

- UN CONTEXTE SECTORIEL CONDUISANT A UNE POTENTIELLE MUTUALISATION

Un processus de professionnalisation récent à soutenir

Plusieurs facteurs déclencheurs ...

- Massification et diversification des pratiques sportives
- Complexification de l'environnement (économique, juridique/réglementaire, politique, concurrence entre structures)
- Morcellement des financements
- Recours massif aux dispositifs d'aide à l'emploi

... ont conduit le mouvement sportif à entrer dans un processus de professionnalisation.

Ce processus de professionnalisation s'entend sous un triple angle :

- Professionnalisation des activités (structuration du projet)
- Professionnalisation des acteurs (développement des compétences)
- Professionnalisation de la structure (optimisation du fonctionnement).

Si ce processus conduit à développer des besoins non ou mal couverts, il conduit aussi à révéler la fragilité du mouvement sportif et la nécessité de son accompagnement.

Des éléments de fragilité à consolider

La professionnalisation du secteur associatif sportif et le développement de l'emploi s'inscrivent dans le cadre de structures de petites tailles très fortement ancrées dans une culture du bénévolat. Ce processus se développe donc dans une logique associative dont la finalité n'est pas l'emploi mais le projet de la structure très sensible aux déterminants extérieurs (financements publics, soutiens logistiques, administratifs, ...).

Plusieurs facteurs de fragilité :

- **Le projet et son ancrage territorial**
 - o Peu de projets formalisés,
 - o Pas d'adéquation entre les moyens et les besoins,
 - o Faible ancrage territorial des projets développés,
 - o Peu de projection dans le temps.
- **Le modèle économique des structures locales**
 - o Méconnaissance des différentes sources de financements potentiellement mobilisables,
 - o Dépendance non négligeable vis-à-vis des financements publics,
 - o Faiblesse dans la gestion comptable et financière.
- **L'emploi et la fonction employeur**
 - o Morcellement et fragilité de l'emploi :
 - Temps partiel (1/2 des emplois sont à temps partiel, 1/3 de ces emplois sont à moins de 20h/semaine - source CEP Branche du sport - 2007).
 - Typologie de l'emploi : 2/3 des emplois sont des postes d'encadrants, 20% des postes administratifs, moins de 10% des sportifs de haut-niveau (source CEP Branche du sport - 2007).
 - Morcellement de l'emploi : la majorité des employeurs du secteur sont de petites structures n'offrant chacune qu'un faible nombre d'heures de travail (proportion élevée de salariés ayant simultanément plusieurs employeurs (37.9% - source CEP Branche du sport - 2007)
 - o Des structures employeurs « jeunes » dans la fonction (problématique des employeurs bénévoles) → difficile exercice de la fonction employeur
 - Beaucoup de structures mono et primo employeurs

- Faiblesse des pratiques de recrutement,
- Faiblesse des pratiques de management,
- Faiblesse des stratégies de pérennisation.

Des enjeux forts :

- La consolidation des activités autour d'un projet ancré dans un territoire
- La rationalisation des moyens
- La structuration de l'organisation

- **PLUSIEURS APPROCHES DE MUTUALISATION**

La mutualisation peut être envisagée comme une réponse possible aux questions que se posent différentes associations pour mener à bien un projet associatif commun (mise en commun de ressources pour une finalité partagée).

Mutualisation de l'emploi : répondre au morcellement de l'emploi

Si le recours au temps partiel est prédominant dans le secteur associatif sportif, cette réponse n'est ni satisfaisante pour les associations employeurs (risque de turn-over important de leur personnel) ni pour le salarié (insuffisance de revenus). Face au morcellement de l'emploi et la difficulté pour bon nombre de structures de recruter sur du temps plein, la mutualisation peut constituer une solution. Celle-ci constitue par ailleurs l'un des moyens d'actions choisis par les politiques publiques (Etat et collectivités territoriales) pour conforter l'emploi.

2 principales approches utilisées dans le secteur sportif :

- **La mise à disposition**

Le partage d'emploi se traduit avant tout par de la mise à disposition de personnel. Basée sur un principe simple, cette forme de mutualisation nécessite une relative vigilance au regard des règles juridiques et fiscales qui la régissent¹.

Les associations Profession Sport créées en 1991 à l'initiative du Ministère en charge des sports constitue un outil permettant la mise à disposition de personnel. A titre d'information :

- 80 associations Profession Sport (présente sur la quasi-totalité des départements)
- Environ 13 000 mises à disposition, soit 1500 ETP (source CEP Branche du sport - 2007)

La mise à disposition constitue l'outil de mutualisation d'emplois le plus répandu dans le secteur sportif.

- **Le groupement d'employeurs**

Le GE est une autre forme de mutualisation.

Plusieurs caractéristiques dans le secteur :

- Environ 100 GE « sport » en France (source CEP Branche du sport - 2007)
- Des groupements majoritairement mono-sectoriels (mono disciplinaire ou pluridisciplinaire)
- Possibilité de groupements mixtes (associations / entreprises, associations / collectivités)
- Une majorité de groupements de petite taille (moins de 4 adhérents, moins de 2 salariés – Enquête INNEF 2004).

A noter : la taille du groupement : 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 préférable que le projet lui-même participe à la structuration du territoire (bassin sportif, bassin de vie, territoire de projet, etc.). Le micro groupement d'employeurs peut constituer un outil efficace pour impulser une dynamique territoriale notamment en milieu rural.

- La nature de l'emploi mutualisé est variable
Les besoins s'orientent globalement vers 2 thématiques d'activités : le développement/administratif d'une part et l'encadrement de la discipline d'autre part.
Si le premier champ d'activités ne semble pas poser de grandes difficultés en termes de partage, la mutualisation d'un poste d'entraîneur peut se montrer plus problématique en raison de la segmentation de l'emploi par discipline et d'une demande très concentrée de l'emploi sportif sur les mêmes créneaux horaires associée à une concurrence potentielle entre les clubs (activités compétitives).
Deux leviers peuvent conduire à lever ces difficultés :
 - le partage du temps de travail avec une collectivité pour laquelle les besoins en termes de plage horaire peuvent être différents (intervention sur le temps scolaire, pendant les vacances scolaires par exemple),
 - le partage du temps de travail entre différents clubs en privilégiant des activités d'animation et non de compétition.

¹ Un prêt de main d'œuvre mal défini ou mal maîtrisé peut entraîner des poursuites pour délit de marchandage. Ce risque est d'autant plus renforcé lorsque l'on considère que l'employeur est un bénévole associatif qui ne possède pas forcément les connaissances, les compétences ou la culture inhérentes à ces problématiques.

Mutualisation des moyens logistiques : pour la rationalisation des moyens

L'exemple des maisons des sports constitue le premier outil de mutualisation dans le champ du sport en matière de mutualisation de moyens.

Le principe des maisons des sports repose sur la mutualisation :

- de locaux,
- de moyens techniques,
- voire de services administratifs.

Au-delà de la dimension logistique, ce partage de locaux permet aux structures de bénéficier d'un siège social et d'une adresse différente de celle du lieu de résidence du président.

Aujourd'hui, le nombre de maisons des sports (départementales et/ou régionales) est estimé entre 30 et 50, majoritairement gérées / animées par les CDOS ou CROS et souvent soutenues financièrement par les pouvoirs publics.

Mutualisation de projets

Le partage d'un même lieu de « travail » crée les conditions favorables d'échanges. La circulation d'informations et d'expériences est facilitée par la proximité et conduit ainsi à mieux prendre conscience des points de jonction potentiels entre les acteurs présents au sein de la maison des sports. L'émergence de projets partagés peut, avec le soutien et la coordination du CDOS ou du CROS, ainsi être favorisée.

Ex. : actions de formations communes, étude pour l'opportunité de la construction d'un équipement multisports, etc.

- ELEMENTS CLES ET POINTS DE VIGILANCE

Un préalable : la culture du partage

- La mutualisation est **une** solution mais pas **la** solution à toutes les situations : il est nécessaire de bien analyser le besoin des structures avant de s'engager dans une démarche de mutualisation.
- Les structures doivent être dans une recherche de complémentarité ou une démarche collective : ce qui peut être difficile lorsque l'on considère que le secteur associatif sportif est basé sur la compétition (fort ancrage identitaire de club).

Un facteur facilitant : l'existence de politiques incitatives

Au-delà des politiques incitatives des pouvoirs publics notamment par le soutien financier, il semble que la mutualisation soit également facilitée quand elle est déjà présente dans la culture / la politique de la fédération d'affiliation (FF Judo, FF Tennis de Table, FF Tennis).

Des éléments clés de réussite

La réussite d'un projet de mutualisation est conditionnée par plusieurs éléments :

- la cohérence territoriale
- la viabilité économique
- la motivation collective

La nécessité d'accompagner les structures dans leurs démarches

Le niveau de structuration et de professionnalisation des éventuels porteurs de projets de mutualisation peut constituer un frein au développement et à la pérennisation de telles initiatives. En effet, de l'analyse de l'opportunité au suivi du projet, l'accompagnement des structures engagées dans une démarche de mutualisation doit pouvoir être quotidien.

Aux différentes étapes de la vie d'un projet de mutualisation, plusieurs formes de soutien peuvent être envisagées :

- **Les structures ressources :**
Centres de ressources et d'information pour les bénévoles (CRIB), le CNRGE (en Midi-Pyrénées), les services déconcentrés de l'Etat, les CROS et CDOS, les associations Professions Sport, dans les territoires, les fédérations, le CNOSF et le Ministère en charge des sports au niveau national sont autant de relais pour accompagner ou informer sur la démarche de mutualisation.
- **Les guides et études :**
 - o « Analyse juridique, sociale et fiscale des formes atypiques d'organisation de l'emploi dans le secteur sport, Ministère en charge des sports, février 2008 »
 - o A venir : Guide d'accompagnement à la création et à la gestion des groupements d'employeurs associatifs (Ministère en charge des sports et AVISE)

- **Les financements :**

Il convient de noter que certaines collectivités s'inscrivent dans le soutien à la mutualisation par le versement d'aides financières (à la création, à la formation, ...) : CR IDF, CR Poitou-Charentes, CR Midi-Pyrénées, CG des Hautes-Alpes.

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).