

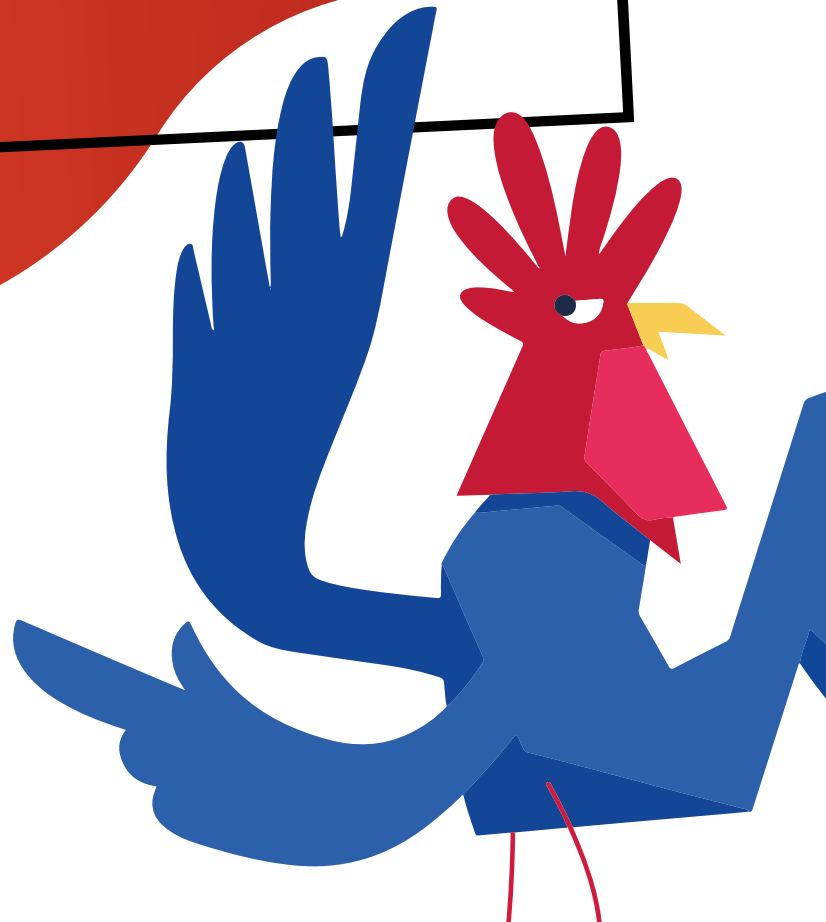


**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

FICHE

JUIN
2024

La PROFESSIONNALISATION



A l'instar du monde associatif, le secteur du sport n'échappe pas au processus de professionnalisation.

La complexification du contexte socio-économique, la diversification des acteurs intervenant dans le champ sportif, la multiplication des exigences en matière de pratique sont autant d'éléments qui ont conduit les associations sportives à se structurer et se développer en s'adaptant à ces nouvelles contraintes.

Afin de répondre à ces évolutions, *la professionnalisation du secteur est devenue inéluctable*. L'engagement des bénévoles reste important mais plus éphémère dans le temps, avec la nécessité d'avoir des compétences plus importantes et diverses. La diversification des publics, l'élargissement des besoins et exigences des pratiquants ne simplifient pas non plus les missions des bénévoles et dirigeants.

Manager une association ne s'improvise pas et les enjeux sont multiples. On attend aussi

que les dirigeants s'adaptent aux nouveaux défis tels que la transition numérique, la transition écologique... et donc donner une nouvelle dimension à la pratique sportive qui n'est plus seulement vue sur le prisme de la compétition ou du loisir mais comme un enjeu éducatif, sociétal, d'inclusion, de mixité, ...

Le mouvement sportif s'est ainsi très largement appuyé sur l'ensemble des dispositifs et politiques publics de soutien à l'emploi garantissant l'amélioration de la qualité du service sportif et une augmentation quasi-systématique de leur nombre d'adhérents.

Cependant, *la professionnalisation ne se limite pas au recours à l'emploi dans les associations mais doit être abordée dans sa globalité (acteurs – bénévoles et salariés –, structure, activités)*.

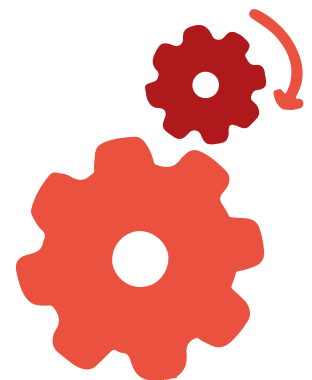
Cette démarche n'est pas aisée. L'accompagnement à la structuration des associations trouve ainsi toute sa pertinence.

LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

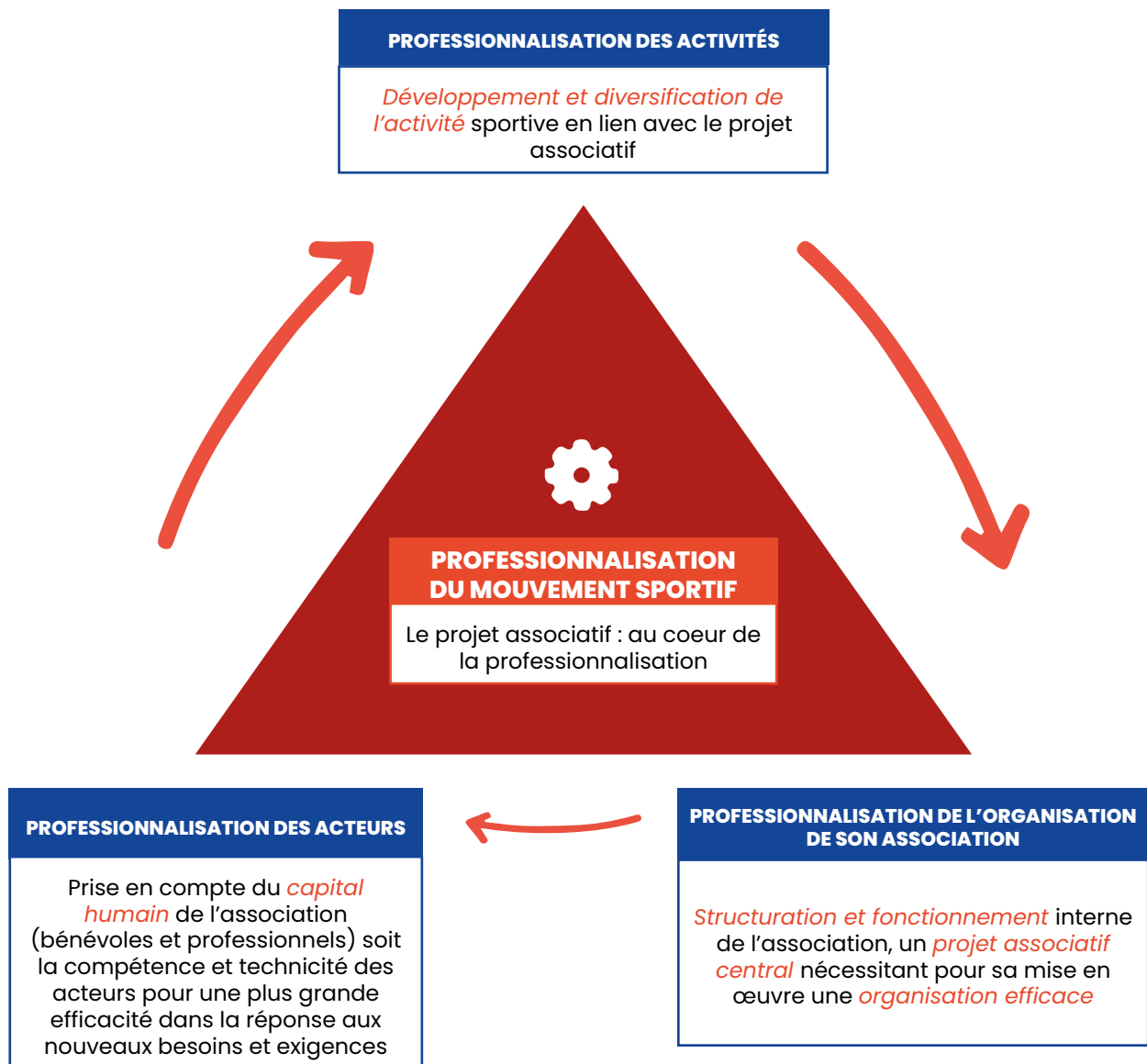
Il est important de rappeler que la croissance d'une association ne se traduit pas nécessairement par une croissance quantitative de l'activité, du nombre de ses membres ou du personnel de l'association ; mais plutôt par la recherche d'une organisation de qualité et de durabilité de ses activités au service du projet associatif

- *Développement de ses activités au service du projet associatif*
- *Mobilisation des acteurs bénévoles et salariés*
- *Organisation efficace de la structure*

Ces trois aspects constituent les fondements d'une démarche de professionnalisation au sein de l'association sportive.



La professionnalisation implique la prise en compte de 3 dimensions fondamentales



La bénévolat et le statut associatif sont au centre du développement du sport en France.



Si la forte évolution des pratiques et l'accroissement constant des emplois accélérant la professionnalisation du mouvement sportif, celle-ci doit nécessairement soutenir l'ancrage territorial de l'association par la formalisation d'un projet associatif s'inscrivant dans le contexte socio-économique et juridique tant national que territorial.

LE PROJET ASSOCIATIF

Formaliser **un projet associatif en cohérence avec le contexte tant local que national** (social, géographique, démographique, économique, politique, juridique, ...) est **une nécessité pour consolider les activités et les inscrire dans un cadre cohérent** :

1) Qu'est-ce qu'un projet associatif ?

Le projet associatif (que l'on dénomme aussi « projet de club » ou « projet de développement ») est un outil et une méthode permettant de fixer le cap et les orientations de la structure sur une ou plusieurs saisons sportives . Dans le cadre d'un document formalisé, il contient les grands objectifs de l'association et les axes de travail pour parvenir à atteindre les résultats attendus par les différents acteurs (sportifs, éducatifs, sociétaux, ...)

2) Comment le projet est-il mis en œuvre ?

Les objectifs du projet sont complétés par un plan d'action qui correspond aux moyens et actions mis en œuvre pour atteindre les orientations définies. Pour chaque action, un responsable, une échéance, des partenaires,

un financement et des indicateurs de réussite peuvent notamment être définis. Le plan d'action permet de préparer de manière opérationnelle la réalisation du projet : les actions y sont détaillées, cadrées et planifiées dans le temps avec une articulation et une priorisation favorisant la réussite du projet (toutes les actions ne sont pas à mener de front mais dans une logique d'enchaînements de plusieurs tâches).

3) Les clubs sportifs sont-ils conscients de l'importance du projet associatif ?

Trop souvent, l'intérêt du projet associatif est sous-estimé par le club sportif ou alors est construit par un groupe trop restreint de dirigeants. Un projet associatif bien conçu et largement partagé est pourtant essentiel pour donner un cap à un club et à tous ses acteurs. Les dirigeants et éducateurs ont tendance à formaliser un projet sportif sans prendre en considération l'ensemble des besoins nécessaires à son bon déploiement (stratégie de communication, partenariats, vie associative et bénévolat, ...)

DES ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR

1) Construire un projet associatif dans le temps

La construction du projet associatif comprend plusieurs étapes :

- **L'état des lieux et diagnostic** de la situation (analyse des points forts et axes d'amélioration en interne et analyse du contexte externe en termes d'opportunités ou menaces);
- **La définition des grands objectifs** de développement et de l'ambition du club;
- **L'élaboration d'un plan d'action**;
- **La formalisation et le partage du projet** à travers une communication à destination de l'ensemble des parties prenantes (adhérents, partenaires, ...);
- **Des points d'étape réguliers** doivent être réalisés pendant la mise en œuvre du projet ainsi qu'un bilan final à son issue (L'Assemblée Générale est souvent l'occasion de faire le point sur le projet et conforter les orientations).

2) Élaborer un projet par tous et pour tous

Un bon projet associatif est défini par trois caractéristiques fondamentales :

- Il est **collectif**, impliquant dans son élaboration tous les dirigeants, salariés, bénévoles, entraîneurs / éducateurs, ainsi que toute personne souhaitant s'investir dans le développement du club concerné;
- Il est **formalisé** dans un document écrit clair et cohérent;
- Il est **partagé** auprès de tous les adhérents, des parents, des collectivités locales, des partenaires privés et des organes déconcentrés des fédérations (le comité départemental principalement).

Donner un cadre au développement de votre structure

Se donner une image professionnelle du club. Un élément de différenciation par rapport à des clubs concurrents;

Se donner du sens auprès des parties prenantes (joueurs, bénévoles, dirigeants, collectivités, partenaires, ...);

Permet de recruter et mobiliser les bénévoles sur le long terme;

Participe à l'amélioration continue de ses pratiques avec une évaluation régulière;

Élément de séduction auprès des partenaires pour obtenir des financements avec un gage de professionnalisme et de gestion rigoureuse

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Même si l'offre de sport en compétition est historiquement très forte en France et constitue le cœur de l'activité des associations sportives, des études nationales montrent des tendances très claires vers la pratique autour du loisir et du bien-être.

Les raisons qui poussent les Français à pratiquer du sport sont multiples. La notion de dépassement de soi ne se retrouve qu'en 5ème position alors que les autres raisons évoquées par les personnes interrogées renvoient toutes à des pratiques de sport-loisir et de sport-santé.

Cette tendance s'est accélérée post-covid car elles possèdent un fort potentiel

de développement pour les clubs. Une nouvelle offre centrée sur ces activités répondrait mieux aux besoins des publics traditionnellement peu concernés par le sport en association (les adultes ou les seniors par exemple).

Elle permet de dynamiser de manière significative le recrutement de nouveaux pratiquants. De nombreuses personnes souhaitent aussi quitter cette approche du sport compétition et de performance pour une approche moins contraignante et plus ludique avec un choix et une liberté dans les créneaux horaires de pratiques, ce qui est souvent le cas dans les pratiques de loisir ou sport santé.

DES ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR**1) Identifier les nouvelles pratiques sportives**

- A l'origine de la diversification de l'offre d'un club, il y a une prise de conscience interne sur le bénéfice de potentielles nouvelles activités (souvent poussée aussi par les fédérations et les dispositifs de subventions type ANS);

- S'appuyer sur les informations et dispositifs aux services des dirigeants (au sein de sa fédération...)

- Faire preuve d'ouverture pour modifier les habitudes de pratique dans son club.

2) Faire cohabiter des activités nouvelles et traditionnelles

- La diversification des sports pratiqués au sein d'un club ne signifie pas l'abandon des activités traditionnelles. Ainsi, il n'est pas question d'arrêter les activités compétitives dans un club en cas de création de pratiques de sport-loisir. La formalisation dans un document écrit clair et cohérent permet de rassurer tous les acteurs sur les directions prises par le club dans l'articulation de ses pratiques;

- Il s'agit de faire cohabiter des attentes différentes, toutes légitimes, et des publics plus variés au sein d'un même club.



3) Professionnaliser l'encadrement et les services aux adhérents

- La diversification des activités vers le sport-loisir et le sport-santé entraîne un développement des licenciés et un besoin de structuration du club. Le recrutement de personnes qualifiées est essentiel dans cette démarche et le club doit passer à une logique d'emploi salarié;

- La création d'un premier emploi et/ou d'emplois supplémentaires est d'autant plus indispensable que les adhérents ont de fortes attentes en ce qui concerne la qualité de l'encadrement dans le sport loisir et le sport-santé.

4) Créer un nouveau modèle d'offres de services autour de l'encadrement

- L'accessibilité aux formations spécifiques pour les bénévoles responsables de l'encadrement et la création d'emplois dédiés aux missions d'encadrement entraîne l'évolution du modèle associatif du club;

- L'offre de services de qualité permet le développement du nombre de licenciés et leur fidélisation. Le fonctionnement du club, en s'appuyant sur les recettes liées aux adhésions, peut « investir » dans l'amélioration de son encadrement et de ses prestations pour les pratiques sportives les plus populaires.

LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

Être capable de fournir une réponse de qualité à des exigences et un environnement de plus en plus complexe. Beaucoup d'associations sportives ont aujourd'hui recours à l'emploi et doivent composer avec des membres salariés et des membres bénévoles.

Il faut donc prendre en compte les droits et devoirs de ces deux types d'intervenants en adaptant les relations. L'enjeu est de coordonner leurs missions, et de faire en sorte qu'elles soient complémentaires et compatibles.

DES ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR

1) Assurer une pratique de qualité dans l'encadrement

- La professionnalisation d'un club est avant toute chose celle de son encadrement. Ce sont sur les fonctions d'entraîneurs/ éducateurs que les premiers recrutements se font souvent car elles conditionnent la qualité et la variété des services offerts aux pratiquants;

- L'expérience montre que la réputation d'un club se fait d'abord sur l'encadrement qu'il propose et que les pratiquants sont très sensibles à une prestation de choix. Ils peuvent être prêts à payer plus cher ou à consacrer davantage de temps de transport pour y avoir accès. Leur exigence à l'égard du club sera cependant d'autant plus importante. Celui-ci

devra donc maintenir une offre de haut niveau qualitative dans la durée.

2) Encadrer les salariés et bénévoles avec un management de qualité

- Construire une organisation en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun est essentiel dans la bonne conduite de votre association ; cette équipe projet est déterminante en prenant en compte et combinant l'ensemble des ressources disponibles;

- Une association sportive est un employeur comme un autre. Elle a donc, à l'égard de ses salariés, les mêmes obligations légales qu'une entreprise ou une collectivité territoriale : contrat de travail, respect du nombre d'heures légales...

3) Faire monter en compétences le bénévolat

- Avec ou sans salarié, les clubs sportifs ont également intérêt à favoriser la formation de leurs bénévoles afin qu'ils puissent eux aussi répondre efficacement aux attentes et exigences des adhérents;

- En finançant la formation des encadrants bénévoles, le club valorise ces derniers par le biais de son investissement et favorise leur recrutement et leur maintien au sein du club. Ceci est particulièrement vrai pour les jeunes entraîneurs bénévoles qui cherchent à capitaliser sur leur expérience et à étoffer leur CV par un parcours de formation.

4) Des acteurs pour vous accompagner

- La formation constitue également un levier important pour fidéliser les bénévoles

- Pour les salariés (ou les bénévoles dans le cadre de leur activité professionnelle), il existe les dispositifs de la formation professionnelle

continue : le CPF (Compte personnel de formation), le CIF (Congé individuel de formation), le plan de formation...

- Pour les bénévoles et dirigeants bénévoles, une offre de formation notamment liée à la vie associative au sens large et à la structuration des associations est proposée par de nombreuses structures (CROS, CDOS, CTOS, collectivités, structures fédérales, Centres de ressources et d'information, centres d'information sur la vie associative, chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, réseaux, fédérations, espaces associatifs gérés par les départements, maisons des associations gérées par les municipalités, pôles de la vie associative...).

- Depuis 2018, le FDVA soutient également le fonctionnement et les projets innovants des associations, en substitution des fonds auparavant attribués par les parlementaires dans le cadre de la « réserve parlementaire », laquelle a été supprimée par la loi du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique.

LA PROFESSIONNALISATION ORGANISATIONNELLE DE SON ASSOCIATION

La mise en œuvre du projet associatif, point central du processus de développement, nécessite une organisation efficace de l'association. Le terme de qualité avec en point d'orgue la santé/sécurité peut-être approprié avec :

- Un positionnement clair des acteurs;
- Des procédures de fonctionnement simples;
- Une communication fluide;
- Une planification adaptée.



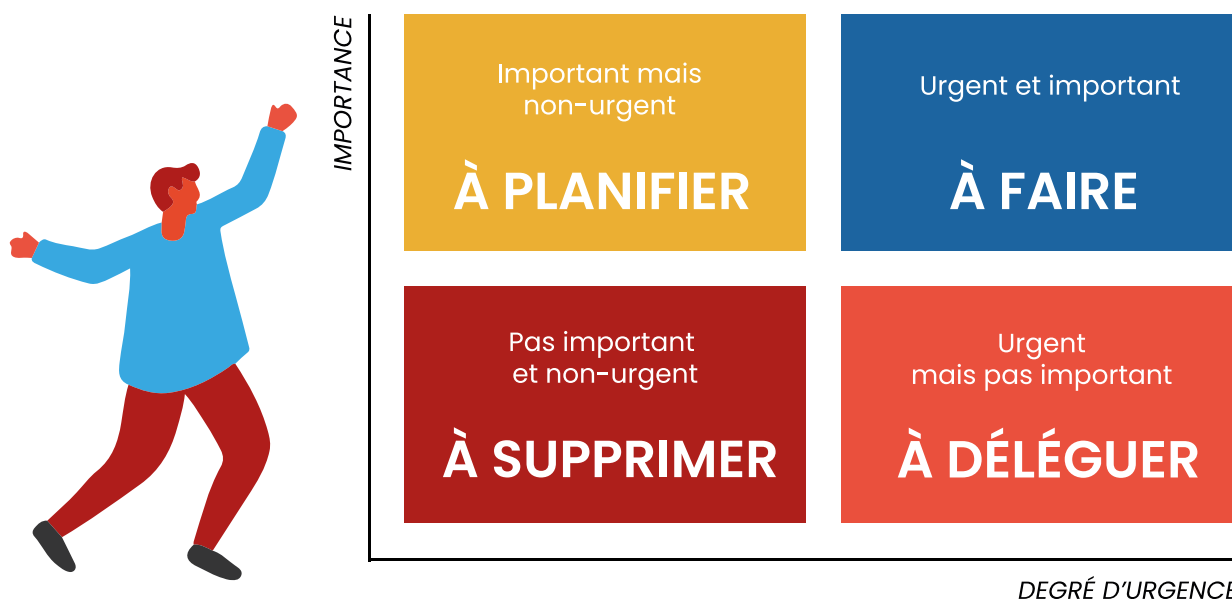
DES ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR

1) Clarifier les rôles et missions de chacun

L'association repose sur une gouvernance particulière pouvant associer différents types d'acteurs : dirigeants bénévoles, bénévoles non dirigeants ou occasionnels, salariés... . L'articulation de ces différents statuts d'acteurs n'est pas aisée et implique parfois d'être clarifiée afin que chacun puisse trouver sa place et connaître les missions qui lui sont confiées. L'organisation des ressources humaines est essentielle dans le fonctionnement et le développement des associations. Elle permet une meilleure répartition des rôles mais également d'être un support et un prérequis fondamental, pour la gestion des ressources humaines (bénévoles et/ou salariés)

OUTILS CLÉS : L'organigramme, les fiches de poste, les lettres de mission, ...

MATRICE D'EINSEHOWER



2) Planifier les actions et les tâches

C'est savoir programmer les actions et les tâches dans le but d'optimiser son temps et réaliser au mieux son projet. La planification des actions et des tâches permet de donner des repères de progression pour la réalisation du projet et des actions mais également de conserver une ligne directrice cohérente. Pour les planifier, il convient d'abord de les prioriser en fonction de leur degré d'urgence et cette mesure peut s'établir en fonction de différents critères dont, par exemple : la temporalité ou l'échéance, l'importance d'un projet par rapport à un autre, etc.

3) Organiser et capitaliser les temps de rencontre

Les réunions occupent une très large place dans le temps des dirigeants sportifs. Le temps de ces derniers étant limité et précieux, il apparaît nécessaire de les optimiser afin de conduire de manière efficace le projet associatif et les actions qui en découlent.

Cette amélioration dépend en grande partie de la qualité de la préparation et de l'animation de la réunion. Par ailleurs, la capitalisation des informations et décisions prises lors de ces temps d'échanges est importante. Il s'agit d'une part, de conserver un historique des évolutions de l'association et, d'autre part, de faciliter le management et la communication des actions menées en ayant connaissance des décisions prises, par qui et quand. Quelques éléments clés pour la réussite d'une animation de réunion :

- La réalisation d'un « conducteur », c'est-à-dire un « pense-bête » récapitulant l'ensemble des points de la réunion avec les différents éléments à dispenser;
- L'écoute objective et la prise en compte des remarques des participants;
- Recentrer les débats pour ne pas perdre de vue les objectifs de la réunion;
- etc...

OUTILS CLÉS : La fiche « Comment mener une réunion ? » et la fiche « Le compte rendu de réunion ».



4) Organiser et capitaliser les temps de rencontre

La communication au sein de l'association permet de **regrouper, classifier et diffuser l'information**. Le choix des différents modes de communication est fondamental car il **conditionne** la circulation et la distribution de chaque information en temps utile et aux bons interlocuteurs. **Il s'agit de s'interroger sur :**

- Pourquoi communiquer ?
- Vers qui ?
- Comment ?
- Quand ?

Bon à savoir : L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de télécommunication permet d'automatiser et de dématérialiser les opérations. Toutefois, la sauvegarde des informations est essentielle. Pour les informations les plus importantes, rien ne vaut les traditionnels écrits papier... Par ailleurs, la priorité accordée à l'humain par rapport à la technique influe souvent sur la fluidité des échanges, sur l'authenticité et par voie de conséquence sur la qualité de la communication.

En bref

La réalisation d'un document répertoriant l'ensemble des procédures d'exécution, sous quelque forme que ce soit (manuel, guide, règlement intérieur, etc.) **permet de modéliser les différentes démarches**.

Il s'agit d'une part, de prévenir les risques, en cadrant les procédures et, d'autre part, de faciliter la prise de fonction des prochaines équipes dirigeantes en **fixant un cadre de fonctionnement**.

POUR ALLER PLUS LOIN

La Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT), anciennement connue sous l'appellation QVT, représente essentiellement une approche visant à **élaborer et à mettre en œuvre une action collective et partagée concernant le travail et son organisation au sein d'une structure**.

Même si l'association répond à une mission d'intérêt général, les différents statuts des parties prenantes : adhérents, bénévoles, dirigeants, salariés entraînent un cadre atypique avec souvent des dysfonctionnements. Il n'est jamais facile d'impulser une dynamique et d'y faire adhérer la majorité des individus. Entre surplus d'engagement, dépassement de fonction, exécution partielle de ses missions... des crises associatives résultent de burn-out de salariés ou de dirigeants.

L'IMPORTANT DU SOUTIEN ET DE LA FORMATION

Les échanges/analyses de pratiques et la formation continue sont précieux, et nécessaires, pour **affiner sa posture et son travail d'accompagnement** ! N'hésitez pas à vous tourner vers les pilotes nationaux, vos employeurs ou vos partenaires régionaux pour étoffer une offre de formation qui vous permettrait de **consolider votre posture et votre formation initiale**.

Les acteurs de la prévention sont multiples : la direction de l'établissement et des ressources humaines (quand il existe un service du personnel), l'encadrement intermédiaire, le service social du personnel, les représentant-es du personnel, les organisations syndicales, les services de santé au travail etc. Ces ressources dépendent de la taille de l'organisation et de sa structuration.

Outil de référencement des acteurs sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux.



AFDAS - [Rapport Emploi-Formation de la branche du sport 2024](#)
AFDAS - [Etude Emploi-Formation dans la branche du sport 2024](#)

Financeurs principaux



Pilotes nationaux



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

