



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)

Configuration	Acteurs majeurs	Influence de l'état	Niveau d'emploi	Exemple
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:

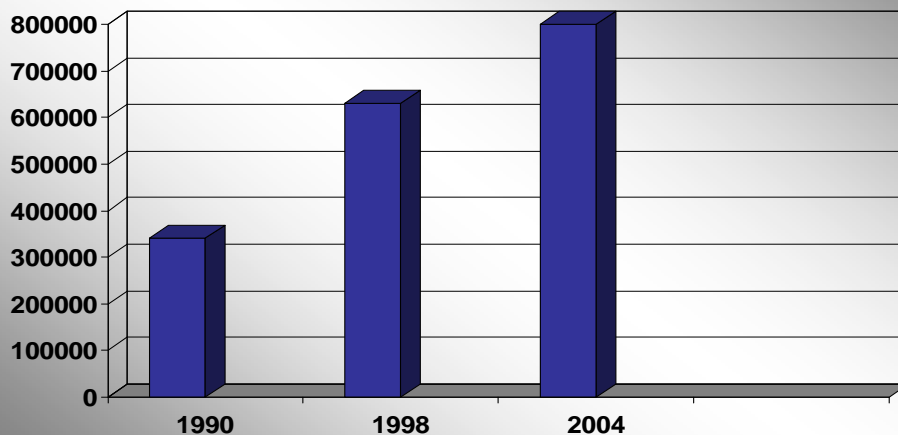
- La professionnalité comme statut (professionnalisation= rémunération)
- La professionnalité comme compétence individuelle
- La professionnalité comme compétence collective (organisationnelle ou systémique)

I- Quelle professionnalisation pour le sport associatif?

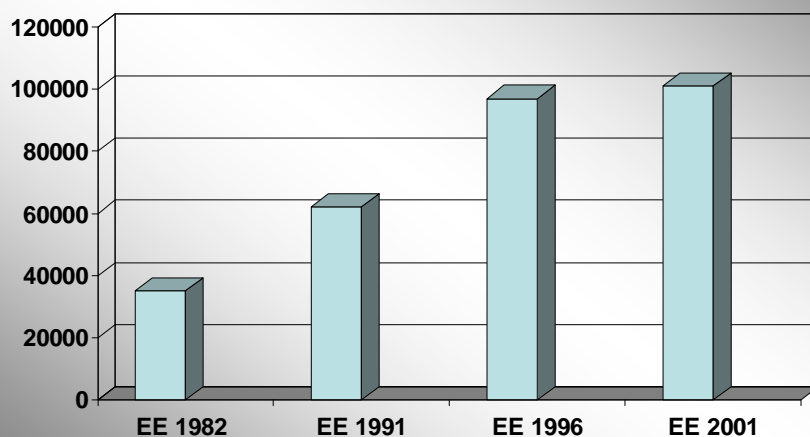
4- Les modes de la professionnalisation:

- 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)

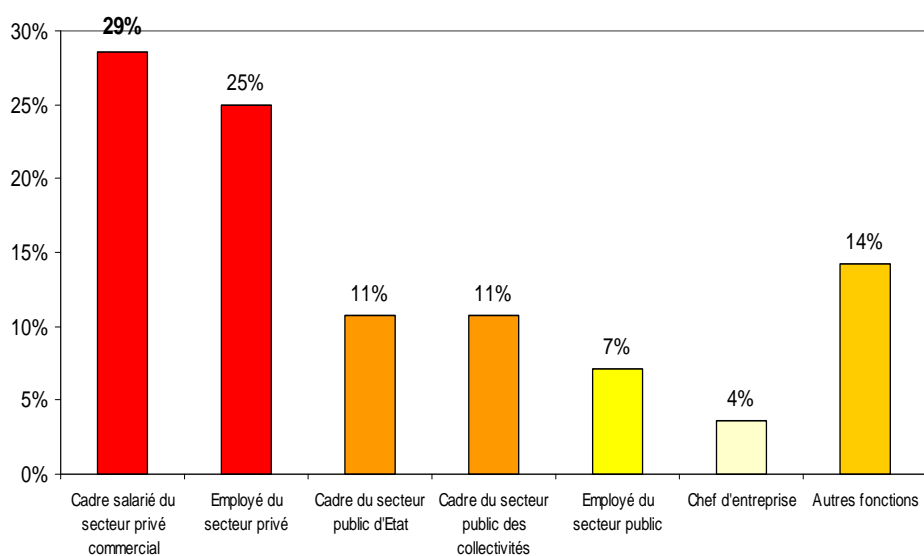
Les effectifs salariés et indépendants du secteur sport en Europe



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?

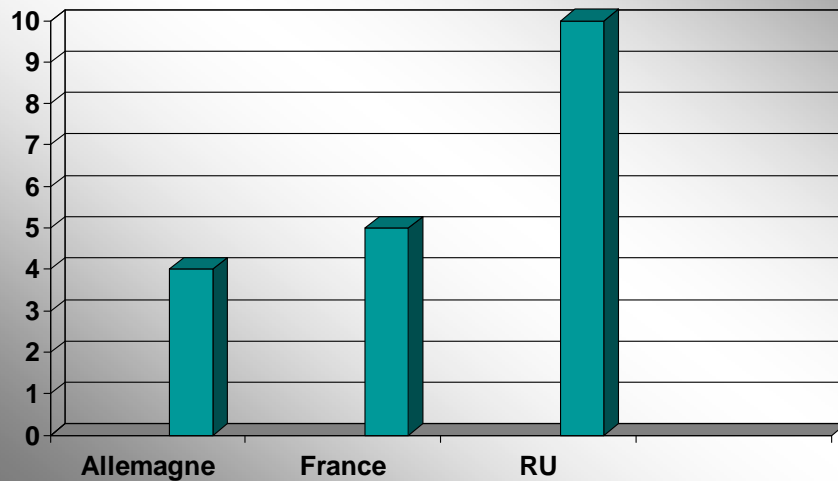
5- Les formes de la professionnalisation selon les configurations:

- 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)

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

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
TOTAL	13,14

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!