

## Mutualisation de l'emploi entre clubs au service d'un projet sportif intercommunal

L'exemple de l'association PING Développement  
du Pays du Haut Val de Sèvre (Deux-Sèvres)

### EN SYNTHÈSE

Cette initiative de regroupement a permis à cinq clubs de tennis de table de se renforcer grâce à une mutualisation de leurs moyens, tout en conservant leur identité. La pérennisation de l'emploi est sécurisée car son coût repose sur plusieurs associations et parce que chacune d'entre-elles est responsabilisée et s'est engagée au travers notamment d'objectifs en termes de développement.

#### SITUATION EN 2012

- > 1 éducateur sportif,
- > mise en place d'actions en réponse aux besoins des clubs (créneaux d'encadrement par clubs et communs aux 5 clubs en fonction des publics, événementiel, etc.).

#### PRINCIPAUX LEVIERS MOBILISÉS POUR PARVENIR À CETTE ÉVOLUTION

- > Création d'activités/diversification des publics,
- > Mutualisation.

#### SITUATION AVANT LA CRÉATION DE L'EMPLOI AIDÉ (1998)

- > création d'une association regroupant 5 clubs au service d'un projet sportif intercommunal,
- > absence de salarié.

# LE CONTEXTE DE MOBILISATION DU DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI

## LA STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET ET DE L'EMPLOI

L'association **PING Développement** est une structure regroupant 5 clubs de tennis de table du territoire du Pays du Haut Val de Sèvre. Elle a été créée en septembre 2004 et a pour objet :

- > le développement de la pratique pongiste, la promotion de l'activité et l'animation du territoire,
- > la mutualisation d'un emploi au service des clubs, écoles, organisations de collectivités locales ou tout autre groupement,
- > le développement de pratiques adaptées à des publics autres que ceux tournés vers la compétition,
- > la gestion de structures communes aux associations et sections pongistes du territoire.

## LE POSTE CRÉÉ

### Poste d'éducateur sportif

#### SES MISSIONS :

- > animation des créneaux d'entraînement pour les groupes compétition et loisir internes à chaque association membre (baby-pongistes à seniors),
- > encadrement des créneaux communs aux 5 clubs membres (pôle espoirs, handisport, sport adapté, féminines), des animations scolaires et périscolaires, des animations auprès des entreprises,
- > soutien à l'organisation et encadrement lors des événements communs (tournois).

## LE PROFIL RECHERCHÉ

Personne disposant d'un **Brevet d'Etat d'Educateur Sportif « tennis de table »**. Nécessité d'avoir un moyen de locomotion et d'**accepter les déplacements fréquents** entre les différentes associations.

## LE DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI MOBILISÉ

- > 2004-2005 : dispositif national **Emplois-Jeunes**. Emploi porté par le Comité Départemental de Tennis de Table et mis à disposition de PING Développement.
- > 2005-2008 : dispositif du Conseil Régional de Poitou-Charentes « **Emplois-tremplins** ».

# LA CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS POUR LA PÉRENNISATION DE L'EMPLOI AIDÉ

Septembre 2004



## CRÉATION DE L'ASSOCIATION PING DÉVELOPPEMENT ET RÉDACTION D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT

Des éléments déclencheurs ont motivé les clubs à vouloir se regrouper :

- > une fragilité financière et des capacités limitées en termes de développement (difficultés à investir dans du matériel et de l'encadrement salarié notamment),
- > un mode de fonctionnement moyennement satisfaisant : les clubs font appel à des éducateurs sportifs mis à disposition par le comité départemental et souffrent d'un manque d'investissement des salariés dans les projets de club,
- > une volonté de mettre en place un véritable projet sportif de développement intercommunal et d'animation sur un territoire rural où l'accès à la pratique sportive est limité.

Septembre 2004  
(suite)

## LA CRÉATION DE PING DÉVELOPPEMENT REPOSE SUR UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT CONSTRUIT AUTOUR DE QUATRE GRANDS PILIERS :

### 1/ La mutualisation intercommunale

Dans le but de pérenniser et développer l'action des clubs, l'ambition est de renforcer l'assise des cinq clubs par la mutualisation de leurs moyens.

### 2/ La proximité citoyenne

Le but est d'apporter la pratique au plus près du citoyen et de favoriser un maillage global du territoire par une intervention du salarié au sein de différentes communes disposant d'équipements sportifs adaptés à la pratique.

### 3/ La coopération inter-associative

Les associations membres sont passées de concurrentes à partenaires et œuvrent désormais collectivement au profit d'objectifs partagés.

### 4/ L'affirmation d'une démocratie participative interne renforcée

Afin de pérenniser l'organisation dans le respect du militantisme associatif, le débat démocratique interne se place comme base du fonctionnement.

## CRÉATION D'UN POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF DANS LE CADRE DU DISPOSITIF EMPLOIS-JEUNES

L'emploi est vu comme un véritable « outil » de la mise en œuvre. PING Développement a bénéficié, sur cette première saison de fonctionnement d'une année d'aide à l'emploi dans le cadre du dispositif Emplois-Jeunes. Cette aide lui a permis de limiter les dépenses liées à la masse salariale.

Saison  
2005-2006

## MOBILISATION DU DISPOSITIF EMPLOIS-TREMPAINS AFIN DE MAINTENIR LE SALARIÉ SUR SON POSTE

Cette nouvelle mobilisation de l'aide s'accompagne de la **mise en œuvre de nouvelles activités, en lien avec le projet de développement** de l'association :

- organisation d'un grand tournoi de Pays,
- création d'une section sport adapté,
- démarchage des entreprises pour l'organisation d'un championnat inter-entreprises du Pays du Haut Val de Sèvre,
- organisation d'un tournoi inter-écoles, inaugurant le programme sport-loisir éducatif que souhaite développer PING Développement, complété par des animations sportives promotionnelles à destination des enfants pendant les vacances scolaires,
- mise en place de créneaux d'encadrement communs pour les joueurs des différents clubs désirant évoluer au niveau départemental/régional.

Réalisation d'un prévisionnel de financement de l'emploi-tremplin sur la période 2005-2012 avec le **souci d'étalonner au maximum la consommation des aides** à l'emploi.

Saison  
2007-2008

## MOBILISATION DU DISPOSITIF EMPLOIS-TREMPAINS AFIN DE BÉNÉFICIER D'UN SECOND POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF À TEMPS PLEIN

Afin de répondre aux besoins liés au développement des activités de PING Développement, un second poste d'éducateur sportif a été créé. Le dispositif régional d'aide à l'emploi a été mobilisé.

Septembre 2008

## PÉRENNISATION EFFECTIVE DU PREMIER POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF À L'ISSUE DU DISPOSITIF EMPLOIS-TREMPAINS

Cette pérennisation a été possible grâce :

Septembre 2008  
(suite)

- au financement des clubs adhérents qui cotisent au prorata des heures d'encadrement consommées (à noter que tous les clubs membres ont vu le nombre de leurs licenciés augmenter),
- à l'organisation de manifestations communes génératrices de ressources financières (tournois/challenges en direction des entreprises, des écoles, des licenciés, etc.),
- au développement de prestations sportives en direction de différents publics, de la petite enfance aux séniors, en passant par les publics spécifiques (entreprises, handicapés),
- aux partenariats publics et privés.

Saison  
2009-2010

### RUPTURE DE LA CONVENTION « EMPLOIS-TREPLINS » SUITE À 2 DÉMISSIONS SUCCESSIVES SUR LE 2<sup>ND</sup> POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF

Suite à deux démissions sur le second poste d'éducateur sportif, l'association n'a pas réussi à recruter un nouveau salarié. Plusieurs raisons semblent expliquer cette difficulté de recrutement. D'une part, les particularités du poste en termes d'organisation du travail (plusieurs structures sportives, déplacements réguliers, etc.) et d'autre part, le manque de personnes disposant d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif « tennis de table ».

La perte de cet emploi a conduit PING Développement à revoir à la baisse son volume d'activité. Cet événement a impacté son fonctionnement et mis un coup d'arrêt à son développement. La priorité a été mise sur la satisfaction des besoins des clubs en termes d'encadrement. Les autres activités ont été réduites.

Saison  
2011-2012

PING Développement fonctionne actuellement avec un salarié (pas de changement de salarié sur le premier poste d'éducateur sportif).

Les perspectives  
envisagées

Actuellement, il n'y a pas de projet de recrutement envisagé pour faire face aux difficultés liées aux 2 démissions successives sur le second poste d'éducateur sportif. Les clubs sont toujours satisfaits de ce mode de fonctionnement et semblent trouver leur compte avec cette organisation.

## LES CONDITIONS POUR TRANSPOSER CETTE EXPÉRIENCE



### LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

#### UNE MUTUALISATION REPOSANT SUR UN PROJET PARTAGÉ

Il est important qu'un projet de mutualisation soit motivé par un **projet fédérateur, porteur de sens** et ne soit pas considéré comme une contrainte. Dans le cas de PING Développement, chaque partie prenante s'est appropriée le projet et a saisi clairement les intérêts de ce mode de fonctionnement.



### LES FACTEURS FRAGILISANTS / LES ÉCUEILS À ÉVITER

#### UNE DISSOLUTION DE L'ASSOCIATION OU UNE DÉGRADATION DE L'ENTENTE SUITE À DES RENOUVELLEMENTS D'ÉQUIPES DIRIGEANTES.

Les changements de bureaux et de présidents au sein des clubs adhérents peuvent être un facteur de risque à la continuité du projet (fonctionnement qui peut paraître complexe : difficulté de réunir les dirigeants associatifs des clubs, contraintes du débat démocratique, etc.). Jusqu'à présent, ces changements n'ont pas déstabilisé le mode de fonctionnement de PING Développement.



## LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

### UNE ORGANISATION INTERNE ET UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉS AVEC LA MISE EN PLACE D'OUTILS COMMUNS

Dans le cadre de la création de PING Développement, des outils partagés permettent aux 5 clubs de suivre l'évolution de leur projet de mutualisation :

- > **Un projet de développement de l'activité** clarifie les « règles du jeu » et favorise l'engagement de chaque partie prenante sur des objectifs partagés (objectifs en termes de développement du nombre de licenciés, de types de prestations, etc.) **Un projet de développement structuré et inscrit dans le temps** renforce la capacité de la structure à anticiper la pérennité et le développement des actions et des emplois qui y sont associés.
- > **Un prévisionnel financier à 5 ans** permet aux membres d'avoir une visibilité sur leurs engagements financiers à moyen terme (prévision du coût de l'adhésion et des heures de mises à disposition).

### LA VALORISATION DU PROJET AUPRÈS DES POUVOIRS PUBLICS

L'engagement d'un **dialogue avec les collectivités territoriales a permis de favoriser la bonne compréhension de l'organisation et du fonctionnement de la structure** (le risque étant d'être perçu comme une « sur-structure »). L'objectif est également de **démontrer sa plus-value sur le territoire**.

### L'IDENTIFICATION DES BESOINS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES

Une **réflexion au moment de la phase de recrutement** afin d'identifier les besoins en termes de compétences nécessaires aux orientations du projet associatif (travail autour d'une fiche de poste et d'un référentiel de compétences). Dans le cas de PING Développement, le poste mutualisé se trouve sur une fonction d'encadrement sportif.



## LES FACTEURS FRAGILISANTS / LES ÉCUEILS À ÉVITER

### UNE MAUVAISE ARTICULATION ENTRE LA FORME DU REGROUPEMENT ET LES POSSIBILITÉS PERMISES PAR LES RÈGLEMENTS FÉDÉRAUX

Une attention particulière devra être portée aux règlements fédéraux dans ce type de démarche. Ce niveau (entre le club et le comité départemental) n'est pas reconnu et l'affiliation à la fédération française correspondante peut nécessiter une dérogation. Spécifiques à chaque discipline, les normes administratives et réglementaires peuvent avoir des conséquences sur le fonctionnement de la structure. Par exemple, concernant la Fédération Française de Tennis de Table, un président de club ne peut être président ou élu d'une autre association affiliée. Par ailleurs, toujours à titre d'exemple, PING Développement ne peut avoir de licenciés/adhérents sauf publics spécifiques en lien avec le projet de développement de l'association (dans le cas de PING Développement : public en situation de handicap, non touché par les clubs membres du regroupement). Il est ainsi judicieux d'associer la fédération correspondante lors de la création de ce type de structure.

### DES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIÈRES POUR LES SALARIÉS

Le turn-over des salariés peut être induit par des conditions de travail particulières voire contraignantes (investissement au sein de plusieurs structures sportives, déplacements réguliers, etc.). Le risque lié à la fréquence des changements de salarié sur les postes peut nuire au bon fonctionnement et au développement de l'activité associative. Face à cela, les structures doivent être vigilantes dès la phase de recrutement et mettre en place une politique de fidélisation des salariés.

## VOS CONTACTS POUR EN SAVOIR PLUS



**Laurent GALLAS**

Fondateur et ancien président de PING Développement (de 2004 à 2010)

Mail : laurentgallas@orange.fr

---

AVEC LA PARTICIPATION DE

---



Maison du sport français  
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13  
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72  
[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)

**ÉDITION 2012**

---

Avec le soutien de

---

