

## Ouverture de la première journée sur la professionnalisation du mouvement sportif



**Pierre CAMBREAL**, Membre du CNOSEF et Président de la commission emploi du CNDS (Centre National de Développement du Sport), après avoir excusé Henri SERANDOUR, accueille l'ensemble des participants à cette journée consacrée à la professionnalisation dans le sport. Il souligne l'attention croissante du CNOSEF portée depuis 15 ans aux travaux relatifs à la professionnalisation. Pierre CAMBREAL remercie la présence des nombreux participants.

Cette journée s'inscrit dans le cadre des journées d'échanges organisées par le CNOSEF. Elle témoigne de l'intérêt du Comité olympique français pour le développement d'une professionnalisation dynamique, harmonieuse et pérenne.

Puisque le Comité olympique est un lieu d'échanges, il a souhaité réunir les acteurs clefs de la professionnalisation de la branche sport :

- les partenaires sociaux de la branche ;
- les pouvoirs publics : Ministère de la santé de la jeunesse et des sports ainsi que les DR et DDJS + DGEFP (direction générale emploi et de la formation professionnelle)
- les collectivités territoriales avec les départements et les régions de France
- les pilotes du dispositif local d'accompagnement à la professionnalisation : Avise, Caisse des dépôts et des consignations et Ministère du travail des relations sociales et de la solidarité
- et bien sûr les fédérations, les CROS, les CDOS, les associations profession sport, qui sont des relais et des soutiens à la professionnalisation

Face à un environnement juridique, économique et social de plus en plus complexe, le mouvement sportif est entré dans un processus de professionnalisation. Afin d'aider les

associations sportives et l'ensemble du mouvement sportif dans cette démarche, les acteurs présents à cette journée se mobilisent et développent différents dispositifs et formes de soutien. La professionnalisation du mouvement sportif est une des priorités du monde du sport. Le sport ne pourra se développer que si le mouvement sportif arrive à se professionnaliser.

L'importance et la place des bénévoles dans le secteur mais il faut que le mouvement sportif arrive à professionnaliser ses structures sur un plan administratif et sur un plan technique avec un encadrement formé. Cette professionnalisation passe par la création d'emplois comme les postes d'agents de développement. Les fédérations ont depuis longtemps entamé le processus de professionnalisation mais, les structures régionales et encore plus locales sont confrontées à de nombreuses difficultés pour accéder à celle-ci.

Pierre CAMBREAL annonce la création de la commission emploi sportif placée auprès du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) qui souligne l'importance de l'échange autour de ces thèmes. Il rappelle ainsi que la création de la commission emploi sportif du CNDS, la désignation de son président et la composition institutionnelle de celle-ci ont été adoptée par le Conseil d'Administration du CNDS le 14 octobre 2007.

Il termine en rappelant l'importance des échanges qui vont avoir lieu durant cette journée. Il laisse alors la parole à Jean CAMY qui a beaucoup observé et analysé l'emploi sportif en France bien sûr, mais également à l'échelle européenne en créant l'observatoire européen de l'emploi sportif (EOSE).



## LA PROFESSIONNALISATION DE LA BRANCHE SPORT

4 décembre 2007

### Programme

#### 9 H 30 : Ouverture

Pierre CAMBREAL, Membre du CNOSF et Président de la commission emploi du CNDS (Centre National de Développement du Sport)

#### Introduction des travaux de la journée

Jean CAMY, Professeur des Universités.

#### 10 H 00 : Les approches qualitatives et quantitatives de l'emploi sportif

- **Présentation des enjeux du contrat d'études prospectif de la branche sport**

Robert Baron, Vice-président de l'Observatoire des métiers du sport de la branche sport, CNEA (Conseil National des Employeurs Associatifs).

- **Présentation de l'étude relative aux « politiques et dispositifs publics de soutien à l'emploi associatif sportif »** réalisée par le CNAR (Centre National d'Appui et de Ressources)

Myriam ANTOINE, Responsable du CNAR Sport.

- **Présentation de l'étude relative à « l'analyse juridique, sociale et fiscale des formes atypiques d'organisation de l'emploi dans le secteur sport »** réalisé par la DVAEF (Direction de la Vie Associative de l'Emploi et de la Formation),

Jean-Jacques JANNIERE – Adjoint à la Sous-directrice de l'emploi et de la formation du Ministère de la Santé de la Jeunesse et des Sports

#### 11 H 00 : Pause

#### 11 h 30 : Table ronde

**« Le concept de professionnalisation : le développement d'activités placé au cœur de la professionnalisation »**

- André LECLERCQ, Membre du Bureau Exécutif du CNOSF et membre du Conseil économique et social

- Armelle BERNARDEAU, Sous-directrice de l'Emploi et de la Formation au Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports – DVAEF

- Régis FOSSATI, Directeur des Sports de la Région LIMOUSIN – ARF (Association des Régions de France)

- Jean-Charles HERRIAU – CFDT, Branche sport

- Paul Edmond MEDUS, Chef de la mission du développement de l'emploi et des compétences - DGEFP

#### Présentation des ateliers

**12 H 30 : Déjeuner**

**14 H 00 : Réunions en ateliers**

**Atelier 1 : Un emploi pourquoi ?**

Animateurs - rapporteurs : Myriam ANTOINE et Dobrina PERRODY - CNAR Sport  
Karim ZERGIT - Avise

**Atelier 2 : Comment accompagner la fonction employeur ?**

Animateurs - rapporteurs : José MARIAGE et Aude CORBALAN - CoSMoS  
(Conseil Social du Mouvement Sportif)

**Atelier 3 : La professionnalisation du secteur : vers une mutualisation des services ou de l'emploi ?**

Animateurs - rapporteurs : Richard SABATE - DGEFP,  
Frédéric STEINBERG - DVAEF  
Johann CAUET - CNOSF

**Atelier 4 : L'observation de l'emploi**

Animateurs - rapporteurs : Jean-Louis GOUJU - ONMAS  
Marie LEROUX - CNOSF

**15 H 30 : Pause**

**16 H 00 : Restitution des travaux des ateliers**

**Présentation de la Commission Emploi du CNDS**

Pierre CAMBREAL, Pierre CAMBREAL, Membre du CNOSF et Président de la  
commission emploi du CNDS

**17 H 00 : Clôture des travaux de la journée**

## Le contexte

La complexification du contexte socio-économique, la diversification des acteurs intervenant dans le champ sportif, la multiplication des exigences en matière de pratique sont autant d'éléments conduisant les associations sportives à se structurer, s'adapter et se développer. Afin de répondre à ces contraintes, **la professionnalisation du secteur est devenue inéluctable** d'autant plus que le mouvement sportif s'est très largement appuyé sur l'ensemble des dispositifs et politiques publics de soutiens à l'emploi (Nouveaux Service-Emplois Jeunes, CES-CEC, Plan Sport Emploi, Plan de Cohésion Sociale, aides régionales à l'emploi...). Or, la professionnalisation ne se limite pas au recours à l'emploi dans les associations mais doit être abordée dans sa globalité. Cette démarche n'est pas aisée. L'accompagnement à la structuration des associations trouve ainsi toute sa pertinence.

## Le processus de professionnalisation

La professionnalisation implique la prise en compte de 3 dimensions fondamentales



## Les signes de la professionnalisation du secteur

Divers indicateurs tendent à mettre en évidence l'entrée du secteur associatif sportif dans le processus de professionnalisation :

- **Le développement et reconnaissance de la qualification des acteurs de l'association (salariés et bénévoles)**
  - Développement et diversification des offres de formations pour répondre aux exigences actuelles en matière de compétences
    - à visée professionnelle (formation initiale et continue)
    - à destination des dirigeants
    - Formations qualifiantes ou non en matière de management du sport, de gestion associative, développement des Centres de Formation d'Apprentis « Sport »....
  - Reconnaissance des acquis bénévoles par la Validation des Acquis de l'Expérience
- **La reconnaissance professionnelle des diplômes sportifs**
  - Existence d'une Commission Paritaire Consultative des Métiers du sport et de l'animation
  - Inscriptions de diplômes sportifs au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)
  - Rénovation des diplômes délivrés par le Ministère en charge des Sports
- **La mise en place d'un véritable dialogue social**
  - Création d'une Commission Mixte Paritaire pour assurer la discussion entre les représentants d'employeurs et de salariés
  - Signature de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) pour une prise en compte de la spécificité de la Branche

## Les outils au service de la professionnalisation

Le CNOSF, en tant que représentant du mouvement associatif sportif français, a engagé depuis une dizaine d'années, une politique volontariste de professionnalisation autour de 3 axes principaux :

- Le soutien à la définition des politiques sportives à l'échelle d'un territoire (dimension sociale et éducative du sport, sport de haut niveau, développement durable, etc.),
- L'accompagnement à la structuration du secteur par la formation et l'emploi (réseau Sport-Insertion-Emploi, pôle formation, etc.),
- L'implication par le biais du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS), dans l'élaboration et la mise en œuvre de la convention collective du sport.

Cette politique volontariste a notamment impulsé la production d'un certain nombre d'outils et productions émanant du CNOSF et du mouvement fédéral :

- Le livre blanc du mouvement sportif, « [La Raison du plus Sport](#) », téléchargeable sur le site du CNOSF
- [Le guide du management associatif](#) (publication CNOSF)
- [Politiques fédérales – Politiques territoriales](#), téléchargeable sur le site du CNOSF [rubrique développement des activités]
- [Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire](#), téléchargeable sur le site du CNOSF [rubrique développement des activités]
- [L'agenda 21 du sport français](#)
- [Le tableau de bord de la consolidation des activités et des emplois associatifs sportifs](#)
- [Le carnet de vie du bénévole](#), informations sur le site du CNOSF [rubrique vie associative]

Mais aussi un Institut de Formation du Mouvement Sportif : l'IFoMoS (<http://ifomos.franceolympique.com>)

## Contact CNAR :

**Comité National Olympique et Sportif Français**  
1 avenue Pierre de Coubertin, 75640 Paris cedex13  
Tél : 01 40 78 29 43

Courriel : [cnar-sport@cnosf.org](mailto:cnar-sport@cnosf.org)  
Site : <http://cnar-sport.franceolympique.com>

## SYNTHESE DE L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE DU SPORT

L'enquête a été envoyée en mai 2006 aux 14 629 entreprises adhérentes à Uniformation et Agefos PME relevant du champ de la Convention Collective Nationale du Sport. Après relance, **le taux de réponse est de 20%** (2 845 entreprises répondantes). La représentativité de l'échantillon des répondants est très bonne au regard des critères de l'effectif salarié et de la région.

### 1. LES ENTREPRISES REpondantes

#### ➤ PLUS DE 90% D'ASSOCIATIONS

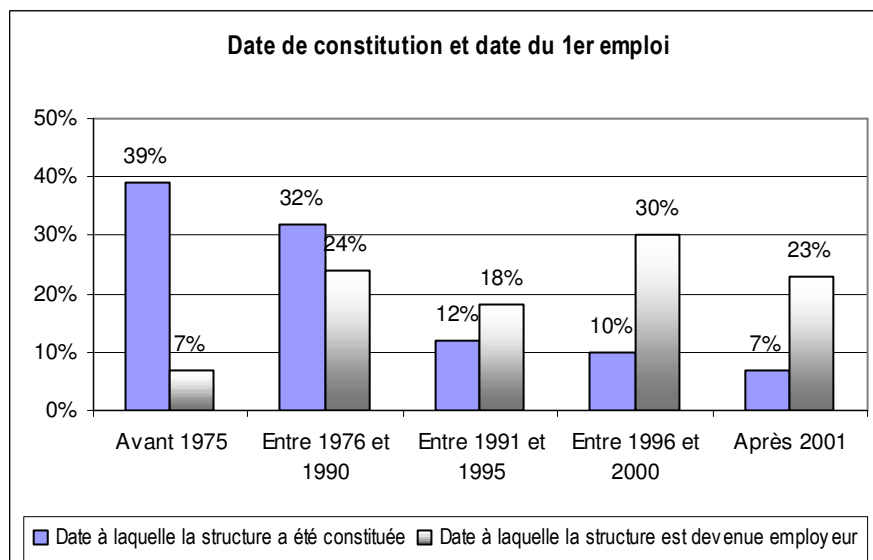
Les structures ont très majoritairement un statut associatif :

- 93% d'associations,
- 5% de SARL (société à responsabilité limitée),
- 1% de SASP (société anonyme de sport professionnel)/SAOS (société anonyme à objet sportif).

**71% des structures se sont constituées avant 1990.**

**31% sont devenues employeurs avant cette date.**

**La moitié des structures sont devenues employeurs depuis 1996.**



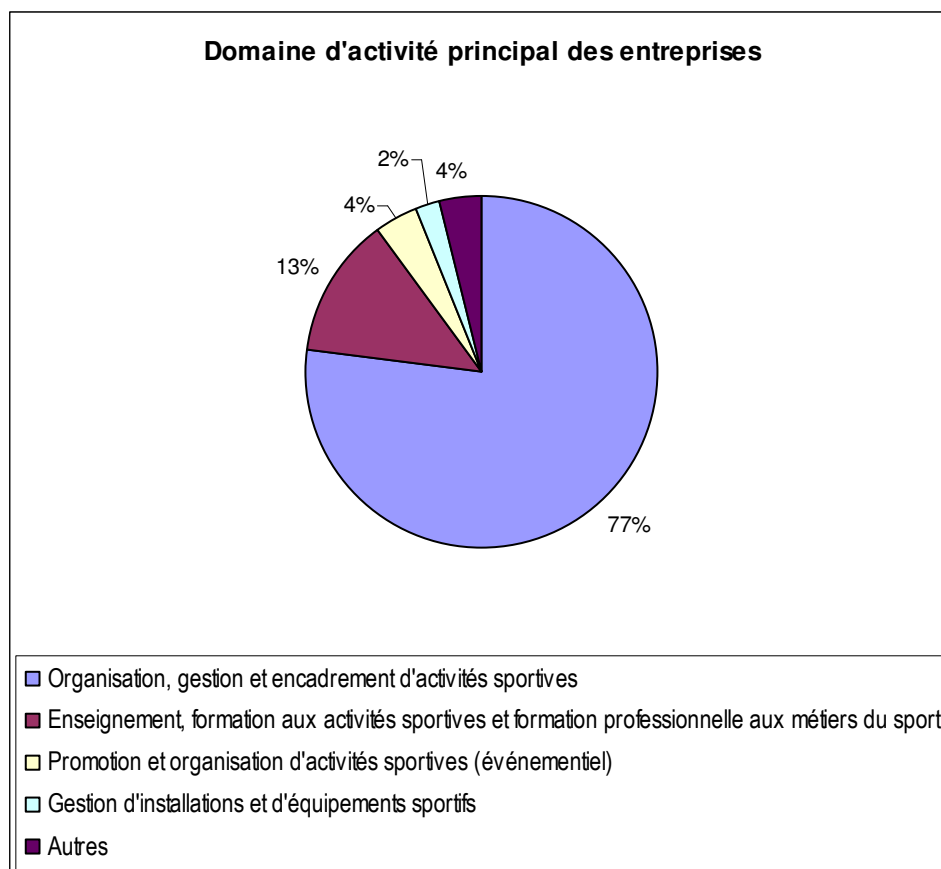
L'enquête montre une forte corrélation entre :

- Les structures qui se sont constituées entre 1996 et 2000 ;
- Les entreprises qui sont devenues employeurs dans cette même période ;
- La présence de contrats aidés dans ces entreprises en 2005 ;
- L'inscription de ces entreprises dans une dynamique de développement de l'emploi.

Cela permet de faire l'hypothèse que les dispositifs d'emplois aidés ont favorisé le passage à l'emploi.

#### ➤ PLUS DES TROIS QUARTS DES ENTREPRISES ONT COMME PREMIER DOMAINE D'ACTIVITE L'ORGANISATION, LA GESTION ET L'ENCADREMENT D'ACTIVITES SPORTIVES

Les domaines d'activité sont ceux de la Convention Collective Nationale du Sport. 63% des entreprises déclarent avoir au moins 2 domaines d'activités, 40% au moins 3.



➤ **PRES DE 90% DES ENTREPRISES SONT AFFILIEES A UNE OU DES FEDERATION(S)**

Parmi les fédérations d'affiliation citées par les entreprises,

- 61% sont des fédérations unisport olympiques ;
- 13% des fédérations unisport non olympiques ;
- 19% des fédérations multisports :
  - o 17% affinitaires ;
  - o 1% handicapés ;
  - o 1% scolaires et universitaires ;
- 7% de autres (fédérations et groupements nationaux divers<sup>1</sup>).

Parmi les entreprises affiliées, 92% le sont à une fédération, 4% à 2 fédérations et 4% à 3 fédérations et plus.

Les entreprises qui ne sont pas affiliées à une fédération sont souvent des entreprises privées (Sarl ou Eurl (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), des gestionnaires d'installations et d'équipements sportifs, des CDOS (comité départemental olympique et sportif) ou des CROS (comité régional olympique et sportif), des groupements d'employeurs.

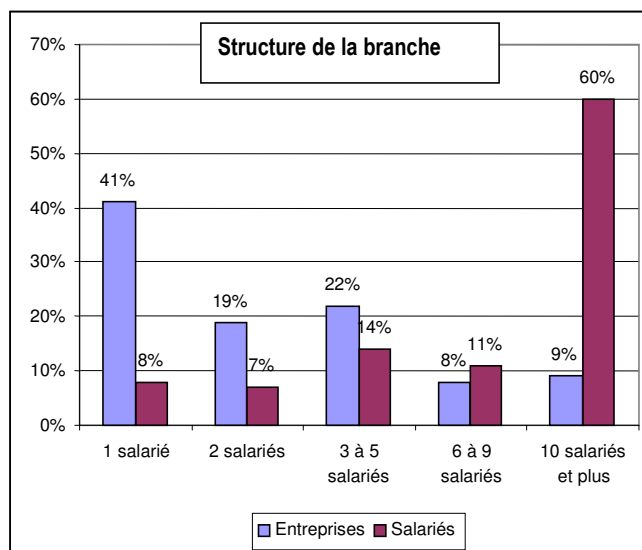
Les trois quarts des entreprises pratiquent une seule discipline.

<sup>1</sup> - Ex. fédération française des clubs omnisports; fédération nationale des offices municipaux du sport...

## 2. L'EMPLOI ET SON EVOLUTION<sup>2</sup>

### ➤ UNE TRES FORTE PRESENCE DES ENTREPRISES DE TRES PETITE TAILLE

Les entreprises de 1 salarié<sup>3</sup> représentent 41% des entreprises de la branche et 8% des effectifs salariés. A l'inverse, les entreprises de 10 salariés et plus ne représentent que 9% des entreprises mais regroupent 60% des salariés<sup>4</sup>.



L'effectif salarié total se répartit entre **58% d'hommes et 42% de femmes**.

Les entreprises font également intervenir des personnes non salariées par elles (hors bénévoles) :

- 11% font intervenir des mis à disposition ;
- 8% des travailleurs indépendants ;
- 8% des intervenants salariés par une autre structure (dont profession sport).

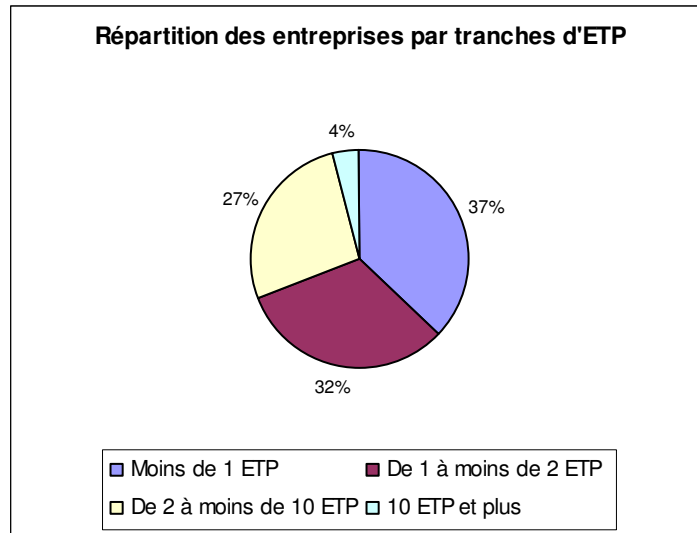
### ➤ LES DEUX TIERS DES SALARIES SONT A TEMPS PARTIEL

Le rapport équivalent temps plein (ETP) sur effectif physique est de **1 ETP pour 2,4 salariés**.

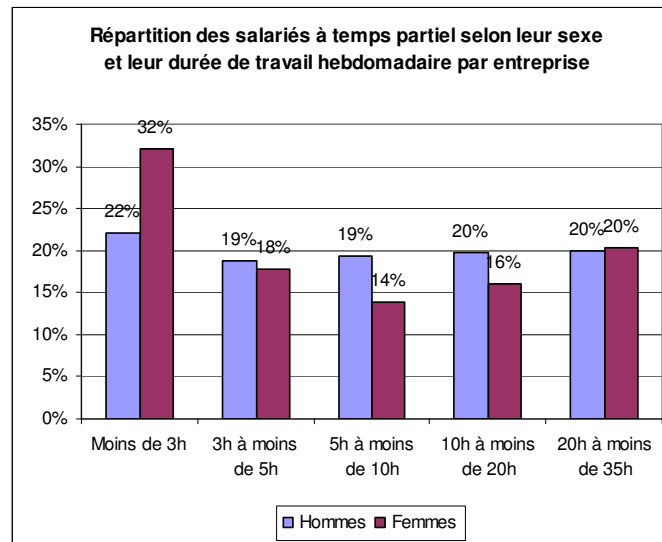
<sup>2</sup> - Les questions sur l'emploi dans le questionnaire faisaient explicitement référence à la DADS (déclaration annuelle de données sociales) 2005. Il était également précisé que seuls les salariés de l'entreprise étaient pris en compte. Dans l'enquête, chaque entreprise déclare son effectif salarié propre. Or, chaque salarié peut avoir plusieurs employeurs. L'effectif total donné par l'enquête représente un "nombre de contrats de travail" plus qu'un nombre de salariés.

<sup>3</sup> - Les effectifs salariés sont ici des effectifs physiques et non des équivalents temps plein

<sup>4</sup> - Légère sur-représentation des entreprises de plus de 10 salariés dans l'enquête

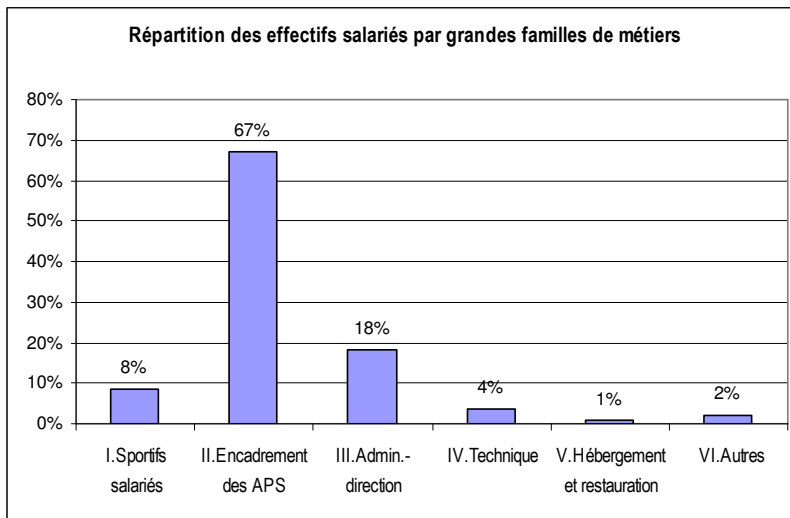


➤ **PLUS DU QUART DES SALARIÉS A TEMPS PARTIEL TRAVAILLENT MOINS DE 3 HEURES PAR SEMAINE<sup>5</sup>**



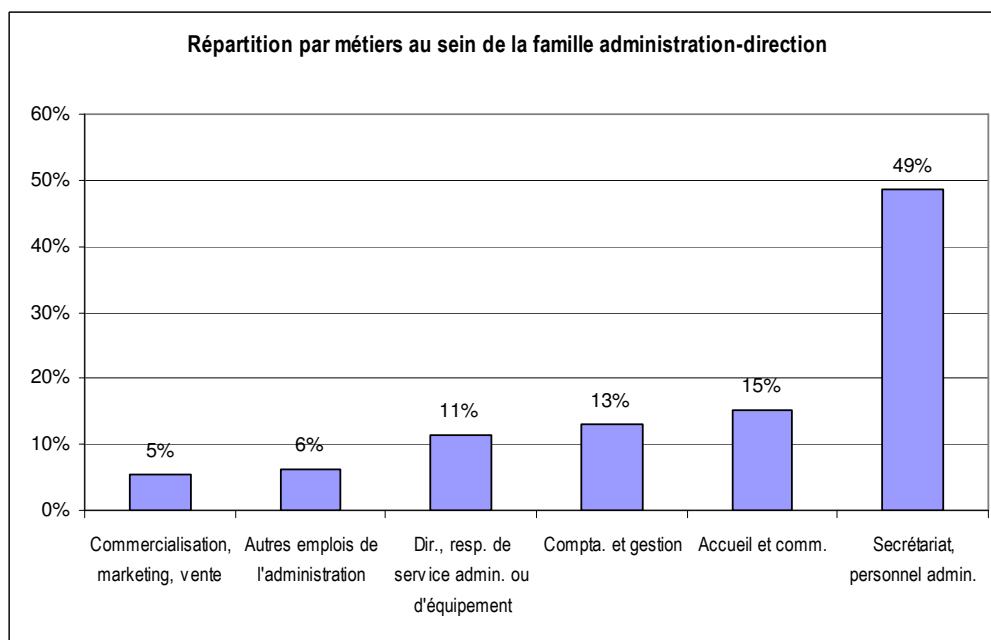
<sup>5</sup> - Les durées de travail hebdomadaires correspondent à celles travaillées dans une entreprise ; une même personne peut être salariée dans plusieurs entreprises.

➤ **LA FAMILLE ENCADREMENT DES APS REPRESENTE LES DEUX TIERS DES EFFECTIFS**



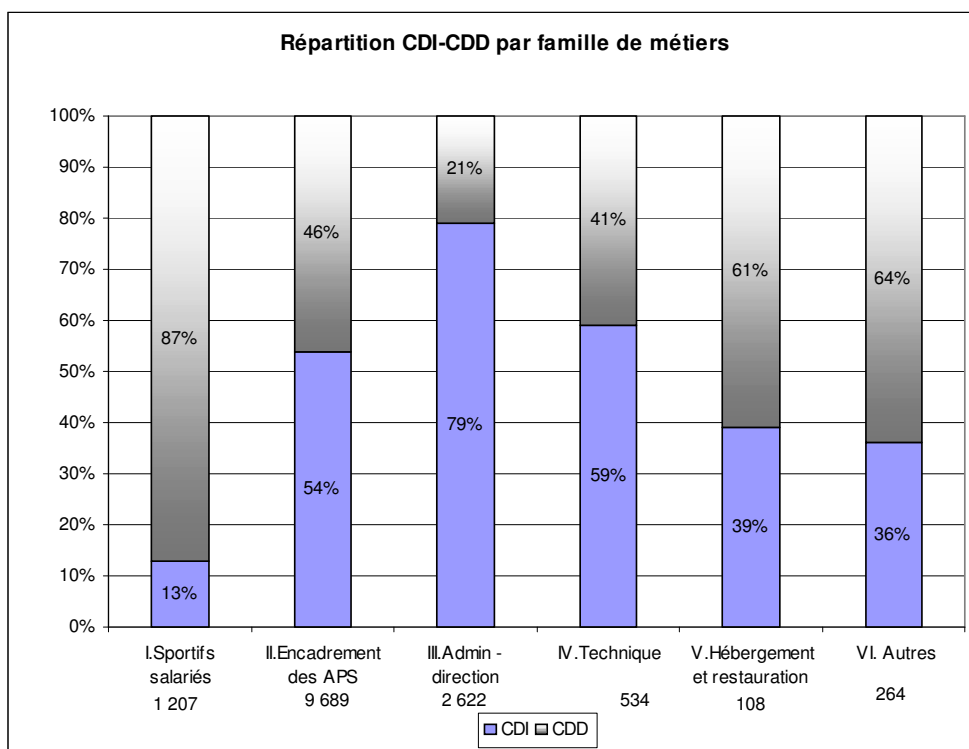
Plus de 80% des salariés de la famille encadrement des APS (activités physiques et sportives) sont des animateurs ou éducateurs sportifs.

Près de la moitié des salariés de la famille administration-direction sont du personnel administratif ou de secrétariat.



➤ **44% DES EFFECTIFS SALARIES SONT EN CDD**

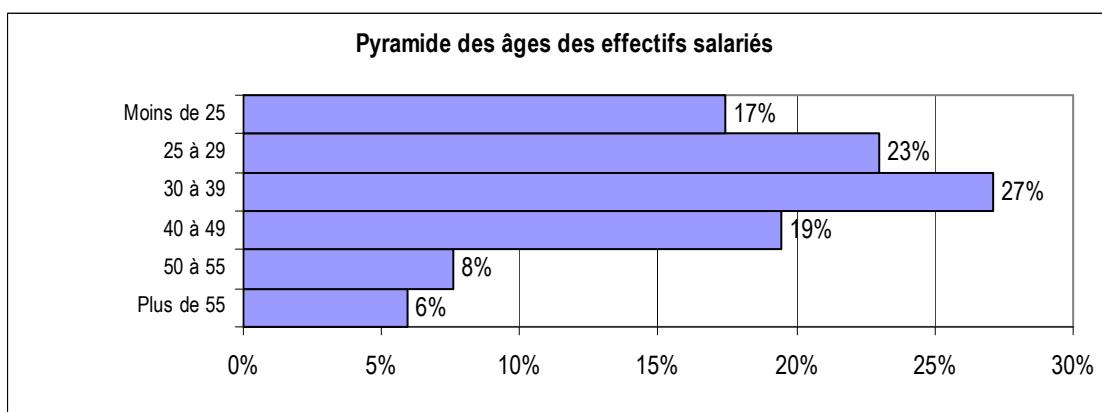
Globalement, 56% des effectifs salariés sont en CDI et 44% en CDD. Cette répartition varie selon la famille de métiers.



Nota : le chiffre indiqué sous chaque famille de métiers correspond à l'effectif salarié total de la famille déclaré par les répondants à l'enquête

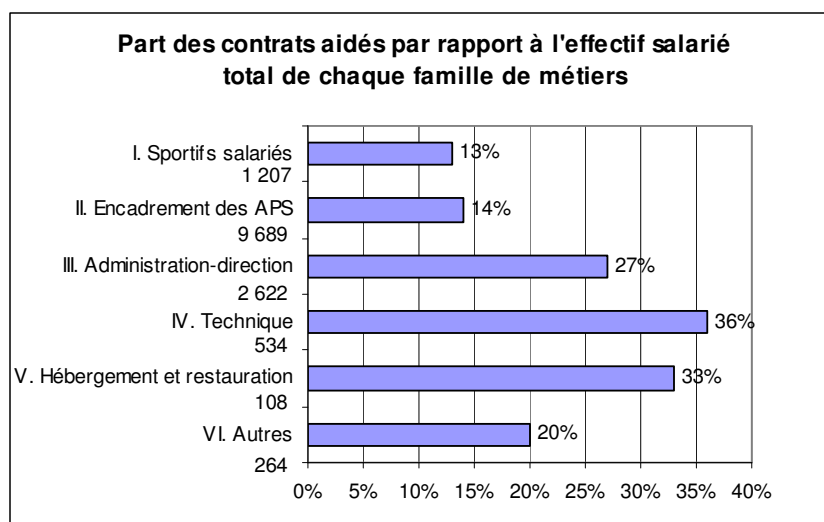
#### ➤ UNE PYRAMIDE DES AGES JEUNE

La pyramide des âges est dominée par la tranche des 30 à 39 ans (27%). 40% des salariés ont moins de 29 ans. Cette répartition varie selon les familles de métiers.



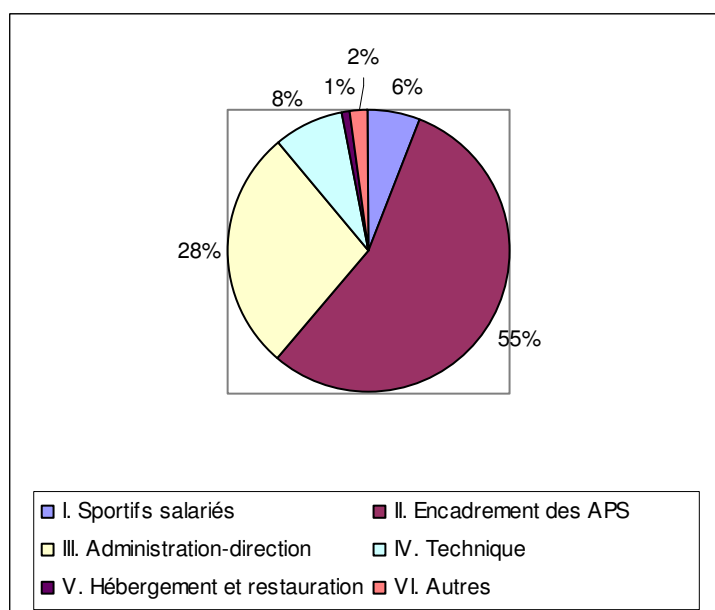
#### ➤ LA MOITIÉ DES ENTREPRISES ONT DES EMPLOIS AIDÉS EN 2005

En 2005, les emplois aidés représentent toutes familles de métiers confondues 17% des emplois repérés dans l'enquête. Ce pourcentage varie selon la famille de métiers.



Note : le chiffre indiqué à gauche du graphique correspond à l'effectif salarié total de chaque famille

Parmi l'ensemble des contrats aidés recensés, plus de la moitié concernent la famille encadrement des APS, plus du quart la famille administration-direction.



**Les emplois jeunes représentent plus de la moitié (53%) de l'ensemble des contrats aidés (9% de l'ensemble des emplois).** Parmi les autres contrats aidés figurent en 2005 :

- Les CA (contrat d'avenir) CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi) (15% des contrats aidés) ;
- Les sports emplois (12%) ;
- Les CES (contrat emploi solidarité) CEC (contrat emploi consolidé) (8%).

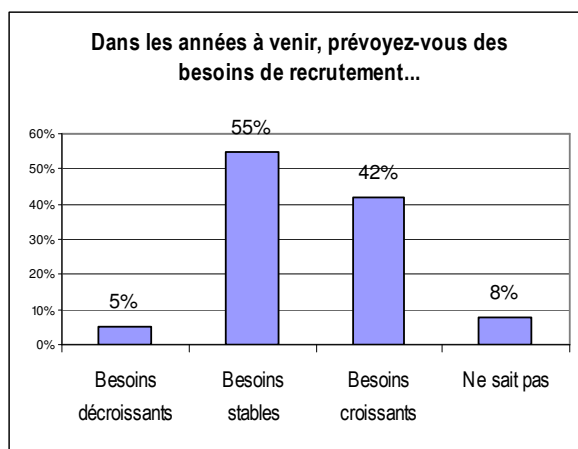
**Malgré la fin du dispositif emploi jeune, les trois quarts des répondants déclarent avoir connu globalement une stabilité des emplois aidés dans leur entreprise au cours des 2 dernières années, 16% une diminution et 12% une augmentation.**

➤ **DES EFFECTIFS STABLES**

Plus de 80% des entreprises déclarent avoir connu une stabilité de leurs effectifs au cours des 2 dernières années.

### ➤ DES BESOINS DE RECRUTEMENT CROISSANTS POUR LES ANNEES A VENIR

42% des entreprises prévoient des besoins de recrutement croissants dans les années à venir.



Les entreprises disent éprouver actuellement des difficultés à recruter pour le métier d'animateur ou éducateur sportif. Elles mentionnent :

- Le manque de moyens financiers ;
- Les difficultés à trouver des personnes ayant la polyvalence requise ;
- Les difficultés à trouver des animateurs ou éducateurs sportifs titulaires du BEES (brevet d'Etat d'éducateur sportif) ;
- Le faible nombre d'heures proposé par l'entreprise aux animateurs ou éducateurs sportifs.

Le métier d'animateur ou éducateur sportif est également le métier qui selon les répondants va le plus fortement évoluer dans leur entreprise.


### 3. LES DIPLOMES

**86% des salariés de la famille encadrement des APS sont titulaires d'un diplôme<sup>6</sup> :** 48% sont titulaires d'un BEES, 20% d'un brevet fédéral.

<sup>6</sup> - L'enquête compte le nombre de titulaires de diplômes de chaque entreprise pour les salariés de la famille encadrement des APS. En cas de double diplôme, il était demandé d'indiquer celui correspondant à l'emploi occupé dans l'entreprise.



## Atelier de travail n°1




"Un emploi pourquoi ?  
Identification des besoins :  
effet d'aubaine ou nécessité  
structurelle ?"

CNOSF - 2 - lundi 28 janvier 2008



## Deux questions abordées

- 
- **Quels pré-requis/fondamentaux pour créer un emploi structurant?**
  - **Quels leviers de collaboration pour mieux accompagner les associations dans leur démarche de création d'emploi?**

CNOSF - 3 - lundi 28 janvier 2008



## 4 pré-requis : pour un discours commun

- Le projet associatif au centre de la démarche de création d'emploi
- L'évaluation du besoin
- L'adéquation entre missions et profil de poste
- La nécessaire prise en compte de la dimension financière (vers la définition d'un modèle économique équilibré en fonction de la nature du projet et du profil de poste)
- Mots clés: utilité sociale, un partage du projet d'emploi avec les différents acteurs de l'association, préparation de la structure à l'arrivée d'un emploi, fonction employeur, autonomie financière

CNOSF - 4 - lundi 28 janvier 2008



## Des pistes de leviers d'accompagnement

- Des démarches :
  - Vers suivi continu des associations dans leur démarches: Amont – Pendant – Aval
  - Vers une information coordonnée, lisible et accessible pour les associations
- Des moyens :
  - Une mutualisation des compétences autour d'une approche territoriale de l'accompagnement
  - Une adaptation des différents types d'aides en fonction des structures et des missions ?
  - Quid d'une offre d'accompagnement et d'outils communs?

CNOSF - 5 - lundi 28 janvier 2008



## Atelier de travail n°2

"Comment accompagner la  
fonction employeur"

## **Objectifs de l'atelier**

- Donner aux employeurs les outils permettant d'assumer leur fonction d'employeur (de la réflexion sur la nécessité de l'emploi à la gestion quotidienne de la relation employeurs – salariés)
- Permettre aux employeurs de tendre vers une politique de ressources humaines structurée.

## **Les constats**

Les employeurs deviennent souvent employeurs par « effet d'aubaine » sans réflexion sur le projet associatif (besoins réels de la structure) :

- pas ou peu de réflexion sur le positionnement du salarié dans la structure (interaction du salariat et du bénévolat, missions,...)
- Pas de vision prospective de l'évolution du salarié ou du poste

Les employeurs du sport sont majoritairement des bénévoles :

- La fibre employeur n'est pas innée.
- L'investissement temps et la technicité requis par la fonction employeur sont problématiques.
- Les responsabilités induites par la fonction employeur sont contraignantes.

Les structures sportives sont majoritairement de très petites structures et l'emploi est essentiellement à temps partiel.

## **Attentes et propositions de l'atelier**

Il a tout d'abord été resitué la fonction d'employeur dans le projet associatif et de réaffirmer que l'on ne le devenait que lorsque le salariat apparaissait comme nécessaire dans le cadre du développement du projet de la structure. Qu'ensuite cette fonction d'employeur pouvait, en matière de gestion, ne pas reposer sur les épaules d'une seule personne mais réparti selon des compétences identifiées au sein du bureau ou du conseil d'administration

Sur la question de l'étendue de l'accompagnement à mettre en œuvre, il a été avancé que si l'accompagnement durant la fonction d'employeur est bien entendue importante, cet accompagnement a aussi son importance en amont (il a été ici évoqué des mesures incitatives de formation lorsque l'on salarie pour la première fois).

Certains participants ont fait remarquer que l'on ne partait pas de rien et que des dispositifs existant jouaient déjà ce rôle. Il a été cité les CRIB, les Professions Sport et les organisations d'employeurs. Au delà du savoir faire des structures accompagnant les employeurs aujourd'hui il a été mis en avant la nécessité que cet accompagnement soit de proximité.

Il n'a pas été dégagé de thématiques spécifiques mais plutôt la capacité à pouvoir proposer un panel d'outils permettant d'appréhender correctement la fonction d'employeur sous tous ses aspects.

A ce sujet il a été mis en avant que dans les fonctions d'employeurs, l'aspect gestion administrative, lourde et complexe pouvait être délégué, laissant au dirigeant bénévole uniquement la gestion de ses ressources humaines.

En définitive plus que de la formation, il semble que soit plus attendu des dispositifs de soutien et d'accompagnement de proximité, en tout cas pour les petites structures. A ce niveau il a été rappelé l'existence des dispositifs locaux d'accompagnement.



## Atelier de travail n°3

"Comment répondre à la question de mutualisation de l'emploi ?"

CNOSF - 8 - vendredi 29 février  
2008

- La mutualisation doit être envisagée comme une réponse possible aux questions que peuvent se poser différentes associations pour mener à bien un projet associatif commun (mise en commun de ressources pour une finalité partagée).
- Concernant les emplois, différentes formes de mutualisation peuvent convenir au monde associatif mais certains risques sont à prendre en considération lors de la mise en œuvre de ce partage : le délit de marchandage que pourrait induire à titre d'exemple, un prêt de main d'œuvre mal défini. Pour le secteur associatif et notamment pour le secteur sportif, le recours au temps partiel est prédominant mais cette réponse n'est pas assez satisfaisante aussi bien pour l'association employeur (risque de turn-over important de son personnel) que pour le salarié (insuffisance de revenus).
- Bien que le Groupement d'employeurs, notamment en raison de l'inscription de ses règles de fonctionnement dans le code du travail, offre un cadre juridique et réglementaire très sécurisant pour les 2 parties (cf. document « Analyse juridique, sociale et fiscale des formes atypiques d'organisation de l'emploi dans le secteur sport » ; DVAEF ; février 2008), il n'est toutefois pas l'outil miracle à imposer pour répondre à la mise en commun des emplois dans le secteur sportif car sa réussite suppose que plusieurs conditions soient satisfaites:
  - o portage commun du projet et solidarité entre membres,
  - o gestion du groupement (avec en particulier une gestion prévisionnelle des emplois plus complexe que dans une association simple),
  - o possibilité de disposer des compétences d'un même salarié à des périodes complémentaires,
  - o principe du régime fiscal appliqué qui ne doit pas pénaliser certains adhérents,
  - o compétences des salariés mis à disposition (les groupements peuvent être plus facilement construits autour de fonctions d'encadrement que de fonctions techniques),
  - o adaptabilité du salarié aux différentes fonctions occupées, etc.

Concernant la taille du groupement d'employeur, il n'y a pas de solution uniforme mais le nombre d'associations membres doit être en cohérence avec le projet qu'elles partagent ; il est aussi préférable que projet lui-même participe à la structuration d'un territoire (bassin sportif, bassin de vie, territoire de projet, etc.).

En conclusion, la mutualisation doit être entrevue par les associations sportives comme étant une solution à la rationalisation de leurs ressources autour d'un projet partagé.

L'enjeu de professionnalisation du secteur qui en découle réside donc dans l'appui et l'accompagnement de ces associations à élaborer des projets cohérents et complémentaires à l'échelle d'un territoire permettant la mise en commun de leurs ressources (qu'elles soient humaines ou non).



Le point de départ de l'atelier fut une présentation des problématiques essentielles de l'observation et des implications pour les métiers du sport (Power point joint).

Les différentes interventions et débats ont fait ressortir les points suivants.

- Constat partagé d'une forte demande d'observation au regard de la complexité des évolutions actuelles et des décisions à prendre. L'évolution des certifications, les différentes formes de professionnalisation dans les associations, le sentiment d'absence d'état des lieux sont autant d'éléments soulignés par les intervenants.
- Face à cela, le sentiment dominant est celui d'une abondance de chiffres qui ne « nous » concernent pas directement ou bien qui ne sont pas exploitables par « notre » instance. Donc il est fait état d'une forte hétérogénéité des demandes selon le point de vue des employeurs, des salariés, des institutions.
- Beaucoup de prises de paroles soulignent les caractéristiques de labilité et de fluctuation rapide des phénomènes qui nous concernent.
- Il en ressort un certain nombre d'interprétations divergentes sur la réalité de l'emploi, le niveau de compétence réellement nécessaire ou encore les moyens les plus adéquats de la professionnalisation des structures. Certains indicateurs sont discutés.
- Il est souvent fait référence au problème de la compétence à l'observation, justifiant des recours externes aux structures pour effectuer cette mission. Il est également fait mention des ressources financières pour la mise en œuvre d'une démarche d'observation répondant aux attentes.

Ces différents constats permettent de renforcer les idées suivantes, éventuellement sources de travaux pour la suite de la démarche entreprise.

Le besoin se fait sentir de mieux caractériser les questionnements selon les types de structures, de collectivités ou d'institutions. Si les questions de la réalité de l'emploi dans les secteurs reviennent le plus souvent, les questions de situation de ces emplois, des compétences attendues, des formations aux métiers sont également présentes. Il s'agit alors de mieux cerner les différentes méthodologies, données et types d'interprétations possibles. Quelques démarches se font jour dans cette voie telle celle du Pôle national de ressources des sports de nature avec l'édition d'un guide méthodologique de l'observation.

Les points de vue convergent pour une coordination à opérer entre une vision souvent nationale et verticale, telle celle d'un secteur d'emploi ou une discipline sportive et une vision territoriale saisie au niveau d'une région ou d'une collectivité. Il y a manifestement là une source de pertes de repères et d'absence de lisibilité suffisante pour les décideurs. Une instance ou un lieu au sein duquel pourraient s'effectuer ces échanges semble important.

Il semble maintenant nécessaire de procéder à des formes d'échanges, de communication et de mutualisation des données concernant les métiers du sport. Si chacun exerce ses propres interprétations en fonction de ses questionnements, il semble que beaucoup de données primaires puissent faire l'objet d'une mise à disposition sans que le caractère stratégique de l'observation en soit altéré. C'est ainsi que certaines études quasi redondantes pourraient être évitées si la diffusion leur synthèse ou vulgarisation en direction des décideurs était assurée. Ceci passe également par une capacité de mise à jour permanente des données pour que l'on puisse saisir certaines dynamiques sans recourir inutilement à une nouvelle quête de données.

Les moyens concrets d'une telle ambition sont à étudier.

## Conclusion de la première journée sur la professionnalisation du mouvement sportif

En tant que Président de la commission emploi sportif du CNDS, Pierre CAMBREAL revient sur la composition de cette commission. Il indique qu'elle est composée de son président, de trois représentants élus du CNOSF, de trois représentants du ministère (deux personnes de la direction des sports et un représentant de la direction de la vie associative de l'emploi et de la formation), d'un représentant de l'AMF (association des maires de France), d'un représentant de l'ARF (association des régions de France) et d'un représentant de l'ADF (association des départements de France). Il ne peut malheureusement pas apporter plus d'éléments sur cette commission car sa prochaine réunion se tient le 13 décembre 2007 et devra permettre sa mise en place et l'adoption de son règlement intérieur.

**Pierre CAMBREAL**, remercie vivement l'ensemble des intervenants et des participants de la séance plénière et des ateliers. Il remercie également l'ensemble des collègues de la table ronde qui ont permis aux différentes organisations d'échanger sur le concept de professionnalisation.

Cette journée a permis de faire un premier état des lieux de la situation et ce n'est qu'un premier pas vers une plus grande collaboration qui doit aboutir sur des préconisations et des pistes d'actions lors d'une deuxième journée qui devrait se tenir dans les mois à venir (peut être au mois de mai). Pierre CAMBREAL conclut la journée en renouvelant ses remerciements et en souhaitant un succès aussi grand à la prochaine journée consacrée à la professionnalisation.

