

Maxime QUEVAL

La Convention nationale collective du sport, un outil pour résoudre les problématiques liées à la professionnalisation des micros associations sportives employeurs ?

Mémoire de Bilan d'Aptitude délivré par les
Grandes Ecoles (BADGE)
Sous la direction de Monsieur Bernard GOMEL

Association de développement du Management Associatif
(ADEMA)
Ecole des Mines de Paris



Maxime QUEVAL

La Convention nationale collective du sport, un outil pour résoudre les problématiques liées à la professionnalisation des micros associations sportives employeurs ?

Remerciements

Je tiens à remercier particulièrement Bernard Gomel pour son soutien efficace et très réactif.

Ensuite, je voudrais également saluer l'ensemble des personnes interviewées, pour leur accueil et leur apport conséquent dans ce travail (Aude Corbalan, Delphine, Morvan, Myriam Antoine, Michel Néant, Didier Bourgeois, Patrick Martin, Yves Bérault) .

Je remercie également Bernard Corrand et Hervé Garrault pour leurs conseils pertinents.

Je voudrais enfin dire merci à Françoise Quéval et Claire Prévost pour m'avoir aidé dans la relecture et la transcription des entretiens.

SOMMAIRE

1. LE CADRE DE L'ETUDE.....	9
1.1. DEFINITION DES TERMES.....	9
1.1.1. LA PROFESSIONNALISATION.....	9
1.1.2. UNE CONVENTION COLLECTIVE	10
1.1.3. LE SECTEUR SPORT : LES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES DE MOINS DE 5 ETP	11
1.2. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	13
1.2.1. LE QUESTIONNAIRE	13
1.2.2. LES ENTRETIENS AVEC LES PROFESSIONNELS DES STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LA PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR SPORT	14
1.2.3. LES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS.....	17
1.3. PRESENTATION DES MONOGRAPHIES.....	18
1.3.1. LE GYM CLUB HOUDANAIS	18
1.3.2. L'AMICALE LAÏQUE DE CACHAN (L'A.L.C.).....	19
<u>2. LES MICROS ASSOCIATIONS EMPLOYEURS, PARTICULIEREMENT AFFECTEES PAR UNE PROFESSIONNALISATION INACHEVEE.</u>	<u>21</u>
2.1. LES ORIGINES DE LA PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR SPORT	21
2.1.1. LE ROLE DES COLLECTIVITES PUBLIQUES DANS LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION .	21
2.1.2. LA SOUMISSION DU SPORT AU DROIT	25
2.1.3. L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT SPORTIF.....	26
2.1.4. LE ROLE DU CHOIX DES ACTEURS	27
2.2. UN SECTEUR QUI RENTRE PROGRESSIVEMENT DANS LE DROIT COMMUN : LA NAISSANCE D'UNE BRANCHE REGIE PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE	29
2.3. LES CONSEQUENCES DE LA PROFESSIONNALISATION	31
2.3.1. LE DEVELOPPEMENT ET LA DIVERSIFICATION DE CERTAINES ASSOCIATIONS	31
2.3.2. LES DIFFICULTES D'ACQUISITION DE LA FONCTION EMPLOYEUR	32
2.3.3. LA FRAGILISATION FINANCIERE	35
2.3.4. UNE REMISE EN CAUSE DES VALEURS DE L'ASSOCIATION ?	36
2.3.5. LA SELECTION DES COMPETENCES BENEVOLES	36
<u>3. LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DU SPORT (CCNS) : ENTRE RENFORCEMENT ET ADAPTATION DE LA PROFESSIONNALISATION AU SECTEUR SPORT.....</u>	<u>37</u>
3.1. LA CCNS : DES RETICENCES QUI SEMBLENT MINORITAIRES.....	37
3.1.1. UNE IDEE QUI A MIS DIX ANS POUR SE CONCRETISER.....	37
3.1.2. LA PERCEPTION PAR LES DIRIGEANTS DE CETTE EXTENSION.....	38
3.2. LA CCNS : UN RENFORCEMENT DE « L'ENTREPRENEURISATION » DES ASSOCIATIONS	40
3.2.1. LA PROMOTION DE LA FONCTION EMPLOYEUR	40
3.2.2. LA FRAGILISATION FINANCIERE	42
3.2.3. UNE ACCELERATION DE L'EVOLUTION DE L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF	42
3.3. UN OUTIL POUR UNE PROFESSIONNALISATION MIEUX ABOUTIE	43
3.3.1. UNE POLITIQUE DE FORMATION AMBITIEUSE ET INNOVANTE.....	43
3.3.2. UNE FONCTION EMPLOYEUR FACILITEE	45
3.3.3. DES RELATIONS MIEUX CADREES ENTRE EMPLOYEURS ET SALARIES.....	46
3.4. LES FACTEURS CLES DE SUCCES	47
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>50</u>

INTRODUCTION

La France compte en 2007 1,1 million d'associations. Leur poids économique déjà conséquent a encore progressé depuis 1999. Selon une étude de Viviane Tchernogog sur le tissu associatif, l'importance économique des associations a augmenté plus vite que la croissance nationale ces 6 dernières années¹. De 1999 à 2005, le budget cumulé des associations a augmenté de 20,5% contre 1,5% pour le PIB depuis 1999. Le budget global des associations représente en 2005, 59 milliards d'euros, ce qui représente à titre de comparaison 3,4% du PIB.

Cette évolution pose la question de l'intégration économique du modèle associatif et de ses conséquences.

A l'instar de l'augmentation des flux financiers et économiques, le monde associatif connaît divers bouleversements :

- La montée des exigences des bénéficiaires de l'association devenus de véritables « clients » en terme de qualité de service et de sécurité. Dans un contexte de juridisation de la société, les « clients » de l'association n'hésitent pas à rechercher sa responsabilité en cas de problème ;
- Une concurrence entre associations de plus en plus vive. Dans un contexte de ressources rares et de rationalisation des dépenses, les associations, de plus en plus nombreuses se disputent les ressources des collectivités territoriales, de l'Etat et des donateurs ;
- La complexification de l'environnement juridique, fiscal et comptable des associations.

Pour répondre aux nouveaux besoins sociaux et aux enjeux économiques qui en découlent, le secteur associatif a dû s'adapter. Dynamique, celui-ci génère un flux d'emplois en constante augmentation, avec 1 050 000 équivalents temps plein en 2006 soit près de 5% de la population active².

¹ Tchernogog, Viviane, *Le tissu associatif*, www.localtis.info, Etude CNRS, 2007.

² *Ibid.*

Ces différents changements ont favorisé la professionnalisation d'une partie du secteur associatif à des degrés divers. Les associations employeurs représentent 16 % de la totalité des associations. La professionnalisation est un processus qui permet de développer les compétences des acteurs individuels (bénévoles, salariés), de l'organisation et la création d'une véritable branche avec des institutions (OPCA, syndicats d'employeurs et de salariés, convention collective) et des métiers spécifiques.

Précurseur de ce phénomène, le secteur de l'action sociale s'est professionnalisé dès le début du XX^{ème} siècle avec la création du métier d'assistante de service social³.

Si ce secteur est aujourd'hui très professionnalisé, ce n'est pas le cas de la majorité des autres domaines associatifs comme le secteur sport. Avec une moyenne de 2,5 salariés par association contre 10,9 pour l'ensemble des associations, le secteur sport est composé d'une grande majorité d'associations employeurs de petite taille : 61 % ont 2 salariés équivalents temps plein ou moins⁴.

La professionnalisation inachevée de la branche cause un certain nombre de difficultés d'adaptation pour les associations sportives. Les *micros associations employeurs*, que nous définirons dans ce mémoire comme les associations de moins de 5 salariés équivalents temps⁵ plein et ne disposant pas de cadres administratifs ou techniques, surreprésentées dans le sport, sont les moins bien armées pour s'adapter au processus, qu'elles subissent plus souvent qu'elles choisissent.

Source de débat, la question de la professionnalisation a ses défenseurs et ses détracteurs, mais c'est aujourd'hui une évolution incontestable du monde associatif. Notre objectif n'est donc pas de discuter de l'opportunité de ce phénomène. Dans le cas du secteur sport, nous posons l'hypothèse que le principal défi à relever est la gestion de la déstabilisation provoquée par une professionnalisation croissante mais inachevée. La difficulté pour les associations employeurs est donc de manager leur association dans une branche professionnelle en rapide évolution mais encore trop peu structurée.

Dans ce contexte, la signature de la convention collective nationale du sport le 25 novembre 2006, après 10 ans de négociations, marque une étape essentielle pour le secteur.

Nous nous proposons d'étudier le processus de professionnalisation dans les *micros associations employeurs* : quelles sont les conséquences pour les structures ? Selon les dirigeants, quelle est la relation entre la convention collective nationale du sport et la professionnalisation ? Quel est l'impact de l'extension de la convention collective du sport ? **Cette extension peut-elle apporter des réponses aux problématiques soulevées par la professionnalisation ?**

Notre méthode va consister à étudier la professionnalisation dans l'ensemble du secteur sport, puis d'en préciser les origines et les conséquences pour les *micros associations employeurs*, pour enfin apprécier dans quelle mesure la convention collective du sport permet d'aider ce type d'association à résoudre certains problèmes posés par la professionnalisation en cours du secteur.

³ *L'emploi dans les associations*. La vie Associative. Bulletin de la conférence permanente des coordinations associatives, N°7, Paris, septembre 2005, p. 7.

⁴ Jacques Malet, *La France associative en mouvement*, CERPHI, quatrième édition, octobre 2006, p.29.

⁵ Selon la recommandation 2003/361/CE de la commission européenne du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, une micro entreprise est définie comme ayant moins de 10 salariés et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

1. LE CADRE DE L'ETUDE

1.1. Définition des termes

1.1.1. La professionnalisation

Si nous prenons la définition du *Petit Larousse illustré*, le mot réfère :

A la tendance que présente un secteur d'activité à être exercé uniquement par des gens du métier, spécialistes de ce domaine.

Cette définition éclaire uniquement la dimension relative à la présence d'acteurs professionnels dans un secteur d'activité.

A l'instar de la définition développée dans l'introduction, nous préférons une définition plus complète qui englobe trois dimensions différentes applicables à la professionnalisation du secteur associatif.

1. *La professionnalisation des activités, voire des métiers au sens de l'organisation sociale d'un ensemble d'activités (création de règles d'exercices de ces activités, reconnaissance sociale de leur utilité, construction de programmes de formation à ces activités...)*,⁶

2. *La professionnalisation des acteurs, au sens à la fois de la transmission de savoirs et de compétences (considérées comme nécessaires pour exercer la profession) et de la construction d'une identité de professionnel ;*

3. *la professionnalisation des organisations, au sens de la formalisation d'un système d'expertise par et dans l'organisation.*

⁶ Wittorski, Richard (sous la direction.) Formation, travail et professionnalisation, Editions l'Harmattan. Collection: Action et Savoir. (2005)

La démarche de professionnalisation a pour caractéristique de rendre convergentes ces trois dimensions :



Figure 1 Le processus de professionnalisation du secteur associatif

La professionnalisation des acteurs ne se résume donc pas à la création d'emplois (augmentation du nombre de professionnels) même si c'est la partie la plus mesurable du phénomène. Dans le secteur associatif, il faut prendre en compte les ressources humaines au sens large en intégrant les salariés, les bénévoles et éventuellement les volontaires. La professionnalisation de l'encadrement administratif et sportif passe par le recrutement de salariés et aussi par l'augmentation des compétences des bénévoles (par sélection et formation). C'est dans ce but que des formations spécifiques dans le management associatif, et sportif et dans l'encadrement sportif ont été créées à destination des salariés et également des bénévoles.

Il est également nécessaire de prendre en compte la professionnalisation des activités qui se traduit par développement et la diversification de l'activité sportive en lien avec le projet associatif.⁷

Il s'agit enfin de permettre à la structure d'apporter le soutien organisationnel (règles d'organisations liées à la gouvernance), technique et humain nécessaire à la mise en œuvre d'une organisation efficace au service du projet associatif.

1.1.2. Une convention collective

Une convention collective est un acte écrit, rédigé en français, conclu entre :

- d'une part, une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives,*

⁷ Source : <http://cnar-sport.franceolympique.com/>

- *d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs ou tout autre groupement d'employeurs.*

Une convention collective comprend un texte de base, des avenants et accords ou annexes résultant de modifications périodiques sur des points particuliers..

Elle a vocation à traiter de l'ensemble des relations collectives entre employeurs et salariés (et notamment de l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle, de travail et des garanties sociales des salariés).⁸

Une convention collective complète les dispositions du Code du travail en les améliorant (exemple : jours de congés supplémentaires) et/ou en les adaptant aux situations particulières d'un secteur d'activité (exemple : aménagement du temps de travail).

C'est l'activité économique effective et principale exercée par l'entreprise qui permet de déterminer la convention collective applicable.

Chaque convention définit son champ d'application :

- au niveau géographique : national, régional, départemental,
- au niveau professionnel (interprofessionnel, branche, entreprise).

Le plus souvent, les activités couvertes par la convention ou l'accord sont désignées par les codes APE correspondants. Attention, le code NAF (ou APE) n'est qu'un indice et non une preuve. L'activité effective et principale exercée par l'entreprise demeure le vrai critère d'application de la convention ou de l'accord.

Une convention peut être :

- étendue par arrêté ministériel : elle s'applique alors à toutes les entreprises entrant dans son champ d'application,
- non étendue : elle ne s'impose qu'aux seuls employeurs adhérents aux syndicats signataires.

La convention collective du sport signé le 7 juillet 2005 a été étendue le 25 novembre 2006. Elle s'applique donc à tous les employeurs relevant du secteur sport.

1.1.3. Le secteur sport : les associations employeuses de moins de 5 ETP⁹

Le secteur sport regroupe les activités directement en relation avec l'activité sportive¹⁰ : l'encadrement des activités physiques et sportives, ainsi que la gestion des installations et des manifestations sportives. Il correspond au code NAF 92.6 « activités liées aux sports ». Ce code NAF se décline en deux classes :

- 92.6 A *gestion d'installations sportives*
- 92.6 C *autres activités sportives.*

⁸ Source : www.legifrance.gouv.fr

⁹ Equivalents temps plein

¹⁰ Jean CAMY et Nathalie LE ROUX, *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* sous la direction de Jean, AFRAPS-RUNOPES, 2002, p12-13.

Notre propos concerne les associations relevant du champ d'application de la convention collective nationale du sport c'est-à-dire les entreprises (au sens large) « dont l'activité principale relève d'un des domaines suivants :

- organisation, gestion et encadrement d'activités sportives ;
- gestion d'installations et d'équipements sportifs ;
- enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport ;
- promotion et organisation de manifestations sportives »¹¹.

Le secteur sport est donc composé d'une hétérogénéité de structures : sociétés commerciales, associations, professions libérales, etc. Nous nous intéresserons uniquement aux organisations associatives qui représentent plus de 90% de l'effectif¹² ; et plus spécifiquement aux *micros associations employeurs* tels que nous les avons définis¹³.

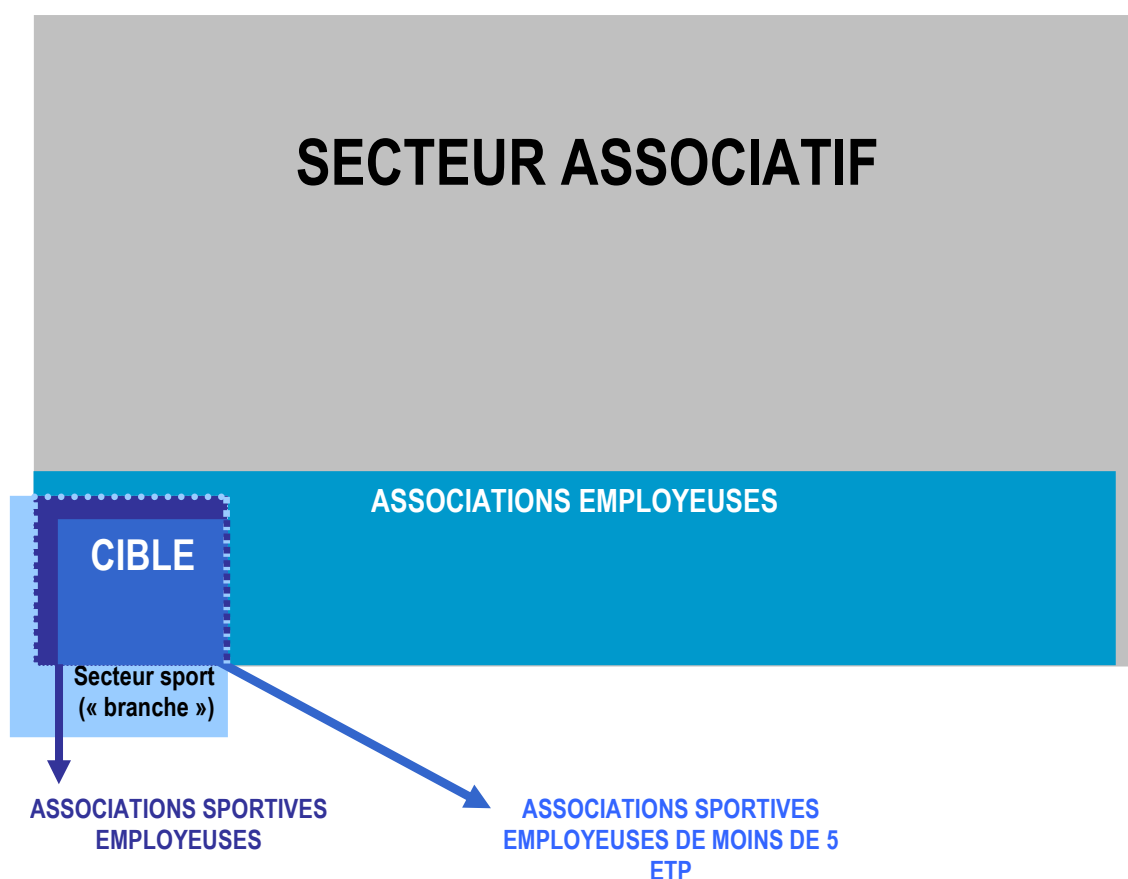


Figure 2 Délimitation de l'étude

¹¹ Convention collective nationale du sport. Article 1.1 - Champ d'application. Signalons que les centres équestres relèvent d'une convention spécifique

¹² Synthèse de l'enquête auprès des entreprises de la branche sport, Cabinet Ithaque pour l'Observatoire des Métiers du Sport, p1

¹³ A titre d'information les associations de moins de 5 salariés en effectif physique représentent 82% des structures du secteur.

1.2. La méthodologie de recherche

Nous nous sommes appuyés sur les recherches documentaires, des entretiens et un questionnaire.

1.2.1. Le questionnaire

Le questionnaire a pour objectif de dégager des tendances générales concernant la perception par les dirigeants associatifs de la convention collective et du processus de professionnalisation. Il est également destiné à repérer deux associations pertinentes à étudier au regard de la problématique. Par ailleurs, il n'existe pas, à ma connaissance, d'études permettant de connaître l'opinion des dirigeants associatifs par rapport à la mise en oeuvre de la convention collective nationale du sport.

Il a été transmis à des dirigeants associatifs de la région parisienne, essentiellement du département des Yvelines. Il se compose de quatre thématiques principales :

- les caractéristiques de la personne interrogée et de l'association dont elle fait partie ;
- la perception générale de la professionnalisation et de la CCNS ;
- les conséquences de la professionnalisation ;
- la mise en place de la convention collective ;

Le questionnaire a été donné aux dirigeants lors d'une réunion d'information sur la convention collective en juin 2007 et envoyé par mail aux associations sportives qui avaient participé à d'autres réunions d'information du Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles (CRIB) des Yvelines. Au total, nous avons pu recueillir 70 questionnaires, dont 62 ont pu être exploités.

Cette consultation ne permet pas de produire des données chiffrées relatives au secteur. Elle est destinée à dégager certaines tendances permettant de contextualiser les propos recueillis lors des entretiens avec les dirigeants associatifs et de repérer deux cas d'associations pertinentes pour y organiser des entretiens approfondis. Par ailleurs, le questionnaire a été élaboré sur la base d'une problématique légèrement différente de celle que nous traiterons tout au long de ce mémoire. Les réponses au questionnaire ont permis d'affiner la réflexion mais de fait certaines questions ont perdu de leur pertinence.

93% des personnes qui ont répondu étaient des bénévoles, le président dans 63 % des cas ; les salariés représentent donc 7% des répondants. Pour information, (tableau 1 et 2), nous comparons la participation des associations selon le nombre de salariés des associations qui ont répondu au questionnaire et de l'enquête Matisse CNRS 2000 auprès des associations.

A noter la forte présence des très petites associations parmi les répondants au questionnaire à l'image de leur importance dans le secteur sport. 90% des répondants font partie d'une association de moins de 20 salariés. En équivalents temps plein, les associations de plus de 10 salariés représentent à peine 2% contre 86% pour les associations de moins de 1 jusqu'à 5 salariés, c'est-à-dire celles qui nous semblent les plus touchées par les conséquences de la professionnalisation en cours du secteur sport¹⁴

¹⁴ Cf. annexe 2 : les résultats du questionnaire

Tableau 2. Répartition des associations selon le nombre de salariés dans l'association en % (questionnaire mémoire)

Nombres de salariés dans l'association	En pourcentage
Pas de salariés)	6 %
De 1 à 4 salarié(e)s	31 %
De 5 à 9 salarié(e)s	14 %
De 10 à 20 salarié(e)s	6 %
Plus de 20 salarié(e)s	7 %
TOTAL	100%

Tableau 1. Répartition des associations employeuses selon le nombre de salariés dans l'association en % (source enquête Matisse 2000 auprès des associations)

Nombres de salariés dans l'association	En pourcentage
1 ou 2 salariés	61%
3 ou 4 salarié(e)s	16%
De 5 à 9 salarié(e)s	14%
Plus de 10 salarié(e)s	10%
TOTAL	100%

Figure 4 Répartition des associations selon le nombre de salariés équivalents temps plein dans l'association en % (questionnaire mémoire)

Nombres de salariés équivalents temps pleins dans l'association	En pourcentage
Pas de salariés)	9 %
Moins de 1 salarié ETP	33 %
Entre 1 et 2 salarié(e)s ETP	31 %
Entre 2 et 3 salarié(e)s ETP	13 %
Entre 3 et 5 salarié(e)s ETP	9 %
Entre 6 et 9 salarié(e)s ETP	3 %
Plus de 10 salarié(e)s ETP	2 %
TOTAL	100%

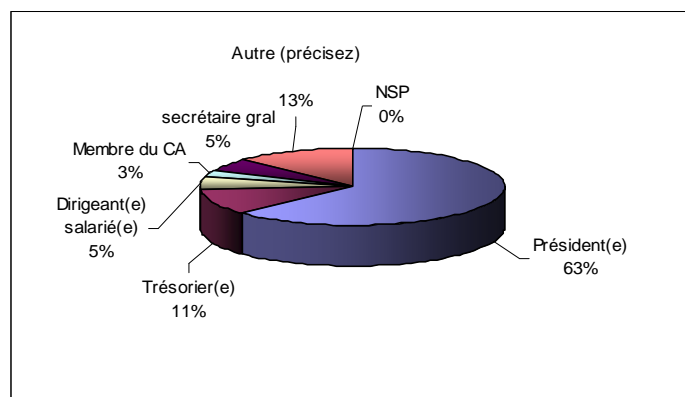


Figure 3 Fonction dans l'association des répondants au questionnaire

1.2.2. Les entretiens avec les professionnels des structures impliquées dans la professionnalisation du secteur sport

1.2.2.1. Présentation des entretiens

Nous avons choisi d'interroger des professionnels qui travaillent dans des organisations qui interviennent directement dans la professionnalisation des associations sportives. L'intérêt de ces entretiens est de connaître la vision du phénomène de professionnalisation de personnes qui connaissent parfaitement le secteur associatif sportif. Nous souhaitons également connaître les échanges qu'ils avaient pu avoir avec les dirigeants associatifs sur ce sujet.

Le guide d'entretien comportait trois thèmes :

- Présentation de la structure et de la personne interrogée ;
- étude la professionnalisation du monde associatif et plus particulièrement du secteur sportif (origines, causes, conséquences)
- les relations entre la CCNS et la professionnalisation.

1.2.2.2. Présentation des structures et des personnes interviewées

▪ Paris Profession Sport et Jeunesse (PPSJ)

Paris Profession Sport et Jeunesse (PPSJ) est une association loi 1901, créée en 1996, et issue du dispositif Profession Sport initié par le *Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative* (MJSVA) en 1989. Les promoteurs du dispositif Profession Sport sont partis du constat que l'emploi sportif était émietté mais qu'il offrait des possibilités réelles d'emplois nouveaux. En effet, les horaires particuliers de la pratique sportive, son caractère parfois saisonnier et l'assise financière insuffisante des employeurs potentiels se traduisent par un recours à des emplois temporaires.

Il s'agissait de :

- créer des emplois permanents et se rapprochant le plus du temps plein, une même personne étant employée par plusieurs structures sportives ;
- susciter la création de nouveaux emplois répondant aux évolutions du secteur sportif ;
- préparer et former les candidats aux profils de ces nouveaux emplois ;
- créer une véritable filière professionnelle pour les cadres sportifs, devant aboutir à l'élaboration et à la conclusion d'une convention collective ;

Paris Profession Sport et Jeunesse est donc une association au service des associations qui contribue au développement et à la professionnalisation des acteurs de la vie associative et sportive sur le territoire parisien. Elle a pour objectif originel la création d'emplois stables et mutualisés pour les éducateurs et les animateurs qu'elle met à disposition (468 salariés).

Mais à l'instar d'autres « Profession Sport », PPSJ a développé des services complémentaires notamment pour aider les dirigeants associatifs de tous les secteurs de l'économie sociale dans la gestion de leur association :

- conseil gratuit aux bénévoles associatifs dans le cadre du CRIB (Centre de ressource et d'Information pour les Bénévoles) qui est un dispositif du MSJVA (plus de 500 actes de conseil en 2006);
- ateliers et réunions d'information d'aide à la fonction employeur ;
- gestion du social (paies, déclarations trimestrielles et annuelles, etc.) des associations de moins de 10 équivalents temps plein (268 fiches de paye mensuelles et 90 associations adhérentes);
- Opérateurs du Dispositif local d'Accompagnement (DLA) pour les associations sportives de Paris.

L'association gère un budget 2,6 millions d'euros et comporte 241 adhérents en 2006.

L'équipe est composée de 8 salariés permanents et la personne interrogée est Delphine MORVAN, directrice adjointe de l'association.

▪ Le CoSMoS

Le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS)¹⁵, a été créé le 23/1/1997 pour coordonner la contestation à l'extension d'un texte (avenant à la convention collective nationale de l'animation) qui prévoyait d'intégrer le secteur sport dans la convention collective de l'animation. Le CoSMoS souhaitait au contraire une convention propre à la branche. C'est une association loi 1901 qui est un des représentants des employeurs.

Le CoSMoS a pour objet :

- l'étude et la défense des intérêts des employeurs du secteur sportif au sens large (économie sociale et économie de marché),
- la négociation et l'actualisation de la convention collective nationale du sport (CCNS),
- la représentation spécifique des employeurs du sport,
- l'accompagnement des employeurs sportifs dans la mise en conformité avec la convention collective nationale du sport, la défense de l'unité et de l'identité du sport.

L'association dispose d'un budget de 220 000 € et de plus de 2000 adhérents.

L'équipe du CoSMoS est composée de 3,5 salariés équivalents temps plein.

- un poste de directeur de la structure ;
- un poste d'agent de développement ;
- un poste de chargée de mission - juriste en droit social ;
- un 1/2 poste de chargée de mission (relations avec les relais notamment associatifs dans le secteur du sport).

L'entretien a été réalisé avec Aude CORBALAN juriste en droit social du CoSMoS. Elle conseille notamment les employeurs du secteur sport concernant le droit du travail et la CCNS.

L'activité du CoSMoS se compose des points suivants:

1. l'information de ses adhérents et adhérents potentiels ;
2. la formation de relais et d'employeurs du sport ;
3. le conseil aux adhérents ;
4. la représentation des employeurs de la branche et la négociation de la CCNS.

▪ **Le CNAR Sport.**

La finalité du CNAR Sport (Centre National d'Appui et des Ressources) est de valoriser la complémentarité apportée par le dispositif DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)¹⁶ dans les politiques de professionnalisation définies par les fédérations nationales et déclinées sur les territoires.

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif national initié par L'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations à partir de 2001 afin d'accompagner les associations voulant consolider leurs activités d'utilité sociale et donc leurs emplois. Le DLA n'a pas une entité juridique propre : il est **"porté" dans chaque département par une structure locale, indépendante et spécialiste de l'accompagnement.**

¹⁵ Cf. annexe 3 : présentation du CoSMoS

¹⁶ Cf. annexe 4 : schéma du DLA

Les Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA) ont été créés fin 2002 pour **animer et coordonner au niveau régional les DLA**, structurellement très divers. Pour faire face à la diversité des activités associatives, l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations ont mis en place à partir de 2004 les Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (CNAR) pour appuyer les DLA et les C2RA dans leur mission de consolidation, de pérennisation et de développement des activités et services d'utilité sociale. Ils sont organisés par secteurs (culture, animation, environnement, social/médico-social/santé et sport) et il en existe un qui est transversal (financement)

Le CNAR Sport a pour mission :

- La mobilisation sur le territoire national des réseaux du secteur du sport ;
- L'appui conseil et ressources aux DLA et aux C2RA ;
- La promotion et développement de l'activité et de l'emploi dans le secteur du sport ;
- L'évaluation et coordination du dispositif national d'accompagnement des activités et services d'utilité sociale.

Le CNAR Sport est financé par la DGEFP (direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle), la Caisse des Dépôts et Consignations, le fonds social européen et le ministère de la jeunesse et des sports. Il emploie 2 salariés. L'entretien téléphonique a été fait avec Myriam ANTOINE qui est responsable du CNAR Sport.

1.2.3. Les entretiens avec les dirigeants associatifs

Nous avons sélectionné les deux associations en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques, du type d'association et de leurs réponses au questionnaire. Nous avons ainsi choisi deux associations qui nous apparaissaient sur ces critères très différentes pour essayer d'avoir la vision la plus large possible.

Nom	Nombre de salariés	Date de création	Activités	Environnement	Jugement sur la professionnalisation
Amicale Laïque de Cachan	3 salariés (1,5 ETP)	1990	1 activité sportive	rural	Défavorable
Gym Club Houdanais	23 salariés (4,5 ETP)	1960	18 activités sportives, d'animation et de loisirs	urbain	Favorable

Le président de l'ALC nous a expliqué lors de l'entretien que son engagement s'expliquait notamment par sa volonté d'aider l'ancien président en difficulté face à la professionnalisation. Il nous a donc semblé intéressant d'interroger également ce dernier qui est dans l'équipe dirigeante depuis la création de l'association. Il est actuellement administrateur. Les entretiens d'une durée d'environ 45 minutes chacun se sont tous déroulés en face à face.

Le guide d'entretien comporte trois thèmes :

- présentation de la structure et de la personne interrogée ;
- Etude de l'évolution de la professionnalisation dans l'association :
 - o les différentes périodes ;

- le(s) facteur(s) de basculement vers la professionnalisation ;
 - en quels termes s'est posée la question de la professionnalisation ;
 - les conséquences ;
- La CCNS :
- les enjeux de la CCNS ;
 - les conséquences ;
 - les relations entre la CCNS et la professionnalisation ;
 - les besoins de l'association pour la mise en place de cette convention ;
 - les perspectives.

Ces entretiens nous ont permis de rédiger une monographie de ces deux associations.

1.3. Présentation des monographies

1.3.1. Le Gym Club Houdanais

La personne interviewée

M. Martin est un chef d'entreprise dans le domaine du bâtiment. Son engagement associatif a débuté lorsqu'il était étudiant (association sportive, association d'échange avec le Canada). Par la suite, il a dirigé une association d'aide à la création d'entreprises. Il est président du Gym Club Houdanais depuis un an.

Présentation de l'association

L'association est récente puisqu'elle a été créée en 1990. Son activité est orientée vers la gymnastique. Elle a pour objet *d'organiser et de développer la pratique des sports individuels et d'équipes, les exercices physiques et de créer et d'entretenir entre ses membres des relations d'amitié et de bonne camaraderie.*

L'environnement

Le club intervient sur un territoire local et rural (la commune de Houdan et les localités voisines) sur des activités de découverte (cours petite enfance), des cours loisirs (catégories poussin jusqu'à senior) et orientées vers la compétition (cours élite : 6 à 13 ans et adulte). L'association comporte 213 adhérents dont la majorité est constituée par des usagers féminins de 6 à 13 ans.

L'association est affiliée à la *Fédération Française de Gymnastique*

Le budget

Les ressources de l'association se répartissent entre les cotisations (62 %) et les subventions (36 %). Au niveau des charges, les ressources humaines représentent près des trois quarts du budget si on cumule la masse salariale (49 %) et les indemnités kilométriques (23%).

L'association est soutenue par la Communauté de Communes du pays Houdanais, le Conseil Général des Yvelines, le conseil régional d'Île de France et la DDJS (Direction Départementale Jeunesse et Sport) des Yvelines.

Les ressources humaines

L'association emploie 3 salariés qui représentent environ 1,5 équivalent temps plein. Les 3 salariés sont des éducateurs sportifs qui travaillent directement pour l'encadrement des

activités gymniques. Pour un des trois salariés, c'est son activité principale, un autre salarié est en train de se former pour pouvoir se consacrer entièrement à ce métier et enfin pour le troisième salarié, il s'agit d'une activité accessoire. Il n'y a pas de salarié administratif ni de contrat aidé dans le club.

L'association comporte environ 20 bénévoles dont 2 (5 il y deux ans) qui interviennent directement dans les activités d'enseignement.

La professionnalisation

L'association a été créée par un couple de professeurs d'EPS, (Education Physique et Sportive) du collège de Houdan qui depuis l'origine donne des cours de gymnastique bénévolement. Depuis trois ans, ces deux personnes se désengagent progressivement ainsi que les autres bénévoles qui interviennent en tant qu'éducateurs sportifs. Ce désengagement est lié à l'arrivée de salariés au Gym Club Houdanais à la même période.

Pour M. Martin, le recrutement des salariés s'explique par la pression des collectivités publiques partenaires qui ont menacé de réduire leurs subventions si l'association ne se professionnalisait pas. Aujourd'hui, il n'y a quasiment plus d'activités bénévoles pour l'encadrement des cours de gymnastiques. Le président a du convaincre avec difficulté une des deux bénévoles de rester et il estime que les bénévoles se retireront dans les années prochaines de toute façon.

Aujourd'hui la substitution progressive des bénévoles par les salariés semble inéluctable et pour le président la problématique de cette professionnalisation se pose en terme de recrutement d'éducateurs, de tensions entre bénévoles et salariés et surtout de difficultés financières.

1.3.2. L'Amicale Laïque de Cachan (l'A.L.C.)

Les personnes interviewées

M. BOURGEOIS s'est impliqué dans le milieu associatif, il y a environ douze ans, en tant que président d'une association de parents d'élèves. Il est au conseil d'administration de l'ALC depuis huit ans et président depuis cinq ans. Parallèlement, ses responsabilités au sein de l'ALC l'ont amené à devenir président de l'Office Municipal des Sports (OMS) de la ville de Cachan depuis un an et demi.

M. NEANT est retraité. Il a travaillé en tant que chef de fabrication dans le domaine de la métallurgie. Il s'implique en tant qu'administrateur de l'ALC dès sa création en 1960. Il préside l'association de 1968 à 1976 et de 1982 à 2002. Il est encore actuellement administrateur de l'association.

Présentation de l'association

L'association a été créée en 1960 à l'initiative de parents d'élèves et d'enseignants des écoles publiques. Elle est issue des mouvements d'éducation populaire. C'est pourquoi dès son origine l'amicale a été rattachée à la Fédération des Oeuvres Laïques (FOL). Elle a pour objet *d'organiser des activités éducatives et sociales ainsi que des activités sportives culturelles et de loisirs qui sont de nature à favoriser l'épanouissement humain. Elle a également pour objectif d'ériger entre ses membres des relations d'amitié et d'entraide.*

L'environnement

L'association située à Cachan dans le département du Val de Marne couvre un territoire très urbain. Elle comporte aujourd'hui 19 activités (sportives, culturelles, loisirs) différentes et 642 adhérents.

Le budget

Le budget de l'association s'élève à 199 437 euros pour la saison 2005-2006. Les cotisations des adhérents représentent 71% du budget de l'association et les subventions 15%. Les salaires et les charges sociales représentent les deux tiers du budget contre 62% la saison précédente.

Les ressources humaines

L'association salarie 23 personnes ce qui représente environ 4,5 équivalents temps plein. 4 bénévoles interviennent en tant que responsable d'activités sans aucun salarié. Au total, environ 25 bénévoles participent à l'animation de l'ALC.

La professionnalisation

La problématique de l'évolution vers la professionnalisation de l'association se pose quasiment depuis la création de l'association. A l'origine, les premières activités mises en place par l'association (judo, danse natation) étaient assurées par des bénévoles. Mais rapidement (1964), l'association a commencé à payer sans les déclarer certains bénévoles (d'abord le judo à la demande du professeur).

Puis, suite à un contrôle des impôts en 1968, de l'URSSAF en 1975 et en 1988, l'association a déclaré certains salariés (ceux qui faisaient le moins d'heures) tout en « indemnisant » (travail dissimulé) des « bénévoles » (qui de fait ne l'étaient pas) de manière illégale. Néanmoins, certaines activités étaient toujours assurées par des bénévoles. L'exigence des collectivités publiques financeurs, et surtout l'arrivée en 1999 d'un trésorier qui a voulu régulariser la situation a abouti à la déclaration de l'ensemble des rémunérations versées.

Aujourd'hui il reste quelques bénévoles pour l'encadrement des activités mais ils sont davantage des responsables d'activité que des animateurs.

Cette professionnalisation par à-coup pose aujourd'hui un certain nombre de difficultés. Une petite partie des administrateurs à l'instar de l'ancien président Michel NEANT regrette cette évolution vers la professionnalisation. Elle est selon lui source :

- de contraintes administratives et de lourdeurs financières ;
- de dégradation de la solidarité entre sections, de la convivialité et de l'échange entre adhérents et bénévoles conduisant à la perte de l'esprit associatif ;
- de changements des objectifs de l'association qui valorise trop le critère de rentabilité.

Mais l'association a résolument opté pour la professionnalisation sous la houlette de son président actuel qui estime que l'ALC ne pouvait plus fonctionner sur un système basé uniquement sur le bénévolat.

2. LES MICROS ASSOCIATIONS EMPLOYEURS, PARTICULIEREMENT AFFECTEES PAR UNE PROFESSIONNALISATION INACHEVEE.

2.1. Les origines de la professionnalisation du secteur sport

Basé sur la loi 1901 et sur l'engagement bénévole, le secteur sportif est marqué par un processus de professionnalisation. Ce processus s'est accéléré depuis le début des années 80 et peut s'expliquer par différents facteurs liés à l'évolution du secteur associatif ou propre au secteur sportif.

2.1.1. Le rôle des collectivités publiques dans le processus de professionnalisation

La modernisation libérale de l'Etat l'amène à mieux contrôler ses dépenses et à limiter son intervention économique.¹⁷ Les collectivités territoriales, qui sont les principaux financeurs du sport en France suite notamment aux lois de décentralisation, ont évolué de manière similaire. Dans un contexte de ressources rares, de compétences sans cesse élargies, de développement du nombre d'associations, elles rationalisent leur politique de soutien au secteur associatif notamment par l'introduction de critères d'attribution des subventions.

¹⁷ Pascal Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p. 315

De manière globale les collectivités publiques demandent un comportement plus « professionnel » de la part des dirigeants. Cela se traduit par des exigences en termes de gouvernance et de transparence. L'exemple des dossiers de demandes de subventions toujours plus étoffés en est une bonne illustration.

Dans les années 70, le développement du chômage contribuera également au développement de l'emploi dans les associations. Le monde associatif est progressivement pensé comme secteur économique à part entière, représentant un gisement potentiel d'emplois. Dès lors, les politiques d'emploi intègrent des dispositifs, des contrats spécifiques au secteur associatif¹⁸.

Au niveau du secteur sportif, le ministère de la jeunesse et des sports joue un rôle considérable dans la professionnalisation et la structuration du secteur sportif.

Cela s'est traduit par différents éléments :

- L'instauration d'un brevet d'état d'éducateur sportif (BEES) à 3 degrés en 1972. Ces BEES sont déclinés par discipline sportive. Ils seront les diplômes de référence pour l'encadrement de l'activité sportive, jusqu'à leur transformation progressive qui a commencé en 2003.
- La loi du 16 juillet 1984 dont l'article 43¹⁹ stipule l'obligation de disposer d'un diplôme spécifique pour enseigner dans le secteur sportif contre rémunération.

Ces deux mesures ont profondément contribué à faire reconnaître les métiers du sport et la profession d'éducateur sportif.

- A la fin des années 80, le ministère de la jeunesse et des sports constate un **émiettement et une marginalisation de l'emploi sportif au profit des "bénévoles indemnisés"**. La complexité et les lourdeurs administratives des démarches de recrutement et de gestion du personnel, et l'absence de professionnalisation, de polyvalence et de flexibilité des salariés potentiels constituent autant d'obstacles à un développement réel et durable de ces emplois.

Pour faire face à ces obstacles et favoriser la professionnalisation du secteur, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a répondu par la création d'un outil innovant en 1989 : **le dispositif Profession Sport**.

Il s'agissait de **Développer, consolider et moraliser l'emploi sportif et socioculturel**, c'est l'objectif général qui lui a été assigné autour de trois axes forts :

- ⇒ susciter la création de nouveaux emplois répondant aux évolutions du secteur sportif,
- ⇒ améliorer la qualité et la sécurité des pratiques, par l'exigence d'un encadrement qualifié,

¹⁸ *L'emploi dans les associations, des professionnalisations liées à l'histoire*. La vie associative n°7, septembre 2005, CPCA, p 8

¹⁹ Aujourd'hui art 363-1 du code de l'éducation

⇒ de créer une véritable filière professionnelle devant aboutir à l'élaboration et à la conclusion d'une convention collective.

- En 1996, Le ministère de la jeunesse et des sports crée le « plan sport emploi qui a pour objectif de professionnaliser les associations sportives en améliorant l'encadrement des activités ainsi que le fonctionnement et la gestion.»²⁰

Il se décompose en deux axes :

- ⇒ La réalisation de conventions de développement sport-emploi par l'intermédiaire des directions départementales jeunesse et sports (DDJS) permettant de mobiliser des mesures générales en faveur de l'emploi et l'affectation d'aides spécifiques dégressives sur 5 ans. L'emploi créé doit être en CDI et au minimum à mi-temps.
- ⇒ La réalisation de conventions d'objectifs « emploi » avec les fédérations permettant notamment la mise en cohérence des objectifs fédéraux avec la structuration et l'adaptation de l'offre sportive.

A la fin de l'année 2001, le dispositif avait permis la création de 6157 emplois dont 61 % ont pu être pérennisés (3763).²¹

Le programme « nouveaux services emplois-jeunes » (NSEJ), lancé en 1997 a favorisé également la professionnalisation du secteur sportif. Selon l'étude réalisée lors de l'évaluation du programme dans le champ jeunesse et sports, seules 28 % des structures auraient embauché des jeunes en l'absence du programme²². L'étude a également mis en exergue le poids particulièrement important du programme sur les structures de petites tailles, puisque sans celui-ci, « près de la moitié n'auraient pas embauché, ni créé d'activités »²³. S'il est difficile de séparer l'effet d'aubaine de l'effet d'incitation, pour de nombreuses associations le programme a constitué un accélérateur pour la mise en place de projet en gestation.

Sur les 190 000 emplois jeunes du champ CNASEA (hors ministère du travail, de l'intérieur et de la justice) 61 000 emplois ont été créés dans le champ jeunesse et sport, dont 20 000 environ sont affectés au secteur sport.²⁴ 86,4 % (17 500 emplois) des emplois jeunes du secteur sport sont employés par des associations. Les conditions de tailles, la culture, la structure de financement des associations ont été des critères déterminants dans la réussite ou l'échec du programme.

Pour les associations qui ont pu et su utiliser ce dispositif, il s'est révélé un facteur déterminant de professionnalisation :

- au niveau de l'activité exercée (caractérisation du poste, mise en place de référentiels emplois compétences) ;
- des ressources humaines (jeunes et bénévoles) ;

²⁰ Source : www.jeunesse-sports.gouv.fr

²¹ Source : www.jeunesse-sports.gouv.fr

²² Le programme « nouveaux services emplois-jeunes » dans le champs jeunesse et sports, rapport de l'instance d'évaluation présidée par Anicet Le Pors, conseil national de l'évaluation général du plan, la documentation française.

²³ Ibid.

²⁴ La consolidation du dispositif nouveaux services emplois jeunes dans la filière sport, bilan synthétique de la filière, note de cadrage du cabinet AMNYOS, AVISE, septembre 2003.

- et de la structure employeur (acquisition de la fonction employeur et allègement des missions opérationnelles pour un repositionnement sur un rôle plus stratégique des bénévoles)²⁵.

Contrairement aux autres contrats aidés axés essentiellement sur l'insertion, le NSEJ a pu permettre une professionnalisation de l'intérieur par la recherche de salariés qui cumulaient une compétence associative en plus de leur compétence salariale²⁶.

Pour les autres associations la professionnalisation n'a pas pu se réaliser pour différentes raisons²⁷ :

- La difficulté à trouver des financements alternatifs ;
- La faible solvabilité des « clients » ;
- La polyvalence des postes rendant difficile la caractérisation d'un métier ;
- L'absence de culture d'employeur chez les dirigeants associatifs.

Le ministère de la jeunesse et des sports a accompagné et aidé à la professionnalisation au cours des dernières années par différentes mesures. L'étude des instructions ministérielles et des actions entreprises au cours de ces dernières années est à ce titre très intéressante. Nous avons pu recueillir notamment deux circulaires ayant pour objet l'accompagnement de la professionnalisation de l'encadrement et développement de l'emploi dans les associations des champs jeunesse et sport²⁸. Les différentes actions de la politique du ministère sont les suivantes :

- L'accompagnement des dynamiques territoriales et partenariales de développement de l'emploi cohérents avec les politiques des branches professionnelles ;
- La valorisation des nouvelles formes d'emplois et d'organisation du travail (groupement d'employeur, multi salariat, pluriactivité, services emploi association, chèque emploi associatif...);
- le développement de la formation et la valorisation du parcours des bénévoles et particulièrement ceux des associations employeurs ;
- le travail sur le statut du bénévole avec des périodes de formation et un certificat de qualification ;
- l'accompagnement des personnes bénéficiaires d'un contrat aidé ;
- et le conseil et information aux associations employeuses qui se concrétise notamment à travers deux actions :
 - ⇒ La mise en place des MAIA (mission d'accueil et d'information des associations) et des DDVA (Délégués départementaux à la Vie Associative) par la circulaire du 22/12/1999. Les MAIA sont composées de représentants des services de l'Etat qui sont les correspondants privilégiés des associations. Elles ont pour but d'apporter un appui de proximité et d'informer les associations. Renforcés par le décret du 8 avril 2004, les délégués départementaux à la vie associative (DDVA), assurés le plus souvent par les directeurs de DDJS, ont parmi leur priorité la formation des bénévoles et les questions liées à l'emploi associatif ;

²⁵ Ibid.

²⁶ *Séminaire sur l'emploi associatif, Intervention de Bernard Gomel, FONJEP, 3 novembre 2005, Paris*

²⁷ Rapport de l'instance d'évaluation du programme « nouveaux services – emplois jeunes », rapport d'évaluation, Anicet Le Pors, Octobre 2001, p 210

²⁸ Instruction n°05-76JS du 24 mars 2005 et 04-46JS du 15 mars 2004.

⇒ La création des CRIB (Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles) en 2003, suite aux états généraux du sport, pour informer et conseiller les dirigeants sur la gestion de leurs associations notamment sur les questions liées à la fonction employeur.

2.1.2. La soumission du sport au droit

Le début des années 80 marque la soumission progressive du secteur sport au droit commun. Les pratiques répandues et quelquefois tolérées de « travail dissimulé » sont de moins en moins acceptées par les pouvoirs publics. Le secteur associatif, devenu un véritable acteur économique générant des flux financiers conséquents et de nombreux emplois, se professionnalise²⁹. Il s'imprègne de la culture du management et de l'efficacité, de la rationalité au service du projet associatif. L'exigence de compétence des acteurs bénévoles et salariés (apparition des managers) devient de plus en plus forte. Selon Gildas Loirand, « on passerait alors d'une professionnalisation structurée autour des conflits entre amateurisme et professionnalisme à une professionnalisation se construisant à partir d'une dialectique entre le *profane* et le *professionnel*. Le processus serait donc en train de perdre sa spécificité strictement sportive »³⁰.

Même si cette opposition est encore présente dans les discours concernant « le sport médiatisé », il tend à disparaître dans le secteur associatif sportif.

On passerait alors d'une logique de « projet commun » à celle de « service aux usagers ». Le dénominateur commun entre les acteurs de l'association serait dorénavant de plus en plus la satisfaction des usagers³¹. Cette évolution explique une relative dévalorisation de l'engagement bénévole basé sur le dévouement.

L'alourdissement des contraintes (juridiques, comptables, et fiscales) pesant sur les associations, explique, pour une part, cette évolution. Il incite les associations à chercher les bénévoles ou à recruter des salariés qui ont des compétences dans ces domaines et à les former pour les aider à gérer ces contraintes³².

- Sur le plan comptable

Le développement de leur importance économique, le fait qu'ils gèrent des deniers publics ont accru l'exigence de transparence envers les associations. Cela a conduit le législateur à réglementer davantage les obligations comptables des associations

Ces différentes obligations comptables découlent soit des statuts, soit des conventions de financement, soit des textes législatifs et réglementaires. Pour les micros associations sportives, l'origine des contraintes (compte de résultat, budget prévisionnel) sont essentiellement liées à l'octroi de subventions et de l'agrément sport.

²⁹ Pascal Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p. 19

³⁰ Gildas Loirand, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. Sous la direction de Pascal Chantelat, L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p. 294-295

³¹ Ibid. p. 294-295

³² Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires culturelles sur le bénévolat dans le secteur associatif par M. Bernard Murat, Sénat, octobre 2005.

- **Sur le plan fiscal**

La soumission des associations aux impôts commerciaux ne se fait pas en fonction du statut associatif mais de l'activité exercée par la structure. Cela oblige les associations à vérifier la non lucrativité de chaque action qu'elles développent. L'évolution et l'interprétation hétérogène des textes place les responsables associatifs dans une situation d'insécurité juridique.

- **Sur le plan du droit social et du travail**

Les associations employeurs, et même les micros associations qui ont souvent moins d'un salarié en équivalent temps plein, sont soumis à la complexité de cette législation au même titre que n'importe quelle entreprise.

- **Sur le plan des activités sportives**

Les associations sportives sont soumises à des réglementations spécifiques liées à l'encadrement des activités, aux établissements et aux stages sportifs.

2.1.3. L'évolution de l'environnement sportif

Le mouvement sportif fondé en début du XX^{ème} siècle sur l'association loi 1901 est en grande mutation depuis 20 ans.

Le système sportif s'est développé continuellement depuis l'après guerre dans un contexte de stabilité et d'unicité de la demande sociale (pratique compétitive), de l'innovation, et des pratiquants (jeune homme). Le marché est piloté par l'offre des clubs. Il est standardisé et centralisé, les équipements sportifs sont, par exemple, construits à partir des lois de programmation.

Mais depuis les années 80, le sport est soumis à des « **chocs** » **socio-économiques**³³

A niveau des chocs sociologiques, nous pouvons, d'abord constater, une massification des pratiques sportives qui se traduit par :

- ⇒ Le développement de la pratique en club avec une évolution du nombre de licences de 5 à 10 millions de 1970 à 1980, et de clubs de 62 000 à 132000.
- ⇒ Le développement de la pratique « hors clubs » qui s'exprime notamment à travers l'augmentation de la consommation d'articles de sports.

Ensuite, nous pouvons observer une diversification des pratiques et le développement de l'innovation :

- ⇒ des pratiques des pays étrangers sont importées ;
- ⇒ des activités existantes sont déclinées dans le cadre de changement de lieux de pratique comme par exemple la course qui « sort » de la piste et qui se fait « sur route », ou de remises au goût du jour des pratiques anciennes;
- ⇒ La différenciation par âge et par sexe s'estompe au profit de critères de revenus et de niveaux de formation.

³³ Dominique CHARRIER, cours de DESS Management des Organisations Sportives, 2001

Au niveau économique, le sport se médiatise grâce à la progression du taux de ménages avec la télévision, à la promotion des gestes sportifs et des compétitions (jeux olympiques et coupe du monde de football) et au développement du couple entre les médias et les sponsors.

Par ailleurs, l'offre de pratiques sportives se diversifie avec l'apparition de nouveaux acteurs qui proposent des activités : les entreprises (club de remise en forme), les municipalités et les associations diverses (associations de femmes, de quartier, de personnes âgées, ethniques...).

Les lois de décentralisation de 1983 et 1986 en transférant des compétences aux collectivités territoriales et en permettant l'élection au suffrage universel dans les conseils généraux et régionaux légitiment la mise en place des politiques sportives de celles-ci.

Les années 80-90 marquent l'entrée du monde sportif dans un système concurrentiel qui se traduit par une pluralité des demandes (modèle : compétitif, de pratique aventureuse consommatoire, des pratiques hybrides), une plus grande versatilité des choix et une fuite de certains devant les organisations (clubs).

Le marché que constituent les adhérents potentiels est devenu non extensible c'est-à-dire qu'il a atteint ses limites³⁴. Dans ce contexte un licencié gagné par une association sportive signifie qu'une autre association l'a perdu³⁵.

Cette évolution oblige les dirigeants sportifs à revoir leur stratégie de développement et à professionnaliser davantage leurs structures. Les méthodes de management de l'entreprise, marquées par la recherche de rationalité, d'efficacité, commencent à être adaptées pour les associations.

2.1.4. Le rôle du choix des acteurs

Le développement de la professionnalisation n'est pas seulement dû à l'influence de l'environnement de l'association mais également à la construction de stratégies de développement des organisations sportives en fonction de leurs valeurs et de leurs représentations³⁶. La croissance d'une association, qui permet de développer ses ressources et aboutit à l'augmentation du travail administratif, est un facteur décisif dans la décision d'embaucher des salariés. Elle permet de développer les ressources mais aboutit à une augmentation du travail administratif. Le bénévolat ne suffit plus à assumer la charge de travail devenue plus conséquente³⁷.

Mais face à l'évolution de l'environnement, les associations ne développent pas toutes les mêmes stratégies d'adaptation.

Selon Pierre Chazaud³⁸, Nous pouvons distinguer trois types de stratégies pour une association qui disposerait du budget minimum nécessaire à l'embauche d'un salarié :

- le modèle « patrimonial » axé sur des dépenses de fonctionnement administratif et patrimonial ;

³⁴ Alain Loret, concevoir le sport pour un nouveau siècle, quelles stratégies de développement pour les organisations sportives, PUS, 2004, p143-146.

³⁵ Annexe 6, Schéma de l'analyse de l'environnement concurrentiel des associations

³⁶ Pascal Chantelat, Op. cit., p15.

³⁷ *L'emploi dans les associations, quel apport de l'emploi au projet*. La vie associative n°7, septembre 2005, CPCA, p 13

³⁸ Pierre Chazaud, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. Sous la direction de Pascal Chantelat, L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p. 86-88

- le modèle « auto-centré » qui priorise les dépenses de personnel ;
- et le modèle du « rayonnement » qui donne la primauté aux dépenses de compétition et de sociabilité (développement exogène du club pour assurer son rayonnement fédéral, communautaire, militant ou éducatif)

2.2. Un secteur qui rentre progressivement dans le droit commun : la naissance d'une branche³⁹ régie par une convention collective

Devenu un véritable enjeu économique, le sport se professionnalise de manière croissante depuis une vingtaine d'années pour les différentes raisons évoquées au point précédent. Aujourd'hui, le secteur sport est ressenti comme véritable gisement d'emplois. En 10 ans le nombre d'emploi du secteur s'est accru de 60%. Et en 20 ans, le nombre d'emplois est passé de 30 000 ETP en 1982 à 105 000 en 2002.

L'évolution des caractéristiques sociodémographiques de l'emploi confirment que cette professionnalisation est en cours mais n'est pas achevée.⁴⁰ Sur 195 500 associations sport, il existe 37 500 associations employeurs. Le poids du bénévolat est conséquent puisque nous pouvons dénombrer environ deux millions de bénévoles, qui s'engagent dans les associations sportives, sur les 12 millions de bénévoles en France. Les entreprises n'ayant qu'un salarié représentent 41% des entreprises de la branche et les associations de moins de 10 salariés représentent plus de 90% des effectifs⁴¹.

Le travail à temps partiel n'est plus majoritaire : il passe de 75,5% (1990) à 27,4% en 1999 pour les salariés dont c'est l'activité principale. Si nous prenons en compte l'ensemble des salariés, ils sont deux tiers à être à temps partiel. Par ailleurs, plus du quart des salariés à temps partiel travaillent moins de 3 heures par semaine. Enfin, Il faut préciser que le temps partiel reste encore en majorité non choisi⁴².

Même si les conditions d'emplois et de travail s'améliorent et se stabilisent, seulement 52 % des salariés sont en CDI. Par ailleurs, le nombre de contrats aidés est encore très important : il représente environ 17% des emplois selon l'étude d'Ithaque pour l'observatoire des métiers du sport. Le secteur a très largement utilisé le dispositif « nouveaux services emplois-jeunes » qui représente encore plus de la moitié des effectifs (53%) malgré la fin du dispositif. Parmi les autres contrats aidés figurent en 2005 : le contrat d'avenir et le contrat d'accompagnement dans l'emploi (15% des emplois aidés), les sports emplois (12%), les contrats emplois solidarités et les contrats emplois consolidés (8%).⁴³

Le niveau de formation augmente sensiblement : la part des diplômes supérieurs passent de 6,7% à 9,7% entre 1982 et 1996 tandis que la part des sans diplômes ou CEP passent de 44,3% à 28% dans le même temps. Ces formations restent fortement marquées par la maîtrise technique des disciplines sportives malgré le besoin de polycompétence⁴⁴.

³⁹ Au sens des partenaires sociaux

⁴⁰ Jean CAMY et Nathalie LE ROUX, *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* sous la direction de Jean, AFRAPS-RUNOPES, 2002, p19-33.

⁴¹ *Synthèse de l'enquête auprès des entreprises de la branche sport*, Cabinet Ithaque pour l'Observatoire des Métiers du Sport

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

La structure professionnelle du secteur stagne, en 10 ans, nous pouvons noter une évolution en faveur des managers mais elle est très faible (de 10% en 1990 à 11,3% en 1999).

Les salaires restent très faibles : la majorité des effectifs se situent entre 5000 (762 €) et 8000 FF (1220 €)⁴⁵ en 2000.

Au niveau des perspectives, nous constatons que 42% des entreprises prévoient des besoins de recrutement croissants dans les années à venir. Les perspectives d'évolution de l'emploi semblent bonnes à condition de réduire les difficultés de recrutement (manque de moyens financiers, salariés pas assez polyvalents, éducateurs non diplômés, faible nombre d'heures à proposer aux salariés).

Au niveau des politiques d'emplois et de formations, les diplômes pour encadrer l'activité sportive (BEES, STAPS) sont longtemps restés du seul domaine de la puissance publique. Mais progressivement le dialogue social prend sa place au sein du secteur sport.

Cette évolution s'exprime à travers la création d'une branche sport, elle est concrétisée par le démarrage des négociations sur la convention collective nationale du sport en 1997. **Le quasi « monopole » de l'Etat dans les politiques d'emplois et de formations du secteur s'estompe avec le rôle croissant joué par les partenaires sociaux de la branche dans ce domaine.**

Nous pouvons illustrer cette évolution à travers différents points.

- La rénovation des diplômes jeunesse et sports, et notamment du fameux brevet d'état d'éducateur sportif (BEES), entreprise en 1999 a été faite en concertation avec les partenaires sociaux. Ceux-ci ont été consultés dans le cadre de la commission professionnelle consultative (CPC)⁴⁶ des métiers du sport et de l'animation. Il s'agissait comme dans d'autres branches, de donner aux partenaires sociaux un lieu où ils puissent se concerter pour étudier les diplômes et les qualifications.
- Dans le cadre de la négociation de la CCNS, la branche se structure avec la création de la CPNEF (commission paritaire nationale emploi formation) en septembre 2000. Elle existe parallèlement à la CPC, où siègent d'autres personnes que les partenaires sociaux. Elle intervient en amont de la CPC et a une mission plus large. La CPNEF est chargée d'élaborer une politique de branche en matière d'emploi et de formation, contrairement à la CPC qui travaille uniquement sur les formations diplômantes⁴⁷.

⁴⁵ Jean CAMY et Nathalie LE ROUX

⁴⁶ CPC : En collaboration avec les Ministères de l'emploi et de la solidarité et de l'éducation nationale, le Ministère de la jeunesse et des sports a mis en place une Commission Professionnelle Consultative des métiers du sport et de l'animation. Il s'agit d'un organe paritaire composé de représentants des syndicats de salariés et des syndicats d'employeurs. La C.P.C. formule des avis et des propositions sur :

- l'élaboration des référentiels d'activités professionnelles découlant de l'analyse des métiers existants et émergents,
- la définition et l'évolution des qualifications,
- le développement des moyens de formation notamment par l'apprentissage et la formation professionnelle continue, en fonction de l'évolution des débouchés professionnels et des besoins du secteur,
- les questions d'ordre technique et pédagogique ayant trait à l'élaboration et à l'organisation des cycles de formation (source www.cosmos.asso.fr)

⁴⁷ *Info Flash, l'information sur la formation*, supplément du n° 6112, avril 2003, CENTRE INFO

- La branche sport a la possibilité de créer ses propres certifications par l'intermédiaire des certificats de qualification professionnelle (CQP). Les CQP sont des titres créés et délivrés par les partenaires sociaux dans une branche professionnelle déterminée pour répondre à ses besoins spécifiques dans la perspective d'améliorer l'adéquation des salariés avec certains types d'emplois. Dans le secteur sport, ils permettent notamment de se substituer aux brevets fédéraux.

La naissance de la branche sport marque l'entrée dans le droit commun du secteur. Elle constitue l'avènement d'une politique propre aux partenaires sociaux et le déclin de la gestion étatique du secteur notamment dans le domaine de l'emploi et de la formation.

2.3. Les conséquences de la professionnalisation

La professionnalisation du sport se concrétise par le développement de l'emploi salarié du secteur sport. Le secteur compte aujourd'hui plus de 100 000 emplois.

2.3.1. Le développement et la diversification de certaines associations

Un des objectifs de la professionnalisation est de rationaliser la gestion des associations. L'augmentation des compétences du capital humain (bénévoles, salariés), la structuration de l'organisation et des activités, contribuent à la réalisation plus efficiente, plus cohérente et plus efficace, du projet associatif. Pour 14 % des personnes, qui ont répondu au questionnaire, la professionnalisation permet tout d'abord un soutien du projet associatif. Ils sont également, 14 % à estimer que ce phénomène renforce l'efficacité de l'association⁴⁸. La professionnalisation est un outil pertinent pour une meilleure gestion et une meilleure organisation humaine, plus claire et plus précise⁴⁹. En outre, l'embauche de salariés est un moyen pour le dirigeant de se consacrer davantage au management de l'association, car il peut ainsi leur déléguer la fonction technique.

La professionnalisation (évidemment lorsqu'elle est réalisée dans de bonnes conditions) est un facteur d'amélioration de la qualité du service rendu par l'association. Dans le domaine sportif, les exigences en termes de diplômes pour l'encadrement contre rémunération⁵⁰ favorisent la compétence des enseignants. La difficulté à trouver des éducateurs sportifs bénévoles peut-être compensée par l'embauche de professionnels. Cette évolution autorise l'association à augmenter les exigences envers les intervenants professionnels en s'appuyant sur le lien de subordination contractualisé. La substitution des bénévoles par les salariés est généralement une source d'accroissement de la qualité du service tant au niveau du contenu de l'intervention, que de sa régularité et de sa pérennité.

Parmi les personnes auxquelles nous avons soumis le questionnaire 17% ont classé en premier « un meilleur service pour les usagers » comme conséquence bénéfique de la professionnalisation. La professionnalisation a ainsi « contribué à développer les services offerts aux adhérents »⁵¹. En revanche, peu de dirigeants, analysent le développement de

⁴⁸ Annexe 2, résultats du questionnaire

⁴⁹ Entretien n°1, Delphine Morvan, directrice adjointe de PPSJ

⁵⁰ Art 363-1 du code de l'éducation

⁵¹ Entretien n°2, Myriam Antoine, responsable du CNAR

l'association comme un facteur de la professionnalisation puisque seulement 9 % l'ont classé en première place (5^{ème} place sur 5 propositions)⁵². Cette conséquence n'a pas été évoquée non plus par les bénévoles auditionnés.

De manière plus globale, la professionnalisation favorise la structuration du secteur sportif. Elle augmente la qualité d'un secteur d'activité et contribue ainsi à un meilleur développement et à une meilleure promotion du sport⁵³. Une des explications que nous pouvons avancer c'est que la professionnalisation incite à « s'interroger sur la logique et la cohérence de l'offre »⁵⁴.

2.3.2. Les difficultés d'acquisition de la fonction employeur

Dans le cas des micros associations employeurs, la professionnalisation pose la problématique de l'acquisition de la fonction employeur. En relation avec cette mutation, le bénévolat de gestion se complexifie⁵⁵. Les dirigeants de l'association sont soumis à des responsabilités et à une charge de travail conséquente pour la gestion des ressources humaines. Ce point est largement souligné par les résultats de notre questionnaire puisque près d'un tiers (32 % 2^{ème} place) des personnes ont classé « la responsabilité juridique importante » comme première conséquence néfaste de la professionnalisation⁵⁶.

Le constat est partagé par la directrice adjointe de PPSJ « on se rend compte qu'il y a beaucoup d'associations qui ne connaissent rien à la fonction employeur et qui se retrouvent à embaucher quelqu'un sans savoir comment le gérer »⁵⁷. La montée en puissance des salariés confronte les dirigeants associatifs à de nouvelles responsabilités avec des obligations sociales et administratives comparables à celles d'une entreprise. Les contrats aidés permettent par ailleurs à certaines associations de se retrouver employeur sans qu'une réflexion sur l'organisation qui en découle soit engagée. Les dirigeants bénévoles des *micros associations employeurs*, qui gèrent eux-mêmes les ressources humaines, sont particulièrement mis en difficulté par ces obligations. Pour un nombre non négligeable de ces associations cela aboutit à des redressements de la part de l'administration fiscale mais surtout de l'URSSAF. Un des bénévoles ayant répondu à notre questionnaire remarque : « si le bénévole paye en retard les charges ou s'il remplit mal les documents de déclarations, les frais de contentieux sont prohibitifs ». Les problèmes rencontrés sont souvent dus à un manque de connaissance ou à des négligences et rarement à une volonté délibérée de fraude. Un autre bénévole ne regrette que le manque d'adaptation des organismes sociaux à la taille et à la nature des structures : « ils ne savent pas gérer les relations avec les petites associations ».

Les obligations administratives et des responsabilités similaires à celles d'une entreprise sont les arguments principaux avancés par les 47 % de personnes qui estiment que l'association est un employeur comme les autres.

⁵² Annexe 2, résultats du questionnaire

⁵³ Entretien n°3, Aude Corbalan, juriste chargée de mission, CoSMoS

⁵⁴ Entretien n°2, Myriam Antoine, responsable du CNAR

⁵⁵ Rapport de l'instance d'évaluation du programme « nouveaux services – emplois jeunes », rapport d'évaluation, Anicet Le Pors, Octobre 2001, p 198

⁵⁶ Annexe 2, résultats du questionnaire

⁵⁷ Entretien n°1

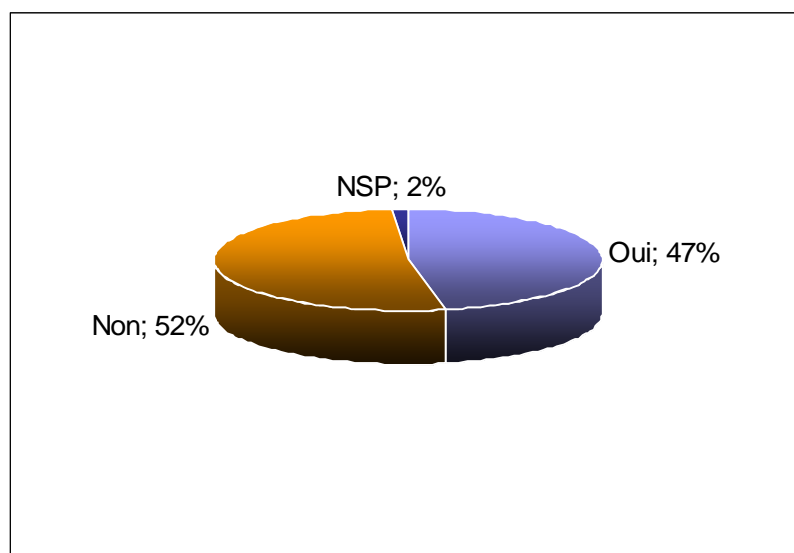


Figure 5. Pensez-vous qu'une association est un employeur comme les autres?

Gym club houdanais

Pour Patrick Martin, l'association a les mêmes contraintes, obligations et responsabilités qu'une entreprise.

ALC (Michel Néant)

Pour l'administrateur de l'ALC, la professionnalisation est source de contraintes supplémentaires

Etre employeur signifie en quelques sortes « gérer son association comme un chef d'entreprise »⁵⁸. Les dirigeants de *micros associations* doivent donc manager les ressources humaines : le recrutement, l'organisation du travail, les éventuels conflits et licenciement des salariés...etc. De telles fonctions nécessitent des connaissances et des compétences professionnelles ce qui peut expliquer les difficultés rencontrées dans ce type d'associations qui n'a pas de cadre administratif formé à qui déléguer cette responsabilité. Et si certains ont une expérience professionnelle, le dirigeant d'une association sportive note que « tous les présidents d'association ne sont pas directeurs de ressources humaines ou d'entreprises dans le secteur marchand »⁵⁹. De nombreux dirigeants ont donc des lacunes dans le management⁶⁰, ce qui est source de conflits avec les salariés. D'autant que les motivations d'un bénévole qui s'implique souvent par passion et celles d'un salarié qui vit de son travail sont quelquefois difficiles à concilier. Ces difficultés de relations peuvent s'expliquer par la soumission des salariés aux valeurs dominantes du bénévolat : logique du don et de la passion. En comparaison avec les bénévoles, un doute pèse sur les salariés dont les motivations ne correspondraient pas aux logiques de don (désintéressement, dévouement, et disponibilité) et de passion.⁶¹

Dans ce contexte, il apparaît normal qu'un éducateur sportif participe « bénévolement » aux compétitions du week-end ou aux activités annexes de l'association. Pendant que les dirigeants attendent des salariés en plus de leur travail un investissement « bénévole », les

⁵⁸ Entretien n°3

⁵⁹ Annexe 2, résultats du questionnaire

⁶⁰ Entretien n°1

⁶¹ Walter et Falcoz, *Bénévoles et salariés dans le sport associatif : positionnements et identités sociales*, Août 2006, p157.

salariés souhaitent que les bénévoles soient plus professionnels ! Les éducateurs sportifs qui souhaitent valoriser leurs qualités et souhaitent se construire un véritable parcours professionnel doivent souvent l'envisager en dehors de la micro association qui les emploie par le biais de la formation ou d'espaces sportifs plus structurés⁶².

La difficile relation entre les acteurs de l'association se confirme si l'on étudie la perception des dirigeants. Pour, une majorité de répondants aux questionnaires, les relations entre bénévoles et salariés seraient plus professionnelle, plus juridiques et plus conflictuelles.

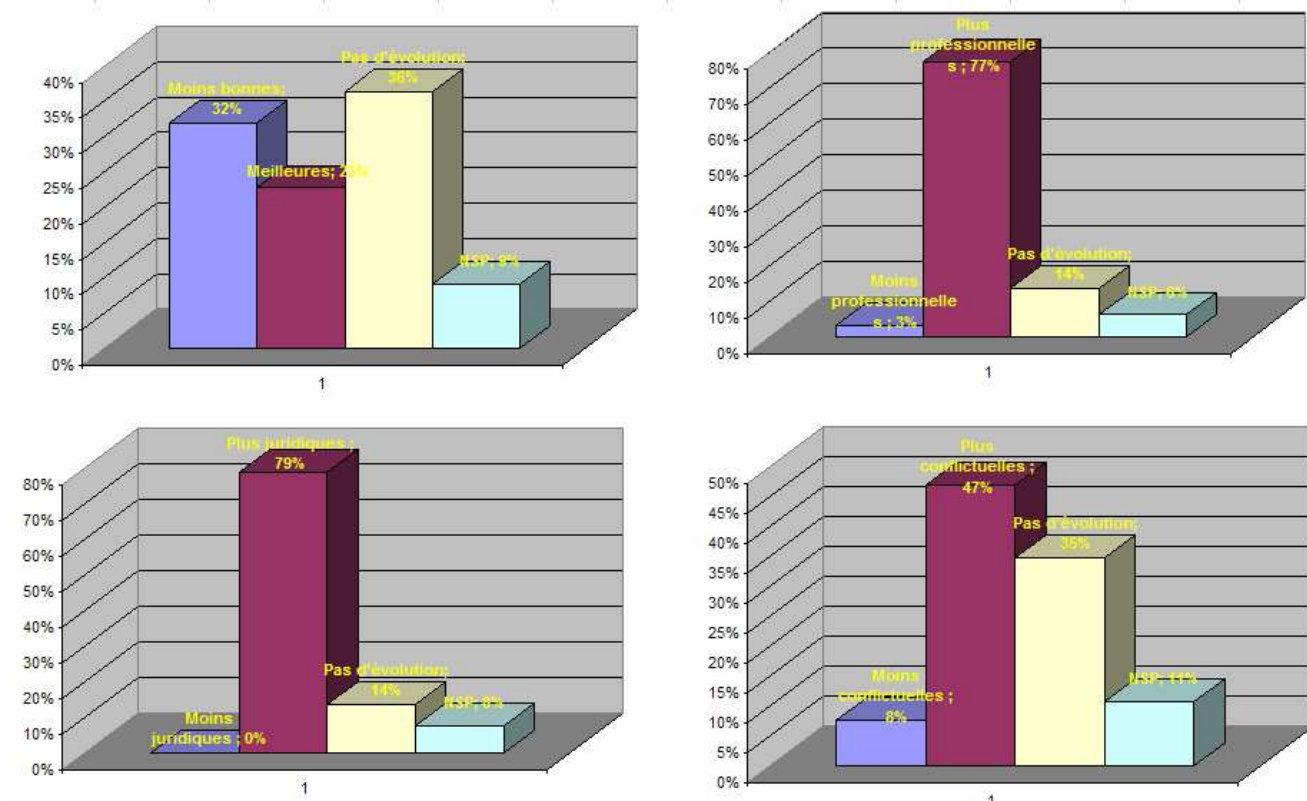


Figure 6 Perception de l'évolution des rapports entre bénévoles et salariés

Gym club houdanais

La coexistence de personnes bénévoles et salariés pour donner des cours de gym crée des tensions. Les motivations de deux catégories d'intervenants ne sont pas les mêmes. Selon M. Martin, les bénévoles viennent pour le plaisir et la passion alors que les salariés travaillent « pour la feuille de paye ». La coexistence de ces acteurs avec des états d'esprit différents cause des difficultés de relationnel. Les dirigeants sont pratiquement obligés de séparer les cours en fonction du statut des enseignants.

Aux problèmes de management, s'ajoutent les contrats erronés ou absents, les éventuelles erreurs de fiche de payes. De fait l'insécurité juridique est importante pour les associations en cas de conflits et de prud'hommes.

Le recrutement des éducateurs peut s'avérer être une source de difficultés pour les associations sportives. L'activité très réglementée peut conduire à élaborer des stratégies d'embauche basées sur une logique « de réglementation et de diplômes plus qu'en terme de faisabilité économique ». ⁶³ Les micros associations rapportent des problèmes pour trouver

⁶² Ibid.

⁶³ Pierre Chazaud, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. Sous la direction de Pascal Chantelat, L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p. 193.

des éducateurs titulaires du BEES, des salariés polyvalents et pour les attirer du fait des faibles ressources financières et du nombre d'heures qu'ils ont à proposer.

Gym club houdanais

L'association a par ailleurs des difficultés pour attirer et conserver des salariés diplômés qui sont les seuls habilités à enseigner contre rémunération. Cela s'explique par l'impossibilité pour le club de proposer plus de 15 ou 20 heures de travail par semaines ce qui n'est pas forcément suffisant pour vivre de l'activité. L'éloignement géographique des grandes agglomérations et la difficulté des accès en transports constituent également des faiblesses pour l'attractivité du club.

2.3.3. La fragilisation financière

La professionnalisation soulève également la problématique de la pérennité financière des *micros associations*. Interrogé sur cette question, plus d'un tiers des personnes ont classé la « fragilisation financière » comme conséquence la plus préjudiciable de cette évolution.

Les raisons sont diverses :

Le surcoût lié à la substitution des bénévoles par les salariés ;

L'intensification de la concurrence entre les associations toujours plus nombreuses pour attirer les adhérents. Cette concurrence a pour effet pervers de limiter la marge de manœuvre des associations sur les montants des cotisations ;

La difficulté à trouver des éducateurs dans certaines disciplines (tir à l'arc, escalade, tennis...) qui provoque la flambée des taux horaires de rémunération.

Gym club houdanais

L'arrivée des salariés pose des problèmes financiers. L'association n'a pas obtenu d'augmentation significative de ses subventions (inférieure à 5%) alors que ses charges (coûts des salariés) ont augmenté de manière conséquente depuis trois ans. Les partenaires privés sollicités par l'association (entreprises et fondation) n'ont pas davantage répondu. La seule aide financière obtenue est un plan sport emploi (aide dégressive sur 5 ans). Elle ne parvient pas non plus à augmenter ses effectifs au delà de 220 adhérents. Elle est donc obligée d'augmenter chaque année les cotisations ce qui provoque le mécontentement des adhérents. Mais cela ne suffit pas à équilibrer les comptes, et l'association, déficitaire depuis 4 ans, a utilisé toutes les réserves de trésorerie dont elle disposait. Au regard du désengagement rapide des derniers enseignants bénévoles, de la dégressivité du plan sport emploi, et des fortes augmentations de cotisations, l'association ne trouve pas de solutions satisfaisantes pour régler ses difficultés financières.

Aujourd'hui, le président regrette de devoir se rapprocher d'une logique commerciale en essayant en priorité de générer des excédents pour pérenniser l'activité et faire face à un éventuel licenciement.

Dans ce contexte, certaines associations ont vu le budget de leur association augmenter très fortement⁶⁴.

ALC

La masse salariale en constante augmentation surtout depuis vingt ans pèse lourdement sur le budget. Et si l'association élabore depuis peu une politique salariale, ce n'était pas le cas auparavant. Il en résulte des taux horaires particulièrement élevés et des écarts de salaires conséquents entre animateurs : d'environ 9 euros brut à 40 euros.

Cette évolution pèse sur le montant des cotisations, qui représente près des 3/4 du budget, sujet de controverses entre administrateurs.

⁶⁴ Entretien n°2

2.3.4. Une remise en cause des valeurs de l'association ?

Il est intéressant de constater que 56 % des répondants aux questionnaires ont estimé que la professionnalisation constitue une remise en cause du statut associatif généralement associé au bénévolat.

Les avis semblent donc très partagés sur cette question qui fait débat. Certains dirigeants regrettent que les valeurs du bénévolat socle sur lequel est bâtie l'association, ne soient pas partagées par tous les acteurs de leur structure. Certains présidents, qui restent très attachés à l'esprit du bénévolat et à la logique du don, ont du mal à accepter l'arrivée d'acteurs (les salariés) qui n'ont pas cet esprit désintéressé⁶⁵. L'« entrepreneurisation » des associations⁶⁶ est difficile et pose de nombreuses problématiques⁶⁷. Ce phénomène décourage certains bénévoles qui préfèrent se retirer.

2.3.5. La sélection des compétences bénévoles

Selon le CERPHI⁶⁸, nous n'assistons pas à une crise du bénévolat qui se traduirait par un désengagement généralisé des bénévoles. Le nombre de bénévoles (12 millions) n'a jamais été aussi conséquent mais il évolue plus lentement que le nombre d'associations. Par ailleurs nous assistons à une évolution du type d'engagement qui est moins fondé sur la militance, mais plus ponctuel et plus diversifié.

Par ailleurs, il existerait un paradoxe entre la nécessaire rationalisation de la structure organisationnelle et de la gestion des associations employeurs, et la nécessité de garder des valeurs de bénévolat garantes de l'esprit associatif⁶⁹. La professionnalisation aurait pour conséquence le passage :

du bénévole traditionnel, amateur pratiquant, disponible mais peu qualifié, ayant en revanche une expérience très riche de militant, de sportif, et de dirigeant ;

au bénévole mieux formé et plus diplômé, ayant des compétences pédagogiques et techniques plus élevées⁷⁰.

Cela s'expliquerait, selon Denis Bernadeau-Moreau par la fragilisation du bénévole amateur due à la complexification des démarches administratives. La légitimité serait aujourd'hui plus basée sur le niveau de diplôme et sur le professionnalisme que sur l'expérience du bénévole et l'amateurisme. Il estime qu'une « nouvelle forme de bénévolat est en train d'émerger, mieux adaptée au modèle économique et marchand de l'entreprise associative ».

⁶⁵ Entretien n°1

⁶⁶ « **Entrepreneurisation** » des associations : passage d'une association basée sur le bénévolat pur à une association employeur

⁶⁷ Entretien n°2

⁶⁸ La France bénévole, sous la direction de Jacques Malet, 3^{ème} édition, France bénévolat, Cerphi, mars 2006.

⁶⁹ Gildas Loirand, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. Sous la direction de Pascal Chantelat, L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001, p297.

⁷⁰ Denis Bernadeau-Moreau, *la professionnalisation des bénévoles : études comparatives des profils et trajectoires des dirigeants bénévoles de la fédération française de tennis*, REMS n°13, juin 2005, PUS, p14

3. LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DU SPORT (CCNS) : ENTRE RENFORCEMENT ET ADAPTATION DE LA PROFESSIONNALISATION AU SECTEUR SPORT.

3.1. La CCNS : des réticences qui semblent minoritaires

3.1.1. Une idée qui a mis dix ans pour se concrétiser

L'idée d'une convention collective émerge officiellement en 1991. Jean-Pierre Soisson, alors Ministre de l'emploi et des affaires sociales, constate que le sport est l'un des secteurs importants encore dépourvus de convention collective. Il engage alors les premières discussions sur le sujet. Mais dans le même temps, les partenaires sociaux de la Convention Collective Nationale de l'Animation Socio Culturelle⁷¹ (CCNASC) veulent étendre son champ d'application au secteur sport. Ils arguent d'un manque cruel de partenaires sociaux propres au sport et de la présence de quelques associations sportives dans les syndicats d'employeurs de l'animation. Au mois de décembre 1996, les négociateurs de la CCNASC élaborent un avenant en ce sens et celui-ci fait l'objet d'un avis d'extension au journal officiel du 21 janvier 1997. En réaction à cette initiative, le mouvement sportif, représenté notamment par le CoSMoS qui se crée à cette occasion, s'oppose à cette extension ; le champ de la CCNASC n'est pas élargi au sport.

Dès 1997, des réunions de travail se déroulent entre le CoSMoS, le SNEISS (Syndicat National des Exploitants d'Installations et de Services Sportifs), le SNOGAEC (Syndicat National des Organisations Gestionnaires d'Activités Éducatives et Culturelles), l'UNODESC (Union nationale des organismes de développement social sportif et culturel) et le SADSC (le Syndicat des associations de développement culturel et social). Ces organisations d'employeurs se mettent d'accord sur le principe d'une Convention collective nationale du sport et délimitent le champ d'application du futur texte.

A leur demande, les négociations débutent officiellement le 19 avril 1999 au Ministère du travail, de la solidarité et de l'emploi, dans le cadre de la commission mixte paritaire (CMP).

L'avis d'extension de l'accord relatif au champ d'application de la CCN Sport paraît au Journal Officiel en décembre 1999. Mais peu après, le SNEISS s'oppose à l'extension de l'accord

⁷¹ Aujourd'hui Convention Collective Nationale de l'Animation

relatif au champ d'application de la CCN Sport, contestant la représentativité du CoSMoS. L'extension est bloquée et les débats n'avancent pas pendant de nombreux mois.

Pendant l'année 2000, un accord sur la création des commissions paritaires nationales et notamment sur la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation (CPNEF) est signé.

En décembre 2001, un accord national professionnel relatif à la formation professionnelle est signé. Cet accord est innovant car il crée la collecte de fonds pour des congés individuels formation (CIF) pour les bénévoles. Cet accord et un avenant, signé en 2002 qui le modifie, sont étendus en 2003.

Le 7 juillet 2005, la Convention collective nationale du sport (CCNS) est signée par une large majorité de six syndicats de salariés sur huit (FO, CFDT, CFTC, CNES, FNASS et CGC) et les deux organisations d'employeurs (CoSMoS, CNEA⁷²). Le sport s'affirme dès lors comme une branche professionnelle à part entière, avec une identité propre.

Le 20 décembre 2005, la commission mixte paritaire signe trois avenants relatifs aux CQP⁷³ (certificats de Qualification professionnelle), à la formation professionnelle et à la prévoyance.

L'arrêté d'extension de la CCNS parait au journal officiel le 25 novembre 2006. Il comporte des réserves et des exclusions sur certains chapitres. Les partenaires sociaux négocient les points non étendus et certains ont déjà été signés comme la modulation du temps de travail le (5 juillet 2007).

3.1.2. La perception par les dirigeants de cette extension.

3.1.2.1. Un texte qui suscite quelques réticences...

L'arrivée de cette Convention collective suscite des réticences, voire du déni de la part de certains dirigeants associatifs. Nous pouvons distinguer deux catégories de réactions. Premièrement, et c'est un point essentiel, certains dirigeants n'ont pas développé une « culture d'employeur ». Ils n'admettent pas ou ils ne réalisent pas qu'ils ont des obligations similaires à celle d'une entreprise en terme de droit social et du travail. Cette catégorie de dirigeants est généralement opposée à la professionnalisation des associations sportives. Selon Myriam Antoine⁷⁴, les petites structures n'ont pas forcément conscience d'être des employeurs ; c'est donc un bouleversement pour elle de devoir appliquer la Convention collective nationale du sport. Souvent, ces dirigeants ont peur de la Convention collective qui leur rappelle qu'ils doivent appliquer le droit du travail, même s'ils emploient des salariés pour une heure par semaine. Une des causes de la peur qu'inspire la CCNS, c'est qu'elle symbolise l'entrée du sport dans le droit commun. Elle s'oppose ainsi à l'idée qui voudrait que le secteur associatif en général et le secteur sport en particulier constituent des exceptions. Le secteur sportif est vécu par certains dirigeants (de moins en moins nombreux) comme un lieu où la passion commune pour une activité sportive, les liens amicaux et conviviaux seraient suffisants pour éviter d'éventuels litiges. La CCNS marque symboliquement le déclin depuis longtemps amorcé des pratiques de travail dissimulé, des indemnités non justifiées, du « bénévolat marron », etc. Selon la directrice adjointe de PPSJ⁷⁵, les associations qui par exemple ne

⁷² Le CNEA (Conseil National des Employeurs Associatifs) regroupe notamment le SNOGAEC, le SADCS et l'UNODESC.

⁷³ **CQP** : Les certificats de qualification professionnelle sont des titres créés et délivrés par les partenaires sociaux dans une branche professionnelle déterminée pour répondre à ses besoins spécifiques dans la perspective d'améliorer l'adéquation des salariés avec certains types d'emplois

⁷⁴ Entretien n°3, Myriam Antoine, Responsable CNAR Sport.

⁷⁵ Entretien n°1, Delphine Morvan, Directrice adjointe PPSJ

faisaient pas de contrats de travail s'inquiètent de devoir en créer. La CCNS les oblige à envisager la relation avec leur salarié sous l'angle du lien juridique et de subordination. La peur de la CCNS est due, deuxièmement, au manque de connaissance ou de maîtrise du texte qui apparaît pour ces responsables d'associations comme extrêmement complexe. Cela se traduit par des craintes plus ou moins fondées sur l'impact financier du texte, par des réticences liées aux formalités administratives qu'il implique et par des résistances propres à tout changement. Ces oppositions au texte devraient faiblir au fur et à mesure de la diffusion de l'information et de l'organisation de formations sur le texte qui s'organise depuis près de deux ans.

ALC (Michel NEANT)⁷⁶

Pour l'administrateur de l'association, la convention est un cadre qui deviendra de plus en plus rigide. Il estime qu'elle est un frein à l'initiative : « on vit dans une société tellement ordonné et responsabilisé que cela brise l'élan premier des gens qui ont envie de faire quelque chose ». Il reconnaît ne pas avoir pour l'instant consulté le contenu du texte.

3.1.2.2. ...Mais qui est globalement bien accueilli.

Ces résistances nous apparaissent minoritaires ; si le phénomène de professionnalisation ne fait pas l'unanimité, certains dirigeants qui y sont opposés (un choix de société qu'ils contestent), sont néanmoins favorables à la CCNS. Les répondants à notre questionnaire sont 86% à déclarer juger globalement positivement l'arrivée d'une convention collective⁷⁷.

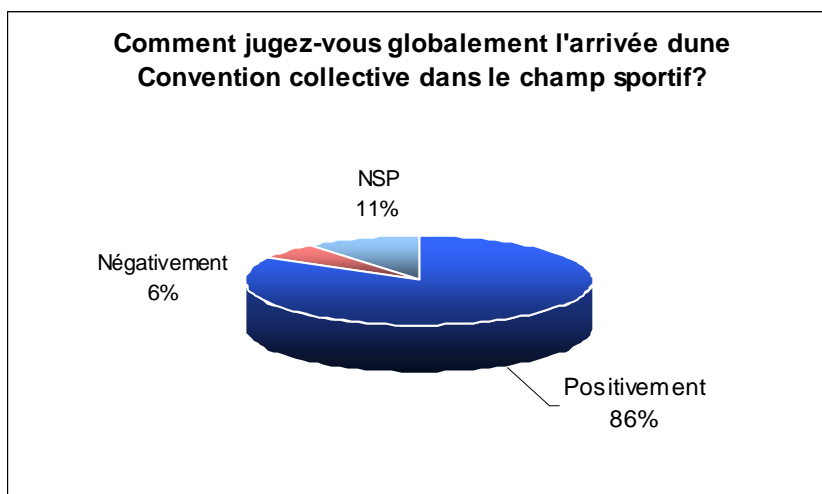


Figure 7 Perception de la CCNS par les dirigeants associatifs (source questionnaire mémoire)

Gym club houdanais⁷⁸

Le président de l'association a un regard très critique sur l'évolution de son association vers le salariat. Il se dit néanmoins plutôt favorable à l'arrivée de la convention collective nationale du sport. Selon lui, elle permettra de donner un cadre clair et précis pour

⁷⁶ Entretien n°6, Michel Néant, administrateur et ex président de l'ALC

⁷⁷ Il est important de préciser que les trois quarts des personnes qui ont répondu au questionnaire participaient à une réunion sur les modalités d'application de la convention collective organisée par *Profession Sport 78*. La participation de ces personnes démontre qu'elles se sentaient concernées par le sujet : elles ne sont donc pas représentatives de la diversité des dirigeants associatifs, ce qui limite la portée des résultats présentés.

⁷⁸ Entretien n° 4, Patrick Martin, Président du Gym club houdanais

l'employeur et le salarié. « La CCNS permet de donner un cadre et des règles adaptés pour l'association employeur, elle permet de gérer correctement chaque événement ».

ALC (Didier Bourgeois)⁷⁹

Selon lui la CCNS était une nécessité, car c'était le seul secteur économique important sans convention collective. En conséquence pour le président de l'ALC, « c'est un juste retour de l'égalité entre tous les salariés en France ». Il estime que c'est l'aspect social qui domine dans cette convention. Il précise que L'ALC avait anticipé ce point pour répondre à l'évolution de la société (reconnaissance du métier d'éducateur sportif et d'animateur socioculturel) aux attentes des pouvoirs publics et des adhérents.

Pour l'ensemble des personnes auditionnées, la Convention collective constitue plutôt une conséquence qu'une cause de la professionnalisation. Elle est même perçue par certains dirigeants comme un outil permettant d'adapter la professionnalisation aux particularités du secteur⁸⁰. Pour la juriste du CoSMoS, elle constitue même « une aide à la professionnalisation ».⁸¹

3.2. La CCNS : un renforcement de « l'entrepreneuriation » des associations

La Convention collective nationale du sport produit selon nous un renforcement du phénomène « d'entrepreneuriation » des associations.

3.2.1. La promotion de la fonction employeur

Tout d'abord, **l'arrivée de la CCNS constitue un formidable vecteur de communication sur la fonction employeur**. Les syndicats de la branche, le mouvement sportif (fédérations, CDOS, CDOS, CNOSF), les Centres de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles (CRIB), les organes déconcentrés des ministères chargés de la Santé, de la Jeunesse et des sports et du Travail ont organisé des réunions d'informations et des formations à travers toute la France pour informer sur la CCNS. Le CoSMoS annonce, sur son site Internet, avoir formé 350 personnes d'octobre 2005 à juillet 2006. Le CRIB des Yvelines, porté par Profession Sport 78, a par exemple réuni plus de 90 personnes lors de sa réunion de juin 2005 sur l'application de la CCNS⁸². Au-delà de l'information sur la CCNS, ces réunions et ces formations sont l'occasion d'apprendre ou de rappeler aux dirigeants associatifs et à leurs salariés qu'ils sont soumis au droit du travail comme n'importe quel employeur.

Lors des entretiens de conseil ou des réunions d'informations organisés depuis près de deux ans dans le cadre du CRIB des Yvelines, nous avons pu constater nous-mêmes qu'un très faible nombre de *micros associations* était complètement en règle au regard du droit du travail. Nous avons également pu observer que lors de ces échanges **la majorité des**

⁷⁹ Entretien n°5, Didier Bourgeois, Président de l'ALC

⁸⁰ Entretien n°5, Entretien n°6

⁸¹ Entretien n°2, Aude Corbalan, juriste au CoSMoS

⁸² *La CCNS par où commencer*, « les rendez-vous du CRIB » en partenariat avec la DDJS 78, 25 juin 2006, www.profession-sport-78.com

questions posées par les dirigeants associatifs concernaient le Code du travail et pas la CCNS.

L'information sur la CCNS peut être un moyen de faire évoluer les pratiques des associations sportives. Elle semble faire émerger la nécessité pour les associations d'avoir des pratiques plus professionnelles. Selon Aude Corbalan, certains dirigeants bénévoles se rendent réellement compte qu'ils sont des employeurs à part entière lorsqu'ils doivent appliquer la Convention collective du sport⁸³. Par conséquent la Convention collective aide à professionnaliser le secteur où les nombreuses associations qui ne remplissaient pas leurs obligations l'employeurs, vont devoir évoluer⁸⁴. Avec l'arrivée de la CCNS qui marque l'aboutissement de la création d'une branche spécifique, les associations semblent percevoir que la tolérance sera de plus en plus faible en cas de non respect du droit du travail et certaines craignent d'être davantage contrôlées sur le respect de ces législations. Selon Delphine Morvan, cette peur incite les associations à se mettre en règle⁸⁵.

La CCNS accentue la professionnalisation des associations en provoquant une vague de sensibilisation, par l'information et la formation. Cela aboutira progressivement, selon nous, surtout pour les associations qui participent à ces événements, à une meilleure acquisition de la fonction employeur et à une remise à plat de la relation employeur/salarié.

Selon la juriste du CoSMoS, les employeurs associatifs étaient dans un système d'arrangements informels et de combines avec leurs salariés. La convention collective a fait découvrir un certain nombre de choses qu'on ne voulait pas voir jusqu'à présent et qu'on ne peut plus ignorer maintenant. Nous pouvons citer l'exemple des salariés qui ne sont pas déclarés comme tels ou qui travaillent bénévolement pour l'encadrement de compétitions.

Cette sensibilisation touche également certains salariés qui prennent conscience de leurs devoirs et de leurs droits. Mieux informés, ils semblent s'intéresser davantage à ces questions voire même à devenir plus exigeants. Nous avons pu constater à Profession Sport 78 depuis 2 ans une hausse des demandes d'informations des salariés notamment sur le droit du travail et sur la CCNS. La Convention est pour eux l'occasion de (re)discuter de leurs conditions d'emplois. Certains y voient également un moyen d'obtenir plus de reconnaissance, notamment à travers la classification dans la CCNS, ou de profiter d'avancées sociales (prévoyance, rémunération des compétitions).

Nous pouvons émettre l'hypothèse que **la CCNS contribuera à rendre plus professionnels les dirigeants bénévoles, elle contribuera également à rendre « moins bénévoles »** les salariés notamment les éducateurs sportifs qui représentent la grande majorité des effectifs des micros associations employeurs. Nous pouvons prendre l'exemple des compétitions sportives qui se déroulent généralement le week-end, et qui sont souvent, partiellement ou totalement, effectuées de manière bénévole par les salariés.

La valorisation du lien juridique entre les employeurs et les salariés, la refonte des contrats risque d'aboutir à l'intégration de temps de travail jusqu'à présent « bénévole ». Cela constituerait une avancée sociale pour les salariés, mais aussi un surcoût non négligeable pour les employeurs.

La CCNS marque également une meilleure reconnaissance des métiers du sport et notamment de celui d'éducateur sportif. Elle semble favoriser des avancées sociales pour les salariés et renforcer l'attractivité de ces métiers. Par conséquent, elle risque également de favoriser la substitution du bénévolat par le salariat.

⁸³ Entretien n°2

⁸⁴ Entretien n°1

⁸⁵ Entretien n°1

3.2.2. La fragilisation financière

La convention n'a pas permis des avancées substantielles pour les salariés en termes de grille de salaires. La majorité des salariés de la branche et particulièrement les éducateurs sportifs à temps partiels ont des salaires au dessus du salaire minimum conventionnel (SMC) défini par la CCNS en dépit d'une grille spécifique avec des minima majorés pour les salariés à temps partiel⁸⁶. Néanmoins, pour différentes raisons que nous allons étudier, la CCNS et la professionnalisation accentuent la fragilisation financière de certaines associations.

Certaines associations qui s'adressent à PPSJ pour du soutien expliquent qu'elles n'ont pas les moyens financiers d'appliquer cette convention⁸⁷. Pour Aude Corbalan, la CCNS engendrera des surcoûts car elle instaure des cotisations supplémentaires⁸⁸. Il s'agit de la cotisation de formation professionnelle qui n'a cessé de progresser depuis l'instauration de la branche sport : 1,62 % en 2007 contre 0,15 pour les associations de moins de 10 salariés il y a 10 ans. Une cotisation prévoyance a également été instaurée, elle s'élève à 0,64 % (0,32 % en charges sociales patronales et le même taux en charges sociales salariales).

Une prime d'ancienneté relativement modique a également été instaurée ; elle s'appliquera à partir de novembre 2008.

Le meilleur respect des obligations par les employeurs, dont nous avons expliqué les causes, a également un coût. Nous pouvons citer le paiement des heures de compétition le week-end évoquées précédemment, le coût de la visite médicale obligatoire pour tous les salariés, le renforcement de la substitution du bénévolat par le salariat, les obligations de maintien de salaires, etc.

3.2.3. Une accélération de l'évolution de l'engagement associatif

L'évolution de la société conduit les associations à privilégier les compétences et la technicité des acteurs associatifs assumant de plus en plus de responsabilités. Parmi les dirigeants associatifs, « le professionnel chevronné » serait donc plus valorisé que « l'amateur dévoué ».⁸⁹

Gym club houdanais⁹⁰

Pour le président de l'association la CCNS demande une rigueur de gestion et un investissement encore plus important dans l'association. Le risque est d'aboutir « au retrait de certains dirigeants bénévoles qui sont apeurés par cette évolution ».

Le fait de ne pas avoir de formation ou d'expérience préalable de la fonction employeur « peut faire peur aux bénévoles et de fait être un frein à l'engagement associatif »⁹¹. Pour ceux qui n'ont pas ces compétences, cette responsabilité nécessite de la disponibilité et la volonté de chercher l'information (dans les points d'appui à la vie associative, les CRIB...) ou de se former⁹².

Nous avons pu constater que la CCNS accentue certains aspects du phénomène de professionnalisation. Nous essaierons de vérifier si ce texte, qui marque la création d'une branche spécifique au sport, peut aider les associations à s'adapter et à résoudre certaines difficultés liées à cette évolution. Les enjeux sont conséquents pour le secteur sport notamment en ce qui concerne la formation des acteurs, qu'ils soient bénévoles ou salariés.

⁸⁶ Salariés effectuant moins de dix heures hebdomadaires

⁸⁷ Entretien n°1

⁸⁸ Entretien n°2

⁸⁹ P12 professionnalisation des bénévoles

⁹⁰ Entretien n° 4

⁹¹ Entretien n°3

⁹² Entretien n°1 et n°3

3.3. Un outil pour une professionnalisation mieux aboutie

3.3.1. Une politique de formation ambitieuse et innovante

La CCNS est l'aboutissement de la création d'une branche sport. La branche s'est dotée d'un outil pour mettre en place une véritable politique de l'emploi et de la formation : la CPNEF⁹³. La gestion paritaire⁹⁴ par des représentants des employeurs et des salariés du secteur sport favorise des choix adaptés aux besoins de la branche en termes d'emploi et de formation et un véritable dialogue social.

La politique de formation et d'emploi de la branche se décompose en deux aspects principaux :

- le financement et la mise en place d'une politique de formation professionnelle de la branche ;
- la mise en place de diplômes propres à la branche.

3.3.1.1. Le financement et la mise en place d'une politique de formation professionnelle de la branche

C'est un point essentiel de la CCNS ; comme le souligne la juriste chargée de mission au CoSMos, « quelle meilleure aide pour la professionnalisation que des financements et une politique adaptée en matière de formation » ?

Cela se traduit d'abord par la création d'un observatoire des métiers de la branche dont les objectifs sont :

- d'avoir une meilleure visibilité des emplois et des formations actuels ;
- d'avoir une meilleure visibilité de ce que devront être les formations et les emplois dans le futur.

Ces données seront déterminantes pour adapter les diplômes et les formations aux besoins futurs. La politique de formation professionnelle consiste à collecter des fonds auprès des entreprises du secteur par l'intermédiaire des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) désignés qui sont Unifformation et Agefos PME. Les sommes collectées permettent de financer des formations pour les ressources humaines des associations sportives. Par ailleurs, le système permet aux *micros associations employeurs* qui collectent peu et ne disposent pas de budget propre pour leur plan de formation d'effectuer des demandes « d'aides complémentaires » sur les fonds mutualisés. Les principaux bénéficiaires de ces fonds ont été les petites (entre 10 et 20 salariés) et les très petites (moins de 10 salariés) associations⁹⁵. Elles ont pu obtenir un financement très largement supérieur à leur contribution. L'objectif de ces

⁹⁴ Paritaire = composée en nombre égal de représentants des employeurs et des salariés

⁹⁵ Source, bilan d'activité 2005 d'Unifformation, p 13

financements, c'est d'aider les salariés à acquérir des compétences techniques pour aider au mieux le développement de l'association sportive. En 2005, Uniformation a financé 700 actions de formations et en 2006 Agefos PME en a financées 1700. La grande majorité des formations accordées concernent des formations diplômantes dans l'emploi occupé : brevet d'Etat d'éducateur sportif (BEES), Brevet professionnel jeunesse éducation populaire sport (BPJEPS) et des formations liées au développement des compétences.

Cela constitue donc un outil d'aide à la professionnalisation essentiel pour les associations au même titre que la mise en place d'un CIF bénévole. « Le CIF bénévole est un dispositif unique dans le monde du travail » nous explique Aude Corbalan⁹⁶. C'est un accord qui consiste à cotiser une certaine part de la masse salariale (0,02 % avec un minimum de 2 €) pour financer la formation des bénévoles. Il s'agit de favoriser une professionnalisation réussie en formant les bénévoles pour qu'ils développent leurs compétences en management associatif et notamment sur la fonction employeur.

Selon Aude Corbalan « si on forme les bénévoles, on professionnalise l'association et on donne aux bénévoles les outils nécessaires pour gérer une structure qui demande autant de compétences que pour manager une entreprise »⁹⁷.

De fait, la formation des bénévoles est un moyen d'augmenter leur technicité. C'est un outil qui peut limiter le désengagement ou l'exclusion dans les *micros entreprises associatives employeurs* des bénévoles qui n'ont pas d'expérience ou de compétences initiales en management et particulièrement dans la fonction employeur. Il est évident que le recours à la formation nécessite un minimum de disponibilité et de motivation des bénévoles.

ALC Didier Bourgeois⁹⁸

L'ALC a régulièrement des difficultés pour recruter des salariés diplômés et l'association a souvent eu recours à des personnes avec des diplômes fédéraux ne permettant pas normalement d'enseigner contre rémunération Il considère que la convention collective apporte des solutions en terme de qualification des emplois et de formation.

3.3.1.2. La mise en place de diplômes propres à la branche

Comme nous l'avons expliqué dans la deuxième partie de ce mémoire, la création de la branche sport permet d'impliquer les partenaires sociaux représentant les employeurs et les salariés dans la politique d'emploi et de formation et en particulier au niveau de la création de diplômes.

Cette implication se traduit :

- d'une part, par la présence des partenaires sociaux dans la CPC (Commission Paritaire Consultative) qui peuvent ainsi faire entendre leurs voix notamment sur la rénovation des diplômes du secteur sport et animation, entreprise depuis plusieurs années
- d'autre part, l'existence de la branche professionnelle permet de mettre en place des diplômes spécifiques comme les certificats de qualification professionnelle (CQP)

Ces avancées ont pour objectif de répondre à l'évolution qualitative et quantitative de la demande en matière d'activités physiques et sportives. Il s'agit également d'améliorer

⁹⁶ Entretien n°2

⁹⁷ Entretien n°2

⁹⁸ Entretien n° 5

l'adéquation des compétences des salariés avec certains types d'emplois. La CCNS permet donc de construire des diplômes plus adaptés à la branche et constitue un dispositif plus réactif pour « coller » à l'évolution de plus en plus rapide des pratiques sportives. Les CQP permettent de répondre à des besoins spécifiques de compétences non couverts par des diplômes. C'est un véritable outil pour aider à la professionnalisation des associations. Il permet de former des salariés sur des activités qui manquent d'éducateurs diplômés avec des garanties suffisantes en matière de sécurité, et donc de réduire les freins à l'embauche. Car les problèmes de recrutement favorisent la concurrence et la « surenchère » entre associations, ce qui aboutit à des surcoûts et à des problèmes de ressources humaines pour les associations employeurs, à l'instar du *Gym Club Houdanais*. Dans cette situation, les micros associations employeurs peuvent difficilement lutter contre les structures de taille plus importante.

*Gym club houdanais*⁹⁹

Pour l'association cette évolution peut-être une solution face à la difficulté de trouver et de garder des éducateurs titulaires du BEES Gymnastique. L'avenant n°14 du 5 juillet relatif au CQP activités gymniques semble être une solution pour régler ce problème dans les prochaines années. Cette certification plus accessible et probablement moins coûteuse (avec évidemment moins de prérogatives) qu'un BEES permettra d'augmenter le nombre d'éducateurs sportifs, avec une compétence dans cette discipline, sur le marché. Après avoir été étendu, le CQP devra suivre la procédure légale avant sa mise en œuvre effective : « étude en commission professionnelle consultative, puis inscription au registre national des certifications professionnelle (RNCP) »¹⁰⁰.

3.3.2. Une fonction employeur facilitée

Une convention collective, c'est un de ses objectifs, permet d'adapter le droit du travail au secteur d'activité qu'elle couvre. La CCNS apporte des réponses juridiques aux associations sportives dans l'application du droit du travail¹⁰¹. Elle constitue donc à ce titre un moyen de faciliter le mouvement de professionnalisation des associations sportives.

*ALC et Gym Club Houdanais*¹⁰²

L'ALC et le Gym Club Houdanais ont toujours payé leurs salariés à temps partiel en multipliant le nombre de semaines travaillées (généralement une trentaine) par le nombre d'heures par semaine, et en divisant par 12 mois pour obtenir le lissage mensuel. Ce type de fonctionnement correspond à l'utilisation d'un contrat à durée déterminée intermittent. Mais il est impossible d'utiliser ce type de contrats si un accord d'entreprise ou une convention collective ne le prévoit pas. Jusqu'à la signature de la convention collective, ce type de pratique était donc illégal. Il aurait fallu payer le salarié sur le nombre d'heures par semaine multiplié par 52 semaines (en incluant les congés payés).

Pour le président de l'ALC, la convention colle plus aux spécificités du secteur sport que le droit du travail notamment sur les rythmes particuliers de travail.

Le secteur sportif est caractérisé par des temps d'emploi particuliers : saisonnalité, alternance de périodes travaillées et non travaillées, travail le dimanche et en soirée, parcellisation importante du temps de travail, pluralité des employeurs pour un même salarié, etc.

⁹⁹ Entretien n°4

¹⁰⁰ Source : www.cosmos.asso.fr

¹⁰¹ Entretien n°1, n°4, n°5

¹⁰² Entretien n°5 et n°6

Le Code du travail n'est pas toujours adapté à l'activité sportive et à ses spécificités. La conséquence est qu'il est mal appliqué parce qu'il est trop complexe et que les associations en ont une mauvaise connaissance¹⁰³. La CCNS tend vers l'adaptation plus ou moins réussie des règles et outils définis par le Code du travail en termes de temps de travail, de contrats, etc.

Cela se traduit par :

- la mise en place du CDI intermittents qui s'adapte à l'alternance de périodes travaillées et non travaillées¹⁰⁴ ;
- la possibilité offerte aux employeurs d'utiliser un dispositif de modulation du temps de travail (sous réserve d'extension de l'accord signé)¹⁰⁵ ;
- l'aménagement du travail le dimanche (aucune contrepartie sous réserve d'avoir 11 dimanches non travaillés)¹⁰⁶ ;
- la mise en place de régimes d'équivalence pour les stages sportifs¹⁰⁷ ;
- l'aménagement de la durée maximum de travail¹⁰⁸ ;
- l'adaptation des dispositions pour les contrats à temps partiel¹⁰⁹ ;
- la création de dispositions propres au groupement d'employeurs ou à la pluralité d'employeurs¹¹⁰.

3.3.3. Des relations mieux cadrées entre employeurs et salariés

La CCNS construit un environnement plus structuré pour les associations sportives et des relations entre employeurs et salariés mieux cadrées ce qui permet une meilleure sécurisation des pratiques des associations.

Premièrement, comme nous venons de le voir, l'adaptation du code du travail facilite la mise en conformité des associations. Ainsi par exemple, la mise en place du CDI intermittents donne une possibilité de régularisation pour tous les CDI à temps partiel qui se déroulaient sur une trentaine de semaines travaillées ou moins (maximum 36 semaines).

Deuxièmement, la CCNS permet de mieux garantir les droits et les devoirs du salarié et de l'employeur¹¹¹. Selon Aude Corbalan, elle constitue un choc pour le secteur associatif sportif puisque cela oblige les associations « à remettre à plat la relation ente employeurs et salariés. Or aujourd'hui, pour encore de nombreuses associations, ces relations sont basées sur un système *copain copain* et/ou de *la bidouille*¹¹² »

La CCNS permet une prise de conscience de la fonction employeur du dirigeant associatif et du statut de salarié à part entière pour l'employé. Cela augure d'une démarche difficile pour les deux parties pour ajuster leur relation sur de nouvelles règles. Mais la meilleure

¹⁰³ Entretien n°2

¹⁰⁴ Cf. CCNS, Art 4.5

¹⁰⁵ Cf. CCNS, Art 5.2

¹⁰⁶ Cf. CCNS, Art 5.1

¹⁰⁷ Cf. CCNS, Chap. 5

¹⁰⁸ Cf. CCNS, Art 5.1

¹⁰⁹ Cf. CCNS, Art 4.6

¹¹⁰ Cf. CCNS, Chap. 11

¹¹¹ Entretien n°5

¹¹² Entretien n°2

considération sociale du rôle de chacun, la mise à plat des relations entre employeurs et salariés donnent des règles de fonctionnement qui sécurisent les deux parties. L'employeur en appliquant ces nouvelles dispositions et en utilisant des outils de gestion des ressources humaines associés (fiche de poste, contrat, organigramme, SMC...etc.) réduit les risques liés au non respect du droit du travail, aux accidents de travail, aux procédures prud'hommales. Cette évolution prendra probablement du temps mais pour Myriam Antoine, « à partir des outils qu'impose la Convention collective, on clarifie les choses et on entre dans une professionnalisation beaucoup plus structurée »¹¹³

Grâce à la CCNS, certaines associations réalisent qu'elles négligent leurs obligations quant à la déclaration, aux indemnisations ou aux rémunérations de leurs salariés¹¹⁴. C'est ce que l'on pourrait appeler les « vertus pédagogiques » de la Convention collective.

En favorisant l'application du code du travail, la CCNS, peut également favoriser une meilleure reconnaissance du statut de l'éducateur et de l'entraîneur, métiers de base du secteur. Pour les salariés, cela constitue une avancée sociale qui n'est pas seulement due aux dispositions juridiques du texte. Le métier d'éducateur sportif s'affirme progressivement pour les dirigeants associatifs, au-delà d'une simple passion, comme un métier reconnu qui donne des droits, des garanties et des obligations, comme pour les salariés des autres secteurs.¹¹⁵

Nous pouvons prendre l'exemple, qui concerne peu les micros associations mais qui est emblématique du secteur, des sportifs professionnels jusqu'alors peu reconnus en dehors des ligues professionnelles. Le chapitre 12 de la convention collective, exclusivement consacré au sport professionnel, permet de repréciser et de valoriser ce statut.

Nous pensons que l'évolution culturelle des parties prenantes du secteur associatif concernant les métiers du sport devrait permettre une professionnalisation mieux aboutie dans la mesure où le travail salarié sera moins soumis à la logique dominante du bénévolat et de ses valeurs dans le travail associatif (désintéressement, disponibilité, dévouement).¹¹⁶

3.4. Les facteurs clés de succès

La réussite de la mise en place de la CCNS et sa contribution pour une professionnalisation mieux réussie dans les *micros associations* nécessitent un accompagnement performant. Aujourd'hui, il existe déjà de nombreux dispositifs en ce sens, il ne s'agit pas nécessairement d'en superposer des nouveaux mais plutôt de travailler sur la cohérence et la lisibilité de ceux existants. Car ces dispositifs de soutien à la vie associative sont encore trop peu identifiés, particulièrement par les *micros associations*. Il semble donc pertinent de faire travailler davantage en synergie tous les acteurs d'appui à la vie associative pour faciliter les démarches des associations.

Nous pouvons distinguer cinq leviers principaux qui peuvent être utilisés pour la mise en place de la CCNS :

¹¹³ Entretien n°3, Myriam Antoine, responsable du CNAR sport

¹¹⁴ Entretien n°2

¹¹⁵ Entretien n°2

¹¹⁶ Emmanuel Walter et Marc Falcoz, *bénévoles et salariés dans le sport associatif : positionnements et identités sociales, colloque AFS, Bordeaux, 4-8 septembre 2006.*

1. L'information

Les associations doivent pouvoir disposer sur tout le territoire de lieux d'accueil et d'information départementaux ou de proximité tels les CRIB et les points d'appui à la vie associative¹¹⁷. L'information sur la CCNS, qu'elle soit relayée par ces structures, par les fédérations et les services déconcentrés de l'Etat, doit permettre une première sensibilisation à l'obligation d'appliquer la CCNS. Elle peut être diffusée par les lettres d'information, par les sites web, les réunions ou débats, par un contact direct avec les structures ressources, etc.

2. La formation

Après un premier niveau d'information, il est essentiel d'avoir une offre de formation adaptée aux besoins des bénévoles et des salariés. L'organisation de formations peut aider à l'acquisition du contenu du texte et à sa compréhension par les acteurs de l'association. Les ateliers de formation sont des outils d'aide à l'autonomisation progressive des associations pour la gestion de leur fonction employeur.

3. l'accompagnement

L'accompagnement peut se réaliser à travers le conseil par un expert dans le cadre d'entretiens individuels, à travers le dispositif local d'accompagnement (DLA)¹¹⁸ ou d'autres initiatives mobilisant un ou plusieurs acteurs du territoire. Même si le dirigeant d'une association a été sensibilisé et formé à l'application de la CCNS, il ne se sent pas forcément en capacité de la mettre en place en totale autonomie. Les accompagnements pourront permettre de travailler sur des points concrets et bloquants comme la formalisation des contrats de travail, l'identification des bonnes démarches et outils pour une meilleure gestion des salariés, les modalités de régulation de la relation entre employeurs et salariés, etc. Il nous semble pertinent de développer des démarches favorisant les échanges et l'entraide entre associations à l'instar des « Clubs Asso Emploi » développés par des structures de soutien à la vie associative d'Ile-de-France. (Profession sport, porteur de DLA, points d'appui à la vie associative, CRIB).

4. La sous-traitance

Pour réussir la professionnalisation en général et l'application de la CCNS en particulier, les associations peuvent également s'appuyer sur des dispositifs de délégation de formalités liés à la fonction employeur comme :

- le dispositif *services emplois association*¹¹⁹

Il a pour objectif de lever un frein à l'embauche dans le secteur associatif par une prise en charge globale des formalités liées à l'emploi d'un salarié. C'est un service développé par les URSSAF avec le partenariat des ASSEDIC, des services fiscaux, des caisses de retraite, des

¹¹⁷ Entretien n°1

¹¹⁸ Cf. Annexe 5. Schéma national du dispositif DLA

¹¹⁹ article 5 de l'ordonnance n° 2003-1213 du 18 décembre 2003

organismes sociaux. Son exploitation est confiée à un organisme tiers qui sert d'interface entre les associations et les organismes sociaux et fiscaux partenaires du projet.

Il s'agit de confier la gestion salariale à une structure agréée par l'URSSAF. Chaque mois, l'employeur communique au référent *Impact Emploi Association* le nombre d'heures travaillées et les éléments de rémunération versée au salarié. Le référent effectue l'intégralité des démarches : DUE, contrat de travail, déclarations trimestrielles et annuelles, bulletin de salaire, etc. Ce dispositif est ouvert aux associations qui emploient au maximum 9 salariés équivalents temps plein.

- le *chèque emploi associatif*¹²⁰

Le chèque emploi associatif (CEA) s'adresse aux associations à but non lucratif employant au maximum 3 salariés équivalents temps plein. Le CEA permet à l'association d'alléger toutes les formalités liées à l'embauche et à l'emploi d'un salarié (versement du salaire, paiement des cotisations sociales). Pour adhérer à ce dispositif, les associations doivent s'adresser à l'établissement qui tient leur compte bancaire ou postal. Ce dispositif réservé initialement aux associations employant un seul salarié a été étendu par l'ordonnance n° 2003-1213 du 18 décembre 2003 aux associations de trois salariés au plus.

¹²⁰ loi n° 2003-442 du 19 mai 2003 relative à la création d'un chèque-emploi associatif - j.o n° 116 du 20 mai 2003 page 8607.

CONCLUSION

Nous nous sommes demandé si la Convention collective nationale du sport pouvait constituer un outil pour résoudre certaines difficultés liées à la professionnalisation du secteur sport. Nous avons donc commencé par définir le cadre de l'étude que nous avons axée sur les *micros associations employeurs*. Puis nous avons tenté de cerner les origines et surtout les conséquences de la professionnalisation partielle de la branche sport. Ce mouvement, véritable choix de société, semble être inéluctable. L'histoire du secteur et particulièrement le recours important aux contrats aidés a amené les associations à devenir employeurs sans qu'une réflexion sur les conséquences et les responsabilités que cela engendre soit toujours menée. Nous avons constaté que les difficultés financières, d'acquisition de la fonction employeur et de recrutement qui sont liées à la professionnalisation, touchent particulièrement les micros associations. Ces problèmes semblent s'expliquer en grande partie par le fait que cette professionnalisation partielle est non achevée.

Le secteur a subi une croissance conséquente du nombre d'emplois passant de 30 000 emplois équivalents temps pleins en 1982 à 105 000 en 2002. Mais, la culture des acteurs de l'association a évolué plus lentement. Et, aujourd'hui encore, les salariés semblent soumis aux valeurs dominantes du bénévolat, le don (désintéressement, dévouement, disponibilité) et la passion. Par ailleurs, la branche du sport, très jeune, commence à peine à avoir une influence sur le secteur, particulièrement dans le domaine de l'emploi et de la formation.

Dans ce contexte, la CCNS, qui concrétise l'entrée du sport dans une véritable branche professionnelle, apporte quelques solutions.

Elle procure des outils qui favorisent une professionnalisation mieux aboutie :

- Le financement et la mise en place d'une politique de formation et d'emploi ambitieuse et innovante. Cette politique permet une meilleure adéquation des emplois et des formations de la branche notamment avec la création de diplômes propres à celle-ci. Elle favorise également la professionnalisation des bénévoles et salariés ;
- Une meilleure adaptation du Droit du travail aux spécificités du secteur qui facilite la gestion de la fonction employeur et donc la professionnalisation des associations ;
- Un secteur plus structuré et des relations entre bénévoles et salariés plus professionnelle qui sécurise les pratiques ;
- Enfin, la CCNS favorise une évolution culturelle des acteurs de l'association qui aboutit à une meilleure reconnaissance des professions et métiers du sport.

Nous avons pu également observer que la CCNS constitue un formidable vecteur de communication pour la professionnalisation notamment par la promotion de la fonction employeur. A ce titre, elle peut accentuer certains effets pervers de la professionnalisation comme la juridisation des rapports, la complexification de démarches administratives et la fragilisation financière des micros associations.

La CCNS place au cœur des débats sur le sport le phénomène de professionnalisation qui constitue l'évolution la plus significative du secteur associatif sportif des années passées et à venir. Elle met en exergue un des questionnements cruciaux pour l'évolution du modèle associatif : comment poursuivre et intensifier le mouvement de professionnalisation du secteur associatif tout en préservant les spécificités propres qui animent ces structures relevant du secteur non marchand ?

ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE

Nom de l'association :

Nom :

Tél. :

1) Quel est votre statut au sein de votre association (cliquez pour cocher la case correspondante) ?

- Président(e)
 Trésorier(e)
 Dirigeant(e) salarié(e)
 Membre du CA
 Autre (précisez) : .

2) Quel est le nombre de salariés de l'association ?

CLIQUEZ POUR SELECTIONNER

3) Quel est le nombre de salariés de l'association en équivalents temps plein ? (par exemple, 2 personnes à mi-temps = 1 temps plein)

CLIQUEZ POUR SELECTIONNER

4) D'après vous, le développement de l'emploi dans les associations modifie-t-il le statut de l'association, généralement associé au bénévolat (cliquez pour cocher la case correspondante) ?

- Oui
 Non

5) Comment jugez-vous globalement l'arrivée d'une convention collective dans le champ sportif (cliquez pour cocher la case correspondante) ?

- Positivement
 Négativement

6) Quels sont, selon vous, les conséquences de la professionnalisation du secteur sport (développement du nombre de salariés, augmentation du niveau de qualifications des salariés...)

- Les effets négatifs (trois réponses maximum par ordre d'importance de 1 à 3)

Substitutif au bénévolat	
Fragilisation financière	
Perte de contrôle du projet	
Instrumentalisation publique	
Marchandisation des activités	
Augmentation de la responsabilité juridique	

Autres effets négatifs :

- Les effets positifs (trois réponses maximum par ordre d'importance de 1 à 3)

Soutien du projet associatif et missions de l'association	
Meilleure efficacité de l'association	
Relation plus professionnelle entre les dirigeants associatifs et les salariés	
Un meilleur service pour les usagers (plus de sécurité et meilleure qualité des services)	
Développement de l'association (nouveaux services, développement de services existants...)	

Autres effets positifs :

Merci de votre participation

7) Pensez-vous qu'une association est un employeur comme les autres (cliquez pour cocher la case correspondante) ?

- Oui
 Non

Si oui pourquoi :

Si non pourquoi ?

8) Ces dernières années nous assistons à une professionnalisation croissante du secteur sport, quelle est selon vous la conséquence sur l'évolution des relations entre bénévoles et salariés ?

- Relations : Meilleures **ou** Moins bonnes **ou** pas de changement
Relations : Plus professionnelles **ou** Moins professionnelles **ou** pas de changement
Relations : Plus juridiques **ou** Moins juridiques **ou** pas de changement
Relations : Plus conflictuelles **ou** Moins conflictuelles **ou** pas de changement

Observations :

9) Quels sont les points importants, selon vous, pour réussir avec succès la mise en place de la convention collective du sport et plus généralement la professionnalisation de votre association?

10) Quels sont les aides dont vous auriez besoin pour réussir avec succès la mise en place de la convention collective du sport et plus généralement la professionnalisation de votre association?

Cochez-maximum 3 cases

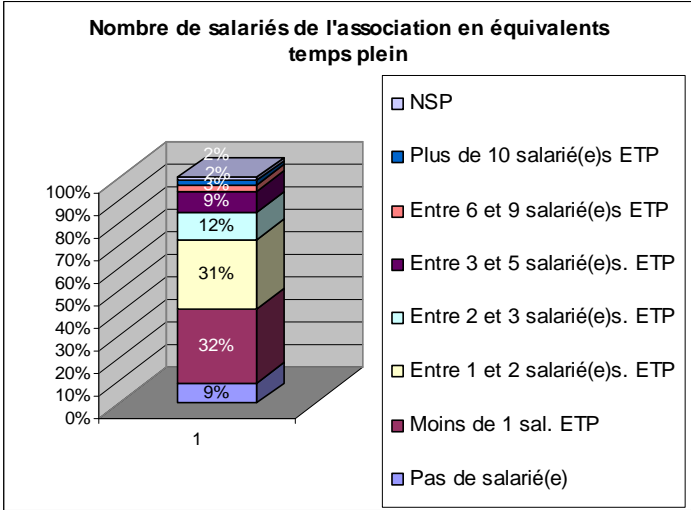
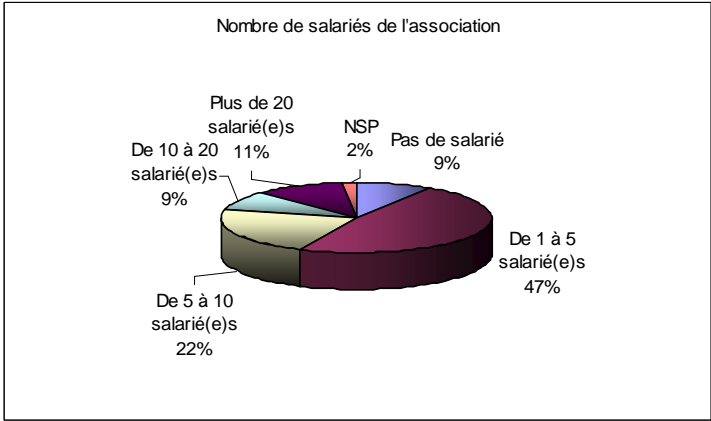
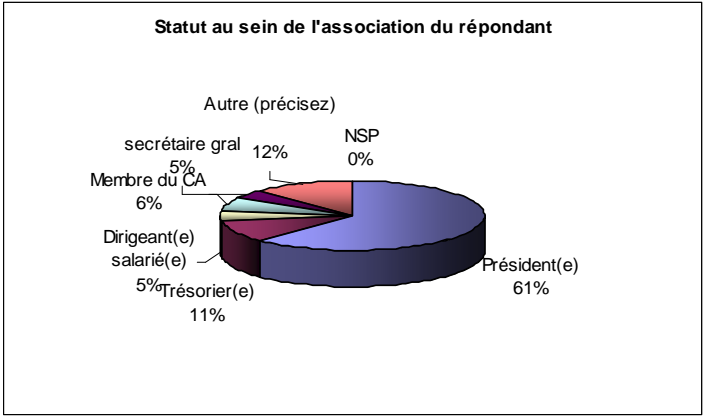
- De l'information et du conseil gratuits
 Des réunions d'informations concernant la gestion d'une l'association
 Des formations spécifiques pour les bénévoles
 Des formations spécifiques pour les salariés
 Une intervention financée par les collectivités publiques d'un cabinet spécialisé pour vous accompagner en fonction de vos besoins (type DLA...)
 La sous-traitance de vos payes et déclarations sociales (Services emplois association / Chèque emploi associatif...)
 La sous-traitance de votre comptabilité à une structure spécialisée (expert comptable)
 Regroupement de plusieurs associations pour gérer l'emploi
 Autre, précisez :

11) Avez-vous commencé la mise en place de la convention collective du sport dans votre association (cliquez pour cocher la case correspondante) ?

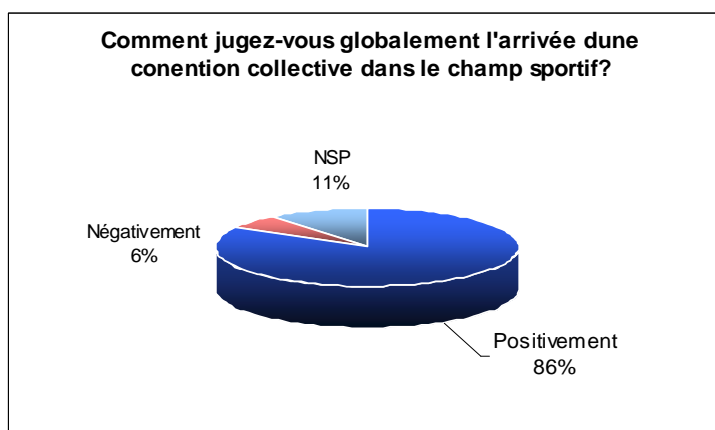
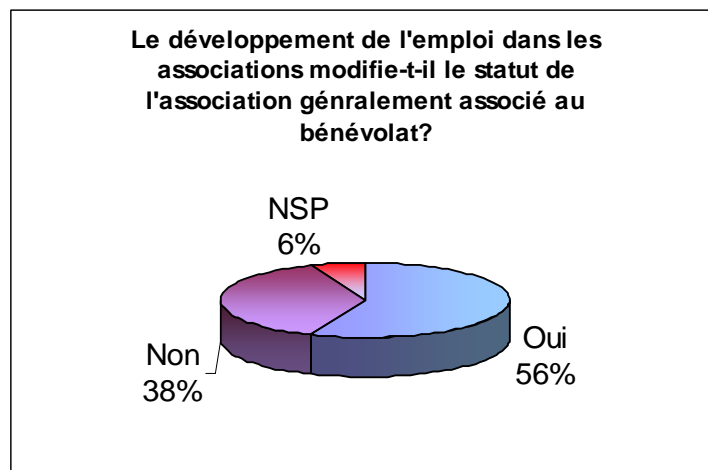
- Oui
 Non
 Partiellement : précisez

Merci de votre participation

ANNEXE 2. RESULTATS DU QUESTIONNAIRE



Merci de votre participation



	1		2		3		Total	
Substitutif au bénévolat	11	17%	10	15%	12	18%	33	17%
Fragilisation financière	23	35%	17	26%	5	8%	45	23%
Perte de contrôle du projet	1	2%	3	5%	2	3%	6	3%
Instrumentalisation publique	1	2%	4	6%	2	3%	7	4%
Marchandisation des activités	5	8%	9	14%	9	14%	23	12%
Responsabilité juridique très importante	21	32%	14	21%	14	21%	49	25%
NSP	4	6%	9	14%	22	33%	35	18%
	66	100%	66	100%	66	100%	198	100%
	62		57		44		163	

Figure 8 les conséquences néfastes de la professionnalisation

	1		2		3		Total	
Soutien du projet associatif et missions de l'association	9	14%	9	14%	10	16%	28	14%
Meilleure efficacité de l'association	9	14%	7	11%	7	11%	23	12%
Relation plus professionnelle entre les dirigeants associatifs et les salariés	28	42%	14	22%	8	13%	50	26%
Un meilleur service pour les usagers	11	17%	16	25%	7	11%	34	17%
Développement de l'association	6	9%	7	11%	8	13%	21	11%
NSP	3	5%	12	18%	24	38%	39	20%
	66	100%	65	100%	64	100%	195	100%
	63		53		40		156	

Figure 9 les conséquences positives de la professionnalisation

Merci de votre participation

ANNEXE 4. PRESENTATION DU COSMOS

Historique et identité

Le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) fut créé dans le but de revendiquer la spécificité du sport, et de voir naître une convention collective spécifique propre à l'ensemble à la Branche Sport. Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) n'ayant pas, en tant que tel, vocation à représenter les employeurs sportifs, **une association loi 1901 fut donc fondée le 23 janvier 1997. Véritable association d'employeurs sportifs**, le CoSMoS se place résolument sous les couleurs du mouvement sportif avec toute sa diversité : au niveau de l'économie sociale bien sûr, mais aussi au niveau de défis nouveaux qui lui viennent de l'économie de marché. **Le CoSMoS a joué un rôle majeur dans les négociations de la convention collective signée le 7 juillet 2005 en impulsant et réactivant le dialogue entre les partenaires sociaux durant 8 années.** Le CoSMoS, fort de son réseau et de sa connaissance approfondie du secteur sportif, est aujourd'hui **la première et l'unique organisation représentant exclusivement l'ensemble des employeurs sportifs**, qu'ils soient issus du secteur associatif, commercial et/ou du sport professionnel, et quelque soit leur importance. Objet du CoSMoS

Les objets du CoSMoS sont :

L'étude et la défense des intérêts des employeurs du secteur sportif au sens large (économie sociale et économie de marché),

La négociation et l'actualisation de la Convention Collective Nationale du Sport- la représentation spécifique des employeurs du sport,

L'accompagnement des employeurs sportifs dans la mise en conformité avec la Convention Collective Nationale du Sport,

La défense de l'unité et de l'identité du sport.

Services aux adhérents

● **INFORMATION DES ADHERENTS ET ADHERENTS POTENTIELS**

Le CoSMoS informe ses adhérents sur la mise en œuvre de la Convention Collective Nationale du Sport, ainsi que sur l'actualité de la législation sociale au moyen :

De **la lettre du CoSMoS**,

De son **site internet** avec un accès tout public et un accès réservé aux adhérents,

D'une **permanence téléphonique et électronique**,

De ses interventions lors de réunions d'information organisées par les Fédérations et les CROS et CDOS au niveau interrégional,

De l'envoi à ses adhérents d'un exemplaire de la Convention Collective Nationale du Sport

● **FORMATION DE RELAIS LOCAUX ET FEDERAUX**

Le CoSMoS organise des sessions de **formation de « formateurs »**, destinées à mettre en place des relais capables d'assurer une information sur la convention collective au niveau fédéral et local

● **CONSEIL AUX ADHERENTS**

La Convention Collective Nationale du Sport signée, **la priorité du CoSMoS est d'accompagner ses adhérents dans sa mise en œuvre.**

● **REPRESENTER ET NEGOCIER**

Une fois signée, le contenu d'une convention collective ne reste pas figé : ses dispositions font l'objet de négociations régulières, qui peuvent amener à amender la Convention Collective Nationale du Sport. De plus, un certain nombre de commissions paritaires ont été mises en place par les partenaires sociaux : Commission d'interprétation, Commission d'hygiène et sécurité, Commission du dialogue social, Commission de prévoyance, Commission sur l'emploi et la formation professionnelle : le CoSMoS participe activement à l'ensemble de ces travaux pour représenter l'intérêt des employeurs sportifs. En outre, le CoSMoS représente également ses adhérents au sein de l'observatoire des métiers du sport, de la commission professionnelle consultative placée auprès du Ministre de la Jeunesse et des Sport et d'autres instances également.

Merci de votre participation

ANNEXE 5. SCHEMA NATIONAL DU DISPOSITIF DLA



Le dispositif d'appui aux activités et services d'utilité sociale

Proximité

Dans chaque département, des pilotes locaux (Etat, CDC, collectivités, réseaux...) ciblent les structures qui développent des projets d'utilité sociale (association, structure de l'insertion par l'activité économique, structure coopérative telle que SCIC), et qui pourront faire appel au DLA. Porté par une association locale spécialiste de l'accompagnement, le DLA réalise avec elles un diagnostic de leur capacité de consolidation économique et de leurs besoins d'appui, puis finance l'intervention d'un professionnel (droit, fiscalité, gestion de projet, comptabilité, communication, secteur d'activité, ...) Les pilotes locaux déterminent ainsi les objectifs d'activité du DLA.

Accompagnement local

DLA Dispositif local d'accompagnement

accueille et accompagne les structures de l'économie sociale créatrices d'emplois

réalise le diagnostic partagé de leur capacité de consolidation

finance des actions d'accompagnement individuel ou collectif, réalisées par des experts locaux

assure le suivi dans le temps et mesure l'impact des actions

Outil de développement économique local, le DLA associe :

- les pilotes du dispositif (DDTEFP, DR-CDC, collectivités locales...), au sein d'une instance stratégique ;
- des acteurs locaux et des experts-filières, issus des réseaux associatifs, des collectivités locales, des services déconcentrés de l'Etat, des banques, des consulaires, ... au sein d'une instance technique. Ce comité, qui possède une connaissance concrète des associations de son territoire, apporte son expertise et enrichit le diagnostic et le plan de consolidation.

Pilotage régional

Coordination

Pour assurer la professionnalisation de leur métier et la valorisation du dispositif auprès de leurs partenaires, les DLA s'appuient sur le centre régional de ressources et d'animation. Le C2RA fournit aux acteurs régionaux soutenant les activités d'utilité sociale et créatrices d'emploi un lieu d'information, d'échanges et de production, en capitalisant méthodes et expériences, pour favoriser une cohérence régionale des méthodes d'intervention.

C2RA Centre régional de ressources et d'animation

anime le réseau des DLA de sa région

participe à la qualification des DLA et des acteurs de l'accompagnement de sa région

organise des actions collectives pour les structures de l'économie sociale et solidaire

assure le suivi du dispositif et appuie le pilotage régional

Placé à l'interface entre le local et le national, le C2RA favorise l'articulation des différents niveaux d'intervention et assure la mise en réseau des DLA de sa région. En permettant l'échange entre les opérateurs, les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions, il contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale.

Animation nationale

AVISE Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

anime le dispositif au niveau national

met en réseau les DLA et C2RA

apporte des outils techniques et méthodologiques

assure la formation technique des intervenants

Réseaux associatifs

CNAR Centre national d'appui et de ressources

capitalise et qualifie les interventions des DLA sur leur secteur d'activité

diffuse des outils spécifiques à leur secteur d'activité

apporte un appui technique aux DLA et C2RA

évalue l'impact du dispositif dans sa filière d'activité

Qualité

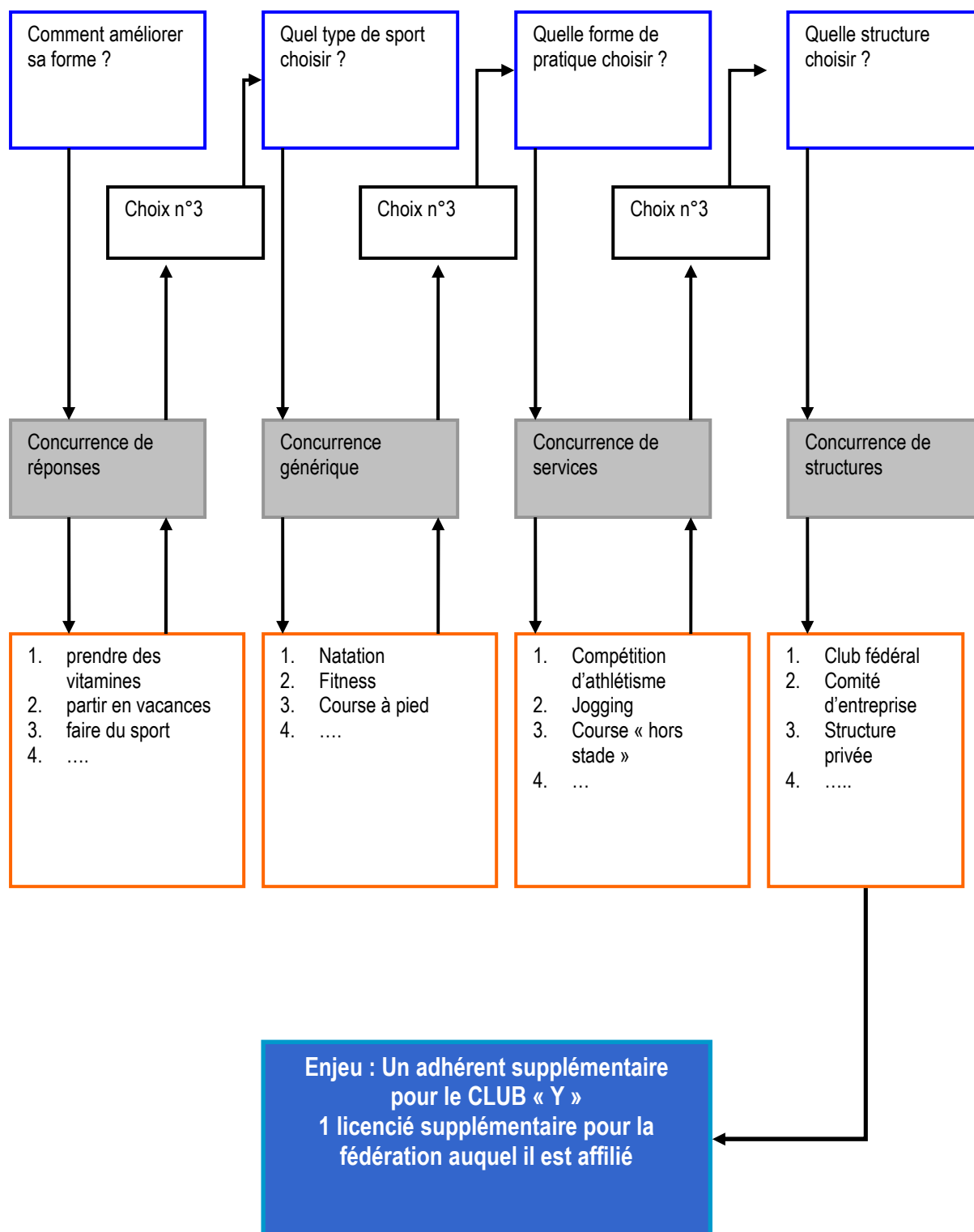
Afin de conforter la qualité de l'accompagnement et garantir le professionnalisme des intervenants, une mission d'appui technique et de qualification des acteurs a été confiée à l'AVISE. Outil d'animation nationale, l'AVISE favorise la production et les échanges d'outils, la capitalisation de bonnes pratiques et la mise en œuvre de formations.

Expertise

Pour compléter leur compétence généraliste, DLA et C2RA s'entourent d'experts sectoriels, organisés au niveau national au sein des CNAR. Le CNAR réunit les professionnels de son secteur, têtes de réseaux associatives et ministères compétents. Constitués dans la culture, le sport, l'environnement et le médico-social, les CNAR relaient l'action « filière » du dispositif. Il existe également un CNAR transversal sur le thème du financement.

ANNEXE 6. SCHEMA DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DES ASSOCIATIONS

(Alain Loret, *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, PUS, 2004, p 144)



BIBLIOGRAPHIE

- Chantelat, P. *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris : L'Harmattan, 2001.
- Loirand, G., *Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement*. In P. Chantelat (Ed.), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats* (pp. 273-300). Paris : L'Harmattan, 2001.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997.
- Pigeassou, C., *Le management du sport associatif : les enjeux du futur*. *Corps et culture France*, n 1, pp. 14-31, 1995.
- Bernadeau-Moreau, D., *La professionnalisation des bénévoles : études comparatives des profils et trajectoires des dirigeants bénévoles de la fédération française de tennis*. PUS 31. *Revue européenne de management du sport* n°13, 2005.
- Walter, F. & Falcoz, M., *Bénévoles et salariés dans le sport associatif : positionnements et identités sociales*. *Colloque AFS*, 2006.
- *Enquête auprès des entreprises de la branche sport*. Cabinet Ithaque. *Observatoire des métiers du sport*, 2006.
- *La fonction employeur dans les associations*. *Etude du Fonjep.*, 2005.
- *L'emploi dans les associations*. *La vie Associative*. Bulletin de la conférence permanente des coordinations associatives, N°7, Paris, septembre 2005.
- Wittorski, Richard (sous la direction.) *Formation, travail et professionnalisation*, Editions L'Harmattan. Collection: Action et Savoir, 2005.
- Camy Jean et Le Roux Nathalie, *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* sous la direction de Jean, AFRAPS-RUNOPES, 2002.
- *Le programme « nouveaux services emplois-jeunes » dans le champs jeunesse et sports*, rapport de l'instance d'évaluation présidée par Anicet Le Pors, conseil national de l'évaluation général du plan, la documentation française.
- *La consolidation du dispositif nouveaux services emplois jeunes dans la filière sport*, bilan synthétique de la filière, note de cadrage du cabinet AMNYOS, AVISE, septembre 2003.

Merci de votre participation

- Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires culturelles sur le bénévolat dans le secteur associatif par M. Bernard Murat, Sénat, octobre 2005.
- Loret Alain, *concevoir le sport pour un nouveau siècle, quelles stratégies de développement pour les organisations sportives*, PUS, 2004.
- *Synthèse de l'enquête auprès des entreprises de la branche sport*, Cabinet Ithaque pour l'Observatoire des Métiers du Sport.
- Chazaud Pierre, *La professionnalisation des organisations sportive : les stratégies identitaires des dirigeants d'associations sportives, apports et limite d'un concept*. Sous la direction de Pascal Chantelat, L'harmattan, Espace et temps du sport, 2001.
- *La France bénévole*, sous la direction de Jacques Malet, 3^{ème} édition, France bénévolat, Cerphi, mars 2006.