



# **La professionnalisation du sport associatif**

Jean Camy

CNOSF 4 Décembre 2007

# **La professionnalisation du sport associatif**

**I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?**

**II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

**III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation**

# I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

## 1- Les composantes de l'offre sportive volontaire en Europe:

- Le sport associatif (fédéré)
- Le sport professionnel (spectacle)
- Les loisirs sportifs marchands (fitness, outdoors)
- Le sport public (installations)

# I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

## 2- Les configurations du sport en Europe:

- La configuration « missionnaire » (Allemagne et Scandinavie)
- La configuration « bureaucratique » (France, Pays du sud et du centre de l'Europe)
- La configuration « entrepreneuriale » (Royaume Uni)

<b>Configuration</b>	<b>Acteurs majeurs</b>	<b>Influence de l'état</b>	<b>Niveau d'emploi</b>	<b>Exemple</b>
Bureaucratique	Etat (Ministère des sports)	forte	moyen	France
Missionnaire	Mouvement sportif associatif	faible	faible	Allemagne
Entrepreneurial	Entreprises/ associations « de base »	faible	élevé	R.U.

# I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

## **3- Les trois sens de la professionnalisation:**

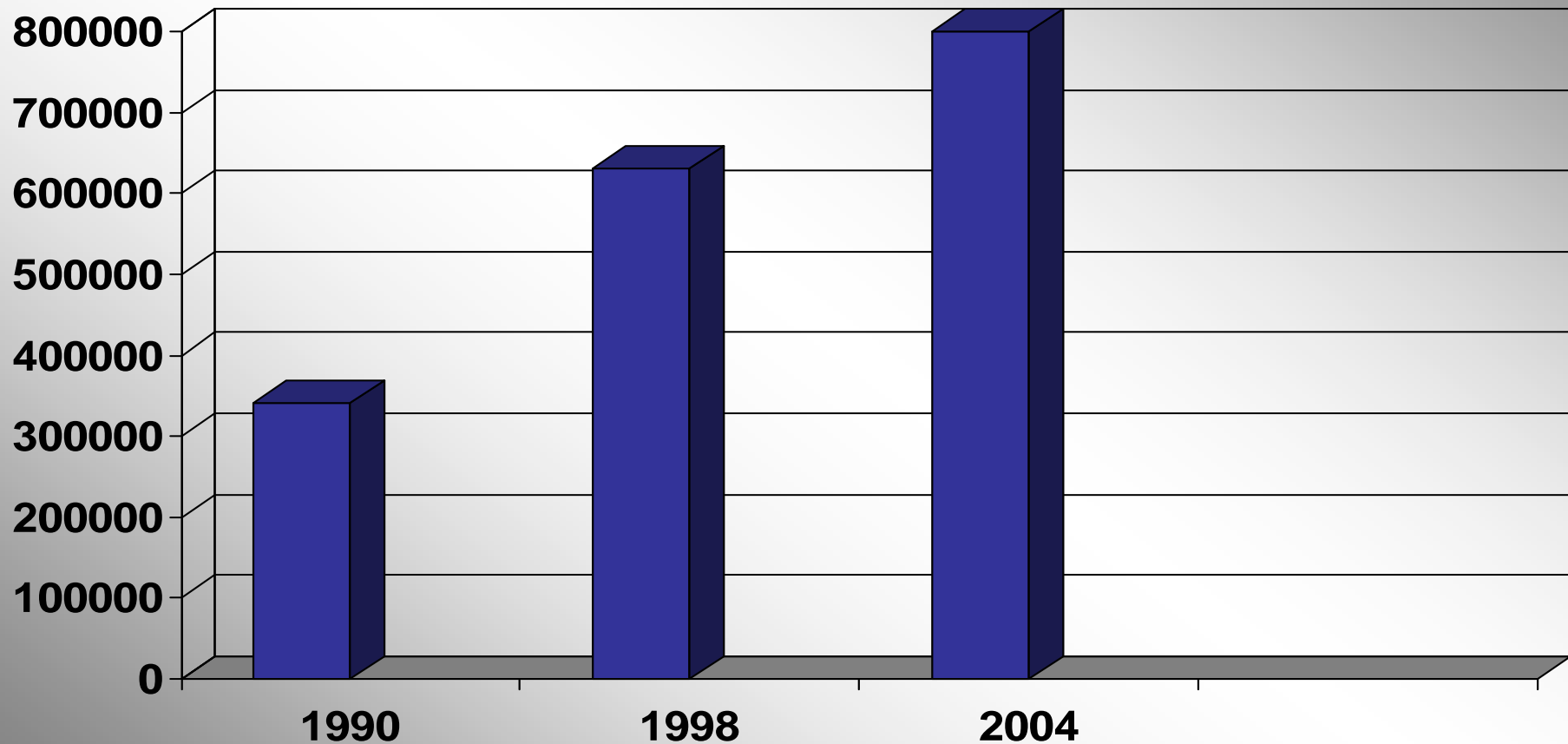
- La professionnalité comme statut (professionnalisation= rémunération)
- La professionnalité comme compétence individuelle
- La professionnalité comme compétence collective (organisationnelle ou systémique)

# I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

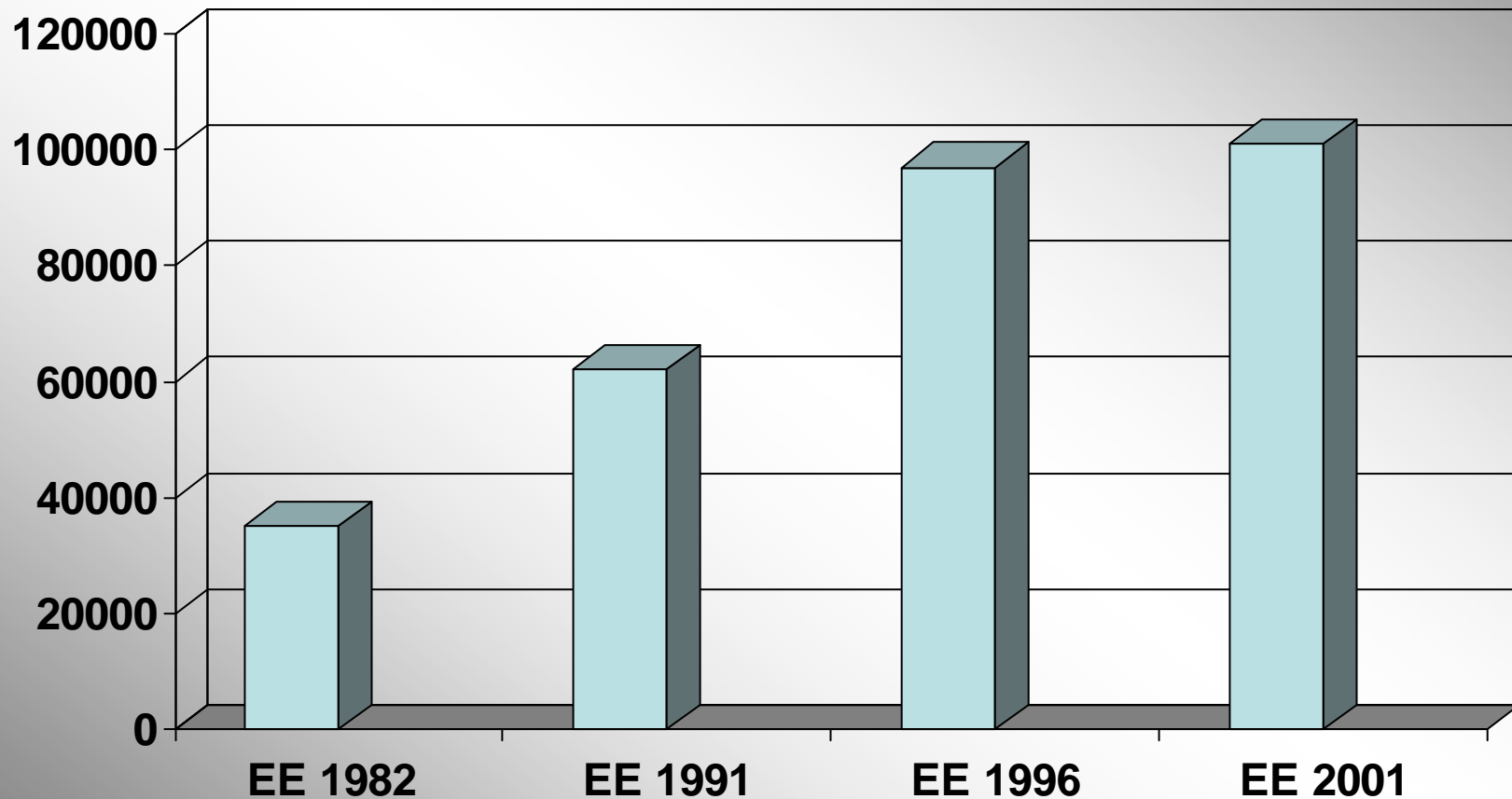
## 4- Les modes de la professionnalisation:

- La croissance du travail salarié et indépendant dans les associations sportives
- La « sélection » des dirigeants bénévoles
- La rationalisation de la gestion des associations sportives (management)

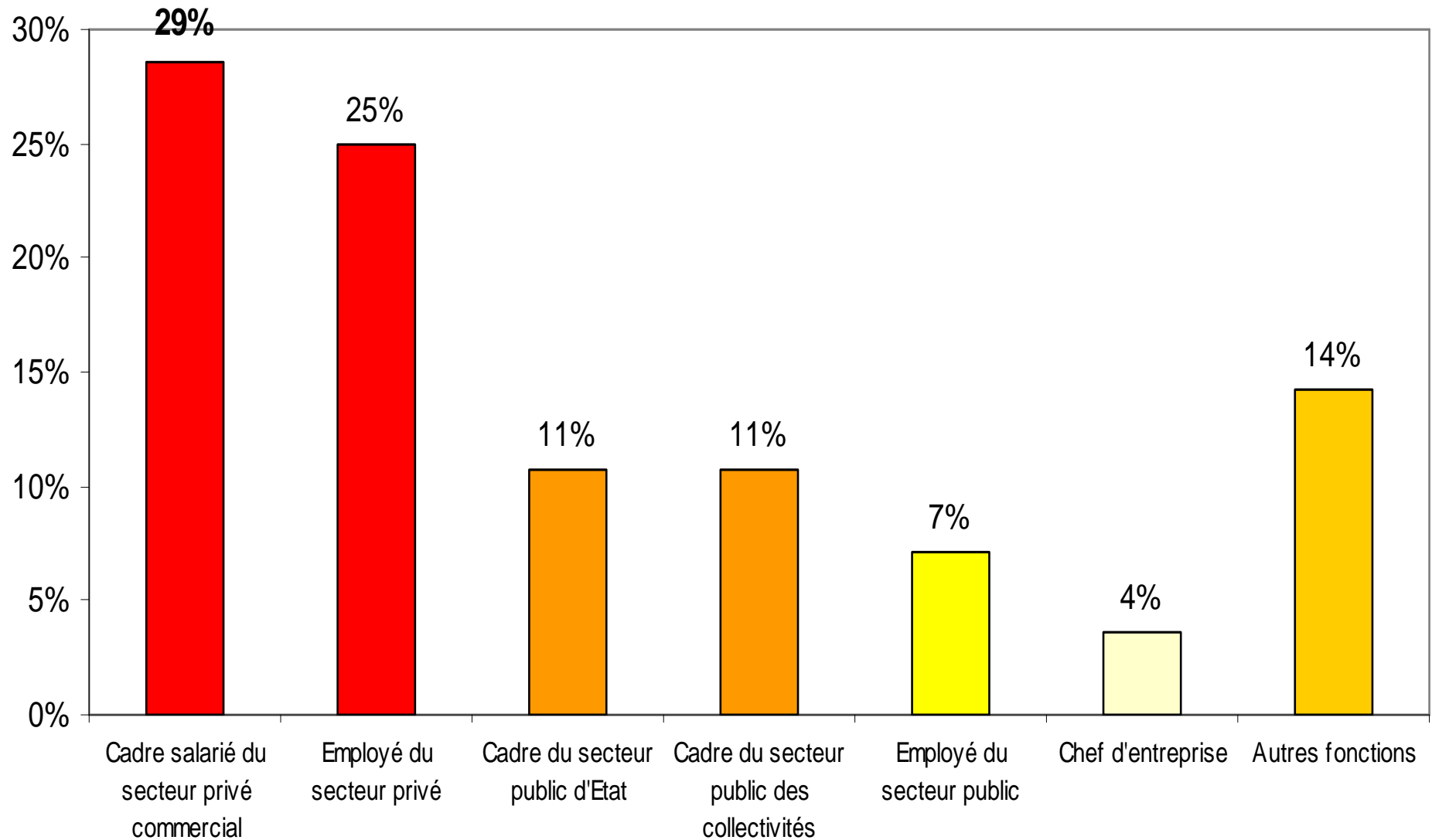
# Les effectifs salariés et indépendants du secteur sport en Europe



# La croissance des effectifs salariés et indépendants dans le secteur du sport en France



## Représentation de la situation professionnelle actuelle des bénévoles



# I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

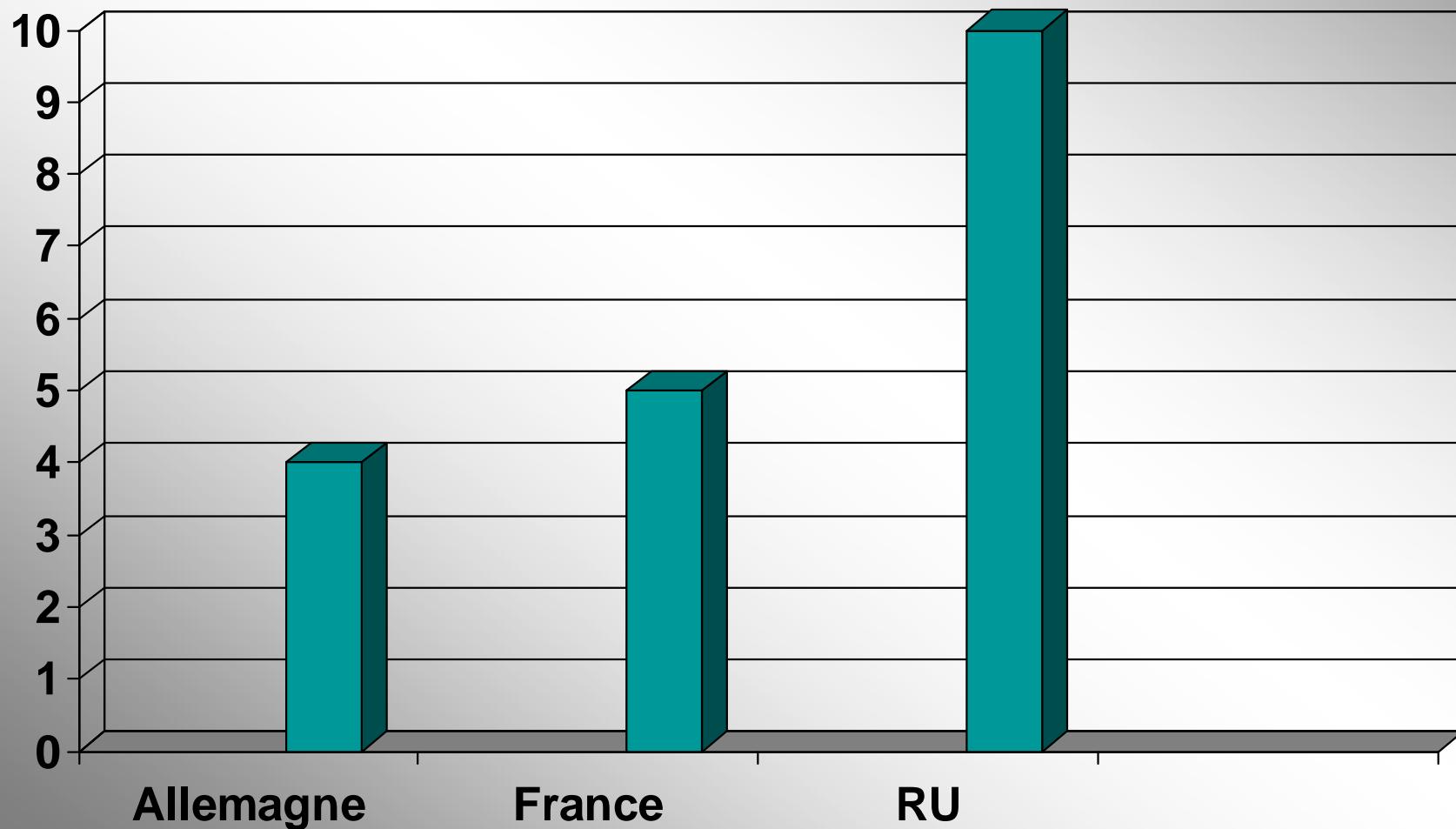
## 5- Les formes de la professionnalisation selon les configurations:

- La résistance à la professionnalisation (« missionnaire »)
- La professionnalisation par l'initiative publique et par les fonctions de techniciens (« bureaucratique »)
- La professionnalisation selon une logique de réponse à la demande et sur les fonctions managériales (« entrepreneuriale »)

# Professionnalisation comparée du secteur sport (Vocasport, 2004)

<b>Allemagne (80 M. d'habitants)</b>	<b>105 000 personnes en activité principale (78 000 si base 60 M)</b>
<b>France (60 M. d'habitants)</b>	<b>101 000 personnes en activité principale</b>
<b>Royaume-Uni (60 M. d'habitants)</b>	<b>270 000 personnes en activité principale</b>

# Taux de professionnalisation dans le secteur du sport (Nb de salariés et travailleurs indépendants /1000 pratiquants)



## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **1- Le contexte externe:**

- La fin du « développement spontané » du sport associatif par saturation de la demande?
- La fin du « chèque en blanc » public et l'ère du contrat ?
- La montée en puissance du loisir sportif marchand et l'autonomisation du sport professionnel

## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **2- l'identité spécifique du sport associatif**

- L'association comme « mise en commun des intérêts et des ressources » (l'association n'est pas une « société de service »)
- La question centrale du bénévolat (le bénévolat comme clé du sport associatif: 10 bénévoles pour un salarié; au moins  $\frac{3}{4}$  de « travail bénévole » à l'origine de la « production associative »)

## II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif

### 3- La professionnalisation des bénévoles comme initiative décisive (les « bénévoles professionnels »):

- L'engagement bénévole sportif aujourd'hui
- L'évolution des formes du bénévolat (le « contrat bénévole à durée limitée »)
- Le risque de ségrégation sociale dans la direction des associations sportives
- l'accompagnement/la formation des dirigeants bénévoles comme facteur clé de succès

# Investissement hebdomadaire moyen des dirigeants des ligues Rhône-Alpes

<u>Tâches</u>	<u>Durée</u>
Gestion administrative, financière et du personnel	2,90
Coordination et contrôle	2,22
Représentation institutionnelle	1,84
Tâches commerciales, communication, évènementiel	1,44
Autres (essentiellement réunions)	4,73
<b>TOTAL</b>	<b>13,14</b>

## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **4- La professionnalisation et le projet de développement associatif:**

- La définition du « projet d'association » comme démarche rationnelle (vision, mission, stratégie, projet/plan d'action...)
- L'inscription du projet dans son environnement social
- L'inscription du projet associatif dans un horizon temporel (durée limitée)?

## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **5- Du projet de développement à la professionnalisation par l'emploi salarié:**

- L'influence des politiques publiques (la professionnalisation sur commande/subie)
- La professionnalisation stratégique/choisie (inscrite dans un processus de développement maîtrisé)

## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **6- Enjeux et défis de la professionnalisation (1)**

- Les enjeux du recrutement des salariés (des professionnels « bénévoles »; avec quelles compétences?)
- Les enjeux du management des salariés (respect de l'autonomie professionnelle)
- Le conflit latent des légitimités entre dirigeants bénévoles et salariés (élection/compétence)
- Le partage harmonieux entre le « politique » et le « technique »

## **II- Professionnaliser les hommes et les organisations pour développer le sport associatif**

### **6- Enjeux et défis de la professionnalisation (2)**

- Accompagner les projets associatifs dans leur dimension stratégique
- Dans ce contexte, penser la « mutualisation des ressources »?
- Former des dirigeants au « management des personnes » (recruter, mobiliser, développer les bénévoles et les professionnels)
- Reconnaître les « acquis de l'expérience »

# III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation

## 1- Objectifs:

- Assurer une « coordination » au sein du secteur sport (et avec les secteurs en relation: administration publique, éducation, etc...)
- Chercher une répartition équitable et transparente des rôles entre composantes de l'offre sportive et de la régulation de cette offre.

# **III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation**

## **2- Acteurs**

- Mouvement sportif et sport professionnel;
- Autres acteurs de l'offre sportive;
- Partenaires sociaux;
- Pouvoirs publics territoriaux, nationaux et européens;
- Structures d'accompagnement et d'expertise.

# III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation

## 3- Cadre

- Doit permettre la participation de tous les acteurs clés
- Une structure à créer?
- Des coordinations à organiser?

# III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation

## 4- Niveaux territoriaux

- Local (commune ou communauté de communes)
- Régions
- État national
- Union Européenne

# III- La gouvernance du sport comme forme de professionnalisation

## 5- L'exemple Européen: l'Alliance Européenne pour le développement des ressources humaines dans le sport

- L'objectif: concevoir et accompagner un « plan de développement des RH dans le sport » dans l'UE
- Les partenaires: COE, ENGSO, EASE, UNI-MEL, ENSSEE, EOSE (Commission et Conseil des sports)
- Le projet EQF-Sport: le secteur sport comme secteur pilote de la politique de formation européenne à partir de la définition d'un « cadre européen de certification »

**Merci pour votre attention!**