

Diversification des activités et mise à disposition de l'emploi au sein de la ville

L'exemple du club Sablé Basket (Sarthe)

EN SYNTHÈSE A la suite d'une relégation sportive, du niveau national à départemental, ayant impacté l'équilibre de l'association, le club Sablé Basket a décidé de réinterroger son projet associatif. Pour faire face à la perte de nombreux partenaires, la structure a recherché à diversifier le contenu des activités proposées. Elle a notamment identifié l'opportunité d'organiser une manifestation sportive et de développer diverses prestations à destination des licenciés. Par ailleurs, une convention de mise à disposition de l'emploi au sein de la ville de Sablé a été établie afin d'alléger le coût de l'emploi pour l'association.

SITUATION EN 2012

- une diversification de l'activité : intervention en milieu scolaire, organisation de camps d'été, développement de sections pour toucher un plus large public,
- 260 licenciés,
- 2 postes d'éducateurs sportifs.

PRINCIPAUX LEVIERS MOBILISÉS POUR PARVENIR À CETTE ÉVOLUTION

- **Création d'activités/diversification des publics,**
- **Valorisation de l'utilité sociale et renforcement de partenariats.**

SITUATION AVANT LA CRÉATION DE L'EMPLOI AIDÉ (2006)

- une activité centrée sur la pratique de compétition,
- 350 licenciés,
- 2 salariés : 1 poste d'éducateur sportif et 1 poste de secrétaire administrative.

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

LA STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET ET DE L'EMPLOI

Sablé Basket a pour objet social la pratique du basketball. L'activité du club est centrée sur la pratique compétitive et de haut-niveau.

LE POSTE CRÉÉ

Poste d'**éducateur sportif**. **SA MISSION** : principalement l'encadrement sportif.

LE PROFIL RECHERCHÉ

Personne disposant d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif « basketball ».

LE DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI MOBILISÉ

2006-2011 : dispositif du Conseil Régional des Pays de la Loire « **Emploi-Tremplin pour le Territoire** » (ETT).

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

Saison 2006 - 2007

CRÉATION D'UN SECOND POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF :

En 2006, Sablé Basket dispose déjà d'un éducateur sportif dont le temps de travail est consacré à l'encadrement de l'équipe jouant au niveau national. Pour faire face à une augmentation du nombre de licenciés dans les différentes catégories, un second emploi d'éducateur sportif a été créé dans le cadre du dispositif régional ETT.

Saisons 2007 - 2008
à 2010 - 2011

UNE REMISE EN QUESTION DU BUDGET SUITE À UNE RELÉGATION SPORTIVE DU NIVEAU NATIONAL À DÉPARTEMENTAL

Sur cette période, le club a connu d'**importants bouleversements en lien avec la relégation**. Sablé basket a dû :

- **rééquilibrer le budget** par une gestion rigoureuse des produits et des charges,
- **rationaliser les dépenses**. L'équipe dirigeante a fait le choix de supprimer le poste de secrétaire administrative au profit du maintien des 2 postes d'éducateurs sportifs afin de garder un niveau d'encadrement de qualité. La gestion administrative a été reportée sur les dirigeants bénévoles.

UN DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour faire face à la perte de nombreux partenaires financiers, l'association a dû trouver des solutions pour compenser ce manque à gagner. Pour ce faire, elle a **questionné le contenu de ses activités** afin d'identifier d'éventuelles opportunités de développement permettant de générer des ressources financières.

Dans ce sens, l'association a développé :

- **ses actions en milieu scolaire** : une convention a été signée avec un collège (intervention de 3h par semaine sur un cycle annuel) et un lycée (intervention de 3h par semaine sur une section sport étude),
- une offre de « **camps d'été** » en direction de ses licenciés et d'autres clubs (environ 60 jeunes sont accueillis sur 15 jours au mois d'août),
- des **stages de perfectionnement** au mois d'août en direction des licenciés du club,

Saisons 2007-2008 à 2010-2011 (suite)

- de **nouvelles sections** pour augmenter le nombre de licenciés (« babybasket », « minibasket », etc.),
- des manifestations comprenant des **animations ouvertes aux non-licenciés**.

Elle a par ailleurs repris à son compte l'organisation d'un grand tournoi de niveau Pro A initialement organisé par le comité départemental (4 équipes professionnelles se rencontrent avant le début de saison). Ce tournoi lui permet de supporter en partie le coût d'un emploi. Les bénéficiaires peuvent en effet atteindre 5000 €. Au-delà de l'aspect financier, la prise en charge de cet événement a permis à la structure de développer ses compétences dans **l'organisation d'événements sportifs**. Elle s'est outillée (organigramme, rétro-planning des tâches, etc.) et a développé des méthodes de travail (des responsables sont par exemple désignés sur différents postes et chacun a ensuite la charge de constituer son équipe). A côté de l'organisation de ce tournoi, le club a renforcé les animations sportives et extra sportives (soirées, bric à brac, tournois départementaux, etc.). Enfin, l'association a identifié avec la ville de Sablé la **possibilité d'une mise à disposition** d'un éducateur sportif dans le cadre des « écoles municipales des sports » et du « Centre de formation technique et sportive » gérés par la ville de Sablé (la ville sollicite les clubs pour disposer d'éducateurs sportifs). Cette mise à disposition à l'année, à hauteur de six heures par semaine, permet d'alléger le coût de l'emploi à la charge de l'association.

Saison 2011-2012

PÉRENNISATION DU POSTE D'ÉDUCATEUR SPORTIF À L'ISSUE DU DISPOSITIF ETT ET RÉÉCRITURE DU PROJET ASSOCIATIF

L'association est actuellement en train de rédiger « **un projet de club** ». En lien avec les évolutions choisies et/ou engendrées au cours des dernières années, il paraissait important pour la nouvelle équipe dirigeante de redéfinir des objectifs partagés au regard des nouvelles orientations en termes de développement.

Les perspectives envisagées

L'association a la volonté de maintenir les deux emplois d'éducateurs sportifs. Elle a réussi à équilibrer son budget et est en capacité actuellement de supporter le coût de ces emplois même si elle doit rester vigilante quant à sa situation financière.

LES CONDITIONS POUR TRANSPOSER CETTE EXPÉRIENCE



LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

LA CAPACITÉ À RÉAGIR RAPIDEMENT À DES CHANGEMENTS BRUTAUX

L'association a réussi à **rééquilibrer son budget et retrouver un modèle économique équilibré** malgré d'importants bouleversements (relégation sportive). Cela est passé notamment par :

- une **rationalisation des dépenses**,
- l'identification de **nouvelles sources de financement** pour compenser la perte de partenariats financiers (développement de nouvelles activités, organisation d'un événement sportif, prestations de service, mise à disposition).



LES FACTEURS FRAGILISANTS / LES ÉCUEILS À ÉVITER

UNE DÉMOBILISATION OU UNE DÉSOLIDARISATION DES ADHÉRENTS EN LIEN AVEC UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT FLOU

Les bouleversements subis par la structure l'amènent aujourd'hui à réinterroger son projet associatif et redéfinir ses orientations stratégiques. Ce travail est important car les mêmes aspirations ne sont pas partagées par tous les adhérents :

- certains souhaitent que d'importants moyens soient mis en œuvre pour que le club remonte au niveau national (rémunération de joueurs de haut-niveau),



LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

UNE VEILLE ACTIVE AFIN D'IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

La structure a été attentive :

- aux besoins et aux attentes des acteurs locaux et des licenciés,
- aux possibilités concernant la mise en place de nouvelles activités génératrices de ressources financières (quels moyens humains et techniques nécessaires ? coût de l'activité? quelle politique tarifaire applicable ?)
- Ainsi, le club a développé différentes prestations rémunérées ou activités génératrices de ressources propres (voir ci-dessus).

L'ENTRETIEN DE RELATIONS ÉTROITES ENTRE LE CLUB ET LA VILLE DE SABLÉ

Ces relations ont permis de repérer une possible collaboration entre ces deux acteurs, la ville de Sablé ayant des besoins humains pour mener sa politique sportive et le club ayant des difficultés à supporter le coût de l'emploi. Une convention de mise à disposition du salarié à hauteur de six heures par semaine a été mise en place. Cette collaboration fonctionnant bien, d'autres perspectives sont envisagées comme la mise à disposition des salariés sur le mois de juillet ou sur des activités périscolaires.



LES FACTEURS FRAGILISANTS / LES ÉCUEILS À ÉVITER

- d'autres souhaitent revenir « aux fondamentaux » et valoriser le rôle et la plus-value du club sur le territoire (formation des jeunes, diversification de l'offre sportive, valeurs véhiculées, etc.).

Ainsi, afin de **réussir collectivement** « à prendre ce virage » auquel est confronté le club, les dirigeants ont engagé la définition d'un **projet de club**. L'objectif est la définition d'orientations et d'objectifs de développement partagés entre les membres. Pour cela, une **approche participative** a été favorisée : bénévoles et salariés travaillent ensemble à la définition du projet de club afin d'être dans une véritable dynamique associative.

VOTRE CONTACT POUR EN SAVOIR PLUS



Pascal COCONNIER

Président du club de Sablé Basket

Mail : sablebasket@wanadoo.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

ÉDITION 2012

Avec le soutien de

