

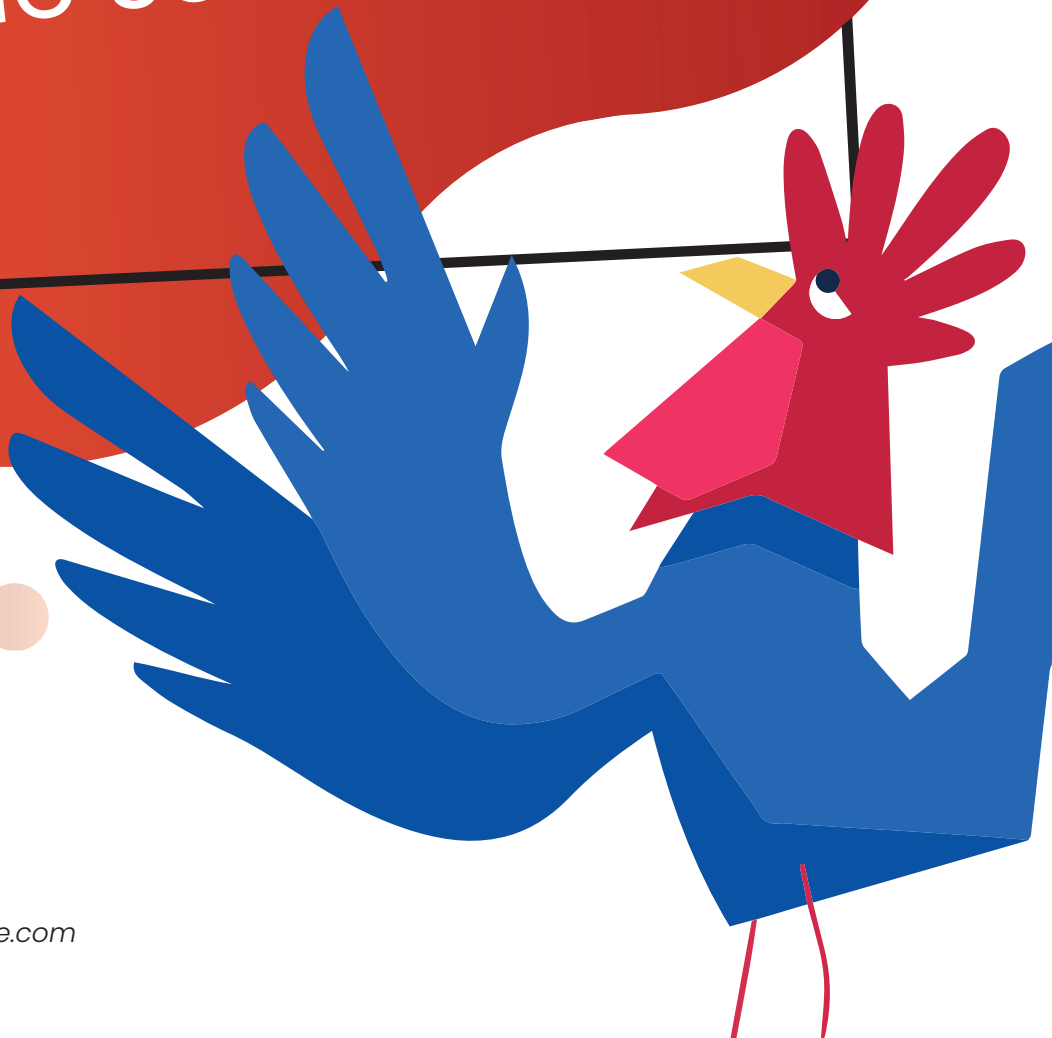


LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

FICHE

JUIN
2024

La **MUTUALISATION** dans le secteur **sportif**



La mutualisation dans le contexte du mouvement sportif se réfère généralement à la collaboration et au partage de ressources, d'infrastructures, ou d'expertise entre différentes entités sportives. Cela peut inclure des clubs, des associations, des fédérations sportives, ou d'autres organisations liées au domaine sportif. L'idée principale derrière la mutualisation est **d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles** et de favoriser une **approche collective pour le bénéfice des acteurs du sport** dans son ensemble.

UN PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION RÉCENT À SOUTENIR

La professionnalisation du secteur associatif sportif s'inspire du secteur privé et vise à améliorer la gestion, la performance et l'impact social des structures sportives. Cela inclut l'adoption de pratiques de gestion stratégique, la digitalisation, la formation continue, la diversification des revenus, la transparence éthique, la collaboration, l'engagement de ses parties-prenantes, la gestion professionnelle des ressources humaines et l'inclusivité. Cette transformation cherche à rendre les associations plus efficaces, transparentes et durables, tout en maximisant leur impact positif sur la société.

Ces initiatives visent à **garantir la durabilité financière, l'efficacité opérationnelle, et à répondre aux attentes** croissantes des membres et des différentes parties prenantes, tout en mettant l'accent sur l'impact social

positif du sport au-delà de la compétition. Plusieurs facteurs déclencheurs expliquent le processus de professionnalisation du secteur sportif :

- **La massification et diversification des pratiques sportives**
- **La complexification de l'environnement (économique, juridique/réglementaire, politique, concurrence entre structures)**
- **La baisse des financements**
- **Le recours massif aux dispositifs d'aide à l'emploi**
- **La difficulté à renouveler le bénévolat**

Si ce processus conduit à développer des besoins non ou mal couverts, il conduit aussi à révéler la fragilité du mouvement sportif et la nécessité de son accompagnement.

DES ÉLÉMENTS DE FRAGILITÉS À CONSOLIDER

La professionnalisation du secteur associatif sportif et le développement de l'emploi s'inscrivent dans le cadre de structures de petites tailles très fortement ancrées dans une culture du bénévolat. Ce processus se développe donc dans une logique associative dont la finalité n'est pas l'emploi mais le projet de la structure très sensible aux déterminants extérieurs (financements publics, soutiens logistiques, administratifs, ...).

Plusieurs facteurs de fragilité apparaissent :

L'emploi et la fonction employeur
Morcellement et fragilité de l'emploi.

compétences, France Stratégie, CÉREQ, février 2019)

- **Typologie des contrats** : Les CDI représentent 7% de l'emploi dans les associations sportives (INSEE, enquête Situation des associations en 2018, traitement INJEP-MEDES)

La majorité des employeurs du secteur sont de petites structures n'offrant chacune qu'un faible nombre d'heures de travail (proportion élevée de salariés ayant simultanément plusieurs employeurs).

- **Temps partiel** : 70% des salariés à temps partiel en 2023 (Insee, 2018)

Des structures employeurs « jeunes » dans la fonction.

- **Typologie de l'emploi** : 2/3 des emplois sont des postes d'encadrants, 20% des postes administratifs, moins de 10% des sportifs de haut-niveau (Vision prospective partagée des emplois et des compétences, Les métiers du sport, rapport du Réseau emploi

- Beaucoup de structures mono et primo employeurs,
- Faiblesse des pratiques de recrutement,
- Faiblesse des pratiques de management,
- Faiblesse des stratégies de pérennisation.

Le projet associatif et son ancrage territorial

- Peu de projets formalisés, parfois mêlés entre projet associatif et projet sportif,
- Faible ancrage territorial des projets développés,
- Peu de projection dans le temps.

Le modèle économique des structures locales

- Méconnaissance des différentes sources de financements potentiellement mobilisables,
- Dépendance non négligeable vis-à-vis des financements publics qui diminuent,
- Faiblesse dans la gestion comptable et financière.

1 association sportive **sur 7** est employeuse **(14,5%)**

Entre **2013** et **2018**, le nombre d'associations sportives employeuses **augmente** tandis que le nombre d'associations sportives sans salariés **baisse légèrement**.

Par rapport à l'ensemble des associations employeuses, **le secteur du sport** se caractérise par **davantage de CDD**.

35 % des salariés des associations sportives sont à temps partiel contre **33 %** des salariés de l'ensemble des associations.

Source : INSEE enquête Emploi en continu 2020, traitement INJEP MEDES.

PLUSIEURS APPROCHES DE MUTUALISATION

Voici quelques points clés sur la notion de mutualisation du mouvement sportif :

Le partage des infrastructures : Les organisations sportives peuvent mutualiser des installations sportives telles que des terrains, des gymnases, des piscines, etc. Cela permet d'optimiser l'utilisation des équipements et de réduire les coûts.

La collaboration entre clubs : Les clubs sportifs peuvent collaborer en partageant des entraîneurs, des installations d'entraînement, ou en organisant des événements conjoints. Cela favorise une atmosphère de coopération plutôt que de concurrence.

Les ressources financières : La mutualisation des ressources financières peut se faire par le biais de partenariats financiers entre différentes entités sportives. Cela peut aider à garantir une distribution équitable des ressources et à soutenir les organisations qui en ont le plus besoin.

La montée en compétences : La mutualisation des compétences et de l'expertise, que ce soit dans le domaine de l'entraînement, de la gestion, ou d'autres aspects, peut contribuer à l'amélioration globale du niveau sportif et à la professionnalisation du mouvement sportif.

Les échanges d'expérience : Les échanges d'expérience entre différentes entités sportives peuvent contribuer à une meilleure compréhension des meilleures pratiques, des défis communs, et des solutions innovantes.

L'optimisation des ressources humaines : En partageant des ressources humaines telles que des bénévoles, des entraîneurs, ou des administrateurs, les organisations sportives peuvent optimiser leurs effectifs et améliorer leur efficacité.



Dans le contexte du mouvement sportif, les termes «coopération», «mutualisation» et «fusion» ont des significations spécifiques liées à la collaboration entre différentes entités sportives.

 Coopération	 Mutualisation	 Fusion
<p>Deux clubs de football décident de collaborer pour organiser un tournoi interclubs.</p> <p>Chaque club conserve son indépendance, mais ils travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun.</p>	<p>Deux clubs de tennis partagent leurs installations, permettant aux membres de chaque club d'utiliser les courts de l'autre.</p> <p>Les clubs conservent leur identité distincte, mais mutualisent les ressources pour une utilisation plus efficace.</p>	<p>Deux équipes de basketball décident de fusionner pour former une seule équipe plus compétitive.</p> <p>Les joueurs, le personnel et les ressources des deux équipes sont intégrés pour créer une nouvelle entité sportive unifiée.</p>

LES SOURCES DE MOTIVATIONS

La mutualisation dans le secteur associatif sportif se réfère à la collaboration et au partage de ressources entre différentes organisations ou entités sportives. Les **motivations pour la mutualisation** dans ce contexte sont variées et visent généralement à optimiser les efforts, les coûts et les bénéfices. Voici quelques-unes des motivations clés :

LES SOURCES DE MOTIVATIONS

MUTUALISATION



La mutualisation repose sur la confiance entre ses acteurs, constituant le fondement même de cette collaboration fructueuse. Ce partenariat dynamique offre plusieurs avantages, comme :

Développer des Compétences et du Sens Commun

- Partager les compétences pour gagner en expertise collective.
- Donner un sens commun à nos actions.
- Bénéficier du réseau et des connaissances des autres participants à la mutualisation.

Construire sa légitimité sur un territoire

- Regrouper les ressources pour organiser un lobbying commun.
- Répondre de manière concertée et être force de proposition.
- Favoriser le maillage du territoire et accroître la visibilité des acteurs.
- Renforcer les relations avec les partenaires publics et privés pour mieux répondre aux attentes territoriales.

Améliorer les services auprès des bénéficiaires

- Rendre l'offre plus lisible pour les bénéficiaires.
- Expérimenter de nouveaux projets et encourager la prise de risques.
- Répondre aux besoins en termes de qualité de service et d'extension de l'offre.
- Intégrer activement les bénéficiaires aux processus internes.

ÉLÉMENTS CLÉS ET POINTS DE VIGILANCE

L'objectif ultime de la mutualisation dans le mouvement sportif est de renforcer la solidarité, de favoriser le développement du sport à tous les niveaux, et d'améliorer la qualité globale de l'expérience sportive pour les participants et les spectateurs. Cependant, la mise en œuvre réussie de la mutualisation nécessite **une coordination efficace** et **une volonté de collaboration de la part** des différentes parties prenantes.

Garantir la cohésion d'équipe

Il est indispensable de prendre le temps de faire connaissance, de découvrir l'autre entité et de créer du lien entre les différents acteurs.

S'assurer d'une gestion transparente

Il est crucial d'assurer une gestion transparente des processus de mutualisation pour éviter tout soupçon de favoritisme ou d'utilisation inappropriée des ressources.

Faire preuve d'évaluation continue

Il est important de surveiller et d'évaluer en continu les impacts de la mutualisation pour apporter des ajustements si nécessaire.⁴

Respecter les spécificités

La mutualisation ne doit pas compromettre

l'identité et les spécificités des différentes entités sportives. Il est important de trouver un équilibre entre la mutualisation des ressources et le maintien de la diversité.

Formaliser les types de rapprochement

Pour la mise en place de rapprochements ou de mutualisations entre clubs sportifs, le cadre réglementaire dépend des lois locales, mais quelques points clés incluent :

- Formaliser les termes de la collaboration à travers des accords écrits
- Approbation des Autorités Sportives se conformer aux règles fiscales et aux réglementations sur les financements publics ou privés
- Consulter et obtenir l'approbation des membres concernés conformément aux statuts internes.

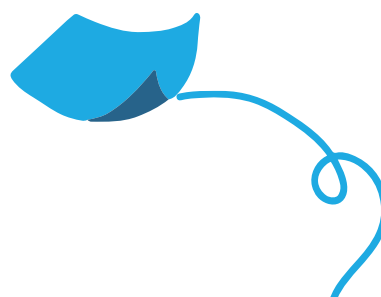
A noter :

Il est recommandé de consulter des experts juridiques spécialisés et de collaborer étroitement avec les autorités sportives pour assurer la conformité.

Le niveau de structuration et de professionnalisation des éventuels porteurs de projets de mutualisation peut constituer un obstacle au développement et à la pérennisation de telles initiatives. En effet, depuis l'analyse de l'opportunité jusqu'au suivi du projet, il est crucial d'assurer un accompagnement quotidien des structures engagées dans une démarche de mutualisation.

En conclusion, la mutualisation doit être entrevue par les associations sportives comme étant **une solution à la rationalisation de leurs ressources** autour d'un projet partagé mais aussi dans **la capacité d'étendre ses activités** et se donner de **nouvelles perspectives de développement**.

L'enjeu de professionnalisation du secteur qui en découle réside donc dans l'appui et l'accompagnement de ces associations à élaborer des projets cohérents et complémentaires à l'échelle d'un territoire permettant la mise en commun de leurs ressources (*qu'elles soient humaines ou non*).



LES FORMES JURIDIQUES

La mutualisation dans le mouvement sportif français peut prendre différentes formes juridiques, selon les besoins et les objectifs des organisations concernées. La mutualisation est généralement mise en place pour favoriser la coopération entre différentes entités sportives, optimiser les ressources et améliorer l'efficacité de l'administration. Voici quelques formes juridiques couramment utilisées pour la mutualisation dans le contexte sportif en France :

Association

Les associations sportives sont la forme la plus courante dans le mouvement sportif français. Elles peuvent choisir de mutualiser leurs ressources –matérielles, humaines, logistiques/achats– en créant une structure associative commune ou des partenariats et des conventions de coopération.

Groupement d'Intérêt Sportif (GIS)

Les Groupements d'Intérêt Sportif sont des structures qui permettent à des entités sportives de mettre en commun des moyens pour réaliser des actions d'intérêt commun. Ils peuvent être créés entre différentes associations, ligues, comités, etc.

Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)

La SCIC est une forme juridique permettant à plusieurs parties prenantes, y compris des

clubs sportifs, de s'associer pour créer une entreprise dont le but est de répondre aux besoins collectifs. Cela peut inclure la gestion d'infrastructures sportives, l'organisation d'événements, etc.

Groupement d'Employeurs (GE)

Les Groupements d'Employeurs sont des structures qui permettent à plusieurs entités de partager des salariés. Au sein du mouvement sportif, cela peut être utilisé pour mutualiser des compétences et des ressources humaines entre différents clubs ou associations sportives.

Fédération ou Union Sportive

Certaines fédérations sportives ou unions regroupent plusieurs clubs sous une même entité, favorisant ainsi la mutualisation des moyens et des compétences au niveau national ou régional.

Il est important de noter que le choix de la forme juridique dépend **des objectifs spécifiques de la mutualisation, des caractéristiques des entités** impliquées et **des contraintes légales**. Avant de mettre en place une structure de mutualisation, il est recommandé de consulter un expert en droit associatif ou en droit du sport pour s'assurer que la solution choisie est adaptée et conforme à la législation en vigueur.



TÉMOIGNAGE OMNISPORT

Partez à la rencontre des clubs omnisports dans une vidéo de la Fédération Française des Clubs Omnisports juste ici :



TÉMOIGNAGE

Les clubs omnisports proposent au public la pratique de différentes disciplines sportives. Ils sont dans leur grande majorité organisés sous la forme de sections qui gèrent chacune leur activité et d'une structure maîtresse qui assure la gestion de l'ensemble. Cependant, le terme « omnisports » ne renvoie pas à une terminaison juridique ou technique spécifique.

Il n'y a pas de critère de nombre de sports proposés pour s'en réclamer et la Fédération Française des Clubs Omnisports regroupe différents formats d'associations.

Les perspectives de l'omnisport sur un territoire pour répondre à la mutualisation sont encourageantes.

En regroupant plusieurs disciplines sous une même entité, les clubs omnisports favorisent une utilisation optimale des ressources, encourage la coopération interdisciplinaire et renforce le soutien aux sportifs et leurs dirigeants. Cette approche promeut l'inclusion, permet d'organiser des événements sportifs polyvalents, contribue au développement éducatif des jeunes, optimise la gestion des installations et stimule le développement économique local.

L'omnisport offre une vision intégrée du sport, créant un impact positif sur la communauté et maximisant les bénéfices pour le territoire.

CHIFFRE CLÉS

Réseau de **1200** clubs (**585** en adhésion directe)
6457 sections (soit **11** sections par club en moyenne)
779 780 pratiquants
23 000 licences
8740 salariés et **5350** ETP

[Découvrir le rapport d'activité 2023 de la FFCO ici.](#)



LA NÉCESSITÉ D'ACCOMPAGNER LES STRUCTURES DANS LEURS DÉMARCHES

Le niveau de structuration et de professionnalisation des éventuels porteurs de projets de mutualisation peut constituer un obstacle au développement et à la pérennisation de telles initiatives. En effet, depuis l'analyse de l'opportunité jusqu'au suivi du projet, il est crucial d'assurer un accompagnement quotidien des structures engagées dans une démarche de mutualisation.

L'accompagnement des structures impliquées dans la mutualisation doit être constant tout au long des différentes étapes d'un projet.

Diverses formes de soutien peuvent être envisagées :

STRUCTURES RESSOURCES	FINANCEMENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Guide'Asso; - Le Centre National de Ressources des Groupements d'Employeurs; - Les services déconcentrés de l'État; - Les Comités Régionaux Olympiques et Sportifs (CROS) et Comités Départementaux Olympiques et Sportifs (CDOS); - Les associations Professions Sport; - Les fédérations sportives; - Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et le Ministère en charge des sports au niveau national. <p>Tous ces organismes peuvent servir de relais pour accompagner ou informer sur la démarche de mutualisation.</p>	<p>Il est à noter que certaines collectivités soutiennent la mutualisation en versant des aides financières, que ce soit pour la création ou la formation, par exemple.</p> <p>Les associations sportives doivent percevoir la mutualisation comme une solution permettant la rationalisation de leurs ressources autour d'un projet partagé. L'enjeu de professionnalisation qui en découle réside dans le soutien et l'accompagnement des associations pour élaborer des projets cohérents et complémentaires à l'échelle d'un territoire, favorisant ainsi la mise en commun de leurs ressources, qu'elles soient humaines ou autres.</p>



POUR ALLER PLUS LOIN



Rôle des collectivités :

Les collectivités jouent un rôle clé en facilitant la collaboration entre associations, fournissant un cadre favorable, des incitations financières et en agissant comme médiateurs. Elles *encouragent le partage d'infrastructures et de services pour optimiser l'efficacité.*

Les principales actions des collectivités incluent la création de plateformes de coordination, la *mise en place d'espaces partagés*, le *financement de projets collaboratifs* et le *développement de politiques incitatives pour encourager la mutualisation.*

Le contexte de la mutualisation du mouvement associatif sportif est marqué par plusieurs facteurs. D'une part, les associations sportives font face à des défis -sociaux, sociétaux et environnementaux- croissants tels que la nécessité de rationaliser les ressources, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de répondre à des normes de gouvernance de plus en plus strictes. D'autre part, les collectivités territoriales sont confrontées à des contraintes budgétaires et cherchent des moyens innovants de soutenir le secteur sportif.

Les perspectives de la mutualisation du mouvement associatif sportif sont prometteuses. La collaboration entre les associations peut permettre une utilisation plus efficace des ressources, une offre sportive diversifiée et une meilleure réponse aux besoins locaux. Les collectivités peuvent anticiper des avantages tels que la rationalisation des coûts, le renforcement du tissu social local, et une utilisation plus efficace des infrastructures sportives.

Cependant, il est important de relever certains défis potentiels, tels que la nécessité de gérer les différences de culture organisationnelle entre les associations, de garantir l'équité dans l'accès aux ressources mutualisées, et de maintenir la diversité des activités sportives malgré la mutualisation.

SOURCES

- CRDLA – *Un accompagnement collectif en Centre – Val de Loire sur la mutualisation de l'emploi* – 2019
 CEREQ – *Vision prospective partagée des emplois et des compétences, Les métiers du sport, rapport du Réseau emploi compétences, France Stratégie* – février 2019
 Injep – *Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands* – 2018
 Ministère en charge des sports – *Les groupements d'employeurs dans les secteurs de l'animation, du sport et des loisirs* – 2016
 Ministère en charge des sports, Avise – *Accompagner les groupement d'employeurs non marchands* – 2015
 Avise et Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports – *Monographie Groupement employeurs* – 2013
 Avise – *Les groupements d'employeurs du secteur non marchand* – 2013
 Ministère en charge des sports – *Analyse juridique, sociale et fiscale des formes atypiques d'organisation de l'emploi dans le secteur sport* – 2012
 CRDLA – *Fiche Groupement d'employeur*

Financeurs principaux



Pilotes nationaux



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

