



**« PROFESSIONNALISATION ET TERRITOIRES  
Entre cohérence nationale et réalité territoriale »**

**Actes de la journée d'échanges sur la professionnalisation**

**10 décembre 2008**

---

## SOMMAIRE

---

Introduction et mise en perspective du second cycle d'échanges.....	2
Ancrer le projet de développement sportif dans les territoires.....	5
Accompagner la politique de formation en région.....	20
Ancrer le dialogue social dans les territoires.....	31
Agréger les données entre le national et le régional.....	37
Témoin européen.....	48
Mot de clôture.....	53

## Introduction et mise en perspective du second cycle d'échanges

**Yann LAVOIX** salue les participants à la conférence. Il est chargé d'animer les débats qui auront lieu lors du second cycle d'échanges relatif à la professionnalisation et aux territoires. Seront évoqués lors de cette journée l'ancrage du projet dans les territoires, l'accompagnement de la politique de formation en région, la place du dialogue social dans les territoires et l'agrégation des données entre le national et le régional.

L'échange sera primordial lors de cette journée : les participants seront invités à poser des questions, mais également à faire part de leur ressenti et de leur vécu, en vue de produire des préconisations d'actions tenant compte des réalités territoriales en matière de professionnalisation et de leur mise en cohérence avec la réalité sur le plan national. C'est dans cette perspective qu'un questionnaire a été remis aux participants afin d'appréhender les prochaines journées d'échanges.

**Jean-Paul CLEMENCON (Directeur de cabinet du CNOSEF)** salue à son tour l'assistance et demande d'excuser l'absence du Président SERANDOUR. Il remarque que le nombre important de participants à cette nouvelle journée de professionnalisation marque l'intérêt qui lui est porté. Il salue les différents responsables présents : Julien NIZRI, directeur du centre national pour le développement du sport (CNDS) ; Vianney SEVAISTRE, Sous directeur de l'emploi et des formations au ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative ; les membres du bureau exécutif du CNOSEF, André LECLERCQ et Georges PLANCHOT, Pierre CAMBREAL, membre du conseil d'administration du CNOSEF ; ainsi que les présidents de fédérations et de nombreuses organisations dont la présence montre l'importance de la professionnalisation pour le mouvement sportif et pour l'ensemble du secteur du sport.

Jean-Paul CLEMENCON souhaite souligner deux axes. Le premier concerne la cohérence avec les territoires, qui correspond tout à fait à l'esprit dans lequel le mouvement sportif s'engage sur des questions sociales fondamentales, dont celle de la professionnalisation. La politique de développement national du sport est très ancrée dans les territoires locaux, car c'est sur ces territoires que sont implantés les clubs, cellules vivantes qui donnent aux fédérations leurs raisons d'exister et de développer leurs activités, pour des finalités éducatives, sociales et de santé.

Cette vision de cohérence par rapport aux territoires engendre un second axe auquel le CNOSEF est très attaché : le dialogue social. Comme son président le souligne souvent, personne n'est propriétaire du sport, mais beaucoup y coopèrent. Il est donc important que l'Etat, les collectivités, les organisations sociales et les coordinations associatives participent à cette vision de la gestion des activités sportives, car son retentissement va au-delà des seuls licenciés des clubs et des fédérations, réalisant des performances intéressantes au plan international.

Considérant l'échange et la mutualisation comme fondamentaux, le CNOSEF se félicite du nombre important de participants à cette journée sur la professionnalisation, thème central et consubstantiel au développement de ses activités. Le mouvement sportif associatif est sans doute l'un des plus nombreux, voire le plus nombreux en France, mais aussi le moins professionnalisé. Il faut donc parvenir à créer les fonctions et les emplois nécessaires à la pérennité de son développement, compte tenu de son retentissement sur la vie sociale et les valeurs humaines. Le CNDS a bien compris

cette problématique, souscrit largement aux besoins d'encadrement exprimés par le mouvement sportif et apporte son aide dans cette démarche.

La capitalisation des données des journées antérieures, mise à la disposition des participants, est particulièrement intéressante et pourra alimenter le dialogue. Elle permet également de prolonger des échanges initiés sous une autre forme, notamment lors de la conférence nationale du sport qui s'est tenue, il y a quelques semaines, dans les locaux du CNOSF et qui a largement mis en avant les questions de dialogue et de cohérence. La question du développement du sport doit être abordée sous toutes ses facettes.

En matière de professionnalisation, les actions menées dans les territoires doivent avoir une résonance au niveau national et celles initiées au plan national ne doivent pas contredire ou empêcher les démarches des territoires, mais les faciliter.

**Vianney SEVAISTRE (Sous-directeur de l'emploi et des formations au ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative)** souligne d'abord l'émotion que suscite une première prise de parole dans une telle assemblée et adresse ses remerciements au président du CNOSF pour son accueil et l'amabilité dont il fait preuve en lui permettant d'intervenir à l'occasion de cette journée. Il souhaite aborder trois sujets qui concernent la professionnalisation du milieu sportif et du milieu associatif sportif : les produits diffusés par le centre national d'appui et de ressources du secteur sport (CNAR Sport), la révision générale des politiques publiques (RGPP) et la politique de l'emploi relevant de la responsabilité du secrétariat d'Etat chargé de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.

- **Les produits diffusés par le CNAR Sport**

Vianney SEVAISTRE tient à souligner la grande qualité de la plaquette intitulée « L'emploi au service des projets sportifs » et du vade-mecum « Un emploi : pour quoi ? », conçus et réalisés par le CNAR Sport. Ces documents rappellent en quelques pages les raisons pour lesquelles une association peut ou doit recruter un salarié et peut ou doit professionnaliser une fonction. Ils apportent des réponses claires et simples aux questions soulevées par le thème de cette journée : « entre cohérence nationale et réalité territoriale ». Le but partagé est bien de permettre aux associations de bénéficier des professionnels dont elles ont besoin, pour des projets identifiés et utiles.

Vianney SEVAISTRE souhaite que ces documents soient largement diffusés dans les régions et les départements et précise avoir déjà commencé à en assurer la publicité lors d'une réunion avec les représentants des directions régionales chargées du parcours animation sport (PAS).

- **La révision générale des politiques publiques**

Vianney SEVAISTRE indique que les participants en contact avec le personnel des services déconcentrés de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative ont certainement perçu l'inquiétude ressentie dans ces services face à la double annonce, d'une part, du regroupement, dans les directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale, des personnels du ministère chargé des sports avec ceux des affaires sanitaires et sociales et, d'autre part, de la création de nouvelles directions départementales de la Population et de la Cohésion Sociale ou de

directions départementales de la Cohésion Sociale. Ces changements d'organigramme engendrent évidemment de l'incertitude et de la crainte, personne n'aimant être contraint à changer ses habitudes.

Il convient toutefois de préciser que les missions du ministère et le cœur de métier des personnels Jeunesse et Sports restent inchangés, qu'ils travaillent au sein des directions régionales, des directions départementales, des CREPS ou qu'ils soient mis à disposition dans une fédération sportive. La richesse de ce personnel est liée à sa qualité, mais aussi à sa « culture d'entreprise ». Tous les acteurs de la RGPP connaissent l'importance de cette culture et y sont profondément attachés. Les personnels Jeunesse et Sports pourraient être comparés aux fantassins de l'Armée de Terre. L'infanterie est la reine des batailles, car une bataille ne se gagne que si le champ de bataille a été ratissé, ce dont seule l'infanterie est capable. Les personnels Jeunesse et Sports sont présents sur le terrain pour guider et aider les acteurs dans un environnement complexe afin de trouver des solutions à des problèmes ou questions émergentes.

Les Anglo-Saxons ont l'habitude de dire, quand un dossier est bien conduit, « *It is very professional* ». Tel est le cœur du sujet. Cette image est claire et invite à la professionnalisation des structures. Les associations, en lien avec le personnel Jeunesse et Sports, assurent un maillage territorial de la France et leur travail est admiré par tous.

- **La politique de l'emploi du secrétariat d'Etat chargé de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative**

La situation économique de la France se dégrade et cette situation risque de perdurer. Le Président de la République vient d'annoncer l'augmentation du nombre de contrats aidés dans le secteur non marchand, donc dans le secteur associatif. Les conditions de ces contrats d'avenir (CA) et de ces contrats d'accès à l'emploi (CAE) seront connues avec plus de précision dans quelques jours. Ces contrats apparaissent comme une opportunité à saisir par les associations qui expriment des besoins en matière de professionnalisation et par les personnes qui sont ou seront disponibles pour répondre à ces besoins. Pour toutes les personnes, qualifiées ou non, les associations devront prendre les dispositions nécessaires pour les former ou les faire former. Cette relance des contrats aidés est d'intérêt national. Il faut espérer que cette période de crise sera courte et que les efforts qui seront demandés au secteur industriel, comme au secteur bancaire et financier et aux partenaires sociaux, seront suivis par des efforts encore plus sensibles du secteur non marchand.

Cette relance des contrats aidés s'inscrit également dans les objectifs permanents du ministère, dont fait partie la structuration du milieu sportif. Cette structuration a commencé il y a plus de vingt ans avec la création des associations « Professions Sport » et se poursuit aujourd'hui, notamment par la mise en place des groupements d'employeurs. Cette responsabilité dans cet effort national est très importante aux yeux du ministère et l'engagement d'un dialogue avec le mouvement sportif est souhaité, tant au niveau du CNOSF qu'avec chacune des fédérations, pour déterminer la part que les associations sportives peuvent et doivent prendre dans cette mobilisation au service de l'emploi.

## Ancrer le projet de développement sportif dans les territoires

**Yann LAVOIX** explique que cette première thématique permettra de traiter du secteur associatif sportif, de la nécessité de favoriser l'articulation entre les projets fédéraux et les politiques, et des enjeux territoriaux dans la construction de projets de développement.

Sont conviés à la présentation de cette thématique : André LECLERCQ, membre du bureau exécutif du CNOSF et président de l'académie nationale olympique française (ANOF) ; Frédéric PIETRUSZKA, président de la Fédération Française d'Escrime et Jean-Sébastien BLANC, chargé de mission emploi au CROS Poitou-Charentes. René BONNET, Nicolas BARBEAU, Didier DESCHAMPS et Bruno ROLAND sont également invités à intervenir sur les questions abordées.

La multiplication des exigences en matière de pratiques conduit les associations à se structurer, à s'adapter et à se développer. Il est demandé à André LECLERCQ de présenter une mise en contexte de cette problématique.

**André LECLERCQ (membre du bureau exécutif du CNOSF et président de l'ANOF)** précise qu'un représentant de l'Université de Louvain, Thierry ZINTZ, membre de l'académie olympique et secrétaire général du comité national olympique belge assiste aux débats et fera part en fin de journée de ses conclusions sur la situation en France par rapport à la Belgique et à l'Europe.

**André LECLERCQ** indique qu'en matière d'activités, de larges progrès ont déjà été réalisés en termes de professionnalisation. Le territoire français a connu une évolution, à la fin des années 1990, avec la loi CHEVENEMENT qui organise, structure et simplifie les 36 000 communes françaises autour des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et définit des territoires de projets. Le morcellement du territoire est ainsi réduit et le nombre de lieux de structuration de la vie locale est divisé par dix. L'aménagement du territoire prend alors un autre sens et une autre dimension.

Dans le domaine sportif, le cœur de métier change également. Après l'explosion de la pratique sportive au milieu des années 1980, le nombre de licenciés continue à augmenter, mais, sur les vingt dernières années, cette progression reste bien moins importante que celle des activités pratiquées en dehors des structures fédérales, avec d'autres associations. La pratique sportive connaît une véritable explosion, à laquelle il faut s'adapter.

Cette nécessaire adaptation s'est traduite par la création, en 1995, du réseau sport insertion et par les postes FONJEP (dont le directeur est présent), permettant une implication dans la politique de la ville, avec les jeunes placés sous main de justice et même une collaboration avec la direction de l'Administration Pénitentiaire et l'Armée. En 1997, la création des « Emplois Jeunes » a entraîné la transformation du réseau Insertion en réseau insertion Emploi et, depuis 1997, le nombre d'emplois à temps plein est passé de 80 000 à 100 000, atteignant même 105 000 en 2002. Le mouvement sportif a continué à se structurer, notamment avec le conseil social du mouvement sportif (CoSMoS) et la signature de la convention collective nationale du sport.

L'objectif consiste désormais à rapprocher les fédérations et les territoires. Il faut admettre que, pendant longtemps, l'organisation des fédérations est restée assez verticale. Or prendre en compte l'évolution de la pratique suppose un meilleur ancrage dans les territoires. L'horizontalité doit être développée pour que les territoires soient capables de prendre en compte les différents projets verticaux émanant des fédérations et, au contraire, les projets des fédérations doivent se développer, sur le territoire national, en fonction des caractéristiques communes à chaque territoire.

**Yann LAVOIX** invite Frédéric PIETRUSZKA, président de la Fédération Française d'Escrime, à expliquer comment les ligues d'escrime s'appuient sur les politiques territoriales, notamment en termes de mutualisation des moyens, pour décliner la politique fédérale.

**Frédéric PIETRUSZKA (Président de la Fédération Française d'Escrime)** indique que, lors de son élection, il y a quatre ans, il s'est effectivement interrogé sur la déclinaison de la politique fédérale sur les territoires et sur les initiatives locales permettant d'atteindre les objectifs fixés. A son arrivée, il a fixé l'objectif extrêmement ambitieux de doubler le nombre de licenciés (de 48 000 à 100 000) et d'augmenter le nombre de clubs de 750 à 1 000, pour donner à l'escrime une représentativité plus forte.

La concrétisation de ce projet supposait d'impliquer tous les acteurs. La démarche entreprise avec le directeur technique national, Michel SICARD, a donc consisté à tous les rencontrer. Dans un premier temps, la déclinaison des objectifs a été partagée avec les présidents de ligues et de comités départementaux car, même si ces objectifs semblaient importants, ramenés aux territoires locaux, ils paraissaient beaucoup plus facilement accessibles. Les 25 ligues ont été visitées, à raison de deux journées chacune. Bien que contraignante, cette démarche s'est révélée extrêmement enrichissante.

L'opération visait à rencontrer les acteurs territoriaux afin de partager les objectifs et leur faire accepter la démarche et les outils mis à leur disposition, mais aussi à rencontrer les conseils régionaux pour mieux appréhender leurs problématiques, ainsi que celles des directions régionales de la Jeunesse et des Sports. Plusieurs constats sont ressortis de ce tour de France.

S'agissant des outils proposés, ils concernaient le développement de nouvelles pratiques pour associer l'escrime de loisir à l'escrime de compétition. Huit types de publics ont été identifiés pour définir huit pratiques nouvelles à mettre en place, afin de densifier les clubs.

Concernant la formation, la disparition des brevets d'Etat et la mise en place de diplômes d'Etat a bien sûr suscité des interrogations. Dès lors que le développement de pratiques de loisir était souhaité et que le monde de l'escrime ne suffisait pas pour apporter le nombre de cadres suffisant pour envisager cette expansion, une autre solution devait être trouvée. Un diplôme de niveau IV a alors été créé pour disposer de personnels formés pédagogiquement et auxquels seraient données, au travers d'un certificat de spécialisation, les bases d'escrime nécessaires pour accueillir les nouveaux publics.

Au-delà de favoriser l'accueil de publics différents sur le loisir, ce diplôme de niveau IV présente aussi l'avantage important de pouvoir régionaliser la formation. L'escrime dispose d'une école de formation à Chatenay-Malabry et l'Ile-de-France représente un tiers des licenciés. Le constat étant que les personnels formés à Chatenay-Malabry y restaient très souvent, il devenait alors indispensable de régionaliser les formations dans le cadre du développement de l'activité.

**Yann LAVOIX** demande à André LECLERCQ quelle est la valeur ajoutée que le mouvement sportif peut apporter pour aider les fédérations.

**André LECLERCQ** explique que, dans le cadre du système vertical, le mouvement sportif, qui regroupe l'ensemble des fédérations, travaille déjà avec un certain nombre d'entre elles pour les aider à s'adapter aux territoires et à faire face aux nouveaux métiers nécessaires (agents de développement notamment). Il incomberait également à l'Etat d'aider les 175 000 clubs du territoire national à améliorer l'accueil de la population. Il n'est pas possible que les CROS ou les fédérations laissent les clubs faire face, seuls, à ce développement. Il est important de noter que le mouvement sportif est au service des clubs, soit par la filière fédérale, soit par la filière des CROS et CDOS.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Jean-Sébastien BLANC, chargé de mission emploi au CROS Poitou-Charentes, afin qu'il explique les problématiques locales liées à la mise en œuvre des projets.

**Jean-Sébastien BLANC (chargé de mission emploi, CROS Poitou-Charentes)** précise qu'il est salarié du CROS et qu'il intervient sous couvert de René BONNET, président du CROS Poitou-Charentes. René BONNET rappelle souvent que le CROS n'a aucune raison d'être s'il n'apporte rien à ses ligues régionales. C'est pourquoi le CROS se doit de développer un service, conçu de manière transversale, à ces ligues. Ce service est conçu d'une manière très transversale. N'étant pas soumis à une logique verticale, le CROS doit organiser son intervention autour des problématiques rencontrées par l'ensemble des fédérations, comités régionaux et ligues régionales. En matière d'emploi, le CROS essaie de leur apporter une expertise et un conseil afin qu'ils puissent avancer dans leurs démarches.

La présentation proposée porte sur un projet régional expérimental, appelé « emploi et développement », mené en 2007, dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA). Ce projet concerne l'accompagnement apporté par le CROS Poitou-Charentes à la ligue régionale de tennis de table.

- **L'origine du projet**

Le projet trouve son origine dans une étude demandée au CROS par le C2RA (centre régional de ressources et d'animation) du Poitou-Charentes, pour identifier, à l'échelle du territoire, les problématiques rencontrées par les associations sportives pour la pérennisation des emplois et les réponses partiellement collectives susceptibles d'y être apportées. Cette étude a duré environ six mois et a permis d'établir des contacts avec de nombreuses structures sportives. Trois constats importants en sont ressortis.

- **Les constats**

Les problématiques et les contraintes sont liées à chaque discipline. La pérennisation de l'emploi dépend de son financement, mais aussi, nécessairement, de l'activité, qui est elle-même contrainte par l'environnement propre à chaque discipline.

Les problématiques et les contraintes constatées peuvent donc varier.

Des problématiques communes peuvent se poser au sein d'une discipline et bénéficier d'une intervention collective.



Les axes de développement locaux existants dans les disciplines ont du mal à remonter au niveau national et, de ce fait, sont peu valorisés.

- **Les principes de la démarche**

A partir des trois constats, un travail d'ingénierie d'accompagnement a été mené, visant à la fois le développement et la consolidation des activités et la pérennisation des emplois. Ce travail est fondé sur le postulat selon lequel la création d'emplois dans les associations sportives n'a de raison d'être que si elle répond à une activité.

La démarche comporte quatre étapes :

- le diagnostic,
- l'analyse,
- les préconisations,
- l'accompagnement.

Les trois premières étapes ont visé à contextualiser les problématiques, en les observant à l'échelle de la région Poitou-Charentes, pour en sortir des préconisations d'accompagnement pouvant être directement diffusées au niveau local, ce qui a permis d'être au plus près des clubs et de proposer des solutions adaptées aux problématiques globales rencontrées par les associations sportives locales.

La ligue de tennis de table s'est montrée intéressée par la démarche. Située au croisement de la politique fédérale et des besoins des clubs, elle était confrontée à plusieurs problématiques concernant le développement de sa fédération et l'état de forme de ses clubs et avait besoin d'un accompagnement sur ses logiques de développement et d'emploi. Le CROS a donc souhaité accompagner cette ligue afin de lui permettre de traduire, à son niveau, la politique fédérale et de proposer des réponses adaptées aux besoins exprimés par les clubs.

La démarche a prévu un pilotage concerté, dans la logique de professionnalisation des activités. Le sport n'appartenant à personne et chacun contribuant un peu à son développement, l'accompagnement de la ligue de tennis de table, à elle seule, n'avait pas beaucoup de sens. Un comité de pilotage a donc été constitué pour permettre à l'ensemble des acteurs pouvant être intéressés par la démarche de se réunir. Le comité de pilotage a donc été constitué avec les services de l'Etat au niveau régional, le conseil régional, la Fédération Française de Tennis de Table (à l'origine de la politique fédérale), les CDOS (plus proches des clubs que le CROS et donc plus à même d'optimiser la descente des informations) et le dispositif local d'accompagnement (avec l'échelon départemental, régional et national le concernant).

La démarche a été menée dans une logique de concertation des acteurs du territoire, afin que les différentes étapes soient conduites au plus près de l'environnement et des contraintes vécues par l'ensemble des parties prenantes à l'action.

- **La phase de diagnostic**

Cette phase est un passage obligé dans une démarche de professionnalisation d'une action. Trois points essentiels doivent être pris en compte pour concevoir le développement de l'activité :

- les modèles organisationnels et les besoins des clubs ;
- le comportement du public auquel l'activité est proposée, les parcours des licenciés et leurs attentes dans l'évolution de l'activité ;
- les conditions d'accès à la pratique, les freins, les opportunités et les améliorations éventuelles à apporter.

Ce diagnostic a permis de faire émerger les éléments suivants :

**a) L'organisation des clubs**

Pour établir le diagnostic portant sur l'organisation des clubs, deux moyens ont été utilisés. Le premier a consisté à envoyer, à l'ensemble des clubs, une enquête relativement conséquente. Elle a obtenu un très fort taux de réponses et a mis en évidence l'importance des besoins d'accompagnement sur les moyens, plus que sur les objectifs.

Le deuxième a porté sur l'organisation de réunions d'échanges, avec l'ensemble des structures pongistes du territoire, afin d'appréhender au plus juste les difficultés rencontrées.

Ce diagnostic a mis en valeur cinq constats principaux :

- Les projets locaux des clubs, constituant la base du fonctionnement des associations sportives, sont très peu formalisés et manquent de lisibilité. Ils impliquent également peu de partenariats et de management humain. La formalisation des projets doit donc être améliorée.
- Les clubs sportifs rencontrés insistent surtout sur les moyens financiers nécessaires à la pérennisation des emplois. Les décisions prises par les associations de développer certaines activités ont des impacts financiers, mais elles ne sont pas suffisamment préparées et équipées pour les gérer. Par exemple, dans le cas du tennis de table, la création d'un créneau supplémentaire pour le « baby ping » peut avoir des conséquences financières importantes dans la gestion du budget des associations. Il est nécessaire de considérer l'aspect financier dans les décisions qui pourraient aller finalement à l'encontre des objectifs de pérennisation des emplois et du développement de l'activité. Des améliorations doivent être apportées sur l'outillage des associations en matière de gestion financière.
- Les comités et les ligues ne jouent pas suffisamment le rôle de centres de ressources pour les clubs. La relation entre les clubs, les comités, les ligues et la fédération n'est pas aussi collaborative qu'elle devrait l'être. Les organes fédéraux déconcentrés doivent donc se mettre davantage au service de leurs clubs pour les aider dans leur développement.
- La démarche d'accompagnement au niveau local, pour aider les clubs dans leurs problématiques de pérennisation, implique de repérer les clubs employeurs, qui sont dans une perspective de pérennisation, et les clubs non-employeurs exprimant un besoin d'emploi, ce qui permet ensuite de les réunir et de leur permettre d'échanger sur la notion du partage des moyens, notamment par les groupements d'employeurs. La mutualisation au sein d'une discipline dans de petits territoires de vie peut alors constituer une opportunité forte pour les structures.

- Le cinquième et dernier constat qui ressort des échanges avec les clubs sportifs est très important et devra être pris en compte dans les années à venir pour pérenniser les emplois. Il porte sur la notion de « course aux projets ». Aujourd'hui, quand l'aide accordée à un club pour employer un emploi jeune ou un CAE (contrat d'aide à l'emploi) arrive à son terme, le seul moyen dont dispose le dirigeant pour pérenniser cet emploi est de trouver des financements. Il monte alors un nouveau projet qui lui rapportera de l'argent, mais qui nécessitera aussi des moyens humains supplémentaires. L'association se retrouve ainsi à proposer une multitude de projets (en faveur des handicapés, des enfants, de l'insertion, des femmes, etc.). Ils sont tous intéressants, mais ne sont pas structurés et leur mode de financement n'est pas organisé. L'association court après les projets pour trouver des financements, mais ne répond pas à sa problématique de financement d'activités.

### **b) Les licenciés**

Le diagnostic portant sur les licenciés a été réalisé à partir d'un principe d'analyse démographique appliqué au sport et d'un travail mené, il y a quelques années, pour la Fédération Française d'Equitation, sur le parcours des licenciés au sein de la discipline. L'analyse des bases de données des licenciés de la région, sur la période 2002 - 2007, a permis d'observer leur parcours. Certains ne restent qu'un ou deux ans dans la discipline, d'autres s'arrêtent puis reprennent leur pratique et ceux qui restent, dans la même discipline, pendant toute la période étudiée sont rares. Par exemple, les 6 000 licenciés que compte la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes représentent, sur la période 2002 - 2007, 14 026 personnes, sachant que 9 585 n'ont été licenciées qu'un ou deux ans. Au-delà de la question de l'augmentation du nombre de licenciés, considérée comme nécessaire au développement des activités, la problématique de la perte de licenciés d'une année sur l'autre se pose. Les fédérations et les comités régionaux ou départementaux objectent que cette perte est compensée par l'arrivée de nouveaux licenciés. Toutefois, l'analyse des parcours des licenciés au sein de la discipline montre une multitude de logiques d'actions qui ont chacune leur raison d'être. Comprendre ces logiques permettrait alors d'adapter l'activité et d'assurer une meilleure fidélisation.

Pour illustrer cette analyse, une cartographie a été réalisée grâce à un partenariat avec l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), situé en région Poitou-Charentes. Cette cartographie décrit la capacité des clubs à fidéliser leurs licenciés sur une durée d'au moins trois ans. Cet outil permet aux ligues d'identifier les structures capables de fidéliser très fortement leurs licenciés et celles qui en sont moins capables, et de définir les modes organisationnels qui favorisent cette fidélisation. Il apporte des éléments intéressants pour établir des préconisations, en termes de professionnalisation des activités, en direction des clubs, dans le cadre de la construction de leurs projets de développement.

### **c) L'accessibilité à la pratique**

Pour établir le diagnostic sur l'accessibilité à la pratique, trois axes d'observation ont été retenus : l'accessibilité géographique (par la définition de zones de chalandise), la pénétration du tennis de table au sein des territoires (par l'analyse des performances respectives des différents modes d'organisation) et l'aspect financier lié aux cotisations.

- l'accessibilité géographique : une carte a été établie pour matérialiser les zones de chalandise. Chaque club du Poitou-Charentes a été positionné sur la carte avec son nombre de licenciés et chaque commune s'est vue attribuer une couleur, en fonction du nombre de licenciés domiciliés

sur son territoire. Cette carte a permis d'identifier des zones à très forte concentration de licenciés et d'autres sans activité, comme le sud de la Vienne. Le rôle du CROS n'est pas d'analyser les raisons de cette situation, mais d'accompagner la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes pour lui permettre d'observer ces phénomènes et de définir les pistes de réflexion adaptées à la logique de développement qu'elle souhaite impulser et aux contraintes de la politique fédérale à laquelle elle doit concourir.

- le niveau d'attractivité au sein des territoires : il a été établi que la moyenne régionale du nombre de licenciés en tennis de table par rapport à la population de Poitou-Charentes s'établissait à 0,39 %, mais que la moyenne par pays allait de 0 à 1,33 %. Une attention particulière a donc été portée aux territoires où le taux de 1,33 % avait été observé. Cela a permis de repérer une organisation atypique et très efficace, appelée aujourd'hui le « Ping Développement du Pays du Haut Val de Sèvre ». Cette structuration se fonde sur un regroupement des cinq clubs présents sur le territoire, permettant une mutualisation des emplois et la mise en œuvre d'une logique de développement d'activités concertée et collaborative, chaque club gardant toutefois son identité. Le repérage de cette organisation particulièrement efficace a conduit à une modélisation afin de donner à la ligue la possibilité de décliner l'initiative sur d'autres territoires.
- les cotisations : l'analyse a porté sur le montant, sur leur part dans le financement de l'activité et sur la possibilité ou la nécessité d'augmenter ces recettes afin d'assurer la pérennité des structures. Des entretiens ont été réalisés avec les licenciés de trois clubs de Poitou-Charentes. Il en ressort que les licenciés sont prêts à cotiser davantage si cela contribue à la pérennisation de l'organisation, d'autant plus quand elle propose des activités de qualité. Le montant des cotisations peut donc constituer une piste de réflexion, moyennant la définition de critères de mise en œuvre.

- **La phase d'analyse**

L'objectif consistait à organiser une analyse partagée pour définir des outils susceptibles d'aider les dirigeants de la ligue de tennis de table dans leur démarche de professionnalisation. Ces outils devaient pouvoir être reproduits et pérennisés en interne afin de développer la capacité d'observation des acteurs et aider la structure à organiser son développement. Les observations issues du diagnostic ont donc été partagées et analysées de manière collective, avec l'ensemble des parties prenantes, pour identifier les opportunités de développement et assurer une mise en œuvre cohérente à l'échelle du territoire.

- **La phase de préconisations**

La phase de préconisations a été fondée sur l'idée d'une observation globale de la région permettant d'identifier les éléments susceptibles d'être utilisés dans le cadre d'un accompagnement local, lors de l'expression d'un besoin. Cette observation, qui pourrait être assurée par la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes, permettrait de mieux connaître les emplois au sein des clubs, les publics visés sur les territoires, la capacité d'accueil des clubs, leur taux de fréquentation et le comportement des licenciés, en articulation avec la politique fédérale, pour pouvoir impulser des actions. Or, aujourd'hui, le système est très complexe et même une ligue ne dispose pas de tous les outils nécessaires pour procéder à cette observation et à l'analyse permettant d'identifier des éléments objectifs d'intervention.

Le deuxième axe de cette phase de préconisations a consisté à mieux outiller les clubs pour faciliter leur développement, ces outils devant porter sur la formalisation des projets, l'établissement de diagnostics, la gestion financière, le développement de collaborations avec le secteur privé en matière de financements et l'impulsion de formes d'organisations collaboratives sur les territoires de vie.

Plusieurs principes d'actions ont émergé de cette phase :

- La pérennisation de l'emploi ne dépend pas uniquement de l'aspect financier : elle implique d'abord de maîtriser l'activité et d'évaluer le besoin d'emploi, avant de le créer.
- Le développement de la pratique passe par le renforcement de la base. Lorsqu'une ligue souhaite se développer, elle ne doit pas se contenter de définir des objectifs. Elle doit également proposer des moyens aux clubs, qui restent un levier primordial dans le développement de l'activité. Les ligues et les comités départementaux doivent donc se mettre au service des clubs pour permettre le développement de leurs moyens.
- L'objectif de la démarche ne consiste pas à donner des solutions, mais les moyens de les trouver, en accompagnant la professionnalisation de la structure, ce qui permet à la structure de créer ses propres cartes et outils d'aide à la décision.
- Le principe repose sur l'importance de comprendre et de connaître pour mieux décider. A l'échelle régionale, de nombreux phénomènes mériteraient des analyses plus poussées. Or les conseils d'administration des structures ont déjà de nombreuses missions à assurer, notamment l'organisation des compétitions. Les dirigeants de ligues doivent donc être opérationnels et efficaces dans l'observation et l'analyse des phénomènes touchant leurs territoires.
- Dans la même logique, il s'agit pour eux de donner et de se donner les moyens de mieux décider.

- **La phase d'accompagnement**

Après le travail de diagnostic, d'analyse et de préconisations, la phase d'accompagnement assurée par le CROS consiste à outiller la ligue afin qu'elle devienne, elle-même, accompagnatrice de ses clubs et permette au CROS de travailler éventuellement avec une autre structure.

**Yann LAVOIX** souligne l'intérêt de cette présentation, qui décrit des actions concrètes menées sur un territoire, et l'importance du travail de fond réalisé par le CROS Poitou-Charentes. Il invite Nicolas BARBEAU, Directeur de l'Institut de Formation du Tennis de Table, à faire part de son analyse et de ses conclusions sur cette démarche.

**Nicolas BARBEAU (Directeur de l'Institut de Formation du Tennis de Table)** salue, à son tour, la qualité du travail réalisé par le CROS Poitou-Charentes, avec l'aide du CNAR Sport. Au regard des cinq axes définis, la fédération s'est rendue compte qu'elle disposait déjà des outils d'accompagnement nécessaires (formations financières, guide de projets d'accompagnement, référentiels pour les emplois salariés et bénévoles), mais qu'ils n'étaient pas connus (un travail de communication devant être mené auprès des clubs pour les faire connaître) ou qu'ils étaient difficiles à utiliser. Ce constat a donc mis en valeur la nécessité de disposer de relais au niveau local (régional et départemental) pour aider les clubs à utiliser ces outils pour leur développement et pour accompagner leur structuration.

La ligue a reconnu la nécessité de revoir sa logique métier. Il a été constaté que, les structures étant souvent organisées selon un modèle de gestion administrative et sportive, un nouveau métier restait à mettre en place. Il faut s'orienter sur l'accompagnement et proposer aux clubs de nouveaux moyens pour les aider à se structurer. L'une des premières décisions a consisté à créer un poste de conseiller en développement au sein de la ligue (qui est en cours de mise en place et devrait aboutir très prochainement). Son rôle consiste à être le relais entre la politique fédérale et la ligue et de mettre en œuvre les outils et les diagnostics afin d'avoir un état des clubs pour définir et développer l'accompagnement nécessaire. Les conseillers techniques ont longtemps joué ce rôle, mais la logique de professionnalisation impose de développer un métier sur cette fonction. Toute la logique de développement repose sur la création de ces relais, le développement de leurs outils et leur formation pour assurer cet accompagnement.

**Yann LAVOIX** demande si la démarche est pilotée par des acteurs locaux ou par des acteurs nationaux.

**Nicolas BARBEAU** répond qu'elle est menée dans la concertation. Une cellule de pilotage fédérale permet de faire émerger les besoins en termes d'outils et d'adaptation de ces outils à l'échelon local pour répondre aux besoins. La fédération, existant grâce aux clubs, doit s'adapter à leurs besoins, ce qui suppose la mise en place de relais pertinents.

**Yann LAVOIX** demande quand les résultats de la démarche seront connus.

**Nicolas BARBEAU** indique que la région Poitou-Charentes est le pilote de la démarche. L'extension de celle-ci sur l'ensemble des régions est envisagée.

**Yann LAVOIX** demande à René BONNET, président du CROS Poitou-Charentes, d'expliquer quels sont, selon lui, les différents éléments clés pour développer la professionnalisation.

**René BONNET (Président du CROS Poitou-Charentes)** souligne que les décideurs, qui apportent des contributions financières, doivent pouvoir disposer d'une vision claire des projets du mouvement sportif et des différentes disciplines sur les territoires. Cette vision est d'autant plus indispensable dans le contexte de crise actuel et de réduction des financements publics. Des projets d'utilité sociale devront donc être clairement identifiés à l'échelle des territoires de vie. Il remercie Jean-Sébastien BLANC pour l'importance du travail réalisé et souhaite que Didier DESCHAMPS, élu en charge de l'emploi au CROS Poitou-Charentes, puisse faire part de son expérience sur la démarche et sur les éléments clés de la réussite de l'ancrage dans les territoires.

**Didier DESCHAMPS** estime que les éléments de réussite dépendent surtout des besoins exprimés. La démarche est partie de la problématique de la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes et de la mission qu'elle a commandée au CROS. La problématique de l'emploi rencontrée par la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes était le point de départ et les structures (CROS, CDOS) ont été présentes pour l'aider dans la démarche.

**Yann LAVOIX** demande à André LECLERCQ si tous les CROS devront réaliser, pour tous les sports, ce travail intéressant mais conséquent.

**André LECLERCQ** précise que cette démarche constitue une évolution qui vise à maîtriser et à construire l'histoire du mouvement sportif. Une fédération apporte sa connaissance de la discipline. Elle est d'ailleurs, de par la loi, responsable de sa gestion et même de sa déontologie. La Fédération Française d'Escrime connaît sa discipline et est sensible aux demandes de ses clubs qui doivent accueillir la demande sociale, quel que soit le type de population (jeunes, seniors, personnes âgées, etc.). En tant que fédération nationale, elle doit proposer à ses clubs locaux une stratégie de développement. Quant aux clubs locaux, ils ne connaissent que l'escrime sur leur territoire et l'escrime ne peut pas, à elle seule, résoudre toutes les problématiques du territoire. Ces clubs doivent donc se regrouper au sein des structures régionales ou départementales du mouvement sportif (CROS par exemple) pour que leur sport participe à l'activité sportive, rendant ainsi la relation avec les décideurs publics et privés d'autant plus forte. Le mouvement sportif est organisé pour que le projet sportif soit un projet du territoire. Comme le sport est dans tous les sports, toutes les fédérations doivent se mobiliser dans ce sens, et tous les CROS et les CDOS le doivent également.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Bruno ROLAND, CTN à la Fédération Française de Handball, afin qu'il fasse part de son sentiment sur la démarche menée par la ligue de tennis de table de Poitou-Charentes et qu'il puisse parler du projet conduit dans le secteur du handball.

**Bruno ROLAND (CTN, Fédération Française de Handball)** estime essentiel de placer le club au centre de toute politique fédérale. A partir d'un état des lieux et d'un diagnostic exhaustifs, le club doit être positionné comme la structure pouvant réellement s'ancrer dans son territoire. Cela nécessite toutefois que l'ensemble des acteurs soient en capacité de réaliser cette analyse et de définir leur propre stratégie qui ne peut se construire que dans le cadre de la Loi de 1901 qui définit les fondements du projet associatif.

La notion d'outillage a largement été évoquée, mais un outil ne reste qu'un outil. Il est important de savoir comment les utiliser et comment les construire. La question des compétences des acteurs, qu'ils soient élus ou salariés, se pose alors, car ils doivent être en capacité de construire un projet associatif, et pas uniquement sportif, prenant en compte l'environnement et le contexte territorial. Dans ce contexte, le rôle et les missions des ligues et des comités doivent être définis, afin de les positionner dans une logique de service aux clubs. Cela implique de développer les compétences des acteurs de ces ligues et comités. Ils doivent être encouragés à construire un véritable projet territorial partagé et à mutualiser leurs stratégies et leurs ressources humaines pour être réellement au service des clubs.

La Fédération Française de Handball engage une démarche de sensibilisation et de prise de conscience afin de construire progressivement un parcours d'accompagnement et de formation en direction des acteurs des ligues et comités, dans la perspective du développement de véritables services aux clubs.

Cela implique la mise en place du parcours d'accompagnement et de formation également en direction des acteurs des clubs, à partir des thématiques concernant les activités de l'association, les services qu'elle rend à l'utilisateur, son organisation et ses modes de management des ressources humaines élues ou salariées.

Toutefois, les 2 500 clubs de la fédération ne peuvent pas s'engager dans une démarche aussi prenante. Un autre axe consiste alors à développer un réseau d'accompagnateurs en charge d'un territoire pour créer de la proximité et du service. Cela permet de constituer une ressource pour les



clubs de la fédération et d'encourager ceux qui le peuvent à s'engager dans une démarche plus globale de développement des compétences individuelles des acteurs, et donc des compétences collectives.

**Yann LAVOIX** souhaite savoir si la fédération a été confrontée à une forte augmentation de son nombre de licenciés, suite au titre olympique.

**Bruno ROLAND** le confirme. Il espère toutefois que la fédération sera en mesure de gérer cette situation qui, avec le recul, semble être difficile à gérer par les fédérations qui ont pu y être confrontées. Cette question est justement liée à la problématique de la professionnalisation et aux compétences mises en œuvre pour développer un véritable projet et une démarche qualité, notamment en termes d'accueil et de fidélisation.

**Yann LAVOIX** rappelle que certaines fédérations ont effectivement « mal géré » certains titres olympiques. Il invite Frédéric PIETRUSZKA, président de la Fédération Française d'Escrime, grande pourvoyeuse de médailles, à réagir sur cette question.

**Frédéric PIETRUSZKA** souhaite souligner un point qui lui paraît avoir été un peu éludé, à savoir la convergence des politiques. La politique fédérale et ses déclinaisons ont été beaucoup évoquées, mais il faut aussi comprendre quelle est la politique des régions et faire en sorte que le projet de la ligue soit un point de convergence entre la politique de la région et la politique fédérale. Il est donc absolument indispensable que la ligue puisse analyser ces deux politiques, pour positionner son projet propre. La mise en œuvre de cette démarche suppose des compétences. Ce point de convergence est également lié aux financements, qui sont généralement accordés par les régions. Si une ligue n'intègre pas à la fois la politique régionale et la politique fédérale dans son projet, elle risque de se priver de certains financements. Il est donc indispensable que, dans les projets qu'elles souhaitent développer, les ligues prennent en compte à la fois la politique fédérale et la politique régionale.

**Yann LAVOIX** informe que Georges PLANCHOT, membre du Bureau exécutif du CNOSF, chargé de la mission animation territoriale du CNOSF, abordera dans la journée les liens qui existent entre l'association des régions de France (ARF) et le CNOSF. Il ouvre les échanges et débats et donne la parole aux participants.

**Pierre CAMBREAL (membre du conseil d'administration du CNOSF)** remercie les intervenants et félicite René BONNET pour la démarche conduite par le CROS Poitou-Charentes, qui commence à se développer au sein d'autres structures du mouvement sportif (CROS et CDOS). Il souligne que ce travail l'aide énormément en tant que président de la commission emploi du CNDS, car il permet de démontrer l'utilité des créations d'emplois demandées. Certes, comme l'a souligné le chef du projet, la pérennisation des emplois n'est pas uniquement une question financière, mais cet aspect joue tout de même un rôle important. Le fait de disposer d'un certain nombre de subventions pour un emploi incite les autres collectivités à accorder des aides complémentaires.

Le monde sportif évolue. Il ne s'agit pas de demander la création d'un emploi pour créer un emploi. Les différentes interventions de la matinée ont démontré l'utilité des orientations, des pistes et des thématiques dans la définition des projets. Leur mise en place suppose de la volonté et des diagnostics, mais également un financement. C'est une bonne chose que Jean-Claude SAMALENS du



CNDS et Vianney SEVAISTRE du ministère chargé des Sports aient pu entendre ces expérimentations, qui seront amenées à se développer largement sur l'ensemble des territoires. Telle est, en tout cas, la volonté du conseil national des CROS et des CDOS, en lien avec la mission animation territoriale du CNOF.

Pierre CAMBREAL remercie à nouveau les intervenants pour les actions menées, qui lui apportent un soutien énorme et l'incitent à faire preuve d'encore plus de dynamisme et de force pour demander d'autres financements au titre du CNDS.

**Pierre YOU (Président de la Fédération Française de Montagne et d'Escalade)** explique que la professionnalisation pose la question de l'activité, mais aussi celle de la pratique, c'est-à-dire celle des lieux pour la pratiquer. Un travail est mené avec le CNDS pour développer les lieux de pratique. La Fédération Française de Montagne et d'Escalade a par ailleurs participé, avec la Fédération Française de Handball, aux groupes de travail sur les territoires et les structurations territoriales. Aujourd'hui, il ne suffit pas d'aider à la professionnalisation de l'activité. Il faut aussi professionnaliser les bénévoles, qui doivent accepter d'être des employeurs et de s'occuper d'employés. Cette démarche est difficile. Parfois, les bénévoles se sont appuyés sur les emplois créés et ont commencé à disparaître, laissant au salarié la responsabilité de faire fonctionner la structure. Cette situation n'est pas satisfaisante car elle conduit le salarié à générer de l'activité dans le seul objectif de pérenniser son emploi. Cette lacune pose donc un problème important.

**Jean VAUTRIN (Secrétaire Général du CDOS de la Haute-Marne)** reconnaît la grande qualité des interventions, mais estime qu'une erreur a été dite dans la première intervention, l'intervenant ayant souligné l'aide apportée par le CNDS aux clubs et aux comités notamment. Il indique que les clubs et les comités ont souvent en réponse, quant à la possibilité de faire intervenir des financements du CNDS, qu'il sert à financer tout ce qu'ils ne font pas, au détriment de leur activité principale. Il déplore par ailleurs qu'en 2008, l'aide à l'accompagnement scolaire ait été prélevée sur le CNDS, avec l'assentiment du CNOF. Il invite donc les instances nationales à rester vigilantes quant aux négociations entreprises avec le ministère.

**Jean-Claude SAMALENS (Chef du département des financements déconcentrés du CNDS)** comprend cette intervention, mais souhaite préciser un certain nombre de points. Il souligne que des réponses précises peuvent être apportées, puisque le CNDS dispose d'une base de données dans laquelle sont enregistrées la totalité des subventions, avec leur affectation et leurs destinataires. Il indique que le CNDS finance la quasi-totalité des ligues et des comités et que c'est la première fois qu'il entend un témoignage selon lequel ces financements contribueraient à autre chose qu'aux activités des ligues et des comités. Cette remarque mériterait donc quelques explications.

Il est vrai qu'en termes de volume, il est souhaité qu'entre 20 et 30 % des crédits soient orientés vers le développement de la pratique sportive pour les populations qui, pour des raisons sociales, culturelles ou économiques, s'en trouvent exclues. Ce choix peut être débattu, mais il apparaîtrait tout de même difficilement concevable que le CNDS, en tant que structure d'Etat, ne se préoccupe pas d'encourager le développement du mouvement sportif là où il est moins présent. Un développement harmonieux de la pratique sportive implique son élargissement à tous les territoires et à toutes les populations. Le témoignage paraît donc relativement décalé par rapport aux réalités.

Ce témoignage soulève la question des financements limités accordés à un certain nombre de clubs. Les moyens disponibles conduisent effectivement à privilégier le financement des têtes de réseau. Le

travail du CROS Poitou-Charentes, présenté précédemment, démontre la pertinence de cet axe de travail et notamment l'importance du financement des agents de développement pour développer la pratique sportive. Les présidents de clubs qui ont bénéficié de cette démarche pourraient sûrement témoigner de son impact favorable sur le fonctionnement de leur structure.

**Gaël GOUMA (CDOS de la Drôme)** précise qu'il intervient sous couvert d'Odette DURAND, présidente du CDOS de la Drôme. Le CROS Poitou-Charentes a présenté des diagnostics. Sa démarche a duré relativement longtemps (un à deux ans). Il souhaite désormais l'étendre à l'ensemble des ligues, au niveau régional et éventuellement départemental. Ce travail prendra du temps. Gaël GOUMA souhaiterait savoir comment il sera mis en place au niveau financier et humain.

**André LECLERCQ** répond que ces démarches doivent effectivement être multipliées. L'Etat a souvent été cité, mais le ministère des Sports n'est pas le seul interlocuteur au niveau de l'Etat. Il faut également évoquer le ministère en charge de l'emploi, dont relèvent les dispositifs locaux d'accompagnement, en collaboration avec le CNAR Sport, le ministère en charge des sports, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques. Des conventions sont également conclues avec les ministères en charge de la justice, de la politique de la ville ou du handicap.

Il faut toutefois rappeler que le poids de l'Etat dans le financement de l'activité sportive est de très loin le plus faible. Les collectivités territoriales, les régions, les départements et les communes en sont les principaux financeurs. La concertation est puissante. Le sport est la pratique d'une activité dans un lieu donné avec un équipement et un encadrement. Dans la construction des projets de territoires, des relations se créent avec les élus responsables de ces territoires, qui sont les principaux financeurs publics de l'activité sportive. C'est donc là que peuvent être mobilisés les communes, les intercommunalités, les régions et les départements. A partir du moment où une région, comme le Poitou-Charentes, bénéficiant de ligues dynamiques, nourrit un projet de développement régional pour la population, l'ensemble des ressources doivent être mobilisées de manière cohérente entre l'Etat, la région et le département notamment.

Par ailleurs, un « Guide du Mécénat » est disponible sur le site du CROS Poitou-Charentes et précise comment faire appel au mécénat ou travailler directement avec des entreprises, notamment avec les réseaux des acteurs de l'insertion sociale par le sport. Le projet doit donc permettre de fédérer autour de lui un certain nombre d'acteurs et surtout de décideurs, afin de développer une mise en synergie des moyens, au-delà de leur simple juxtaposition.

**Yann LAVOIX** demande à Jean-Sébastien BLANC s'il est déjà en charge d'une nouvelle mission pour un autre sport en Poitou-Charentes.

**Jean-Sébastien BLANC** estime que la question de l'extension du projet relève de l'idéologie. Des besoins sont exprimés par les clubs, auxquels les comités et les ligues doivent pouvoir répondre. Or ils ressentent également le besoin d'une meilleure compréhension de leur environnement territorial. Les CROS et les CDOS peuvent être des interlocuteurs intéressants, mais il semble peu probable que chaque structure conduira demain ce type de travail, qui relève d'un changement d'idéologie dans l'accompagnement des structures fédérées.

Le travail mené dans le cadre de cette expérimentation est relativement long. Il demande de l'énergie et des moyens. Le CROS doit le poursuivre pour faire ses preuves avec une discipline. Les

modèles sont prêts à être éventuellement utilisés, mais toutes les disciplines ne portent pas forcément le même intérêt à ce type de projets. Il revient au CROS de prendre également en compte leurs besoins sur le territoire. Par exemple, la Ligue de Football du Centre-Ouest ne se situera certainement pas dans la même logique d'organisation et de financement des activités et ne ressentira pas les mêmes besoins. Les contraintes et les problématiques seront différentes. Le CROS devra donc faire en sorte d'adapter ses réponses aux situations rencontrées par chaque discipline.

**Georges PLANCHOT** tient à souligner une situation qui a touché certains secteurs de la vie associative et qu'il ne voudrait pas voir arriver dans le mouvement sportif, celle des bénévoles chassés par les professionnels. Pour l'éviter, un travail doit être conduit pour faire vivre le couple salarié/bénévole. Dans ce cadre, les différentes régions ont créé des systèmes d'emplois aidés (emplois tremplin en Poitou-Charentes). Avec l'aide de la région, des formations ont été mises en place en direction du tandem bénévole/salarié de certaines associations, dans les quatre départements de la région. Nicolas LUCQUIAUD, présent dans la salle, chargé de mission au CDOS de la Vienne, s'est chargé de ce dispositif sur son département. Cette démarche a en effet été développée avec l'aide des quatre CDOS, conformément aux habitudes de travail en réseau.

**Vianney SEVAISTRE** partage l'avis d'André LECLERCQ. Les financements de l'Etat doivent jouer un rôle de levier, mais l'Etat ne peut pas se substituer aux autres acteurs. Quand tout va bien, il est souvent demandé à l'Etat d'être moins présent mais, quand tout ne va pas aussi bien, l'Etat est sollicité pour intervenir. C'est un peu cette logique qui prévaut ici. L'action doit aussi s'inscrire dans la durée et ne peut pas être mise en œuvre du jour au lendemain. Un tel changement de culture et de méthode prend du temps. Par ailleurs, plusieurs points importants méritent d'être soulignés.

La nécessité de l'utilité sociale des projets a été évoquée ainsi que le besoin de disposer de personnels compétents en matière d'animation territoriale. Le rôle clé tenu par les structures territoriales des CDOS, des CROS et des fédérations dans le dispositif a également été mis en valeur. Il conviendrait de compléter ces affirmations en citant les directions régionales et départementales de la Jeunesse et des Sports (DRDJS) qui sont aussi tout à fait adaptées pour répondre aux questions posées en la matière.

S'agissant des compétences du personnel d'encadrement, la lecture du brevet professionnel (BP) correspond tout à fait aux propos qui viennent d'être tenus. L'Etat tient également beaucoup à l'idée d'animation, qui doit accompagner les compétences techniques professionnelles dans la discipline concernée. Le double aspect du BP répond donc à la préoccupation d'animation et de compétences techniques sportives.

Enfin, il n'est possible de travailler correctement dans ce domaine qu'en disposant d'une observation digne de ce nom. Les missions du CNOSF participent à cette observation, ainsi que les observatoires des DRDJS, le CNDS et l'OMNAS, dont le Secrétaire Général, Jean-Louis GOUJU, est présent. L'ensemble de ces observations devraient être rassemblées, mais cela prend du temps.

**Yann LAVOIX** remercie les intervenants et conclut en soulignant l'importance des enjeux de partage et de mutualisation, pour favoriser le développement harmonieux des projets sportifs sur les territoires, en concertation avec les fédérations et dans le respect des priorités et des besoins des acteurs locaux. Le débat a permis d'identifier quelques pistes et quelques écueils pour développer ces démarches.

## Accompagner la politique de formation en région

**Yann LAVOIX** explique qu'il ne s'agit pas, dans cette deuxième thématique, d'aborder la question de la formation sous un angle polémique lié aux questionnements actuels sur la réforme des diplômes et les Assises de la Formation, mais d'insister plutôt sur les financements de la formation.

Sont invités à intervenir sur cette thématique : Georges PLANCHOT, membre du Bureau Exécutif du CNOSF ; Christian CHARTIER, vice-président en charge de la formation au CROS Aquitaine et Jean ROGER, président de la CPNEF et représentant de la branche sport dans la mise en place du guichet unique Auvergne. Etienne DUBOISSET, Pierre CAMBREAL et Xavier LABAUNE feront également part de leur point de vue. Il est d'abord demandé à Georges PLANCHOT de revenir sur l'expérience du CROS Poitou-Charentes, précédemment présentée, pour expliquer comment son déploiement est envisagé.

**Georges PLANCHOT** indique qu'il s'agit d'abord de faire connaître largement cette expérience. Dans chaque territoire régional, un réseau de référents territoriaux a été mis en place. Ces référents sont des correspondants chargés de collecter l'ensemble des données fondamentales pour en faire profiter le territoire national, y compris l'outre-mer. Un deuxième réseau a par ailleurs été constitué, réunissant des « experts » sur des thématiques particulières, pour capitaliser les expériences et les connaissances des uns au bénéfice de tous. Ce réseau a été créé au sein de la mission animation territoriale du CNOSF. L'objectif est de faire en sorte que les expériences réussies, conduites par un CROS ou un CDOS, puissent bénéficier à l'ensemble des structures déconcentrées du CNOSF.

**Yann LAVOIX** note que les associations doivent faire face aujourd'hui à un fort degré d'exigence, rendant la formation absolument primordiale. Il demande à Georges PLANCHOT de faire une mise en contexte de cette problématique.

**Georges PLANCHOT** rappelle qu'il n'est plus possible aujourd'hui de gérer et d'animer une association sportive, comme il y a vingt ans. Les contraintes administratives sont telles que la formation des dirigeants devient indispensable afin qu'ils puissent répondre à ces nouvelles exigences. La professionnalisation devient une nécessité. La formation doit concerner à la fois les dirigeants bénévoles, pour leur permettre d'accomplir pleinement leurs responsabilités, mais aussi les salariés. Ces salariés se répartissent désormais en deux catégories : d'une part, les techniciens de l'encadrement et de l'animation de la pratique sportive et, d'autre part, les agents de développement, dont la présence est nécessaire dans les structures sportives, tant à l'échelle des fédérations qu'à celle des CROS ou des CDOS.

Les offres de formation se multiplient, de l'échelon national (notamment avec la création de l'IFoMoS) au niveau régional et départemental (avec les actions de formation proposées par les CROS et le CDOS) mais, face au développement de l'ingénierie de formation, la question de son financement devient de plus en plus prégnante, aussi bien pour les opérateurs chargés de dispenser ces formations que pour les bénéficiaires eux-mêmes.

Il convient donc de mener une réflexion concertée autour de la construction de plans de formation sur les territoires, en termes de contenus, de bénéficiaires et de financements, en croisant les

différentes ressources mobilisables. A cet égard, l'attention que le CNDS porte au financement de la formation mérite d'être saluée.

L'accompagnement au montage des politiques de formation, en cohérence avec les besoins et les attentes du secteur et des territoires, passe par une bonne connaissance des circuits de financement de la formation au niveau régional, dont relève cette compétence, mais aussi au niveau national, en fonction des priorités définies par la branche sport. Dans ce contexte et en tant que représentants du CNOSF dans les régions et les départements, les CROS et les CDOS sont les interfaces qu'il convient de renforcer pour leur permettre d'apporter leur concours, comme centres de ressources, aux ligues, aux comités et à leurs clubs. Prenant en compte cet enjeu et partageant la conviction que le rôle des dirigeants bénévoles est capital et qu'il faut le conserver, l'association des régions de France (ARF) et le CNOSF ont décidé conjointement de mener une réflexion sur la formation et l'accompagnement à la professionnalisation au service des structures sportives.

Cette réflexion s'est fondée sur l'expérience pilote menée en Poitou-Charentes pour aboutir à la définition d'une méthodologie favorisant le recueil par les acteurs régionaux de données susceptibles d'alimenter une politique régionale de formation. Les éléments de cette étude, dont le compte rendu final est prévu pour le printemps prochain, doivent permettre de développer cette démarche afin de mutualiser les moyens, autant financiers que pédagogiques, consacrés à la formation. La formation des dirigeants bénévoles n'est pas conçue comme une formation qualifiante, mais comme une qualification indispensable à ces dirigeants, permettant de conforter le rôle de chacun (dirigeants et salariés) dans la prise de décision politique et la mise en œuvre de l'action stratégique.

**Yann LAVOIX** propose à Jean ROGER de présenter à la salle les financements de la formation définis par la branche sport.

**Jean ROGER (Président de la CPNEF Sport et représentant de la branche sport au guichet unique Auvergne)** explique que l'ensemble des entreprises employant des salariés doivent cotiser à la formation professionnelle, en vertu de leurs obligations légales et conventionnelles. Toutes les entreprises de la branche sport cotisent à l'un des deux Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), Uniformation ou AGEFOS PME. Cette cotisation est basée sur un taux commun fixé à 1,62 % de la masse salariale. 90 % des entreprises de la branche sport emploient moins de dix ou de cinq salariés, les partenaires sociaux n'ont pas souhaité différencier le taux entre les entreprises de plus de dix salariés et les entreprises de moins de dix salariés, afin de préserver le caractère mutualisé et collectif de cette politique. Seul un taux égal peut permettre un traitement égal et mutualisé de l'ensemble des entreprises.

15 000 entreprises financent la formation professionnelle et la priorité va à la formation professionnelle des salariés. La branche sport présente toutefois la particularité de financer également, sur les fonds de la formation professionnelle, la formation des dirigeants bénévoles, dans leurs fonctions liées à la gestion de leur association.

Les sommes collectées et dépensées sont en augmentation. Plus de 18 millions d'euros ont été engagés en 2007 pour financer des formations, soit une augmentation de près de 30 % par rapport à l'année précédente.

Les priorités portent sur les formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes destinées aux salariés. Des actions collectives sont également menées pour regrouper les petites associations

éclatées sur le territoire, à l'initiative des fédérations, d'organismes mutualisateurs comme Professions Sport, des CROS ou des CDOS. L'objectif de ces actions collectives est donc de rompre l'isolement de ces petites associations en matière de formation.

Des critères financiers sont également pris en compte, au regard du coût pédagogique des formations, mais également de l'ensemble des frais annexes (déplacements et hébergements) qui permettent aux salariés de partir en formation dans de bonnes conditions, et qui peuvent parfois doubler le coût même de la formation. Les salaires des personnes employées pour remplacer les salariés partis en formation sont également pris en considération, mais peu d'associations et d'employeurs savent qu'ils peuvent obtenir le financement de ces remplacements.

**Yann LAVOIX** demande à Patrice GOHIER, représentant de l'ARF, d'aborder à son tour le sujet des financements apportés par les régions et de préciser quels en sont les critères.

**Patrice GOHIER (représentant de l'ARF)** propose d'expliquer le fonctionnement des régions dans le domaine de la formation professionnelle, qui lui semble correspondre aux besoins du secteur associatif sportif.

Le processus de décentralisation qui a transféré aux régions la compétence de la formation professionnelle a connu plusieurs vagues en 1982, 1993, 2002 et 2004. Une nouvelle vague est attendue pour 2009, notamment avec une réforme de l'AFPA (association nationale pour la formation professionnelle des adultes).

Le Code de l'Education qui prévoit le transfert de la compétence de l'Etat aux conseils régionaux précise que « *La région définit et met en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle* ». Les régions ont hérité de diverses compétences au fur et à mesure des différentes vagues de décentralisation, allant de l'orientation au développement économique à l'aménagement du territoire et la formation. A ce titre, elles réclament désormais la création et la gouvernance d'un service public régional de l'orientation, de la formation et de l'emploi.

Les régions interviennent avant tout dans la structuration et l'analyse des besoins de formation, à travers les observatoires régionaux emploi formation et les concertations avec les branches (dans le cadre des contrats d'objectifs territoriaux). Le caractère inachevé et incomplet de la décentralisation engendre toutefois un manque de concertation et de lisibilité entre les acteurs, notamment entre les régions et l'Etat et plus particulièrement l'Education nationale. Un exemple peut être cité : la région Pays de Loire a récemment créé une structure moderne pour accueillir la formation aux métiers du nautisme, alors que, dans le même temps, l'Education nationale abandonnait cette filière sans concertation. Cet exemple montre qu'une meilleure gouvernance et un meilleur partage des informations permettraient une plus grande efficacité des actions. Les régions parviennent tout de même à identifier les besoins réels de formation grâce aux OREF et aux branches professionnelles ce qui permet, après une concertation la plus large possible, de voter un plan régional de formation professionnelle.

Les régions doivent notamment assurer la complémentarité des dispositifs de formation par la coordination des processus de programmation des offres, la mutualisation des moyens, la mise en place de pôles d'excellence et le développement des formations professionnelles supérieures. Elles ne se contentent pas de gérer des crédits, mais vont au-delà des missions conduites précédemment

et innovent notamment par la création de filières d'apprentissage, de lycées professionnels et d'écoles des métiers, en veillant à mettre le plus possible en cohérence la demande et l'offre.

Les régions sont également chargées de la mise en réseau des structures d'accueil, d'information et d'orientation (AIO), en organisant notamment la mutualisation des connaissances, des outils et des ressources, des référentiels d'intervention communs et de la professionnalisation des équipes. Les difficultés rencontrées dans ce domaine sont liées à la multiplicité des acteurs (centres d'information et de documentation jeunesse, psychologues scolaires, AFPA, service public de l'emploi) qui complexifie le fonctionnement du dispositif. Les régions demandent à pouvoir assurer le pilotage de ce type de structures pour optimiser et mettre en cohérence à la fois les besoins individuels, les besoins professionnels et les besoins territoriaux, en tant qu'acteurs de l'aménagement du territoire. Pour exemple, dans la branche professionnelle de l'hôtellerie, le fait que 80 % des étudiants des écoles hôtelières quittent la branche après quatre ans d'activité montre bien les difficultés de fonctionnement de ce dispositif d'orientation. Assurer la gestion de l'orientation au plus près des territoires serait certainement plus favorable à la qualification et l'insertion professionnelle des formés.

Les régions proposent une adaptation de l'offre aux divers publics ciblés par les dispositifs de formation. La formation initiale est en difficulté, avec 150 000 jeunes qui sortent, chaque année, du système éducatif sans aucune qualification. Un tel handicap est ensuite très difficile à rattraper. L'accès à la formation des publics en difficulté, comme les détenus ou les handicapés, devrait faire partie des missions des régions, au sein d'un grand service de la formation, ce qui conduit à souhaiter une poursuite de la décentralisation.

Les régions organisent un accompagnement des mutations économiques, particulièrement nécessaire dans le contexte de crise actuel. Dans une telle période, plutôt que le chômage technique, elles préconisent l'entrée en formation, car cette solution coûte finalement moins cher, tout en permettant la sécurisation des parcours professionnels, en favorisant le reclassement et en concourant à la stabilité du tissu social. Cette mission est considérée par les régions comme essentielle.

Les régions interviennent également dans l'incitation à l'innovation et l'évaluation de l'offre de formation, l'individualisation des parcours de formation par modules, l'accompagnement de prévention des ruptures, la qualité et l'innovation pédagogiques et le développement d'une culture de l'évaluation. Elles ont innové notamment dans le secteur sanitaire et social, qui leur a été récemment transféré, en instaurant un assouplissement du fonctionnement des bourses aux étudiants, une possibilité d'inscription par internet, une mensualisation des versements et une simplification des dossiers. De telles mesures engendrent une plus-value et un gain de temps sur la formation et la qualification des personnes. Les régions s'adaptent aussi aux besoins, en proposant un fonctionnement par modules et une souplesse des offres de formation (en horaires décalés par exemple). La région apparaît donc comme l'échelon le plus pertinent entre l'individu, le territoire et l'entreprise.

Enfin, au titre de la gouvernance, de la coordination, de l'animation des outils et de la concertation, doivent être cités les centres consultatifs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle et les plans régionaux de formation. Les régions souhaitent d'ailleurs ardemment que ces plans puissent devenir prescriptifs et s'imposer à l'ensemble des acteurs, pour éviter les dysfonctionnements.



Les résultats de l'étude menée conjointement avec le CNOSF devraient donner une vision et permettre une orientation des travaux et des financements sur le secteur sportif afin d'encourager la professionnalisation de ses acteurs, d'identifier les besoins de formation et la méthodologie pour y répondre.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Christian CHARTIER, vice-président chargé de la formation au CROS Aquitaine, et l'invite à expliquer, au regard de son expérience et de son vécu, comment choisir un financeur et quelle est l'importance de l'OPCA.

**Christian CHARTIER (Vice-président chargé de la formation au CROS Aquitaine)** explique qu'aucune recette miracle n'existe en la matière : le choix du financeur relève plutôt de relations qui s'établissent naturellement entre une collectivité territoriale (en l'occurrence le conseil régional d'Aquitaine), un service déconcentré de l'Etat et d'autres partenaires qui apparaissent progressivement.

Christian CHARTIER souligne que le CROS Aquitaine est très honoré de pouvoir exposer sa démarche, dont les participants jugeront de l'originalité. Il a été choisi par le CROS pour participer à cette journée, d'abord en tant que vice-président chargé de la formation et de la citoyenneté (incluant l'emploi), mais il est également vice-président d'une association de gestion d'un CFA des métiers du sport, qui n'a que quatre ans d'existence, et dirigeant de ligue, élu et employeur, de la Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire.

Il intervient ici pour présenter le programme régional concerté de formation des dirigeants sportifs, concernant à la fois les élus, les bénévoles et, de plus en plus aussi, des responsables de direction dans un statut de salarié à plus ou moins plein temps. Ce programme est qualifié de concerté car il implique l'Etat, la collectivité territoriale régionale, le CROS et les cinq CDOS. Ce programme a été élaboré, entretenu et renouvelé grâce à la commission formation du CROS, qui le prépare et le revoit chaque année. Elle est présidée par Christian CHARTIER, constituée d'un représentant de chacun des cinq CDOS, de la région Aquitaine, d'un chargé de mission formation du CROS et d'un expert universitaire, retraité et bénévole, qui apporte notamment son soutien dans le domaine de la formation des formateurs. Des bilans réguliers sont établis sur ce programme, parfois à la demande expresse de la région ou des services déconcentrés de l'Etat.

Ce programme est structuré autour de quatre axes.

- Le premier axe concerne la formation des dirigeants régionaux et départementaux à la gestion et au développement de leur comité ou de leur ligue. Les thématiques sont traditionnelles : comptabilité, responsabilité, animation de groupes, conduite de réunion, informatique, etc.
- Le deuxième axe porte sur la communication de l'ensemble des offres de formation de dirigeants de clubs ou de structures départementales ou régionales, organisées par le CROS, les CDOS et les DDJS. Cette communication est assurée par le biais d'un site internet particulier intitulé « Formation ». Le CROS dispose donc de deux sites internet distincts, dont l'un est spécialisé dans la formation. Les formations relevant du programme régional et proposées par les ligues peuvent également y être affichées. Ce site est participatif et permet donc aux intéressés d'intervenir immédiatement.
- Le troisième axe, bien connu du CNOSF puisqu'il en a été l'initiateur, concerne la formation de jeunes et de nouveaux dirigeants sportifs bénévoles, selon le modèle de la formation « jeunes



dirigeants » développé par le CNOSF et découvert, il y a quelques années. Cette formation a été reproduite, moyennant un aménagement de la fréquence et du type de formations. Cette démarche a permis de constater la présence plus fréquente, dans ces formations, de salariés, qui sont aussi souvent des bénévoles dans une autre structure et qui peuvent être inscrits à ce titre à ces formations.

- Le quatrième axe vise la formation de formateurs et l'offre d'outils de formation. La formation de formateurs est très récente et a lieu à l'occasion des actions de formation de nouveaux dirigeants, sous une forme de formation-action.

La communication grand public constitue, par ailleurs, un axe essentiel. Elle joue un rôle important permettant de faire connaître les formations à tous ceux qui en ont besoin ou qui souhaitent y être associés. Cette communication passe principalement par l'organisation d'un Salon des Sports, qui s'est tenu cette année sur douze jours, par un séminaire des présidents de ligues, au cours duquel la formation est intensément présentée, et par une campagne d'affichage, dirigée notamment vers les 3 000 clubs ayant présenté un dossier au CNDS, les associations d'étudiants, les agences ANPE, les communes de plus de 500 habitants et les Communautés de communes.

S'agissant du financement, le budget reste pour le moment modeste, mais présente l'intérêt de prévoir une parité entre la collectivité territoriale régionale et le CNDS, en application d'un accord passé entre le CROS, le directeur régional de la Jeunesse et des Sports et la région Aquitaine. Pour le moment, la participation des OPCA reste modeste, mais de récents contacts permettent d'imaginer une possibilité d'intervention beaucoup plus massive de ces structures.

**Yann LAVOIX** demande pourquoi la participation est moindre.

**Christian CHARTIER** répond que, jusqu'à présent, cette possibilité n'avait pas été envisagée. En effet, pour l'instant, les formations sont non-qualifiantes, mais un travail est actuellement en cours pour développer une qualification à l'attention des bénévoles car c'est un problème qui ne peut pas être ignoré. Cette concertation et ce financement partagé présentent des avantages : les programmes et les actions à mener sont définis en concertation, le financement est assuré et les CDOS sont impliqués dans la démarche, ce qui est essentiel pour l'unité et la cohérence de l'action. Des effets plus pervers ou risqués peuvent toutefois être observés, le financeur souhaitant logiquement imposer ses exigences sur le type d'actions menées.

Trois exemples peuvent être cités. En 2005, le conseil régional d'Aquitaine a demandé au CROS d'organiser des formations faisant appel à l'Université. Or ces formations se sont avérées peu applicables, n'apportant guère de réponse à la proposition d'action. En 2007-2008, la constitution d'une cellule de pilotage réunissant des représentants des partenaires a été demandée dans un souci de contrôle. Enfin, le dernier exemple est une demande de financement d'actions départementales et locales, à laquelle le CROS n'a pas souhaité donner suite, considérant qu'il n'importait pas d'aller aussi vers ce type de financements d'actions.

S'agissant des perspectives, la première est le vœu d'une départementalisation de la formation des jeunes et nouveaux dirigeants, qui n'a pu être encore déclenchée dans les cinq départements. Les perspectives portent également sur le développement des formations communes aux élus et aux salariés et une collaboration avec le C2RA et les DLA, qui proposent désormais leur aide au CROS.

Cette proposition de collaboration est particulièrement intéressante et plusieurs réponses ont déjà été préparées et traduites par des projets d'actions.

**Yann LAVOIX** invite Jean ROGER à intervenir sur le sujet du guichet unique au nom de la branche sport.

**Jean ROGER** explique que le guichet unique relève des mesures opérationnelles d'un contrat d'objectifs territorial, qui correspond à la déclinaison, sur un champ professionnel, du plan régional de développement des formations (PRDF). Plusieurs contrats d'objectifs territoriaux ont été signés dans la branche sport, comme par exemple celui de Rhône-Alpes. Celui d'Auvergne est en cours de signature et comprend une initiative particulièrement originale, à savoir un guichet unique prévu parmi les mesures opérationnelles déclinées par le contrat d'objectifs.

Ce guichet unique devrait commencer à fonctionner dès 2009. Il vise à apporter des réponses aux questionnements et aux difficultés rencontrées, en matière de formation dans un souci de cohérence au regard de la diversité des publics (demandeurs d'emplois, dirigeants bénévoles, sportifs de haut niveau, sportifs professionnels, salariés multi-employeurs, personnes en formation). Aucun guichet ne permettait d'assurer une cohérence en donnant l'ensemble des informations et en assurant un suivi des formations. La situation est un peu complexe avec deux OPCA concurrentiels sur le territoire. Les élus de la région sont à l'origine de cette initiative, qui pourrait être développée ailleurs, et doivent être remerciés de l'avoir dynamisée et d'avoir permis une mise en cohérence, grâce à un interlocuteur unique pour l'ensemble des publics.

La mise en place de cet interlocuteur unique supposait une mise en ordre à partir d'un diagnostic partagé avec l'ensemble des partenaires, puis la recherche de financements. Cette initiative concerne majoritairement les salariés, mais pas seulement, et bénéficie d'un financement sur la branche. Etant signataire du contrat d'objectifs et favorable à cette initiative de guichet unique, la branche a fléchi des financements et a prévu près de 700 000 euros sur les deux prochaines années. En Auvergne, ce guichet sera piloté par AGEFOS PME mais, en fonction de l'histoire et des territoires, d'autres OPCA ou d'autres partenaires pourront assurer ce pilotage commun, afin de mettre en cohérence et de faciliter l'accès à la formation de l'ensemble des publics concernés.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Etienne DUBOISSET, opérateur du guichet unique, pour expliquer le fonctionnement technique de ce dispositif.

**Etienne DUBOISSET (opérateur du guichet unique)** indique que le guichet unique fera l'objet d'une des fiches actions du contrat d'objectifs et aura pour but d'assurer l'animation des autres fiches de ce contrat, au travers d'une conférence des financeurs, réunissant tous les intervenants régionaux concernés par la formation et l'emploi dans le milieu du sport.

**Yann LAVOIX** demande s'il y aurait intérêt à ce que les financeurs nationaux et régionaux mutualisent les fonds.

**Etienne DUBOISSET** répond que la mutualisation des fonds ne s'opérera pas de fait : tous les intervenants se mettront autour de la table et seront informés des différents financements accordés. L'intervention portera sur différentes actions, différents statuts et différents publics. Le ministère interviendra notamment par rapport aux sportifs de haut niveau, par un partenariat avec la DRDJS,

sur des fonds fléchés. Une comptabilité sera tenue sur chaque action pour pouvoir reporter et informer, d'une part, les bénéficiaires, quel que soit leur statut (demandeurs d'emploi, sportifs de haut niveau, cadres et dirigeants bénévoles de structures employeurs ou non), sur les différents dispositifs et, d'autre part, les décideurs (Etat et région) sur les actions menées, par une consolidation des données permettant d'alimenter les différents observatoires et de servir d'outil au pilotage de la mise en place de nouvelles formations ou de financements de formations sur les différents territoires.

**Yann LAVOIX** sollicite Xavier LABAUNE du CFA des métiers du sport et de l'animation d'Auvergne pour expliquer le déroulement concret de la concertation des acteurs autour de la formation et des financements liés à l'apprentissage.

**Xavier LABAUNE (CFA des métiers du sport et de l'animation d'Auvergne)** indique qu'au niveau national, 14 Centres de Formation d'Apprentis (CFA), privés ou publics, existent actuellement et adhèrent à la Fédération Nationale des CFA Sport Animation et Tourisme. Il souhaite d'abord préciser le contexte de l'apprentissage par rapport aux intervenants et à la thématique de la journée, entre la cohérence nationale et la cohérence territoriale.

Les conseils régionaux sont les donneurs d'ordres des CFA : ils décident de leur ouverture, de leur financement et des formations proposées. Le ministère est le deuxième acteur. Depuis deux ans, il est l'autorité académique et assure, à ce titre, le contrôle pédagogique des CFA. Les 14 CFA existant actuellement accueillent 2 000 à 2 500 apprentis, sur des formations d'animateurs et d'éducateurs sportifs dans le champ du sport, de l'animation et du tourisme. La cohérence régionale est donc assurée avec le conseil régional et la cohérence nationale, avec le ministère.

En matière de cohérence avec les partenaires sociaux, les branches professionnelles font partie intégrante des CFA. Un accord cadre a notamment été signé entre la Fédération Nationale des CFA et la branche du sport pour promouvoir le dispositif d'apprentissage dans l'ensemble du secteur d'activité. Le quatrième interlocuteur est le mouvement sportif au niveau régional, les CROS faisant également partie intégrante de la vie des CFA.

Les difficultés rencontrées par les CFA, en tant qu'outils de formation, portent sur l'adéquation des formations proposées avec les besoins, des déficits de lisibilité étant possibles, surtout avec la coexistence, sur certaines disciplines sportives, des brevets d'Etat et des brevets professionnels. Des craintes sont également ressenties par rapport à la relance des contrats aidés (CAE, CA) qui pourraient venir télescoper le dispositif d'apprentissage.

Les CFA sont des outils de formation, dans le cadre du contrat d'apprentissage : les jeunes sont salariés de clubs, d'associations, de collectivités ou d'entreprises. Le dispositif d'apprentissage est un outil de formation au service des territoires, qui doit s'appuyer aussi sur le mouvement sportif.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Pierre CAMBREAL, en tant que président du CROS Côte d'Azur, au sujet du fonctionnement du financement croisé.

**Pierre CAMBREAL (Président du CROS Côte d'Azur)** explique que bien souvent le monde sportif cotise parfois à un des deux OPCA, sans demander de formation. Il a donc été nécessaire de faire prendre conscience aux structures de la possibilité d'utiliser les sommes versées aux OPCA, ceci en

envoyant un salarié en formation et en faisant une demande de prise en charge auprès de l'OPCA collecteur. Pour le CROS, un travail de fond a été mené depuis un an par une salariée au sein du CROS pour permettre cette sensibilisation et aider les ligues et les comités régionaux à mettre en place, en fin d'année, un plan de formation pour l'ensemble des ressources humaines des structures.

Dans un second temps, une convention a été conclue avec les deux OPCA (AGEFOS-PME et Uniformation). Face à l'impossibilité de savoir à l'avance à quel OPCA cotisent les personnels qui s'inscrivent dans les stages de formation, un accord a été trouvé sur un partage à 50/50 entre les deux organismes.

Ce dispositif permet de faire en sorte qu'entre les crédits du CNDS (avec les fiches actions sur la formation), la convention avec le conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur et les sommes versées par les OPCA au CROS Côte d'Azur, les formations soient financées. Pour ceux qui n'ont pas d'OPCA et de professionnels, un tarif minimum est appliqué. Un second tarif est prévu quand les clubs ou les associations sportives paient la formation. En revanche, quand les stagiaires sont pris en charge par l'OPCA, ce qui représente 90 % des cas, le prix fort est appliqué. Le mouvement sportif n'a toutefois pas à en rougir, au vu des tarifs de formation proposés par d'autres organismes privés. Ce dispositif permet de faire en sorte que, sur le nombre de journées de formation réalisées, le poste de la collaboratrice soit financé à hauteur de 40 ou 45 % par les « bénéfiques » des formations. Le croisement de différentes formes de financement permet de consolider ou de pérenniser les postes existant au sein des structures et les stagiaires expriment une grande satisfaction d'avoir suivi ces formations.

**Yann LAVOIX** demande aux participants s'ils souhaitent poser des questions aux intervenants et s'il leur paraît plus facile de comprendre les circuits de financement permettant de construire un plan de formation, d'accéder à la formation et d'identifier les interlocuteurs adéquats.

**Jacques ROUSSEL (secrétaire général de la Fédération Française et de la ligue d'Auvergne du Sport Adapté)** voit ces démarches comme un parcours du combattant, marqué par son élitisme, car impliquant d'avoir déjà connaissance des dispositifs et des interlocuteurs. La ligue d'Auvergne a souhaité engager un ensemble de démarches de cette nature et s'est adressée au CFA des métiers du sport et de l'animation d'Auvergne mais s'est heurtée à une grande complexité. Le travail sur le sport et le handicap est un domaine qui a besoin d'être développé et soutenu. Elle sait désormais qu'elle pourra se tourner vers l'AGEFOS PME pour optimiser et réussir ces démarches. Aujourd'hui, l'existence de fonds au ministère et au CNDS est connue. Le CNDS mérite d'ailleurs d'être remercié pour ses actions en faveur du sport adapté et du handisport. Toutefois, les ligues ne connaissent pas suffisamment les dispositifs et les filières et sont parfois découragées, alors qu'au vu des interventions, ces actions paraissent tout à fait faisables.

**Yann LAVOIX** souligne que cette remarque démontre l'intérêt de mettre en place des plans de communication. Il invite les participants à faire part de leurs réactions aux propos précédents.

**Georges PLANCHOT** souligne que la démarche nécessite des compétences et du temps. Il estime que le mouvement sportif, dans sa structuration, doit être un centre de ressources, concentrant tous les éléments d'information nécessaires pour répondre aux besoins des ligues régionales et éventuellement des fédérations, par le biais de leurs structures régionales. La plupart des interlocuteurs sont situés à l'échelon régional, pour le financement apporté par les collectivités et

par l'Etat, par le biais des crédits déconcentrés du CNDS. En revanche, s'agissant des OPCA, les financements sont nationaux, avec des découpages différents des découpages administratifs habituels. La situation est un peu confuse. Il est donc intéressant d'identifier clairement, au moins dans chaque CROS, voire dans les CDOS, un référent capable de répondre aux demandes d'information, car le mouvement sportif n'est jamais aussi bien servi que par lui-même.

**Alain GUETIERE (CROS Midi-Pyrénées)** demande quelle est la légitimité du CROS en tant qu'organisme de formation et quelles sont ses limites. L'exemple présenté montre que le CROS essaie de réunir des fonds, tout en étant acteur. Le CROS a un rôle pour diagnostiquer, analyser et faire connaître les besoins, mais il se trouve ensuite face à des financeurs qui poursuivent leur propre logique et qui peuvent aussi flécher leurs publics. Dès lors que des besoins sont détectés, le conseil régional peut très bien organiser un appel d'offres pour proposer une formation ouverte à tous les publics, sans flécher spécifiquement les acteurs du sport. Il convient donc de déterminer les limites de l'action des CROS en la matière. Il a par exemple été souligné que les formations proposées par les Universités ne permettaient pas forcément de répondre aux besoins. Les CFA ont par ailleurs été cités pour la formation initiale. La question des limites de l'intervention du CROS se pose donc : le CROS doit-il devenir organisme de formation en organisant des appels d'offres et des procédures qui peuvent lui échapper ?

**Christian CHARTIER** indique qu'en Aquitaine, la question de savoir si le CROS est un organisme de formation n'a pas été explicitement posée. Les partenaires sont naturellement venus vers le CROS. Il n'a jamais été mis en doute que le CROS pouvait jouer un rôle fédérateur par l'analyse des besoins et par le réseau sportif régional qu'il chapeaute dans toutes ses composantes. La direction régionale Jeunesse et Sports a très rapidement convenu que le CROS devait exercer cette responsabilité de coordination des différents éléments de la politique de formation, en tout cas pour les bénévoles. Ce rôle est un peu plus contesté à l'égard des salariés, mais la dynamique de formation lancée par le CROS Aquitaine touche les deux types de publics.

**Bruno ROLAND** souhaiterait connaître l'état d'avancement de la certification concernant la gestion associative et le dirigeant bénévole, prévue par un décret du 1<sup>er</sup> octobre dernier, et savoir en quoi cette certification pourrait permettre de mobiliser des fonds de la formation professionnelle continue, et donc de la branche du sport, de manière plus conséquente.

**Philippe JOLIVET (CDOS de Seine-Saint-Denis)** explique que la mise en place de ce certificat est en cours en Seine-Saint-Denis. Le montage du dossier doit se terminer prochainement. Il se développera sur une année et un ou deux intervenants sont encore recherchés. Tous les comités départementaux de Seine-Saint-Denis ont été sollicités, ainsi que les clubs. Des séances de 30 à 40 personnes seront organisées au siège du CDOS. Philippe JOLIVET a été chargé de cette mission par le président du CDOS, Eric BATAILLY. Elle sera menée en collaboration avec le personnel salarié du CDOS. Les comités départementaux et les clubs semblent adhérer à cette formation certifiante.

**Vianney SEVAISTRE** souhaite apporter deux précisions. Il remercie d'abord le représentant de l'ARF pour ses propos, auxquels il adhère. Comme à l'OMNAS, une réflexion est en cours pour améliorer l'observatoire et il est évident que l'intervention de l'ARF est indispensable dans cette démarche. Les relations entre les régions et l'Etat ont été évoquées. Comme pour les religions et l'Etat, il faudrait faire « un nouveau 1905 » inversé. Par ailleurs, le Ministre a annoncé la suppression d'un certain nombre de CREPS. Cette suppression aura une influence sur l'offre publique de formation. Il faut s'y préparer. Il apparaît clairement aujourd'hui que le rôle de l'Etat en matière de formation est marqué

d'abord par un environnement spécifique, avec un monopole sur lequel il convient de se reconcentrer, et ensuite, par les sports rares et chers, qui ne sont pas forcément les deux à la fois, mais pour lesquels peu de formations sont proposées par le secteur privé. Quand ces deux aspects seront gérés, il sera alors possible de déterminer les autres actions possibles avec le volume des forces restantes. Des organismes de formation privés ont déjà pris une place extrêmement importante sur le marché des formations et cette situation semble bien fonctionner. Il faut s'attendre, dans les prochaines années, à une offre de formations privées de plus en plus conséquente, car l'Etat revient sur son rôle régalien, ce qui paraît tout à fait normal.

**Patrice DOCTRINAL (CROS de la région Centre et Fédération Française de Rugby)** explique qu'à l'occasion de la conférence régionale du sport mise en place par la région Centre, il avait été demandé, pour répondre à ce type de problématiques, d'organiser des assises régionales. Ces assises ont été précédées par de nombreuses réunions de travail, au plus près du terrain. Trois éléments principaux en sont ressortis.

D'abord, les financements sont apparus comme la question essentielle. Or l'offre de formation proposée dans la région s'avère dix fois supérieure à la demande. Plus d'un tiers des formations proposées par les fédérations, les ligues, les comités départementaux, le CROS, les CDOS et les OPCA ont ainsi été annulées, faute de participants. Ce n'est donc peut-être pas forcément la bonne façon d'appréhender la question. Par ailleurs, l'information n'arrive pas à la base : 80 % des dirigeants bénévoles ne sont pas informés de l'offre de formation et, quand elle arrive, elle est incompréhensible. Enfin, concernant le public, il semble que ceux qui suivent les formations soient toujours les mêmes et ne soient pas ceux qui en auraient besoin. Telle est la réalité, en tout cas pour la région Centre.

**René BONNET** explique qu'il a toujours eu quelques scrupules, voire quelques remords parfois, à mettre en place des formations pour des dirigeants bénévoles pendant les week-ends ou le vendredi soir, sur un temps où ils sont déjà pris par des activités dans les clubs. En 2003, il a obtenu l'aide de la direction régionale Jeunesse et Sports et de la région pour essayer d'établir un diagnostic sur les besoins des dirigeants sportifs. Ce dispositif a été appelé « Formasport ». Une salariée a été recrutée pendant six mois pour travailler sur ce sujet et interroger les dirigeants sportifs.

Ce diagnostic a conduit à constater que les dirigeants sportifs avaient avant tout besoin de temps pour se former sur leur temps professionnel. Il s'agissait donc d'essayer de proposer des temps de formation qualifiante pendant leur activité professionnelle. Un livret de formation a été mis en place. Il est un peu un dérivé du carnet de vie du bénévole du CNOSF et cherche à concrétiser les diverses formations suivies par les bénévoles en matière de formation dans le secteur associatif sportif.

Malgré tout, dans le contexte actuel, avec un taux de chômage qui n'ira pas en diminuant, il serait peut-être envisageable de faire prendre en compte la formation des dirigeants dans un parcours de formation tout au long de la vie, qui puisse être validé et avoir lieu sur le temps professionnel des actifs. Toutefois, l'évolution actuelle ne semble pas s'orienter vers ce système. En effet, la région Poitou-Charentes a choisi de mettre en place une formation des bénévoles dans le cadre d'un appel d'offres. Elle fait donc appel au marché et met en concurrence les différentes associations entre elles pour assurer la formation des bénévoles. Le CROS n'a pas voulu entrer dans ce système, considérant que son rôle doit se limiter à la formation des dirigeants sportifs, ce qui n'est pas possible dans le système d'appel d'offres. Actuellement, en Poitou-Charentes, le système de formation des bénévoles et même des salariés n'est pas pris en compte par la région dans ses dispositifs de formation. Il serait

donc souhaitable que les régions puissent se coordonner pour analyser les différents dispositifs de formation en place, car la région Poitou-Charentes peut être relativement envieuse des actions menées par exemple par la région Centre.

**Jean ROGER** souhaite apporter un élément de réponse prévu dans le contrat d'objectifs territorial Auvergne. Ce contrat comprend une fiche action sur le droit individuel à la formation des bénévoles, pour déterminer comment prendre en compte la formation des dirigeants bénévoles salariés sur le droit individuel à la formation (DIF). Dans le cadre du guichet unique, une réflexion est menée et des fonds seront dédiés à l'accès à la formation et à la valorisation de la formation des bénévoles, avec un financement partagé impliquant à la fois la région, l'Europe et les branches professionnelles. Cette démarche ne permettra peut-être pas de résoudre tous les problèmes, mais cette réflexion commence à aboutir à des mesures opérationnelles qui doivent permettre la valorisation des parcours de bénévoles, nombre d'entre eux étant par ailleurs salariés et pouvant se former pendant leur temps de travail ou en dehors, dans le cadre du DIF.

**Patrice GOHIER** précise que les régions ne considèrent pas que le recours au marché en matière de formation soit satisfaisant. C'est pourquoi elles appellent de leurs vœux à la mise en place d'un service public de la formation, de l'orientation et de l'emploi, qui serait co-piloté par les conseils régionaux.

**Georges PLANCHOT** souligne, en conclusion des débats de la matinée, que professionnalisation et formation vont de paire. Le sport est la branche la moins professionnalisée de tous les secteurs d'activité au niveau national. Il connaît pourtant un très fort développement en termes de créations d'emplois. Il est donc indispensable de lier la formation des dirigeants bénévoles avec l'embauche de salariés et d'imposer un droit à formation, voire une exigence de formation, à tout nouvel employeur. Il faut faire en sorte que, dans toute nouvelle association employeur, le responsable élu bénéficie d'une formation pour lui permettre d'être pleinement en mesure d'assumer sa charge d'employeur, sans la concéder à des organismes extérieurs, ce qui n'a pas de sens dans une perspective de pérennisation et de développement de l'emploi.



## Ancrer le dialogue social dans les territoires

**Yann LAVOIX** souligne que le dialogue social peut paraître difficile à ancrer dans les territoires, d'autant plus qu'il est très largement suppléé par le niveau national. De nombreuses explications sont possibles, allant de la jeunesse de la branche professionnelle à la taille des entreprises du sport. Il s'agit de voir si le nombre de partenaires sociaux sur les territoires est suffisant et comment mieux communiquer entre le national et les territoires.

Sont invités à intervenir sur cette thématique : José MARIAGE, Directeur du CoSMoS et Philippe GASNIER du CoSMoS Aquitaine. Jean ROGER et Philippe JOLIVET prendront également la parole. José MARIAGE est d'abord chargé de présenter une mise en contexte de la thématique.

**José MARIAGE (Directeur du CoSMoS)** explique que, deux ans seulement après l'extension de la convention collective nationale du sport, développer le dialogue social dans les territoires est un vaste programme. Il faut avant toute chose se mettre d'accord sur la signification du terme de dialogue social. Cette notion est nouvelle dans le mouvement sportif et dans la branche du sport en général. Les acteurs ne sont pas encore tous au fait de ce que le dialogue social recouvre et représente, et comment il fonctionne. L'extension de la convention collective nationale du sport a conduit à la création de la branche professionnelle du sport. Elle va au-delà du mouvement sportif, tel qu'il se conçoit aujourd'hui, puisque viennent s'y agréger le sport professionnel et des entreprises sportives qui ne sont pas des associations à but non lucratif, comme « Amaury Sport Organisation » qui est aujourd'hui un adhérent du CoSMoS. Il s'agit donc de faire en sorte que tous ces acteurs fonctionnent ensemble.

Aujourd'hui, le dialogue social existe, mais essentiellement au niveau national. Même ce dialogue social national reste encore en construction, les acteurs doivent apprendre à se connaître. Le dialogue social n'est pas aisé et la négociation a lieu, au niveau de la branche du sport, entre huit organisations syndicales et deux organisations patronales. Il faut déjà réussir à se mettre d'accord, avant de pouvoir travailler à l'échelon des territoires sur d'autres thématiques ou d'autres problématiques.

En ce qui concerne les territoires, aujourd'hui, le dialogue social, entendu dans le sens de négociations lourdes et avancées entre des organisations patronales et des organisations de salariés, n'existe pas ou très peu. Il s'est développé dans quelques entreprises ou associations importantes, qui ont mis en place des élections de délégués du personnel ou des élections syndicales, et dans quelques CROS. La convention collective nationale du sport a essayé de prendre en compte l'une des spécificités du secteur, qui est composé de structures employant peu de salariés, et a abaissé le nombre de salariés de dix à sept pour la mise en œuvre d'élections de délégués du personnel. Même ce seuil de sept salariés peut paraître élevé au regard du contexte du secteur, caractérisé par une majorité d'associations employant moins de cinq salariés équivalents temps plein.

Le dialogue social n'existe donc pas ou peu au niveau des territoires. En revanche, il faut insister sur le fait que les partenaires sociaux y sont aujourd'hui présents, à travers différentes instances ou différents travaux. Ils participent ainsi à des commissions mises en place par les DRDJS ou les DDJS, à des conseils d'administration de CFA (dans le cadre d'une convention avec la Fédération Nationale



des CFA des métiers du sport, de l'animation et du tourisme), à des conseils d'administration d'UFR STAPS (pour prendre part à la réflexion sur la mise en place de certaines formations ou sur l'accompagnement de certains dispositifs), à des contrats d'objectifs ou à des contrats d'études prospectives. A chaque fois que les représentants des syndicats de salariés et d'employeurs peuvent contribuer à la réflexion, ils essaient d'être présents. Cela demande toutefois une structuration qui n'est pas évidente : la branche professionnelle étant très jeune, les organisations qui siègent au niveau national le sont également et doivent réussir à se structurer au niveau régional, départemental, voire local dans certains cas, afin d'assurer une représentation.

Une autre problématique mérite d'être soulignée : les organisations étant jeunes, elles ne sont pas encore connues de tous. Par exemple, certaines administrations ont encore du mal aujourd'hui à « accepter » que les partenaires sociaux interviennent dans leurs travaux. Il faudra encore du temps pour qu'elles comprennent que ce ne sont plus seulement leurs travaux, mais aussi ceux des partenaires sociaux. Au-delà du dialogue social, un certain nombre de dialogues et de liens de compréhension restent donc encore à nouer avec des administrations ou des collectivités locales ou territoriales, pour qu'elles cernent l'ensemble des enjeux. L'ambition des partenaires sociaux n'est pas uniquement de discuter ou négocier, mais de construire ensemble et pour cela, ils disposent des moyens financiers et structurels nécessaires. Ce co-apprentissage reste donc à développer entre les acteurs qui fonctionnaient auparavant de gré à gré et qui s'interrogent face à l'arrivée du dialogue social, les partenaires sociaux et l'ensemble des collaborations qui se mettent en place (administrations, collectivités territoriales, conseils d'administration d'UFR STAPS, conseils d'administration de CFA, etc.).

De plus, le CoSMoS est très vigilant à ce que les actions mises en place en matière de dialogue social le soient dans une logique constructive et pas dans un esprit d'opposition. C'est une chance que le dialogue social au niveau national, dans le cadre de la négociation de la convention collective, de la CPNEF ou d'autres commissions, soit relativement constructif, fasse avancer les choses, se heurte à peu de blocages et se situe dans une logique gagnant-gagnant. Il est donc important que la même logique prévale dans le dialogue social au niveau des territoires. Si le dialogue social se développe dans une logique d'oppositions lourdes, il existe un risque d'aboutir à des dysfonctionnements dans les logiques voulues par le dialogue social. Il faut donc prendre le temps nécessaire pour construire ce dialogue. Aujourd'hui, justement, le bureau national du CoSMoS se réunit pour travailler sur cette thématique et définir une structuration effective au niveau des régions, des départements, voire des agglomérations importantes, en matière de réseau et de relais d'information. Il convient également de préciser qu'au-delà du territoire national, un dialogue social sectoriel dans le sport se met en place au niveau européen. Cette échelle doit donc aussi être prise en compte.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Philippe GASNIER qui a été un des témoins de la mise en place d'un contrat d'objectifs en Aquitaine. Il lui demande de relater son expérience en matière de dialogue social et d'expliquer quel soutien il conviendrait d'apporter pour aider à la mise en œuvre d'une représentation sur les territoires.

**Philippe GASNIER (CoSMoS Aquitaine)** propose de présenter d'abord la manière dont le contrat d'objectifs a été mis en œuvre et son contenu. Il a été signé le 14 mars 2008 par le Préfet de la région Aquitaine, le président du conseil régional, le directeur régional de la jeunesse et des sports, le recteur d'académie et les présidents et vice-présidents des CPNEF animation et sport. La mise en place d'un contrat d'objectifs est un des moments forts du dialogue social dans les régions.

Le contrat d'objectifs est l'instrument d'un développement cohérent des différents dispositifs et filières de formation, prenant en compte les réalités économiques et sociales du secteur, dans son contexte régional, national et européen, de manière à assurer de meilleures chances d'accès ou de maintien dans l'emploi de ceux qui suivent ces formations. Il se situe donc clairement dans une problématique de formation avec les financeurs, les professionnels et ceux qui règlent les principes de la formation, dont l'Etat. Il précise les modalités de coopération entre les parties afin de favoriser l'emploi dans le secteur et plus particulièrement, l'insertion et la qualification professionnelles des jeunes, la réinsertion professionnelle, le maintien dans l'emploi, le perfectionnement, la qualification des actifs et la certification par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Il comprend plusieurs grands chapitres : des dispositions générales qui viennent d'être citées, une phase de diagnostics (qui se multiplient au niveau régional ou national), des dispositions relatives aux différents types de formation, des objectifs et des modalités transversales et des procédures d'organisation.

Le contrat définit notamment les préconisations ou les avancées possibles par rapport aux différents types de formation. Il aborde à la fois la formation initiale (sous statut scolaire et par apprentissage), la formation en alternance (avec les contrats de professionnalisation), la formation des demandeurs d'emploi (correspondant à l'une des logiques essentielles de financement du conseil régional), la formation professionnelle des salariés et le cas particulier des sportifs de haut niveau.

- **La formation initiale**

S'agissant de la formation initiale et plus particulièrement de la formation en apprentissage, la mise en place de maîtres d'apprentissage est perçue comme une difficulté importante. Le statut de maître d'apprentissage est précisément défini par le Code du Travail. Des conditions particulières sont imposées, comme l'obligation qu'il appartienne à l'entreprise et qu'il soit employeur. Or, dans le secteur du sport, il peut être fait exception à ces conditions et un maître d'apprentissage peut être un bénévole. Il s'agit donc de savoir comment former ces personnes pour être maîtres d'apprentissage.

- **La formation en alternance**

Concernant la formation en alternance, un déficit en matière d'information semble persister. Les opérateurs ne sont pas responsables de ce déficit, qui touche essentiellement les réseaux de communication sur le contrat de professionnalisation.

- **La formation des demandeurs d'emploi**

A propos de la formation des demandeurs d'emploi jeunes et adultes, la réflexion se situe dans une logique de formation professionnelle. Dans le cadre des dispositifs du conseil régional, il a été choisi d'aller vers des formations généralistes (exemple : le BP APT) ou larges, hormis pour la région Aquitaine où le contrat prévoit plutôt une orientation de la formation sur des métiers locaux, comme le surf. S'est donc posée la problématique des diplômés de niveau V ou infra-IV, dont les certificats de qualification professionnelle (CQP). La branche et les acteurs locaux considèrent en effet que ces CQP peuvent constituer un moyen d'entrer dans le métier et qu'il est donc intéressant d'étudier le financement de ces formations.

- **La formation continue des salariés**

S'agissant de la formation continue des salariés, se pose, dans le secteur du sport, le problème de l'indisponibilité chronique, non-volontaire mais de fait, de la plupart des salariés qui, malgré tous les dispositifs imaginables, peuvent difficilement être remplacés. Les catalogues locaux offrent très peu de formations suffisamment cohérentes et courtes pour être adaptées aux salariés, même s'ils ont la possibilité de les suivre pendant leur temps de travail. Ce problème d'offre de formations mérite donc d'être étudié, notamment au regard de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui semble être une voie de réflexion pour les salariés en place dans les entreprises.

- **Le cas particulier des sportifs de haut niveau**

Pour le cas particulier des sportifs de haut niveau, le conseil régional d'Aquitaine s'est engagé, avec ses partenaires, à créer un fonds régional pour la formation qui permettrait, de manière très spécifique, de développer des opérations de formation pour ces sportifs de haut niveau.

Au niveau institutionnel, les acteurs de la branche ont été, dès le départ, impliqués dans la négociation du contrat d'objectifs et y ont participé. En fait, tous les partenaires sociaux n'avaient pas été associés au départ (les salariés avaient été oubliés), mais la situation a été rattrapée par des désignations par la CPNEF. Aujourd'hui, les groupes de travail qui essaient de mettre en œuvre les recommandations sont donc tout à fait paritaires, ce paritarisme s'étendant aussi aux acteurs institutionnels.

**Yann LAVOIX** interroge Jean ROGER, président de la CPNEF, sur les raisons du déficit de représentation des partenaires sociaux sur les territoires.

**Jean ROGER (Président de la CPNEF)** voit plusieurs raisons à cette situation.

- La première raison est la faiblesse du syndicalisme dans le champ professionnel concerné, à la différence de la fonction publique ou des grandes entreprises. Historiquement, la construction des organisations syndicales est relativement faible, même si la convention collective joue un rôle d'accélérateur dans la construction du dialogue social avec une présence indispensable de représentants syndicaux. Les syndicats sont présents dans les quelques grandes entreprises existant dans le secteur du sport, dont une seule dépasse les 1 000 salariés. Mais, dans des associations de cinq ou six salariés, travaillant parfois à temps partiel, le syndicalisme est historiquement faible. Cette réalité constitue une première difficulté qui ne facilite pas le développement du dialogue social au niveau territorial.
- La deuxième difficulté, dans le sport, est relative au fait que le syndicalisme s'est construit autour des questions disciplinaires, avec un cloisonnement par métier. Passer alors d'une problématique de négociation nationale sur des enjeux globaux et transversaux à partir de négociations, à l'origine, très professionnelles et disciplinaires, pour arriver à des objectifs partagés n'est pas facile. La situation de départ est donc relativement complexe, sans parler de la réalité des entreprises.

Deux indicateurs du dialogue social dans les territoires peuvent être retenus.

- Le premier indicateur concerne l'existence d'accords d'entreprise. Ils sont pour l'instant assez rares. En effet, la plupart des petites entreprises ne disposent pas de délégués syndicaux ou de représentants du personnel. Même si une volonté partagée de conclure des accords était exprimée, ils ne pourraient pas être signés. Il faudra sans doute inventer des modalités nouvelles de négociation et de dialogue social, par exemple en proposant des accords modélisés ou en donnant la possibilité à un salarié d'être mandaté pour signer un accord avec un employeur, sans être délégué syndical. Des développements sont donc possibles sur les territoires.
- Le second indicateur du dialogue social sur les territoires est la fréquence des contentieux ou des conflits, qui reste relativement faible aujourd'hui. Les relations entretenues dans le secteur associatif ne sont pas les mêmes que dans les entreprises. La convention collective, qui date de deux ans, a généré peu de contentieux et de conflits. Si le dialogue social existe, il n'est donc pas normé comme dans les grandes entreprises et ne se traduit pas exactement de la même façon que dans d'autres secteurs où les grandes entreprises sont majoritaires.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Philippe JOLIVET, président de la commission paritaire sur le dialogue social, pour exposer le rôle et les missions de cette commission.

**Philippe JOLIVET (président de la commission paritaire sur le dialogue social)** indique qu'il représente le conseil national des employeurs associatifs (CNEA), qui est le deuxième syndicat d'employeurs qui siège à la commission mixte paritaire aux côtés du CoSMoS. Dans le cadre de la convention collective, cette commission n'était pas une commission statutaire et obligatoire, mais les partenaires sociaux, tant salariés qu'employeurs, ont tenu à sa création pour commencer le dialogue social.

Avant de l'étendre dans les régions et les territoires, il faut déjà le développer au niveau national. Les syndicats de salariés et d'employeurs ont d'abord dû faire connaissance, dialoguer et négocier pour aboutir à des positions communes. La mise en place de la convention collective est désormais l'outil incontournable et indispensable pour établir un véritable dialogue entre les employeurs et les salariés, ainsi que stabiliser et normaliser leurs rapports. Pour les présidents de structures, il n'est pas facile, du jour au lendemain, de se mettre dans l'habit et le rôle d'un employeur et il en va de même pour les salariés.

Désormais, le dialogue existe. Dans le cadre de la convention collective et du dialogue social, un club n'est plus appelé une structure, mais une entreprise, conformément au terme statutaire. La taille des clubs importe peu. L'important est que le club soit dirigé par des personnes de qualité et que les salariés, quelle que soit leur position (administratifs, entraîneurs, moniteurs ou éducateurs), puissent établir avec leur employeur des rapports de confiance et mener des discussions, notamment sur certains chapitres un peu délicats de la convention collective, souvent évoqués en commission mixte paritaire (CMP), comme le travail le dimanche, le lissage des contrats ou les salaires. Dans une entreprise, le salarié et l'employeur doivent entretenir des rapports cordiaux et courtois, mais permettant à chacun de défendre sa position et ses arguments.

S'il est vrai que le mouvement sportif n'est pas touché par de grands conflits, le sport occupe tout de même une place importante dans les conflits soumis aux conseils des Prud'hommes. En tant que dirigeant d'une association sportive depuis 1962 et secrétaire général de la ligue Paris/Ile-de-France de handball, Philippe JOLIVET explique que, lorsqu'il a souhaité développer le dialogue social par des réunions hebdomadaires pour faire le point sur le travail et les salaires notamment, certains salariés ont été un peu heurtés par l'aspect formalisé de la démarche. Or c'est déjà là que le dialogue social

doit s'établir. En l'absence de comités d'entreprise et de délégués du personnel, c'est parfois un peu du chacun pour soi, même parmi les salariés. La mise en place d'une structure de dialogue est donc nécessaire, en faisant en sorte que l'entreprise y trouve son compte par rapport à son exploitation, au sens noble du terme.

**Yann LAVOIX** remarque qu'il doit être difficile d'assurer la circulation d'informations vers la base.

**Philippe JOLIVET** estime que ce travail relève de tout un chacun, tant des syndicats d'employeurs que de salariés, et souligne que les conseils apportés à un salarié peuvent souvent permettre de gagner du temps et d'éviter des conflits.

**Jean-François DAVOUST (conseiller confédéral à la CGT en charge des questions du sport et dirigeant sportif dans l'aviron)** souhaite faire part d'une approche un peu différente de la thématique. Le mouvement sportif est majoritairement organisé avec de petites associations employant moins de cinq salariés. Or les représentants à la CPNEF sport sont des salariés de grandes entreprises du sport, qui regroupent de nombreux professionnels. En tant qu'organisation syndicale sur le terrain, la CGT ne dispose d'aucune visibilité sur la situation du salariat. Il a été demandé au ministère de la Jeunesse et des Sports de donner un éclairage sur l'identification, au travers de la carte professionnelle, des salariés employés par le mouvement associatif, mais aucune réponse n'a été obtenue. L'importance du turnover complique également l'identification des salariés. Il s'explique par des questions d'emplois du temps (week-ends, vacances scolaires, horaires) et par le manque de perspectives de carrière. Or les organisations syndicales ont du mal à cerner cette problématique, faute d'une visibilité suffisante de la situation sur le terrain. Par exemple, en région Centre, la CGT, ne connaissant pas les salariés susceptibles de la représenter, s'est retrouvée dans l'incapacité de désigner une personne pour s'occuper de la VAE. Aucune élection n'est organisée pour représenter un délégué syndical, non pas dans une entreprise, mais sur un territoire. Ce constat peut constituer une piste de réflexion.

**Philippe GASNIER** propose d'expliquer les actions menées en Aquitaine en termes d'organisation du syndicat d'employeurs. Ce syndicat est confronté à la même difficulté lorsqu'il doit désigner des représentants dans de nombreuses structures (jurys VAE, jurys BP, contrats d'objectifs, commissions disciplinaires notamment). Une tentative d'organisation a donc été menée, en lien étroit avec le CROS, pour disposer de délégués locaux dédiés plus particulièrement à la problématique de l'emploi. L'objectif de cette démarche est de permettre des désignations cohérentes et d'éviter de solliciter des personnes sans connaissance de la question ou de pratiquer la politique de la chaise vide.

**Yann LAVOIX** remercie les intervenants et propose de passer au quatrième thème de la journée.

## Agréger les données entre le national et le régional

**Yann LAVOIX** explique que l'objectif de ce thème est d'envisager un fonctionnement permettant l'adéquation entre formation et emploi, la définition des effectifs, des structures et des qualifications nécessaires pour répondre aux enjeux de développement souhaités et l'harmonisation des efforts entrepris nationalement et régionalement sur un même objet. La problématique est celle de la visibilité, de la cohérence et de la clarté des métiers du sport.

Sont invités à intervenir sur ce thème Jean-Louis GOUJU et Laurence BOYER-COLLAS de l'observatoire national des métiers de l'animation et du sport (ONMAS), ainsi qu'Anne-Sophie DUMORTIER de l'observatoire régional des métiers (ORM) PACA, Bruno ROLAND et Michel LEROY, membres du comité de pilotage du contrat d'études prospectives (CEP) de la branche sport. Jean-Louis GOUJU et Laurence BOYER-COLLAS sont chargés de présenter la mise en contexte de la thématique.

**Jean-Louis GOUJU (Secrétaire général de l'ONMAS)** propose d'abord de situer la thématique en soulignant sa complexité. Les journées de professionnalisation connaissent aujourd'hui leur troisième édition. Des réflexions ont donc déjà été menées sur le problème de l'agrégation des données.

Le point de départ de l'observation est un ensemble de décisions à prendre par un certain nombre d'instances représentant les décideurs. Des difficultés potentielles se posent déjà, car les CROS, les fédérations, les régions et l'Etat constituent un ensemble de décideurs, qui ont à gérer des décisions et ont besoin d'une aide pour pouvoir les prendre.

Les débats ont ainsi mis en valeur la nécessité d'avoir une vision claire des situations pour éclairer les décisions. Or certaines données (statistiques, tableaux) font l'objet d'une représentation un peu ésotérique, car elles sont vues comme extrêmement complexes. Chacun a ses propres données et ses propres codes. Le travail de l'ONMAS est de traiter les paramètres qualitatifs et quantitatifs essentiels. Par exemple, une orientation politique dans une région ou au niveau de l'Etat est une donnée qui est souvent extrêmement importante à prendre en compte pour éclairer une problématique.

Il faut également comprendre ce qui se passe. Les données sont toujours présentées de manière un peu technique et particulière. Des tableaux extrêmement intéressants ont été montrés au cours de la matinée. Il s'agit donc de savoir en quoi ces données peuvent éclairer les acteurs et leur permettre de comprendre une situation. Cette démarche suppose des interprétations qui sont toujours potentiellement différentes et difficiles à agréger, surtout quand les données sont particulièrement nombreuses et d'origines diverses.

La question de la communication doit enfin être prise en compte. Il ne s'agit pas seulement d'interpréter, mais aussi d'accompagner le décideur dans la mise en œuvre de ses projets et des décisions pour lesquelles il a sollicité un éclairage.

Une caractéristique importante mérite d'être soulignée. Si les démarches et les problématiques sont relativement identiques, le paysage reste très morcelé. L'ONMAS reçoit presque chaque semaine des

nouvelles de l'émergence d'un nouvel observatoire de telle ou telle pratique sportive, dans telle ou telle région et de tel ou tel niveau. Finalement, tout le monde fait le même travail et aboutit aux mêmes constats sur la nécessité d'éclairer les décisions, de recevoir des données et d'avoir une vision claire des situations.

Quatre problèmes majeurs se posent sur le national et le régional.

- Le premier problème a été peu évoqué : il concerne l'opposition entre une vision descendante, liée à la déconcentration, de la fédération vers les ligues et les entreprises, et une vision émanant des régions, conduisant à considérer l'agrégation des données comme la somme au plan national des éléments recueillis au niveau régional. Ces conflits entre l'ascendant et le descendant sont souvent constatés.
- Un deuxième type d'opposition concerne le vertical et l'horizontal : les différents échelons laissent à penser que le niveau national travaille sur des formes de rationalisation et de conduite d'une politique très large, alors que le niveau régional est beaucoup plus pragmatique et réaliste et correspond à un ensemble de besoins. Les données manipulées dans chacune de ces deux visions sont différentes et leur mise en cohérence est souvent difficile.
- Le troisième point à souligner porte sur la démultiplication des deux premiers points présentés. L'écart entre le vertical et l'horizontal, entre le national et le régional et entre l'ascendant et le descendant se retrouve partout (dans les fédérations, dans la politique de l'Etat et dans les dispositifs d'observation et de formation). Cette problématique est donc relativement identique, dans des champs relativement clos.
- Enfin, il faut remarquer que les tensions, les oppositions et les débats suscités sont finalement relativement peu exprimés. Les sujets qui fâchent, comme les débats sur les dispositifs ou les niveaux de formation, ont été peu évoqués par les participants, lors de la journée. Il a pourtant été dit qu'il était nécessaire de disposer d'un certain nombre de données. Travailler sur le développement de l'emploi nécessite des compétences et donc un niveau de formation qui fait toujours l'objet de débats. La distinction entre la formation initiale et la formation continue a également été très peu évoquée, alors qu'elle suscite un débat extrêmement important par rapport à la problématique entre le régional et le national, qui a souvent du mal à être abordé concrètement.

Jean-Louis GOUJU passe la parole à Laurence BOYER-COLLAS pour aborder plus précisément la question des données, notamment leur objet et leur complexité.

**Laurence BOYER-COLLAS (ONMAS)** rappelle qu'elle avait présenté ce sujet en détail lors de la précédente journée sur la professionnalisation. Elle souhaite toutefois faire un lien avec le projet exposé au cours de la matinée, sur la présentation des données concernant notamment le tennis de table.

Le travail réalisé par l'ONMAS sur la question de l'observation consistait à réunir et modéliser les différents types de données, appelés « thématiques d'observation », à partir d'un recensement de l'ensemble des études menées par les dispositifs régionaux d'observation. L'objectif de cette modélisation était d'aboutir à un schéma et d'identifier les champs qui avaient été observés et ceux qui ne l'avaient pas été au niveau des territoires. La logique de départ était liée au terrain, puisqu'elle portait sur l'adéquation de l'offre et de la demande émanant des publics. Les enquêtes sur l'activité, les publics et les prestataires ont été évoqués au cours de la matinée. L'idée était de décliner la



demande, qui émane à la fois des publics (c'est-à-dire des usagers des activités sportives), des salariés (qui sont à l'origine d'une demande en termes d'emploi) et des étudiants ou stagiaires (qui sont à l'origine d'une demande de formation). De l'autre côté, l'offre est liée aux structures : entreprises (clubs et associations) et opérateurs de formation. Ces structures proposent des prestations qui sont au croisement de cette logique d'offre et de demande.

Au regard des débats de la matinée, il est intéressant d'étudier le niveau d'observation des thématiques, par rapport aux territoires et au national. Certains sujets ne sont pas observés par les territoires, peut-être parce qu'ils n'ont pas d'intérêt par rapport à la prise de décision. Il est effectivement essentiel de savoir jusqu'où il convient d'aller en termes d'observation, pour prendre une décision et pour développer son activité. Il faut aussi savoir identifier les données relevant du niveau national, pouvant être utilisées par les territoires et inversement. Un diagnostic est long à établir. La question des délais par rapport à la prise de décision se pose souvent. Tant sur le terrain qu'au niveau national, la problématique du temps est importante dans la prise de décision. Les structures sont souvent pressées de prendre leurs décisions. Or les approches diagnostic sont intéressantes, mais prennent forcément du temps. Les délais se comptent plus en années qu'en semaines. Cette question paraît donc essentielle par rapport à la production de données.

S'agissant des sources et des types de producteurs de données, il est apparu que les différents producteurs de données n'étaient pas encore suffisamment et clairement identifiés. L'ONMAS a donc procédé à un recensement des études nationales dans les différents champs et a constaté que nombre d'entre eux n'étaient pas couverts par des analyses pérennes dans le temps. Un travail reste donc à mener sur cette question. Le schéma présenté dans le dossier permet surtout de catégoriser les types d'études et d'identifier les secteurs observés, à la fois au niveau des territoires et au niveau national. Par exemple, la question de l'analyse des publics est paradoxalement très peu développée en termes d'études. Les enquêtes sont essentiellement centrées sur les structures et les emplois, mais très peu sur le volet correspondant à la demande et à l'analyse des publics. L'important pour les structures de se rattacher à l'activité pour se développer a pourtant été soulignée au cours de la matinée.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Bruno ROLAND pour qu'il explique en quoi une vision nationale lui paraît nécessaire dans la démarche et quel est le rapport entre la vision nationale et la vision régionale.

**Bruno ROLAND** propose d'élargir le débat. La présentation a été centrée sur l'une des données, à travers la mise en place d'un observatoire de l'emploi, pour mesurer réellement la situation de l'emploi au sein des structures fédérales, locales, territoriales et nationales. Toutefois, dans une démarche de professionnalisation beaucoup plus globale, il convient de s'appuyer sur un véritable état des lieux, portant sur l'environnement de la structure, quel que soit son niveau, et donc de recueillir des données sur cet environnement, mais aussi sur les activités et les services proposés et sur les organisations mises en place (notamment en termes de ressources humaines).

Bruno ROLAND propose de centrer son intervention sur un recueil de données plus spécifiques à l'emploi. La philosophie de la Fédération Française de Handball, et notamment de la nouvelle équipe, consiste à s'inscrire dans une véritable démarche de professionnalisation, avec une approche globale de ce concept qui questionne à la fois les acteurs, les activités proposées et les modes d'organisation à adopter par la structure. Par rapport à l'articulation entre le national et le territorial, cette démarche de professionnalisation se met en œuvre en s'appuyant notamment sur la construction de



projets territoriaux et en accompagnant les ligues et les comités pour qu'ils construisent un projet partagé correspondant aux réalités du territoire régional. La fédération essaie de « bannir » la notion de projet départemental et régional, ce qui est peut-être un début de réponse pour mieux articuler ou, en tout cas, mieux décliner la politique fédérale en direction des clubs et des services qu'ils proposent aux usagers.

Parmi les axes importants pour une fédération, peuvent être cités le renouvellement des élites, la formation au sens large (cadres techniques, dirigeants, arbitres) et le développement. Dans cette perspective, la Fédération Française de Handball accompagne les ligues et les comités, au travers d'un certain nombre d'outils, dont l'observatoire de l'emploi. De nombreuses fédérations mènent la même démarche. La fédération essaie, depuis près d'une dizaine d'années, de mettre au point le bon outil, permettant de disposer de données fiables pouvant être traitées de manière dynamique et quasiment en continu.

Cette préoccupation occupe, pour la fédération, un rôle stratégique et majeur. Mesurer l'emploi permet de mieux comprendre les enjeux de la professionnalisation, en recueillant, avec un outil national, un certain nombre de données pouvant être transmises aux structures supra-clubs (ligues et comités) et en leur permettant de prendre des décisions stratégiques, au regard de la mise en œuvre de la politique fédérale. Comme pour tout observatoire de l'emploi, il est important pour la fédération d'identifier les différents métiers, au regard des types de structures (clubs, comités et ligues), de leur importance en termes de nombre de licenciés et de leur environnement. Ces données doivent être communiquées en interne (à l'ensemble des échelons), mais aussi en externe (à l'ensemble des partenaires, dont l'Etat et les collectivités territoriales), pour contribuer à renforcer les partenariats déjà existants. Accompagner les structures employeurs suppose de bien les connaître pour définir quels types de formations doivent être mises en œuvre par la fédération, au regard des métiers et du nombre d'emplois identifiés. L'objectif est également d'appuyer les élus, aux différents niveaux, dans leurs décisions stratégiques.

S'agissant de la mise en œuvre, chaque structure employeur a la capacité d'entrer un certain nombre de données sur le site de la fédération, selon deux étapes. La première consiste à présenter une photographie de la structure employeur et la seconde, à proposer un descriptif de l'emploi, précisant sa typologie (gestion administrative ou comptable, communication, etc.). Ces données peuvent être entrées très rapidement sur le site par les structures et se veulent un moyen de disposer d'une vision assez exhaustive de la situation de l'emploi au sein des structures fédérales. Il est également demandé d'indiquer le type d'emploi (CDI ou CDD), la nature du contrat (emploi de droit commun ou emploi aidé), la durée du travail (temps plein ou partiel), certains éléments en lien avec la convention collective (dont le positionnement de l'emploi au regard des groupes de rémunération) et les types de diplômes correspondant à l'emploi.

Pour permettre une articulation entre le national et le territorial, l'outil permet d'établir et de transmettre très régulièrement des états territoriaux recensant, au niveau régional et départemental, les structures employeurs et tous les indicateurs précédemment cités (typologie de la structure, types d'emplois, quotité, nombre d'heures, positionnement dans la convention collective, etc.).

Les données sont analysées par un traitement dynamique, en corrélant les différentes données saisies, pour savoir combien de structures ont participé à l'enquête et si ces structures sont employeurs ou non, et pour appréhender l'évolution de la situation de l'emploi (notamment au

regard du nombre d'emplois, de leur typologie, du nombre de licenciés ou du niveau de compétition des structures).

La mise en œuvre de cet outil questionne forcément l'articulation entre le national et le territorial et s'inscrit dans la logique de la fédération d'accompagner le développement des compétences, au service de la déclinaison de la politique fédérale, pour permettre aux ligues et aux comités d'être au plus près des clubs et à leur service. Les données sont collectées une fois par an. Les structures employeurs sont sollicitées directement. La fédération est en capacité de mobiliser chaque structure employeur et l'ensemble de ses clubs pour qu'ils répondent à l'enquête par messagerie. Les ligues et les comités peuvent être sollicités en assistance pour identifier éventuellement les structures employeurs qui n'auraient pas rempli l'enquête. De manière très opérationnelle, chaque structure employeur est opératrice de saisie. Les données sont ensuite traitées, puis font l'objet d'une communication pour alimenter la réflexion des élus à tous les niveaux, notamment au niveau fédéral, sur les orientations stratégiques en matière de démarches de professionnalisation et de création et de consolidation d'emplois et, de manière corrélée, sur le choix des formations à mettre en œuvre et l'identification des métiers émergents.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Anne-Sophie DUMORTIER du dispositif régional d'observation en région PACA. Il lui demande si les données nationales peuvent être la synthèse de toutes les données disponibles au niveau régional.

**Anne-Sophie DUMORTIER (Dispositif régional d'observation en région PACA)** indique qu'elle répondra à cette question au cours de son intervention, mais qu'elle abordera aussi le sujet de l'intérêt du dispositif régional d'observation et de son organisation dans la région PACA.

La région regroupe six départements (deux départements alpins et quatre départements littoraux), comprenant plusieurs grandes villes. Son territoire accueille dix parcs naturels, où les sports de nature sont très développés. Le taux de chômage y est assez élevé (10 %), mais les moins de 25 ans sont un peu moins touchés, grâce aux emplois sportifs. Le nombre d'emplois dans le secteur animation et sport est estimé à 30 000. Il est parfois très difficile de distinguer le secteur de l'animation du secteur sportif. En revanche, il est beaucoup plus facile, dans les collectivités territoriales, d'identifier ce secteur et les travailleurs indépendants, qui sont très majoritairement des travailleurs indépendants sportifs. Les contrats aidés ont toujours été très développés dans la région, même le dispositif des emplois jeunes. Le plan régional pour l'emploi prévoit le financement d'emplois sportifs, supervisés par le CROS. Le dispositif régional de l'observation travaille avec le CROS pour pouvoir suivre l'évolution de ces emplois et a mis en place un suivi des formés. Les formations sont importantes dans la région : 172 sessions ont été organisées, faisant intervenir 69 organismes publics ou privés, pour 2 534 stagiaires. Près des trois-quarts sont des formations sportives. Elles accueillent peu de femmes. 1 848 personnes en sortent diplômées.

Au départ, le dispositif d'observation était conduit par un service interne à la DRDJS, ce qui lui donnait peu de lisibilité et de visibilité. La DRDJS PACA a ensuite décidé de créer un service économie, études et statistiques, intégré au pôle emploi-formation-examen, ce qui a permis de renforcer le lien avec l'OREF PACA (observatoire régional emploi-formation). L'objectif consistait à améliorer la visibilité des travaux et à essayer de constituer des bases de données régionales, pour compléter les outils nationaux existants, insuffisants pour répondre aux questions des élus et des institutionnels régionaux. Le dispositif interne n'était pas satisfaisant car, trop estampillé DRDJS, il ne permettait pas d'impliquer tous les partenaires. Or, pour jouer un véritable rôle d'observatoire et

donner des outils d'analyse concrets, il était indispensable de travailler avec l'ensemble des partenaires régionaux et pas uniquement avec la DRDJS. En 1995, il a donc été décidé d'externaliser le service études et statistiques et de créer une mission jeunesse et sport à l'ORM (observatoire régional des métiers), qui est l'OREF PACA. Cette mission a alors pu commencer à créer des liens avec le conseil régional, très important pour les formations, les CROS, les représentants de l'éducation populaire (FSPVA et CNAJEP), les OPCA et la DRTEFP, qui participent au comité de pilotage. Ce comité de pilotage constitue un lieu de concertation et de dialogue entre les différents partenaires locaux et permet d'identifier les besoins en matière d'observation et d'études.

Il avait été constaté la nécessité de renforcer l'observation et l'analyse pour répondre davantage aux évolutions, notamment à celle du dispositif de formation BP JEPS, qui oblige à travailler sur des compétences et des savoirs. Il importait donc de connaître l'évolution de ces savoirs et de mieux les identifier, en travaillant davantage sur le terrain, avec des professionnels, pour essayer d'analyser leur parcours professionnel et de formation. Il s'agissait donc d'être beaucoup plus proche de ces professionnels, pour mieux suivre les évolutions.

La mission d'observation actuelle sert à répondre aux besoins du conseil régional et de la DRTEFP, notamment dans le cadre de l'élaboration du plan régional des formations (PRDF). Elle permet par exemple de leur montrer la spécificité des métiers des sports de montagne. Compte tenu de la forte saisonnalité qui caractérise ce secteur, il est conseillé de proposer une bi-qualification, pour travailler sur le ski en hiver et dans les métiers du bois ou du transport le reste de l'année. Cette bi-qualification doit donc être financée, ce qui n'est pas encore le cas. Il s'agit également de montrer l'intérêt de la mutualisation des moyens et d'encourager la constitution de groupements d'employeurs. La mission est aussi chargée de suivre le plan régional pour l'emploi (PRE), qui prévoit des dispositifs spécifiques pour le sport. Le conseil régional a par ailleurs proposé de préparer la constitution d'un accord cadre quadripartite Jeunesse et Sports, réunissant la région, l'Etat, les salariés et les employeurs. Ce projet est en cours. L'année 2009 devrait être principalement consacrée à travailler sur cet accord cadre, qui permettra de mieux adapter encore les formations et leur financement aux besoins.

La mission travaille sur les enquêtes émises par le ministère et le régional. Actuellement, elle s'intéresse notamment au suivi des diplômés, ainsi qu'aux cartes professionnelles, dans le cadre du groupe emploi du pôle ressources national des sports de nature. L'intérêt est de pouvoir se servir des outils nationaux du ministère, auxquels la mission n'a pas accès et, à partir des chiffres nationaux, de réaliser une enquête qualitative au niveau régional pour connaître les spécificités locales.

La mission avait remarqué que le secteur animation et sport était très mal identifié par certains partenaires. Il était donc important de lui donner une meilleure lisibilité et de travailler de façon plus adéquate avec les partenaires. De nombreux liens ont ainsi été renforcés. Un travail a été mené pour favoriser la création de liens privilégiés avec les OPCA (qui sont aussi des fournisseurs de données) et les collectivités territoriales (liens qui se traduisent par l'intervention de la mission dans la constitution de l'accord cadre quadripartite). L'objectif était également d'acquérir une bonne connaissance socio-économique et le rattachement à l'OREF permettant d'avoir accès à des outils supplémentaires. Les bases de données régionales se sont aussi développées pour le suivi des formés, des diplômés et des candidats VAE.

La mission réalise des publications semestrielles, destinées à tous les publics, éditées en 600 exemplaires et téléchargeables sur le site de l'ORM. Leur intérêt est de donner une meilleure lisibilité

aux travaux. Elles contiennent des résumés d'études et sont distribuées aux organismes de formation, aux stagiaires et aux institutionnels. Elles permettent donc de mieux connaître le secteur. Les missions locales, par exemple, s'en servent énormément pour l'insertion des jeunes. Les « Chiffres Clés » sont des publications semestrielles qui sont des outils d'analyse, principalement mis à la disposition des institutionnels et édités en 900 exemplaires. Cette publication rassemble douze pages de chiffres clés sur l'animation et le sport.

Différentes études sont également publiées. Une étude sur le sport équestre a été réalisée l'année dernière, en collaboration avec les représentants régionaux de la fédération régionale. L'année 2009 sera surtout consacrée à une étude sur les sports de la montagne, exemple de croisement entre le régional et le national, pour identifier les métiers sportifs de la montagne. Les départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute Provence sont assez isolés sur le plan géographique, mais drainent de nombreuses dynamiques locales et territoriales. Pour cette étude, le ministère met à disposition les données locales issues du fichier national des cartes professionnelles, ce qui permet une comparaison entre les régions. Cette étude portera sur l'évolution des emplois, mais il faudra être attentif aux spécificités des parcours avec notamment certaines formations créées qui encouragent la bi-qualification et la multi-qualification. Cette étude a donné l'occasion de travailler avec la mission montagne du conseil régional sur une étude qualitative des parcours.

Le national permet d'avoir accès à des outils. L'extension « Génération 2001 et 2004 » a permis de mettre en évidence une très bonne insertion des diplômés Jeunesse et Sports, assez rapide par rapport à d'autres secteurs, notamment pour les filles. Au niveau de la qualité de l'emploi dans le secteur Jeunesse et Sports en PACA, il a toutefois été observé une plus grande saisonnalité et donc une alternance plus fréquente entre les périodes d'emploi et de chômage.

**Yann LAVOIX** donne la parole à Michel LEROY, membre du comité de pilotage du CEP de la branche sport. Il l'invite à faire part de son témoignage.

**Michel LEROY (membre du comité de pilotage du CEP de la branche sport)** explique que le comité de pilotage a été récemment clôturé, après dix-huit mois d'études prospectives, tant sectorielles que mono-disciplinaires, au plan national et régional, autour de deux items : l'emploi et la formation dans les cinq prochaines années. Ce comité de pilotage était composé de l'observatoire des métiers du sport de la branche et de l'administration, autour de la DGEFP et du ministère de la santé, de la jeunesse et des sports. Les conclusions des cinq enquêtes nationales, qui ont été menées, rejoignent les problématiques qui ont déjà été abordées, dont la qualité de l'emploi, les multi-compétences, la structuration du territoire en termes d'emploi et la professionnalisation des bénévoles et du monde associatif. Les constats avaient déjà été établis depuis de nombreuses années, avant même la mise en place de la convention collective et de l'OMS. Les problématiques dégagées concernent l'agrégation des données, leur modélisation et la définition des outils à mettre en place pour que les acteurs puissent les utiliser pour observer, dans les prochaines années, l'évolution des emplois, les besoins de qualification et les conséquences de l'évolution démographique sur l'activité (sport santé par exemple). De tels éléments manquent aujourd'hui et, même si les différents acteurs se retrouvent dans différentes réunions, chacun travaille dans son coin. Comme dans d'autres secteurs économiques en France, il n'y a pas de plate-forme nationale permettant de recueillir l'ensemble des informations, de les traiter et de restituer une image suffisamment précise pour réaliser une étude approfondie. Aujourd'hui, l'enjeu est d'être en mesure de développer et de sécuriser l'emploi dans les prochaines années, tant au niveau du sport que dans les autres branches. Le contrat d'objectifs de

Bretagne définit par exemple une dynamique sur l'ensemble des emplois. Doivent notamment être intégrées les problématiques concernant l'accès de la population aux DE et DES, s'ils sont développés au sein des fédérations. La difficulté est de savoir où placer le curseur.

L'observatoire des métiers du sport développe de nombreux questionnements et de nombreuses réflexions. Au travers du CEP, deux ou trois scénarii ont été élaborés, avec des fiches techniques assez proches du contrat d'objectifs d'Auvergne. Il s'agit désormais de les mettre en place et de les expérimenter, ce qui est loin d'être évident, les expérimentations territoriales n'étant pas forcément adaptables au niveau national. Il serait souhaitable, à l'avenir, que l'ensemble des acteurs puissent se concerter et réfléchir à une base de données nationale, qui pourrait être exploitée par le plus grand nombre. Le fait que chacun travaille dans son coin est une perte d'énergie, alors que tous les acteurs du mouvement sportif ont besoin d'outils pour développer l'emploi, le sécuriser et améliorer la professionnalisation des entreprises et structures associatives.

**Yann LAVOIX** invite Ludmilla RIDOIN à intervenir pour présenter l'enquête d'observation des métiers réalisée par le pôle ressources national des sports de nature et à faire part de son point de vue.

**Ludmilla RIDOIN (Pôle ressources national des sports de nature)** explique que le pôle ressources national des sports de nature est une structure hébergée par l'un des CREPS du ministère. Il est chargé d'assurer un développement maîtrisé des sports de nature. Deux objectifs principaux sont poursuivis dans le domaine de l'emploi et de la formation : le développement de l'emploi des sports de nature et l'apport d'expertises et de conseils au ministère pour la mise en place de formations dans les sports de nature.

Pour répondre à ces objectifs, le pôle ressources assure une mission d'observation sur trois types d'éléments :

- des enquêtes métiers, qui sont des enquêtes de filières sur des disciplines précises et qui fournissent des données nationales utilisées au niveau national, mais mises en réseau et mutualisées par le pôle ressources pour en permettre une utilisation plus générale, au-delà des filières ;
- des enquêtes régionales, évoquées précédemment par Anne-Sophie DUMORTIER, déployées au sein des régions grâce à un guide méthodologique mis en place par le pôle ressources et fournissant des données régionales mutualisées au niveau national pour une utilisation plus large ;
- une enquête moniteurs sports de nature, qui s'appuie sur une base de données du ministère, non destinée à ce type d'enquêtes au départ, contenant le fichier relatif aux déclarations administratives des brevets d'Etat et fournissant des données départementales utilisées au niveau national.

Dans cette mission d'observation, l'élément essentiel est donc la mutualisation des trois types d'enquêtes, pouvant apporter des croisements et donc une vue plus large de la professionnalisation dans le domaine des sports de nature. Les moyens sont constitués d'un guide méthodologique, développé par le pôle ressources et utilisé au sein des régions, d'un partenariat sur le troisième type d'enquêtes, correspondant à la mission statistique du ministère, et du pôle ressources, chargé de mettre en réseau tous les types d'enquêtes, afin de proposer une vue plus générale.

S'agissant du troisième type d'enquête qui est la plus importante mise en œuvre actuellement à partir de la base de données des éducateurs déclarés, elle recueille des données départementales, compilées au niveau national. La base n'étant pas conçue pour cela au départ, il a fallu la « nettoyer » et en extraire les données relatives aux sports de nature parmi toutes les données recensées dans le sport en général. Il reste désormais à mettre en place une méthodologie d'enquête qui permettrait de disposer d'une photographie de la professionnalisation et de mettre en évidence des typologies de moniteurs sports de nature. Un autre chantier important à venir consistera à mettre en place une méthodologie pour permettre la reconduction de l'enquête au fil des années, en passant d'une photographie de la professionnalisation à un film et donc d'une vision statique à une vision plus dynamique. L'ensemble de cette démarche est mené dans un objectif précis de mutualisation et de croisement des données, pour permettre leur utilisation au-delà des frontières du ministère, voire au-delà des frontières du territoire français. Dans cette perspective, le pôle ressources a constitué plusieurs groupes de travail pour une mise en réseau, une coordination et une mutualisation des données et des travaux.

**Yann LAVOIX** souligne le nombre important d'idées et d'outils évoqués et propose aux participants de faire part de leurs réflexions, de leurs réactions ou de leurs questions sur le sujet.

**Pierre YOU** souhaiterait que soit prise en compte la professionnalisation effective et pas seulement le diplôme. Un grand nombre de brevets d'Etat détenteurs d'une carte professionnelle ne travaillent pas dans le secteur et exercent un autre métier ou n'y travaillent qu'une partie de leur temps. Si certains ne travaillent que 20 % de leur temps avec un BE, cela veut dire soit que le diplôme n'est pas adapté, soit que les structures n'ont pas besoin de ce type de diplômes. Il importe donc de mettre cet élément en corrélation lors de l'agrégation des données.

**Georges PLANCHOT** estime que la démarche conduite par la Fédération Française de Handball est remarquable et souhaiterait que toutes les fédérations s'y engagent, car il constate un manque de repérages précis sur l'emploi sportif dans les associations sportives. De nombreuses études ont été menées sur le sujet, mais jamais avec une telle précision. Il serait donc nécessaire, pour l'ensemble du mouvement sportif, que puissent être repérés de façon réelle l'emploi sportif et surtout son évolution dans le temps. Le logiciel de traitement des données présenté est intéressant et devrait être généralisé à l'ensemble des fédérations. L'observation doit permettre d'apporter une véritable réponse en matière d'emplois dans le champ sportif et un repérage par fédération, ce qui n'empêche pas ensuite d'agréger l'ensemble des données des fédérations à l'échelon départemental ou régional pour connaître la situation de l'emploi sportif dans les territoires. Cette notion de territoires a largement été évoquée au cours de la journée et il est important de savoir, vis-à-vis des partenaires, ce que représente l'emploi sportif à l'échelon national et à l'échelon territorial.

Georges PLANCHOT conclut son intervention en demandant si, dans les éléments statistiques présentés par la Fédération Française de Handball, les joueurs professionnels, qui sont aussi des salariés des clubs, ont été repérés ou s'ils ont été traités à part, ce à quoi il serait favorable pour ne pas fausser les données recueillies.

**Bruno ROLAND** indique que le type de contrat des joueurs professionnels salariés apparaît et que ces métiers peuvent donc être identifiés.



**Jean-Louis GOUJU** précise qu'en 2005, l'ONMAS a réalisé une étude sur le sport professionnel. Près de 4 000 sportifs professionnels ont été recensés. La grande difficulté est que, le cas des sportifs professionnels mis à part, 66 à 70 % des salariés du secteur sont employés à temps partiel, mais que la structuration de ce caractère partiel n'est pas connue. Concrètement, certains salariés peuvent travailler cinq heures dans un club et être identifiés comme tels dans les logiciels, mais travailler aussi dans un autre club. Aucun croisement ne permet de savoir si la même personne travaille dans plusieurs clubs, pour un temps de travail total représentant 70 ou 80 % d'un équivalent temps plein. Des dispositifs comme « Professions Sport » travaillent sur ce sujet en assurant une mutualisation des emplois mais, à l'extérieur, de nombreux points aveugles subsistent. Les déclarations et les diplômes sont connus, mais une photographie plus fine et des outils sont nécessaires pour pouvoir interpréter et comprendre la situation de la professionnalisation. La problématique n'est pas le manque de données, mais le manque de capacités d'interprétation avec des outils nouveaux. Ce croisement pose problème actuellement.

**Michel LEROY** souhaite revenir sur les propos de Pierre YOU. Les enquêtes menées font effectivement ressortir un questionnement des salariés sur les temps de formation et de travail. Cette problématique est souvent exprimée. Elle renvoie à la question de l'adaptation des diplômes aux besoins d'emplois, qui se pose dans de nombreuses branches professionnelles. Aucune réponse n'est pour l'instant apportée à cette question, car elle est essentiellement politique. Même si les partenaires sociaux essaient d'avancer sur ce thème, ce dernier relève avant tout d'un positionnement politique.

Concernant le nombre de joueurs professionnels ou d'encadrants, une enquête a également été menée dans le cadre du CEP. Elle a donné lieu à un important compte rendu sur la quantification des emplois qui pourra être adressé aux participants à la journée, dès qu'il sera diffusé au public. Il montre que le secteur du sport professionnel regroupe surtout des salariés à temps partiel, plus qu'à temps plein. Concernant la problématique des emplois partiels, le recoupement des différentes enquêtes menées au niveau des régions et au niveau national, par rapport au CEP, a permis de constater qu'au moins 20 % des emplois étaient des multi-emplois, associant plusieurs employeurs dans le sport, l'animation, le tourisme ou d'autres disciplines. Ce phénomène de multi-salariat commence à être repéré et pose des problématiques sur la formation initiale ou complémentaire et les moyens d'apporter les compétences nécessaires.

**Ludmilla RIDOIN** souhaite également répondre aux propos de Pierre YOU. Les enquêtes ne peuvent effectivement pas se baser uniquement sur les données relatives aux déclarations. Toutes les personnes concernées ne procèdent pas forcément à cette déclaration, même si elle est obligatoire, et il n'est pas possible d'être certain qu'une personne qui s'est déclarée exerce une activité dans le secteur. Les enquêtes métiers permettent toutefois d'étudier des professions en particulier, en s'adressant aux membres d'un syndicat de profession. Les personnes sont en exercice, ce qui permet de faire un zoom sur leur profession et d'assurer une complémentarité entre les deux enquêtes. Sur la question des éducateurs déclarés, une première étude réalisée en 2005 avait déjà mis en évidence certains points et elle a été améliorée, dans sa méthodologie, en 2008, puisqu'elle ne concerne plus que les personnes dont la déclaration est reconnue comme valide, ce qui n'était pas le cas en 2005.

**René BONNET** salue le travail réalisé par la Fédération Française de Handball qui s'intéresse à ce sujet depuis longtemps. Il s'étonne toutefois que la notion de transversalité n'ait jamais été évoquée. Or, dans les formations fédérales, il serait possible d'inclure des modules de formation plus transversaux. Les CROS et les CDOS pourraient peut-être intervenir sur ce qui se passe au niveau des territoires. Les brevets d'Etat sont des diplômes très techniques et il leur manque une dimension de



connaissance des territoires. D'autre part, des mutualisations peuvent peut-être être envisagées avec d'autres secteurs. En tant que président d'une maison de jeunes et de culture, René BONNET a pu constater l'absence de contacts entre les MJC et les clubs sportifs de sa localité. Cette situation mériterait d'être corrigée, pour que le sport puisse, au niveau des territoires, apporter sa contribution au traitement de certains problèmes qui se posent dans les quartiers en particulier. Un travail important pourrait être mené pour croiser un certain nombre d'actions avec d'autres secteurs de la vie associative, peut-être en accentuant la bi-qualification évoquée précédemment. Le brevet professionnel peut être un moyen de corriger certains excès de technicité des diplômés et des brevets d'Etat actuels.

## Témoignage européen

**Yann LAVOIX** propose, avant de conclure la conférence, une présentation d'actions menées à l'étranger et du regard porté, par l'étranger, sur les différents échanges de la journée. Ce rôle de grand témoin européen a été confié à Thierry ZINTZ, universitaire et vice-président du comité national olympique belge, pour replacer les débats dans le contexte européen.

**Thierry ZINTZ (Vice-président du comité national olympique belge)** remercie l'assistance pour son accueil et le CNOSF pour son invitation, en particulier André LECLERCQ et Myriam ANTOINE. La journée lui est apparue extrêmement intéressante. Le privilège du témoin est de pouvoir prendre un certain recul et il entend en profiter. Il indique que, lorsqu'il a intitulé son exposé « professionnalisation et nouvelle gouvernance », il ignorait que, le 20 novembre, la question de la gouvernance s'était posée dans une autre assemblée, au sein du CNOSF.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il souhaite citer deux pensées. L'une est inspirée d'Henri BERGSON : « *Avant de penser le changement, il faut changer la pensée* ». L'autre vient de Marcel PROUST : « *La véritable découverte du voyage ne consiste pas à découvrir de nouveaux territoires, mais à avoir un nouveau regard* ». L'ambition de l'exposé est de porter ce regard différent. Il ne s'agit pas de juger les travaux présentés, mais d'établir un constat étayé, d'essayer de soutenir ce que les organisations sportives appellent une « gouvernance responsable », d'éclairer le processus de changement inévitable dans le contexte sportif actuel et de proposer des moyens de pilotage de ce changement au bénéfice du sport.

Thierry ZINTZ indique avoir été particulièrement frappé par la démarche en trois étapes présentée dans le dossier : professionnalisation de l'association, professionnalisation des activités et professionnalisation des acteurs. C'est sur cette base qu'il souhaite fonder son intervention pour présenter sa réflexion sur la professionnalisation du mouvement sportif. En cohérence avec la volonté didactique des universitaires, l'exposé sera présenté en cinq étapes.

### 1. Le contexte

Manager une organisation implique de définir ses objectifs, en relation avec sa finalité, sur la base des ressources, des opportunités et des contraintes de l'environnement. Tel est l'objet de la professionnalisation de l'association et de ses activités. Quant à la gouvernance, elle consiste à piloter cette action collective dans un environnement incertain, qui est une vraie réalité, en associant de multiples acteurs dont les logiques et les intérêts peuvent diverger. Il s'agit donc là de professionnaliser les acteurs.

En France, en Belgique et dans les différents pays européens, les systèmes sportifs sont marqués par des caractéristiques communes et par d'autres qui sont propres aux différents modèles. Parmi les caractéristiques communes, figure le fait que l'action est influencée par la demande des clients, qu'il s'agisse de sportifs captifs, membres des associations, de sportifs non captifs, qui pourraient le devenir, ou de supporters. De nouveaux acteurs doivent aussi être pris en compte, tels que les médias, les partenaires et les clubs professionnels, qui ont leur propre approche. En face de ces caractéristiques communes, figurent les particularités de systèmes sportifs spécifiques. La France et

la Belgique ont en commun d'avoir des systèmes sportifs largement contrôlés par l'Etat, où le système politique a une prégnance importante sur le développement du modèle sportif et où d'autres institutions régulatrices, comme les collectivités territoriales ou l'Europe (qui est aussi une réalité dans l'évolution des systèmes sportifs), ont une influence importante.

Le système interne des fédérations et des associations essaie de caractériser ces organisations par leur action. Cette action est le fait d'acteurs, qui sont d'abord confrontés à des problématiques de coopération et qui, dans ce contexte, doivent gérer l'incertitude de l'environnement. Ils sont aussi confrontés à des problématiques d'intérêts (collectifs et particuliers), de stratégie, de pouvoir et de négociation. Positionner les organisations dans l'espace permet de constater qu'une organisation sportive base son activité sur un ensemble de ressources et de contraintes. Par le biais d'un processus, elle essaie de transformer ses entrants en sortants et de répondre, de cette façon, à des besoins individuels et collectifs. Le contexte de cette démarche implique d'autres organisations, le monde du sport n'étant plus celui d'il y a vingt ou trente ans : le contexte sportif comprend aujourd'hui de nombreux acteurs, ainsi que des éléments d'environnement pertinents et variables qui influencent l'action.

## **2. L'approche configurationnelle de l'organisation des associations sportives**

Cette approche fait intervenir un ensemble d'éléments qui préoccupent tous les acteurs du mouvement sportif. Dans les associations, les acteurs sont confrontés à un ensemble de jeux politiques et de contingences venant de l'environnement et défendent la conception de leur organisation. En confrontant ces trois éléments à des ressources, des stratégies et des valeurs, ils se retrouvent pris dans un double cadre : les acteurs des associations, qui jouent sur les jeux politiques et les ressources, et les associations, qui sont au cœur de ces facteurs de conception, de contingence et de ces éléments de stratégie et de valeurs. Finalement, l'évolution des associations est le résultat de l'instabilité de l'arrangement de l'ensemble de ces éléments.

## **3. Les relations entre configuration organisationnelle et gouvernance**

Le schéma proposé sur le cycle de vie des organisations peut paraître un peu compliqué. Pourtant, toute organisation passe, à un moment de sa vie, par une étape de formation, puis se développe, atteint une certaine maturité et arrive dans une période de déclin. La particularité d'une organisation par rapport à un être humain est que, si l'organisation a, comme l'être humain, un cycle de vie, ce cycle n'est pas irrémédiable, il est réversible. Des démarches de redressement et de revitalisation permettent de reconfigurer les organisations pour leur redonner une nouvelle vie et donc une plus grande efficacité. Les démarches de gouvernance qui peuvent être menées dans les organisations sont basées sur la question de la structure et de la contingence, en lien avec la professionnalisation de l'association. Elles visent aussi à réfléchir sur le pouvoir et les buts ou les missions de l'organisation, dans le contexte de la professionnalisation des acteurs.

## **4. La cohérence entre changement de gouvernance et changement de configuration des organisations**

La réflexion sur cette question permet de poser un certain nombre d'éléments, d'analyser une situation et de réfléchir aux changements de gouvernance, par le biais d'une réflexion sur certains facteurs externes, qui peuvent être influencés, et sur certains facteurs internes qu'en principe, les structures maîtrisent.

Ces constats conduisent à souligner une situation finalement assez proche entre la France et la Belgique. Selon des modalités un peu différentes, le ministre délègue un certain nombre de ses compétences aux fédérations sportives. Les démarches menées au niveau des territoires et des régions ont été évoquées au cours de la journée. En France, à partir de l'Etat central, les compétences sont déléguées aux fédérations et, à travers elles, aux ligues et comités régionaux.

Une forme de similitude est observée en Belgique : l'Etat belge est un état fédéral et le pouvoir sportif est dévolu aux communautés. La Belgique dispose donc à la fois d'un Ministre des Sports du côté néerlandophone du pays et d'un autre du côté francophone. Un troisième Ministre est même nommé pour la communauté germanophone, qui ne rassemble que 70 000 habitants, mais qui est la minorité la mieux protégée au monde, puisqu'elle dispose de son propre Gouvernement, dont un Ministre des Sports. Cette situation explique certaines complexités du système belge et les remontrances exprimées parfois par l'agence mondiale anti-dopage, qui souligne l'incohérence du fonctionnement de ce système. Beaucoup de travail reste donc aussi à faire en Belgique.

A partir de ces constats, en admettant que le processus de changement de gouvernance dans une organisation sportive peut peser sur des facteurs externes et internes et en faisant référence au schéma présenté précédemment sur le cycle de vie des organisations, l'ambition de nombreuses fédérations sportives est de passer d'un mode bureaucratique de fonctionnement à un retour aux formes initiales, missionnaires (orientées spécifiquement vers la mission), entrepreneuriales (car le paramètre économique est de plus en plus présent), professionnelles, voire même hybrides.

Les facteurs externes et internes du processus de changement de gouvernance peuvent être identifiés à partir de l'étude de cas réalisée en Belgique en 2005-2006 sur 16 fédérations, avec un benchmarking international. Les facteurs externes posent la question de la professionnalisation de l'association, alors que le travail sur les facteurs internes conduit plutôt à s'interroger sur la professionnalisation des acteurs.

#### **a. Les facteurs externes**

- **La filière économique du sport**

En Belgique, les apports financiers des partenaires commerciaux des fédérations sportives sont extrêmement limités. Les fédérations qui en bénéficient sont plus celles qui ont refusé de répondre à l'appel du politique et de se scinder en ligues communautaires. Les partenaires soutiennent en effet les fédérations non-divisées, car ils souhaitent être identifiés au pays et non à une communauté. Ce soutien est important, puisque les fédérations qui ont refusé de se scinder n'émargent pas aux deniers publics, les communautés refusant de les reconnaître et de les subventionner.

Parallèlement, les fédérations qui bénéficient d'un apport financier du ministère des Sports voient, selon les cas, 20 à 65 % de leur budget pris en charge par le ministère. Ces fédérations sont souvent les plus petites et les moins financées par leurs membres. Celles qui sont largement financées par leurs membres bénéficient de ressources provenant du ministère beaucoup plus limitées.

- **Le contrôle et la régulation du pouvoir politique**

L'étude belge a constaté, au sein des ligues et fédérations, malgré un environnement particulièrement uniforme et stable entre les années 1960 et 1990, un étiolement du sens de leurs missions, au bénéfice d'une volonté d'utilisation des ressources destinée uniquement à conserver le système en l'état. Cette situation a conduit à une disparition de la créativité dans les organisations sportives. A contrario, depuis 1990, du fait d'un contrôle financier plus strict et d'une restriction des moyens mis à la disposition des fédérations sportives, un retour vers les missions est opéré, marqué par une baisse du souci de conservation du système et une redynamisation.

**b. Les facteurs internes**

L'étude de ces facteurs conduit à constater que, dans les fédérations qui sont en phase de fin de cycle de vie et qui ont besoin d'une revitalisation, les statuts et les fonctions des différents acteurs (salariés, bénévoles ou volontaires) sont confus et la distribution du pouvoir n'est pas claire, mais imbriquée. De façon caricaturale, c'est le président qui colle les timbres sur les enveloppes et l'employé qui reçoit les invités du président. En revanche, dans d'autres fédérations qui ont su trouver un équilibre nouveau et se revitaliser, il peut être noté une distribution clairement différenciée du pouvoir entre les acteurs.

**5. Quelques préconisations en matière de changement de gouvernance au sein des associations sportives**

Il est nécessaire de comprendre le processus de changement pour pouvoir le conduire. Les organes stratégiques bénévoles et les mécanismes de gouvernance doivent donc être mis en balance face aux objectifs de l'association, vis-à-vis de ses partenaires, des éléments influents externes et internes et des décideurs, autour de cinq axes majeurs. Ces axes ont déjà été évoqués au cours de la journée. Un intervenant a notamment souligné la nécessité de penser globalement pour agir localement, ce qui caractérise bien la démarche menée vers les territoires.

Ces cinq axes majeurs rejoignent un certain nombre d'idées exprimées lors de la journée, notamment au niveau des stratégies : faut-il se concentrer sur son métier de base ou se diversifier et s'orienter vers un business multi-dimensionnel ? Certaines organisations sont peut-être construites sur des organigrammes un peu trop verticaux, manquant d'opérationnalité, d'adaptabilité, de fonctionnalité et ayant peu d'impact sur les missions. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ont déjà largement été évoqués l'adéquation entre les compétences et les fonctions des collaborateurs salariés et bénévoles, l'accompagnement, la formation et la motivation. En termes de missions, il est nécessaire de réfléchir aux nouveaux publics et aux besoins des territoires. S'agissant des supports et des relations à l'environnement une réflexion mérite aussi d'être menée sur les services mutualisés, les outils mis à disposition des associations et le projet associatif, qui doit aller au-delà du simple projet sportif.

**Conclusion**

La professionnalisation des organisations sportives crée un nouveau paradigme : celui d'une gouvernance d'entreprise pour les associations sportives. Une citation de deux auteurs anglais peut être reprise ici : « *Les organisations sportives, traditionnellement impliquées dans des activités dites de non-profit, sont de plus en plus responsables de l'utilisation qu'elles font des subventions publiques et de l'affectation des ressources qu'elles obtiennent de leurs membres et de leurs partenaires. Il en résulte une évolution incontournable vers plus de professionnalisation* ». Ces propos rejoignent les deux aphorismes cités au début de l'exposé : en changeant la pensée et en portant un regard nouveau, la démarche de professionnalisation et de nouvelle gouvernance pourra être maîtrisée, au bénéfice des membres des organisations et de leurs affiliés, ainsi que du monde sportif en général.

## Mot de clôture

**Yann LAVOIX** remercie Thierry ZINTZ pour son dynamisme et les éclaircissements qu'il a apportés. Il demande à André LECLERCQ de présenter ses conclusions de la journée.

**André LECLERCQ** explique qu'il ne présentera pas une conclusion à cette conférence, cette conclusion appartenant à chacun des participants, mais qu'il se contentera de clore les débats. Il remercie Thierry ZINTZ pour son intervention. Il précise que les structures, qui consomment des crédits d'Etat, demandent aussi aux pouvoirs publics de tenir compte de l'apport citoyen qu'elles représentent. Cette demande vise notamment l'Europe, qui refuse toujours de reconnaître la spécificité du sport et des associations.

Une certitude mérite particulièrement d'être soulignée : il y a de l'intelligence partout. L'objectif est de faire en sorte que cette intelligence puisse être mise au service du plus grand nombre. Les horizontalités nationales ont été peu évoquées, notamment les conseils interfédéraux. L'exemple de la mise en place du conseil interfédéral des sports nautiques peut être rappelé. Il y a une vingtaine d'années, une bataille opposait les fédérations et les Voies Navigables de France, pour que les sportifs aient aussi le droit d'accéder aux plans d'eau et aux rivières. De nombreuses années ont été nécessaires pour faire aboutir ce débat et les fédérations se sont organisées pour que l'accès aux plans d'eau et aux rivières soit géré de manière intelligente et responsable, y compris dans le détail. Elles ont également montré que leur organisation et leur engagement non-marchand permettait de développer des activités marchandes (location de bateaux par exemple) et de faciliter l'accès à l'activité pour le plus grand nombre. Un travail est donc mené pour que les collaborations entre les différents secteurs aillent encore plus loin.

La concertation est un des mots-clés. Un manque de concertation a été souligné au sujet de la suppression des CREPS et de la redistribution de la formation. Les personnels du ministère des Sports méritent le respect, par rapport à leur engagement, mais ce n'est pas ainsi qu'une discussion peut être conduite sur l'organisation ou la gouvernance du territoire national. Aujourd'hui, après la bataille avec les Voies Navigables de France et l'action du conseil interfédéral des activités de pleine nature, l'accès à l'espace naturel, aux sites et itinéraires est géré par une commission départementale. Une organisation a été mise en place avec les pouvoirs publics et l'activité s'est structurée pour gérer ses pratiques, au service de l'activité marchande et non-marchande.

Les pratiquants sont à la fois des citoyens, des clients, des consommateurs, des touristes, des adhérents à un club et des licenciés à une fédération. Pour prendre cet élément en compte et développer un projet sportif au service d'un projet plus large, il faut s'organiser. A cet égard, la nécessaire professionnalisation des activités et des acteurs de la structure a bien été soulignée. S'agissant des bénévoles, ils entrent avant tout dans une association pour participer à un projet. Le fait que l'exercice de cette responsabilité soit bénévole ne les empêche pas de mener leur projet et de s'organiser.

Le financement du sport est le même en Belgique et en France. En France, la part de l'Etat s'élève à 11 % (en incluant les professeurs d'EPS). Quant à la part de la contribution des deux millions de bénévoles, elle peut être estimée à 21 % du financement. Il faut changer de gouvernance. Le secteur



sportif est en pleine évolution et les structures sont des acteurs à part entière et pleinement responsables de cette évolution. Le fait de ne pas disposer encore de toutes les données peut être regretté, mais il faut rappeler que la convention collective ne date que de deux ans et que sept ans de discussions avec les syndicats l'ont précédée. L'ONMAS est également très récent. La réunion d'aujourd'hui permet de démontrer la volonté des structures d'agir en acteurs responsables. L'efficacité du dialogue civil servira le dialogue social. Plus les dirigeants de clubs ou de fédérations seront capables d'assumer une responsabilité partagée avec les partenaires publics, plus le dialogue social sera efficace. Beaucoup de travail reste donc à faire pour réaliser cette ambition.

La gouvernance change. Cet aspect a été indiqué dans le rapport au conseil économique et social et tous les acteurs de la société civile l'ont voté : le MEDEF, les syndicats, les agriculteurs, les coopératives, etc. Il a fait l'objet d'un accord unanime. La question n'est donc pas d'obéir à qui que ce soit, mais d'agir. La concertation est nécessaire pour accompagner. Le système actuel est un système à autorité montante et descendante. Le système bureaucratique est en train de changer et la notion d'accompagnement est désormais essentielle. Toutes les structures sont mobilisées pour que les clubs soient présents sur les territoires et souhaitent une gouvernance partagée, impliquant à la fois les municipalités, les entreprises, les conseils régionaux et départementaux, l'Etat, l'Europe et le mouvement associatif. Pour que cette gouvernance partagée soit efficace, un mouvement associatif fort et décidé à se faire entendre est essentiel pour que la concertation aboutisse. Une conférence nationale a été mise en place. Des conférences régionales doivent aussi être organisées pour continuer le travail et parvenir à forger les outils répondant aux besoins.

L'histoire montre que les sociétés en déclin ne l'ont jamais été pour des raisons économiques. Leur déclin a été causé soit par une rupture (due à une guerre par exemple), soit par une perte de culture et de sens. Les difficultés engendrées par le passage d'un capitalisme entrepreneurial à un capitalisme financier ne sont pas étonnantes, car ce passage a conduit à une perte de sens. Dans un contexte social difficile, ce n'est donc pas le moment d'oublier toute la dimension culturelle qui permet de vivre ensemble et, en particulier, le secteur sportif. Il faut se serrer les coudes pour faire en sorte que le sport soit un bon outil social au service des citoyens.

Les dirigeants bénévoles élus doivent leurs compétences aux collaborateurs qui les accompagnent. Le talent de ces collaborateurs est un atout essentiel de réussite. Le talent de l'animateur de la journée mérite aussi d'être salué.

**Yann LAVOIX** remercie André LECLERCQ et l'ensemble des participants. Il précise que la quatrième journée de professionnalisation aura lieu le 5 ou le 6 mai 2009 et sera consacrée à la mise en évidence des accompagnements et des logiques de soutien, développés par et dans les territoires, en matière de professionnalisation.