaborer quelques outils mis à disposition soit en téléchargement soit sur demande :

- Les fiches acteurs
- Le schéma d'organisation du sport en France
- Les actions de sensibilisation relatives à la présentation du secteur associatif sportif et aux enjeux de sa professionnalisation

→ **Outil clé : Fiche d'identification** (téléchargeable sur le site du CNAR Sport)

▪ REPERAGE DES BESOINS ET PRIORITES D'INTERVENTION (CIBLES ET THEMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT)

- Objectifs

- Faire remonter les **besoins** exprimés par les associations sportives ou repérés par les différents acteurs de l'accompagnement afin de définir de manière concertée des priorités d'intervention communes.

- Démarche

Le repérage des besoins et l'identification des priorités d'intervention peuvent être menés en plusieurs étapes ou selon plusieurs approches :

- Le **partage et le croisement des informations** dont dispose chacun des acteurs.
Ces informations seront alors issues de différentes sources :
 - *Pour le DLA* : les grandes tendances extraites des accompagnements menés,...
 - *Pour le mouvement fédéral et olympique* : les enquêtes ou la consolidation des sollicitations émanant de leurs adhérents,...
 - *Pour les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités* : les lacunes ou difficultés repérées lors de l'administration de dossiers de demandes de subvention, la consolidation des questions et sollicitations des associations sportives ...
 - ...
- La réalisation d'un **diagnostic partagé** permettant d'affiner les besoins et de cibler d'éventuels publics prioritaires.

- Outils

De nombreux outils de diagnostic existent et sont mobilisés par les acteurs de l'accompagnement. Le CNAR Sport a développé des **points de vigilance** permettant d'étayer l'analyse des diagnostics en fonction des spécificités du secteur associatif sportif.

▪ CONSTRUCTION DU PLAN SECTORIEL ET MISE EN OEUVRE

- Objectifs

- Favoriser **l'orientation vers les structures « accompagnatrices »** en fonction du besoin de l'association
- Envisager les **passerelles** ou les **complémentarités** entre les différentes offres d'accompagnement proposées par les acteurs
- Favoriser la **mutualisation des compétences et des moyens** dans certaines démarches d'accompagnement

- Acteurs :

Comité de suivi

- **Démarche :**
 - Identification des **thématiques prioritaires** à intégrer dans le plan sectoriel
 - Identification des **différentes formes d'accompagnement à articuler** (informations, formations, accompagnement DLA, suivi post-accompagnement, suivi traditionnel mené par les têtes de réseaux et autres acteurs, ...)
 - Identification des **acteurs à mobiliser**
 - Identification des **sources de financement** (dont OPCA⁵)
 - Définition d'une **procédure de mise en œuvre**
 - Définition des **modalités d'animation et de coordination** du plan sectoriel

A noter : en fonction des priorités repérées, la construction ainsi que la mise en œuvre du plan sectoriel pourra s'inscrire sur un niveau régional, départemental ou local.

▪ **EVALUATION DU PLAN SECTORIEL ET CONTINUITÉ DE L'ACTION**

- **Acteurs :**

Comité de suivi

- **Démarche :**

Le plan sectoriel n'est pas une action figée dans le temps. Il s'agit bien d'une démarche de collaboration entre les acteurs de l'accompagnement visant à mutualiser leurs compétences et actions au service de la structuration des associations sportives. Néanmoins, une évaluation annuelle menée par le comité de suivi peut conduire à **faire évoluer les démarche de collaboration** et à définir de manière plus précises les axes d'intervention prioritaires (cibles, thématiques, modalités d'intervention, ...).

L'évaluation peut être définie selon 3 axes :

- Les résultats attendus
- Les impacts
- Les effets induits

QUAND ? LA TEMPORALITÉ DU PLAN SECTORIEL

Le plan sectoriel ne dispose pas d'un calendrier précis. Il s'agit de construire un cadre de collaboration entre les acteurs. Une fois la phase de positionnement des acteurs et de partage des objectifs réalisée (période de concertation pouvant prendre du temps), la définition des thématiques prioritaires et l'identification des cibles principales peut être réalisée (ou révisée) annuellement.

QUI PILOTE ? LA QUESTION DE LA COORDINATION DE LA DÉMARCHÉ

Le lancement, la mise en place et le suivi d'un projet de collaboration sectorielle nécessite qu'un des acteurs prenne en charge l'organisation et l'animation d'un groupe de travail (comité de suivi) pour assurer la coordination entre les actions ainsi que l'évolution et l'adaptation du plan d'accompagnement sectoriel dans la durée.

La question de la légitimité d'un acteur par rapport à un autre reste ouverte.

Aujourd'hui, il est certain **qu'il n'y a pas de réponse unique** mais bel et bien des solutions différentes **selon les réalités territoriales**. En effet, la coordination sera perçue différemment selon le contexte territorial et dépendra de différents éléments tels que la légitimité et les compétences des têtes de réseaux associatifs sportifs (notamment le CROS), les moyens des différents acteurs (temps et budget), la préexistence de collaborations entre ces derniers. Une fois encore, il s'agit là de rechercher une **réponse concertée**.

Dans ce cadre, le C2RA pourra prendre part de manière active à cette démarche en impulsant la dynamique, avec si nécessaire, l'appui du CNAR Sport. Le transfert de la coordination vers la tête de réseaux sectorielle sera alors envisagé dès lors que les conditions optimales seront réunies.

QUELLE PLUS-VALUE ? LES AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHÉ

▪ **DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE POUR LES FINANCEURS**

- Reconnaissance de l'économie engendrée par les cofinancements

⁵ OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé (Fonds de financement de la formation). Dans le secteur sport, 2 OPCA interviennent : UNIFORMATION et AGEFOS-PME

- Meilleure coordination pour disposer d'une approche globale du secteur sans multiplier les « doublons » d'intervention et d'un outil d'aide à la décision
- Prévention des pertes d'activités et d'emplois
- Amélioration des lisibilités d'action et de gestion des associations

▪ **UNE COHERENCE POUR LES ACTEURS DU CHAMP SPORTIF**

- Prise en compte des orientations politiques des collectivités territoriales et relais de leurs dispositifs
- Reconnaissance de la compétence des réseaux associatifs
- Approche globale pour une action locale : limitation des sollicitations éparses et concentration des moyens pour une meilleure performance (effectivité, efficacité et efficience) – passage par un seul interlocuteur (ou un collectif d'interlocuteurs) identifié dans l'accompagnement activité - emploi
- Plus de proximité dans les interventions

▪ **UNE PLUS-VALUE POUR LES TERRITOIRES**

- Présentation de l'accompagnement comme un acte contributif à la dynamique locale, à l'animation territoriale avec une dimension de pérennisation
- Mutualisation et complémentarité des compétences et des modalités d'intervention des acteurs territoriaux
- Structuration d'un secteur et développement d'une filière d'activité sur un territoire, au niveau social comme au niveau économique
- Activation d'une intervention dans le plan d'accompagnement du DLA pour prolonger les effets de l'intervention du DLA
- Action d'équilibre dans la prise en compte des sports dits « sociaux » et « marchands »

QUEL SOUTIEN DANS LA CONSTRUCTION D'UNE DEMARCHE SECTORIELLE ? L'APPUI DU CNAR SPORT

Dans le cadre de ses missions de centre de ressources et d'expertise, le CNAR Sport est amené à soutenir les démarches d'accompagnement sectoriel par différents canaux :

▪ **LA DIFFUSION D'UNE INFORMATION CIBLEE SUR LES SPECIFICITES SECTORIELLES**

- fiches de présentation des acteurs du secteur
- organigramme du sport en France
- fiches fédérations

▪ **APPUI – CONSEIL**

- outils :
 - fiches zoom,
 - fiches bonnes pratiques,
 - points de vigilance dans la réalisation d'un diagnostic auprès d'association du secteur sportif
 - fiche relative aux priorités d'accompagnement dans le secteur sportif
- appui technique et méthodologique :
 - apports de conseils dans la construction de démarches de collaborations en matière d'accompagnement sur le secteur
 - mise en réseau avec les acteurs du secteur
- qualification :
 - en direction des opérateurs du dispositif DLA : développement d'actions de formations / informations sur les spécificités du secteur associatif sportif, les enjeux de sa professionnalisation, etc.
 - en direction des acteurs du mouvement sportif : développement d'actions de formations / information sur l'optimisation de l'accompagnement des associations sportives et la complémentarité avec les autres acteurs de l'accompagnement.

POUR ALLER PLUS LOIN ...

<http://cnar-sport.franceolympique.com>