



« PROFESSIONNALISATION ET TERRITOIRES

Quelles collaborations en matière
d'accompagnement ? »

Actes de la 4^{ème} journée d'échanges sur la professionnalisation

12 mai 2009

SOMMAIRE

Introduction	3
Le Contrat d'étude prospective (CEP) de la branche professionnelle du sport : principaux résultats et perspectives	5
Partage de pratiques locales d'accompagnement	11
Thématique 1 : « Accompagner la politique de formation en région »	12
Thématique 2 : « Soutenir la fonction d'employeur associatif dans les territoires »	26
Opérationnalité et déploiement des pratiques d'accompagnement	37
Atelier 1 : Diagnostiquer les besoins pour faire émerger des accompagnements adaptés	
Atelier 2 : Renforcer les collaborations au service d'une démarche globale d'accompagnement	
Atelier 3 : Évaluer et valoriser les partenariats engagés	
Clôture	39

Introduction

Yann LAVOIX, Animateur de la journée

Il y a un an et demi, avait lieu notre première journée de professionnalisation ; la troisième, il y a cinq mois. Cette quatrième journée sera consacrée à l'opérationnalité et la mise en valeur des accompagnements territorialisés. Nous avons bien travaillé sur les enjeux d'ancrage de la professionnalisation dans les territoires et nous souhaitons aujourd'hui aborder des projets concrets afin que les autres territoires puissent se les approprier.

Je compte donc sur vous pendant cette journée pour faire part de vos expériences et de vos témoignages sur des actions d'accompagnement favorisant la professionnalisation des structures sportives. Vous pourrez intervenir ce matin et cet après-midi (dans les ateliers).

Nous accueillons pour commencer le Directeur de cabinet de M. SERANDOUR, M. Jean-Paul CLEMENÇON.

Jean-Paul CLEMENÇON, Directeur de cabinet du Président du CNOSF

Bienvenue, Mesdames et Messieurs, dans cette maison pour la quatrième journée de la professionnalisation qui est devenue un classique et qui occupe une place fondamentale dans l'accompagnement des évolutions du mouvement sportif.

M. SERANDOUR regrette de ne pouvoir être parmi vous, mais nous nous réjouissons de vous voir toujours aussi nombreux et aussi précis dans vos démarches.

Vous êtes ici dans **la maison de la mutualisation de la réflexion** sur l'ensemble du sport français, dans un secteur relativement jeune puisque la professionnalisation dans le milieu associatif est assez récente. Il y a 20 ans, les emplois étaient moins nombreux, avant la convention collective et la reconnaissance du secteur sportif en tant que branche professionnelle. Aujourd'hui, le mouvement associatif a compris que pour être opérationnel, pour remplir ses missions d'intérêt général et de service public, en complément de l'action des collectivités territoriales et de l'État, il a besoin d'agents de développement, du concours de certaines professions, aussi bien pour le sport pour tous que pour toutes les formes d'expression dans le sport, du premier au plus haut niveau.

Les journées de la professionnalisation témoignent de la volonté commune de trouver des pistes, de mettre en œuvre des moyens pour répondre à la problématique de l'emploi dans le sport.

Cette quatrième journée prend un tour opérationnel : en liaison avec les territoires, se pose la question de l'accompagnement et de la mutualisation des moyens. Comment trouver, au niveau régional qui a la compétence de la formation, les moyens d'accueil et d'accompagnement ? Il convient maintenant d'être plus opérationnel, de passer des finalités aux objectifs, donc aux moyens, donc à l'interdépendance entre tous les acteurs ; il faut prendre en mains les conséquences économiques du développement du sport, en termes d'emplois structurants.

Je pense, avec le Président, que l'évolution globale de notre mouvement sportif est liée à notre capacité à promouvoir des emplois, à les encadrer sur le plan de la formation, à accompagner les salariés et les employeurs. En effet, les bénévoles employeurs font don de leur disponibilité, de leurs capacités, c'est toujours indispensable ; mais il leur faut aussi des outils, des méthodes, des compétences pour encadrer les emplois, pour faire en sorte que l'esprit humaniste qui préside aux destinées du sport se trouve également dans les rapports entre les employeurs et les employés, dans

l'accompagnement des jeunes, ou des moins jeunes quand certains emplois sont occupés au terme d'une validation de l'expérience.

Je vous souhaite de fructueux travaux et je vous remercie de participer à cette grande œuvre de mutualisation.

Le Contrat d'étude prospective (CEP) de la branche professionnelle du sport : principaux résultats et perspectives

Yann LAVOIX

Les objectifs du Contrat d'étude prospective de la branche du sport ont été présentés lors de la première journée de professionnalisation. Il est aujourd'hui possible de cerner les premiers résultats et les perspectives. Marion PELISSIE, membre du comité de pilotage du CEP, va vous en présenter l'une des premières communications officielles.

Marion PELISSIE, Membre du comité de pilotage du CEP

Je vais vous exposer nos travaux au niveau de la branche professionnelle et notre collaboration avec le Ministère des Sports et la DGEFP.

Dès décembre 2005, après l'extension de la convention collective, nous avons mis en place un observatoire des métiers du sport. En mai 2006, une enquête a été lancée auprès des employeurs de la branche professionnelle et un an après, nous avons mis en place le CEP Sport.

Ce CEP Sport est le résultat d'un travail conjoint entre l'État, la DGEFP, le Ministère de la Santé et des Sports, les partenaires sociaux, les OPCA de la branche (Uniformation et AGEFOS-PME).

En novembre 2006, nous avons lancé un appel à concurrence qui a abouti à la sélection du prestataire début février 2007 : un consortium regroupant AMNYOS, Ithaque et le Centre de droit et d'économie du sport.

Le CPE a commencé ses travaux le 1^{er} mars 2007 et s'est terminé le 12 novembre 2008 avec la validation de l'ensemble des documents.

Nous avons fixé quatre axes d'investigation :

- Les évolutions économiques.
- Les évolutions de l'activité et de l'emploi.
- La prospective des métiers.
- La formation.

Au cours de ces 20 mois, le CEP a procédé par étapes.

Nous avons d'abord travaillé sur une note de cadrage qui a réuni de nombreux participants : 2 syndicats d'employeurs, 8 syndicats de salariés, les représentants de la branche professionnelle, des représentants du Ministère du Travail et du Ministère de la Santé et des Sports. Pour travailler plus efficacement, nous avons retenu 4 représentants des syndicats de salariés, sachant qu'un travail avait été mené au niveau de la branche avant d'arriver au niveau du comité de pilotage.

Les difficultés ont surgi, non du côté de la branche professionnelle mais plutôt entre les deux ministères. Nous sommes parvenus à un texte de consensus, même s'il n'est pas très aisé de faire travailler ensemble des personnes venant d'horizons différents.

Après la note de cadrage, nous avons travaillé sur

- un panorama des emplois,
- les structures des métiers,
- l'offre de formation,
- les tendances d'évolution du secteur sport.

Nous avons demandé aux prestataires de mener deux enquêtes auprès des salariés et des employeurs (qualitative). Les enquêtes auprès des salariés sont rares car il est difficile de les toucher directement ; l'enquête quantitative visait à mieux connaître leurs parcours professionnels très divers, eu égard à la pluriactivité.

Nous avons également souhaité disposer de trois monographies, l'une territoriale (le territoire de Lorient qui représente autant la mer que le milieu rural et les agglomérations, autant le sport professionnel que le sport amateur), l'autre disciplinaire (tennis de table), et la troisième sur le-sport professionnel.

Nous avons mis en débat les résultats et perspectives et produit un nombre de documents assez important. Certains sont validés :

- État des lieux du secteur sport : 106 pages (panorama emploi/formation du secteur).
- Tendances et évolution du secteur sport : 64 pages.
- Enquête qualitative auprès des employeurs : 48 pages.
- Enquête quantitative auprès des salariés : 70 pages.
- 3 monographies sur les enjeux de l'emploi sportif
 - Les enseignements d'une approche territoriale - Territoire de Lorient : 46 pages.
 - Le tennis de table et la politique de la FFTT : 72 pages.
 - Les spécificités du sport professionnel : 107 pages.
- Rapport final : 139 pages.

Nous avons donc validé plus de 700 pages.

Le rapport final comprend quatre parties, fait le résumé de tous les travaux et présente des idées prospectives :

- Diagnostic.
- Éléments de prospective.
- Orientations stratégiques et pistes d'actions.
- Outils mobilisables par la branche.

Le diagnostic nous a un peu rassurés car il a montré que nous connaissions bien notre milieu, notre branche professionnelle.

Dans les données descriptives de la branche, on peut relever :

- un impact économique diversifié,
- une offre sportive émiettée,
- une demande sportive en évolution,
- des emplois fragiles,
- un secteur particulier : le sport pro,
- une offre de certification en mutation.

Parmi les principaux enseignements de l'emploi sportif, on note :

- la fragilité de l'emploi,
- la faiblesse des pratiques de gestion des RH,
- une difficile maîtrise de l'évolution de l'emploi,
- des difficultés d'adaptation des structures à l'échelon territorial.

A la suite du diagnostic, nous avons souhaité dégager :

- des éléments de prospective avec des variables d'évolution,
- deux modèles dominants constatés à ce jour,
- une analyse prospective : un risque de dualisation et une nécessité d'une intégration.

A ce stade, la branche, l'État et les OPCA ont défini une stratégie puisque nous avons souhaité valoriser l'intégration.

Les données externes susceptibles d'agir sur les évolutions à long terme (15 à 30 ans) sont les suivantes :

- le vieillissement de la population,
- les changements environnementaux et climatiques,
- les effets de la décentralisation, la métropolisation.

Nous avons également dégagé les données internes susceptibles d'agir sur les évolutions à moyen terme (5 à 10 ans) :

- la qualité et la complémentarité des relations entre bénévoles et salariés,
- l'équilibre économique des structures sportives,
- l'équilibre entre différents offreurs de sport,
- les nouvelles certifications sur l'évolution de nos métiers....

Nous avons ciblé les variables émergentes intéressantes à prendre en compte :

- la révision générale des politiques publiques,
- le développement des contrats d'objectifs et des schémas régionaux de formation,
- les paris sportifs et la sécurisation du financement du sport,
- la réforme de la formation professionnelle,

- l'émergence de nouveaux modèles économiques que sont les clubs professionnels,
- le développement des financements privés,
- l'impact de la construction européenne ; il existe en effet un projet de dialogue social européen.

Ce travail a permis de faire émerger deux scénarios, deux modèles de développement qui, certes, ne sont pas nouveaux :

- Se concentrer sur son cœur de métier, ce qui signifie que les fédérations donneraient la priorité à la spécialisation et à l'accès à la compétition.
- Transformer l'offre sportive, de façon à répondre aux diverses demandes et à investir de nouveaux marchés, donc donner une priorité à l'offre marchande.

Face à ces deux modèles, nous avons élaboré une position.

Nous avons souligné le risque de dualisation de ces deux scénarios et la nécessité d'une intégration du secteur du sport.

Le risque de dualisation entraînerait :

- un déclin du secteur fédéral et une montée d'autres secteurs, notamment de l'offre marchande ;
- une dualisation entre sport de haut niveau et sport de masse,
- une dualisation entre des territoires avec une métropolisation, un désengagement de l'État...

Nous avons préféré un modèle d'intégration avec la mise en œuvre d'instruments de coopération et coordination pour que le secteur fédéral puisse réagir positivement à l'évolution de la demande de pratiques, pour que le secteur sportif bénéficie d'une demande globalement solvable.

Partant de là, nous avons dégagé des orientations et des pistes d'action qui ne sont là que simplifiées (il faut lire le texte car nous sommes allés plus avant dans l'analyse).

Chacune de ces pistes d'action a donné lieu à l'élaboration de fiches pratiques, toutes conçues sur le même modèle et comportant des objectifs, des modalités, des illustrations de bonnes pratiques dans la branche ou dans le secteur du sport.

⇒ Agir pour la qualité de l'emploi signifie pour nous :

- Encourager la mutualisation.
- Accompagner la professionnalisation des salariés en responsabilisant les employeurs (nous souhaitons sécuriser les parcours professionnels, améliorer la lisibilité des conditions d'accès aux métiers du sport, encourager la polycompétence).

⇒ Susciter et accompagner les nécessaires évolutions de l'offre sportive :

- Proposer une offre de formation continue adaptée aux enjeux sociétaux, à long et moyen terme.
- Structurer la fonction de « manager d'entreprise ».
- Accompagner les porteurs de projets.

La fonction de « manager d'entreprise » a suscité de nombreux débats. Cette fonction met en valeur les compétences nécessaires à une entreprise du sport, qu'elle soit assumée par des salariés ou des bénévoles, et la complémentarité entre salariés et bénévoles pour manager l'entreprise. Cette piste semble très importante pour le développement de la branche.

⇒ Promouvoir de nouvelles complémentarités :

- Bénévoles / salariés.
- Secteur marchand / secteur non marchand.
- Secteur public / secteur privé.
- Sport de masse / sport professionnel et sport de haut niveau.

Nous avons l'habitude d'opposer ces couples au lieu de travailler sur leur complémentarité, de relever des bonnes pratiques, de fixer des objectifs.

⇒ Élaborer de nouvelles politiques territoriales :

- Organiser le développement sportif. Il s'agit **d'améliorer les dispositifs d'observation**, de proposer des plans de développement.
- **Aménager au sein du secteur du sport les articulations territoriales.** Ce n'est pas toujours le cas actuellement et nous proposons de coordonner les acteurs horizontalement et verticalement, de contribuer à élargir le spectre des missions assumées par le mouvement sportif et l'État.

Comme je vous le disais, ces orientations et pistes d'action ont donné lieu à des fiches qui déterminent des objectifs, avec des modalités, accompagnées d'illustrations de bonnes pratiques.

Par exemple, la fiche dont l'objectif est de « Favoriser les projets combinant activités lucratives et non lucratives » comporte les modalités suivantes :

- mener pour chaque discipline, chaque territoire, une réflexion systématique sur les activités lucratives complémentaires des activités non lucratives, en déterminant des facteurs clés de réussite ;
- être propriétaire de l'équipement ou en disposer librement ;
- disposer d'un espace de convivialité.

(Nous soulignons aussi les obstacles et les difficultés.)

- respecter les règles de la concurrence vis-à-vis des structures commerciales ;
- optimiser l'utilisation des équipements. Par exemple, les salles sont souvent fermées en dehors de leur utilisation par les clubs de tennis ;

- inciter à la diversification des ressources des associations en sollicitant des aides à la formation ;
- développer le mécénat et les formes d'action pour des projets sportifs innovants.

Parmi les facteurs clés de réussite, nous relevons l'innovation, la cohérence, des dirigeants bénévoles et entrepreneurs. Les obstacles quant à eux sont essentiellement la méconnaissance des dispositifs économiques, juridiques et fiscaux.

A partir de ces fiches, la branche professionnelle va lancer des expérimentations. Certains des partenaires sociaux ont déjà une connaissance des CEP. Nous sommes convenus qu'il serait difficile de mettre en place la totalité des pistes d'action ; c'est pourquoi la branche sport va prioriser des expérimentations sur la base de ces fiches d'action en 2010-2011, elle va proposer des collaborations et des préconisations.

Je ne siège plus à l'Observatoire (puisque les mandats sont tournants) mais je sais que le travail de la branche va porter **principalement sur les certifications et sur la création d'outils permettant d'agrégier les observations.**

La dernière partie du CEP concernait les outils mobilisables par la branche. Ils sont bien connus :

- L'accès à la formation tout au long de la vie.
- La politique de certification.
- La place des contrats en alternance.
- La mobilisation des outils d'observation.
- Les différents niveaux de partenariat à développer :
 - le partenariat avec l'État ;
 - un dialogue permanent avec les Conseils régionaux ;
 - un partenariat avec les fédérations sportives ;
 - une action concertée avec les branches connexes (animation, espaces de loisirs).

Concernant la publication de notre CEP, elle aura lieu en septembre 2009. Nous espérons qu'il sera à votre disposition, ainsi que l'ensemble des documents (enquêtes territoriales, enquêtes salariés - employeurs) sur les sites Internet des employeurs (CoSMoS, CNEA), sur le prochain site internet de la branche (ouvert avant l'été), sur le site des OPCA.

En tout état de cause, le rapport final sera publié sur papier afin qu'il soit largement diffusé. Je vous remercie.

Partage de pratiques locales d'accompagnement

Yann LAVOIX

Merci pour cette photo à l'instant T. La question est maintenant de savoir comment faire vivre cette étude demain. Va-t-elle permettre à la branche de définir de nouvelles orientations pour le financement de la formation notamment ? Quelles sont les actions à mener sur les territoires ? Nous allons donc passer à la phase d'échanges d'expériences sur les pratiques locales d'accompagnement de la formation, ce que l'on va appeler « le partage des pratiques locales d'accompagnement ». Les témoignages vont être analysés par M. DALICHOUX qui va être notre « référent méthodologique ». Il est consultant pour l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socioéconomiques), spécialisé dans le transfert des bonnes initiatives d'un territoire à l'autre.

Jean DALICHOUX, Référent méthodologique

J'espère parvenir à bien synthétiser les propos. Le Directeur de cabinet du Président disait que les outils et les méthodes faisaient un peu « boîte » mais que certains peuvent être simples et efficaces.

Pour présenter rapidement le transfert de savoir faire, un dispositif que j'anime au sein de l'AVISE, je préciserai qu'il est cofinancé par la Caisse des dépôts et consignations et le Fonds social européen. Il vise à professionnaliser les pratiques, les individus en charge de la direction d'une structure.

En pratique, si une personne a un besoin dans son quotidien professionnel, je prends la direction d'une association intermédiaire, je deviens le comptable, j'examine une série de questions qui peuvent se poser. Nous établissons alors un ordre du jour précis à partir de ses attentes et je recherche une personne compétente qui va être en mesure de transférer son savoir faire après d'elle, pendant 1 à 5 jours dans les cas difficiles, en cas de redressement ou de mise en liquidation par exemple.

Le rôle de l'AVISE est de cadrer et de financer l'intervention de la personne ressource, sa structure, sur la base d'une indemnisation forfaitaire.

Depuis 2002 que nous travaillons sur le transfert de savoir-faire, nous sommes intervenus dans environ un millier de cas. Les personnes qui en ont bénéficié soulignent l'intérêt de l'échange de pair à pair, la souplesse du dispositif (moins d'un mois entre l'appel de la personne qui a un besoin et le déroulé du transfert), la rémunération de cette prestation. De mon côté, je constate le gain en professionnalisation (par exemple au démarrage d'une nouvelle fonction), en qualité puisque le transfert de savoir-faire peut s'appliquer à des projets, lors d'une création de structure, ce qui peut amener à réorienter le projet.

Le transfert de savoir-faire est surtout axé sur le champ de l'insertion par l'activité économique et nous rencontrons des difficultés à élargir ce champ. Cela est dû au fait que certains réseaux sont plus « mûrs » que d'autres pour accompagner le transfert de savoir-faire. Nous peinons aussi à faire de la « fertilisation croisée » : on veut rester à l'intérieur de

son réseau, on est persuadé, à tort, que c'est dans le même réseau que l'on trouvera une réponse adaptée.

Cela dit, le dispositif est apprécié.

Thématique 1 : « Accompagner la politique de formation en région »

Yann LAVOIX

Vous allez devoir maintenant prendre des notes et restituer ce qui vous paraîtra intéressant dans nos échanges.

Nous avons également souhaité une mise en contexte concise avec un rappel des différentes réflexions menées conjointement avec le CNOSF et l'ARF autour de l'offre de formation dans le secteur sportif, notamment adaptée aux bénévoles.

Nous accueillons donc la coordinatrice du pôle Emploi-Formation-Qualification au CNOSF, Mme Myriam ANTOINE.

Etude ARF-CNOSF sur l'offre de formation en direction des acteurs des associations sportives

Myriam ANTOINE, Coordinatrice du pôle Emploi-Formation-Qualification au CNOSF

En décembre, lors de la dernière journée d'étude sur la professionnalisation, nous avons constaté que le contexte des associations était de plus en plus complexe : respect de la réglementation, concurrence dans l'offre de pratiques, exigences accrues des pratiquants. De leur côté, les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, **faire preuve de professionnalisme**, qu'ils soient ou non employeurs. Ils doivent disposer de compétences et de savoir-faire pointus ; si nécessaire, **la formation doit accompagner la professionnalisation de leur structure et des acteurs.**

L'offre de formation transversale à destination de ces acteurs dirigeants d'associations sportives se multiplie, tant à l'échelle nationale que territoriale (cela vaut également pour la formation disciplinaire) ; cela questionne les contenus, les financements, la cohérence, la complémentarité des offres.

C'est dans ce cadre que **l'ARF et le CNOSF ont mené conjointement une réflexion sur cette formation transversale des dirigeants associatifs.**

Nous reviendrons sur les résultats de cette étude qui ont été communiqués hier, lors de la réception de l'étude, mais aussi sur les perspectives de mobilisation et les nouveaux questionnements sur lesquels il faudra réfléchir dans les mois à venir.

Cette étude était basée sur une conviction : **la forte articulation entre le rôle de ces dirigeants (employeurs ou non) et la professionnalisation.** Par ailleurs, nous avons constaté que la compétence exigée aujourd'hui des dirigeants va avoir une influence sur la

pérennisation des emplois créés dans leurs structures et leur capacité à gérer ces nouveaux acteurs que sont les salariés.

Partant de là, l'objectif de cette étude était bien d'identifier l'offre de formation permettant aux bénévoles des structures sportives fédérales de mieux professionnaliser, mieux structurer et *in fine* mieux faire évoluer leurs structures dans le contexte mouvant du développement des associations sportives. Il s'agit donc de **mieux structurer cette offre de formation, de trouver la cohérence entre les différentes offres et la complémentarité des circuits de financement.**

Cette étude a été confiée au cabinet Mouvens qui a visé trois objectifs principaux :

- réaliser un état des lieux de l'offre de formation ;
- l'analyser, en faire un diagnostic, proposer des orientations pour améliorer la complémentarité et la cohérence de cette offre ;
- construire un outil de recueil de données sur l'offre de formation dans les territoires afin d'aider les acteurs territoriaux à construire leur plan de formation et leur plan de financement.

Les résultats de cette étude seront plus largement diffusés.

Nos hypothèses de départ sont largement confortées :

- les formations dites « de dirigeants » s'ouvrent plus largement à des publics diversifiés, dirigeants employeurs ou non, bénévoles engagés dans l'association sans exercer nécessairement de responsabilités, salariés pour développer leurs compétences en animation et en gestion ;
- les thématiques sont assez traditionnelles : gestion associative, développement, communication, recherche de partenariat ;
- les modalités de formation privilégient largement le présentiel ;
- une forte hétérogénéité de l'offre de formation selon les territoires, une faible cohérence de l'offre ;
- les financements sont également hétérogènes, selon les territoires, les organismes de formation ; il n'existe pas de modèle de montage financier de ces offres de formation.

Par ailleurs, deux questions ont retenu notre attention dans les conclusions de cette étude :

- **comment recueillir dans les territoires des données utiles** au développement de plans de formation cohérents avec des enjeux qui peuvent être interrégionaux ?
- **comment compiler au niveau national les données régionales** afin d'avoir une meilleure idée de l'offre de formation et donc de répondre à ces problèmes de complémentarité ?

Cela nous conduit à réfléchir sur la manière de travailler avec les organismes de formation qui agissent tant au niveau national que territorial.

Autre interrogation : **les circuits de financement.** Il est aujourd'hui impossible d'identifier un modèle économique pour ces formations de dirigeants. Comment sécuriser financièrement

les formations non techniques, qui ne débouchent pas sur une certification, afin qu'elles gagnent en qualité, en diffusion ?

C'est sur ces questions que nous devons travailler ensemble.

Yann LAVOIX

Merci. Nous allons revenir ce matin et surtout cet après-midi sur vos expériences, sur votre vécu en la matière.

Le premier témoignage de la matinée porte sur le guichet unique. Nous accueillons Etienne DUBOISSET, chef de projet du Guichet unique du sport en Auvergne.

Vous allez nous présenter votre expérience d'un fonctionnement partagé qui semble bien engagé puisqu'il n'y a plus qu'une seule porte d'entrée en Auvergne, depuis 6 mois, pour faire fonctionner la formation.

Témoignage 1 : Le guichet unique sport en Auvergne : fonctionnement d'un projet partagé

Etienne DUBOISSET, chef de projet du Guichet unique

Le dispositif commence à se mettre en place. Historiquement, nous étions déjà reconnus comme opérateur pour le mouvement sportif, mais le guichet unique sport améliore le fonctionnement.

Le développement de l'emploi dans le secteur sportif est une priorité pour la région Auvergne, eu égard à son impact sur le dynamisme et l'attractivité des territoires.

Dès 2000 et afin d'apporter une réponse aux besoins en formation exprimés par le secteur sportif, AGEFOS PME avait mis en place un dispositif expérimental, le « Fonds Commun Sport », regroupement informel des différents financeurs régionaux. Dans ce cadre, la Région a souhaité mettre en place un dispositif plus complexe.

Cette expérience, ainsi que la désignation d'AGEFOS-PME comme collecteur – avec Uniformation – des contributions formation de la branche professionnelle (en lien avec la signature de la convention collective nationale du sport), ont fait d'AGEFOS-PME un des interlocuteurs privilégiés du Conseil Régional d'Auvergne dans les travaux préparatoires à la signature du contrat d'objectifs des métiers du sport inscrit au Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle.

Le contrat d'objectifs pour le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le sport en Auvergne est en cours de signature (il y a 13 signataires et 8 ou 9 ont déjà signé), mais opérationnellement, il existe déjà.

Les signataires du contrat d'objectifs ont unanimement relevé la nécessité de développer la formation professionnelle dans le secteur sportif et convenu de s'appuyer sur l'expérience réussie du Fonds Commun Sport

Pour ce faire, une des fiches du contrat d'objectifs des métiers du sport en Auvergne, la fiche action n°3, correspond à la mise en place d'un guichet unique sport (on l'appelle le « GUS »...) dont la finalité est d'institutionnaliser et de mettre en œuvre les autres fiches-actions : il est parfois nécessaire qu'un élément soit moteur de la réalisation des actions.

Le guichet unique sport est essentiellement financé par :

- le Fonds social européen (Pôle « compétitivité régionale et emploi ») ;
- la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative au titre des sportifs de haut niveau ;
- le Conseil régional d'Auvergne au titre des demandeurs d'emplois ainsi que des bénévoles de structures non employeuses ;
- AGEFOS-PME Auvergne et Uniformation au titre de leurs champs d'intervention respectifs (salariés et bénévoles de structures employeuses).

Techniquement parlant, le guichet unique n'a pas de raison sociale, il est hébergé ; il est piloté par un comité composé des différents cofinanceurs.

Concernant ses moyens, un local est clairement identifié comme étant le Guichet unique sport Auvergne affichant les logos de chacun des pilotes du projet ; une personne est affectée à temps complet avec des délégations des deux OPCA principaux de la Branche du sport (AGEFOS-PME Auvergne et Uniformation).

Un site Internet a également été créé par le guichet unique, c'est une des fiches-actions du contrat d'objectifs. Sur ce site, on trouve tous les dispositifs de formation, l'accès est fonction du statut de la personne, de sa problématique.

Les missions du guichet unique sport sont les suivantes :

- **Informé, orienter et accompagner** tous les acteurs du secteur sportif dans la mise en œuvre de leurs projets de formation ou d'emploi.
- **Faciliter la mise en œuvre des différentes fiches actions** du contrat d'objectifs (c'est le « bras armé » des autres fiches-actions : site Internet, exemplarité par rapport au handicap, recueil et envoi des informations en tant qu'observatoire).
- **Mettre en place un lieu permanent de concertation entre les financeurs.** C'était déjà le cas avec le Fonds commun sport, le prédécesseur du guichet unique. Le but est d'assurer une meilleure articulation et une plus grande lisibilité des financements, en surtout d'éviter les doubles financements et les absences totales de financement, en recherchant en cas de besoin des financements complémentaires.
- **Centraliser le suivi des actions** et rendre compte au Comité de pilotage (du contrat d'objectifs et des financeurs : branche professionnelle, DRDJS, Conseil régional, Fonds social européen) de l'utilisation des fonds pour la formation professionnelle afin que tout le monde ait une vision plus large de la formation.
- **Évaluer les actions menées** et proposer des réorientations éventuelles. Ainsi, il est inutile que la Région finance des diplômes qui ne sont pas directement liés à une

employabilité, alors que d'autres dispositifs peuvent intervenir, formation professionnelle ou autres.

- **Faciliter les démarches des personnes désirant se former** (formations diplômantes, qualifiantes et/ou transversales), les conseiller dans leur recherche de financement, en coordination avec les professionnels de l'information et de l'orientation, les prestataires de formation et les financeurs : accueil des publics, orientation vers la solution et le partenaire adaptés. Il ne s'agit pas de se substituer aux organismes de formation ; nous apportons un gain de temps.
- **Accompagner dans la constitution de dossiers** de prise en charge auprès des différents financeurs (OPCA, DRDJS, Conseil régional, CNFPT...).
- **Accompagner les structures associatives dans la création ou la consolidation d'emplois.** C'est une des autres fiches-actions du contrat d'objectifs en Auvergne : la consolidation et la mutualisation de l'emploi.
- **Mettre en œuvre des actions – individuelles ou collectives – de formation**, sur la base des besoins exprimés directement par les publics et indirectement par les études ou enquêtes ciblées auprès de certains acteurs (salariés, bénévoles...).
- **Mobiliser les financements de la branche professionnelle du sport** sur les projets de formation concernant les salariés et les cadres et dirigeants bénévoles des structures cotisant au titre de la formation professionnelle continue.
- **Monter et porter des projets complémentaires** et rechercher des financements pour les accompagner.

Les publics sont les suivants (nous sommes assez exhaustifs) :

- employeurs,
- salariés,
- bénévoles,
- sportifs de haut niveau,
- demandeurs d'emploi et tout particulièrement les primo-demandeurs,
- pratiquants/licenciés,
- travailleurs indépendants.

En ce qui concerne les modalités techniques de gestion, les engagements financiers et les règlements se font au sein des OPCA désignés par la branche :

- en application des dispositifs de la loi 2004 et des priorités des branches,
- des conventions régionales signées avec le Conseil régional d'Auvergne et la DRDJS.

Chaque OPCA procède aux engagements et au règlement dans son système informatique et s'engage à communiquer tous les éléments au « guichet unique », les données étant agrégées par le comité de pilotage.

Une collaboration est mise en place entre les deux OPCA afin d'harmoniser les pratiques et les règles de gestion, d'assurer le même service à tous les adhérents.

Le guichet unique est basé à Clermont-Ferrand : 52 Boulevard Berthelot 63000 Clermont-Ferrand. Tél. : 04.73.19.34.08 Fax : 04.73.28.23.32

Site Internet : <http://www.formationauvergne.com/gus>

Adresse Mail : info@guichetuniquesport.fr

Yann LAVOIX

Le deuxième témoignage concerne un projet concerté au service du territoire, dans le Sud de la France. Nous accueillons le « PA » de la région PACA, Jean-Paul GAUGEY, vice-président délégué du CROS PA (Provence - Alpes) et Jean-David BONNET, chef de projet du CROS PA.

Vous représentez le mouvement sportif qui a travaillé avec le Conseil régional et la branche sport pour mettre en place un vrai plan de formation à destination des dirigeants de clubs, des ligues, des comités départementaux et pour proposer une véritable offre de service en Provence-Alpes. Vous avez balayé assez largement.

Témoignage 2 : La formation en Provence-Alpes : un projet concerté au service du territoire

Jean-Paul GAUGEY, Vice-président délégué du CROS - PA

Jean-David BONNET, Chef de projet CROS - PA

Jean-Paul GAUGEY

Avant de passer la parole à Jean-David BONNET qui va entrer dans le concret et la mise en pratique de ce programme, je voudrais vous présenter le contexte et l'environnement dans lesquels nous avons élaboré ce programme, les finalités qui ont présidé à son élaboration, la méthode que nous avons utilisée.

Concernant le contexte, en 2005 une nouvelle équipe a été élue au sein du CROS Provence-Alpes pour lequel elle a immédiatement élaboré un projet associatif. C'était la première manifestation d'une volonté de cohérence territoriale. Un programme régional existait alors. L'environnement est constitué de quatre départements : Bouches-du-Rhône, Vaucluse, Alpes de Haute-Provence, Hautes-Alpes, donc un territoire très diversifié sociologiquement, démographiquement et géographiquement, ce qui signifie un besoin de formation de proximité.

D'autre part, l'offre de formation assez disparate exigeait une homogénéité dans le cadre d'un véritable projet territorial.

La diversité des acteurs de la formation, aussi bien en ce qui concerne les structures que les formateurs, demandait que l'on mutualise les moyens pour parvenir à une plus grande

efficacité. Enfin la tendance, comme partout, est à la professionnalisation du mouvement sportif.

Ainsi, la **volonté de rationaliser** ce programme existant, au moment où la professionnalisation du mouvement sportif devient inéluctable, au moment où la collaboration entre salariés et bénévoles doit devenir la plus viable et la plus efficace possible, aboutit aux finalités suivantes :

- Renforcer la cohésion du mouvement sportif autour d'un projet porteur d'avenir.
- Renforcer les moyens de réflexion et d'action dans tous les domaines liés à la formation et à l'emploi.
- Apporter une valeur ajoutée à chaque structure : CROS - CDOS.
- Réduire les inégalités intra régionales.
- Réduire les coûts et renforcer l'efficacité.

La méthode utilisée a consisté à entrer dans **une démarche de projet**, à faire de la formation un projet de développement, à l'intérieur du projet associatif du CROS Provence-Alpes, dans une **démarche participative**, condition nécessaire pour que les acteurs qui ont participé à ce projet de formation, le prennent en compte.

Comme dans toute démarche de projet, un « projet 0 » a été élaboré par le CROS, à partir de l'analyse de l'existant, de l'environnement, des points forts et des points faibles.

Ensuite, est venue la phase de concertation avec les présidents de CDOS et du CROS concernant les finalités et les valeurs. Puis ce fut la concertation avec les élus responsables de formation et les salariés en charge du dossier ; c'est à mon sens la troisième condition pour l'efficacité du projet et du programme qui en découle (le binôme salarié/ employeur doit fonctionner dès le début). Enfin, est venue la concertation avec les partenaires financeurs de la formation : il faut les convaincre que le projet mènera à terme à la professionnalisation des personnes et des structures et engendrera des emplois. Les financements visent à assurer une formation gratuite de qualité : si l'on veut professionnaliser les bénévoles et les salariés, il faut aussi des intervenants professionnels en formation.

Jean-David BONNET

Forts de ce projet qui comprend 5 axes, 8 objectifs et 17 actions, nous avons réalisé avec le CROS et les CDOS le programme régional de formation qui comprend 32 modules regroupés en 7 thèmes.

L'outil central pour la mise en place de ce programme est la **commission de formation territoriale** regroupant le CROS, coordonnateur, et l'ensemble des structures CDOS. Nous retrouvons également le binôme bénévole/salarié pour assurer la réflexion sur le projet, y compris le lien avec l'action : tous les salariés en charge de la formation participent à cette commission territoriale pour mener à bien les actions sur le territoire.

Le **CROS** devient **l'interlocuteur privilégié** des financeurs, Conseil régional, OPCA. La constitution et l'animation du pool de formateurs est un gage de réussite : il permet l'unité

des contenus et de la qualité de formation, que ce soit à Marseille, Barcelonnette, Briançon ou Avignon.

Cette commission régionale assure la **création des outils communs** : fiches et bulletins d'inscription, plaquette institutionnelle de communication commune, ce qui permet de positionner politiquement ce programme de formation et d'en assurer le suivi et l'évaluation.

Cette commission se réunit au moins deux fois par an pour évaluer le dispositif (bilan intermédiaire et bilan final), en dehors des réunions de fonctionnement.

Quant au **financement** de notre projet, dès le projet « 0 », notre réflexion nous a conduits à contacter les deux OPCA de la région (AGEFOS-PME et Uniformation). Avec AGEFOS-PME, qui a une grande autonomie régionale, nous avons développé un partenariat privilégié et construit notre programme de formation : rédaction des outils, rédaction des contenus de formation, recherche de nos principaux intervenants. Nous avons donc développé avec AGEFOS-PME des actions collectives Sport qui permettent à l'ensemble des structures employeurs d'entrer en formation gratuitement, à condition qu'elles soient à jour de leurs cotisations AGEFOS-PME, qu'il s'agisse de salariés ou de dirigeants bénévoles.

Le second partenaire à privilégier est la collectivité régionale, avec une particularité dans le cadre de notre financement : la direction de la formation. Dans un premier temps nous avons « démarché » la direction de la formation pour la convaincre du bien-fondé et du besoin de cet outil de formation. Le dispositif « Plan régional pour l'emploi » vise l'emploi-tremplin dans notre région. Nous avons donc fait valoir le fait que notre projet de formation est très utile pour stabiliser les emplois et pour permettre le développement des structures créatrices d'emplois. La direction de la formation nous a soutenus et nous soutient toujours aujourd'hui à travers « l'innovation locale sur le territoire ». Cela nous satisfait actuellement puisque nous avons pu financer notre action de formation mais elle ne permet pas la stabilité du parcours de formation dont parlait Myriam.

Jean-Paul GAUGEY

Il faut parler des écueils, des réussites et des apports pour les structures.

Parmi les écueils, on a pu voir la première année des partenaires trop « attentistes » sur certains sujets. Notons aussi **des financements aléatoires** et une **maîtrise insuffisante des circuits de communication** ; nous en sommes aujourd'hui à identifier des référents dans chaque ligue et comité pour faire des réunions et disposer de relais.

Jean-David BONNET

Sans faire d'autosatisfaction, les bilans qualitatif et quantitatif depuis deux ans sont plutôt satisfaisants. Le faible taux d'annulation semble un indicateur positif.

La participation active de tous (financeurs qui sont parties prenantes, CDOS) à la réorientation du projet est également une source de satisfaction.

D'autres organismes de formation qui auraient pu être concurrents se rapprochent de notre groupe projet pour discuter de son évolution et de leur place au sein de l'équipe.

L'engagement de la branche sport est aussi positif. Je vous ai parlé de nos relations avec AGEFOS-PME ; aujourd'hui, après deux ans d'existence, Uniformation nous a rejoints, non seulement dans l'élaboration du projet mais aussi dans le financement, ce qui nous a permis d'avoir en 2009 le soutien de la branche à travers la CPNEF qui finance le programme de formation PACA à travers les deux OPCA. La complémentarité de ces deux OPCA est une richesse et nous permet vraiment d'accompagner nos structures employeurs dans la région jusqu'au bout de leur démarche, que ce soit dans le cadre du programme de formation ou dans la formation de leurs cadres salariés.

La **richesse du binôme bénévole/salarié** nous permet de **passer de la réflexion à l'action** sans perte du message ni de l'efficacité et d'offrir l'accès à la même formation sur l'ensemble du territoire, ce qui a été un axe porteur, un objectif prioritaire.

Je terminerai par l'apport pour les structures. Proposer une véritable formation continue en Provence-Alpes était aussi un objectif, nous en prenons aujourd'hui le chemin. Nous avons un langage commun vis-à-vis des partenaires, financeurs ou organismes de formation. Nous avons également un positionnement en tant qu'expert-conseil auprès de nos adhérents, que ce soit pour le CROS, les CDOS, les ligues ou les comités départementaux qui nous sollicitent pour participer à notre catalogue de formation ou pour les aider à monter leurs propres cursus de formation, quand leurs fédérations développent des plans de formation (handball, tennis de table).

Notons enfin une mutualisation des moyens humains, financiers et des compétences via les élus en charge de la formation dans le CROS et les CDOS et celles des salariés qui y travaillent.

Jean-Paul GAUGEY

En conclusion, on peut dire que tout n'est pas parfait dans ce programme. La pérennisation des financements reste notre principale préoccupation. Toutefois, l'association de tous les opérateurs de la formation à l'échelon territorial offre une certaine cohérence. D'autre part, une évaluation annuelle du programme ainsi qu'une réorientation du projet permettent d'affiner les compétences nécessaires aux dirigeants et salariés et de mettre en place les formations adéquates.

C'est un programme de **formation unique et concerté dans le cadre d'un projet territorial** ; c'est le plus important et cela nécessite concertation et collaboration interne et externe, mutualisation des moyens. Nous pouvons ainsi approcher une véritable politique régionale de formation pour les dirigeants et les salariés, afin de développer et de pérenniser les associations.

Nous apportons ainsi plus de **cohérence et d'efficacité à l'offre de formation**, en tendant vers un équilibre territorial - et chez nous, c'est important - et en permettant l'accessibilité de la formation à tous les acteurs, dirigeants, employeurs, bénévoles et salariés.

Je vous remercie.

Débat avec la salle

Yann LAVOIX

Pour poser la première question, vous avez parlé de financements aléatoires. Lorsqu'ils sont trouvés deviennent-ils pérennes ou restent-ils aléatoires ?

Jean-Paul GAUGEY

Malheureusement, ils restent aléatoires, ils ne sont pas forcément reconductibles d'une année à l'autre.

Marcel RETAILLEAU, Président du Conseil national des CROS et des CDOS

Ma question s'adresse à Etienne DUBOISSET pour connaître la structure juridique qui couvre ce guichet pour l'emploi, dont vous avez dit que c'est un guichet unique et que le comité de pilotage était composé des principaux financeurs.

Deuxième question : comment est identifié, géographiquement, le bureau où vous gérez cela ? Le public y va-t-il facilement ? On sait que les employeurs et les employés potentiels vont vers des lieux connus, des directions Jeunesse et Sports, la Maison des sports quand il y en a une ; ils vont peu vers les sites « administratifs ».

Etienne DUBOISSET

Le guichet unique n'a pas de fondement juridique propre. Il est hébergé, « porté juridiquement » par AGEFOS-PME qui a déposé le dossier du guichet unique auprès du Fonds social européen ; il touche les subsides du FSE et finance le guichet unique.

En ce qui concerne la fréquence des contacts, la lisibilité de la structure existe mais elle est liée à l'historique du Fonds commun Sport. La communication auprès du grand public va être faite le mois prochain : site Internet, parutions presse, etc.

Philippe JOLIVET, Administrateur du Conseil national des employeurs associatifs

Je m'adresse à nos amis de Provence-Alpes. Quelles relations entretenez-vous avec le Centre de formation d'apprentis qui a actuellement 400 apprentis avec un taux de participation et de réussite aux examens d'environ 70 % ?

Jean-Paul GAUGEY

Il se trouve que le Président Pierre MARINE est en même temps Président du CFA. Donc, pour le tutorat, nous mettons en place une formation de ces apprentis dans les différentes associations, comités et ligues.

Claude THOUROT, Fédération Sport d'Entreprise, CDOS 44

Concernant le guichet unique, est-ce déjà la suppression des départements ?

Etienne DUBOISSET

Pas du tout. Le guichet unique se situe dans la continuité de ce qui avait été fait régionalement, au titre de ce Fonds commun sport, une sorte de mini-conférence des financeurs et un lieu de concertation. La pérennisation de ce dispositif, précédemment financé par le FSE mais sur d'autres lignes, est passée par la signature d'un contrat d'objectifs et la mise en place d'un guichet unique. Mais il y a intervention sur chaque territoire, chaque département. C'est le coût qui empêche qu'il y ait des antennes dans chaque département.

Claude THOUROT, Fédération Sport d'Entreprise, CDOS 44

Prenez-vous en compte les plans de formation employeurs/salariés, les DIF et les CIF ?

Etienne DUBOISSET

Chaque opérateur qui vient composer le guichet unique les prend en compte en fonction de sa responsabilité (AGEFOS-PME et Uniformation au titre de leurs adhérents respectifs), le principe du guichet unique étant de ne pas se substituer aux opérateurs et de diriger les dossiers vers eux en fonction de l'adhésion à l'un ou l'autre, donc les CIF vers Uniformation.

Claude THOUROT, Fédération Sport d'Entreprise, CDOS 44

Une autre question pour les représentants de Provence-Alpes. Comment un OPCA peut-il prendre des bénévoles qui ne cotisent pas ?

Jean-David BONNET

Les deux OPCA financent uniquement les dirigeants bénévoles ou les salariés employeurs à jour de leurs cotisations à AGEFOS-PME ou à Uniformation. C'est pourquoi nous avons besoin de la collectivité territoriale pour nous aider à uniformiser nos actions de formation et financer l'accès de tous.

Intervention dans la salle (CPNEF)

Une petite précision : la branche professionnelle au sein de la CPNEF donne jusqu'à 10 % de quota pour former les dirigeants bénévoles

Question dans la salle

Deux questions qui ont plus trait à l'ingénierie de formation.

D'abord concernant la mobilisation des structures et des acteurs pour qu'ils prennent conscience de leur pratique et donc de la nécessité de se former, quelles sont vos réflexions et vos stratégies ?

Aujourd'hui, on a tendance à privilégier les parcours d'accompagnement et de formation alternés et non un catalogue d'offre de formation, afin d'aménager des temps collectifs d'analyse des pratiques et d'échanges d'expériences, et un accompagnement personnalisé de chaque structure et de ses acteurs. Avez-vous engagé une réflexion sur ce thème ?

Jean-Paul GAUGEY

Concernant la première question, les acteurs qui ont participé à l'élaboration du projet, qui ont collaboré à la réflexion sur le profil du dirigeant sportif actuel et en devenir, sur le contexte et son évolution, sur les compétences nécessaires aux bénévoles et aux salariés pour gérer au mieux l'association, ont ensuite transmis ces idées dans leur ligue et leur comité au cours des navettes (il y a eu jusqu'à 7 moutures successives).

En ce qui concerne la formation, nous avons effectivement la formation - catalogue avec des thèmes classiques (responsabilité, comptabilité, management, etc.). Il existe aussi des formations disciplinaires demandées par un comité ou une ligue. Nous en sommes maintenant au suivi individuel : chaque CDOS et le CROS peut mettre en place des formations individuelles.

Question dans la salle

Au guichet unique, orientez-vous vers des organismes de formation ou bien dispensez-vous vous-même des formations, mais cela paraît difficile si vous n'avez pas d'existence juridique.

Etienne DUBOISSET

On n'oriente pas vers un organisme de formation. On renseigne sur la formation. Nous disposons d'outils (plaquettes et supports). Le site Internet, couplé avec le site du CARIF-OREF, permet la recherche de formations avec des requêtes prédéfinies par métiers du sport ; nous indiquons qui sont les opérateurs susceptibles de dispenser la formation. Pour la formation des cadres et des dirigeants bénévoles, nous nous appuyons sur le CROS Auvergne qui est l'opérateur compétent.

Mais nous ne dispensons pas de formation, ce n'est pas la vocation du guichet unique.

Anne-Julie CLARY, délégué au sport pour la région PACA

Je suis élue, en charge du sport au Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur. J'interviens plutôt comme financeur. Ma présence témoigne de l'intérêt des Conseils régionaux pour les questions de professionnalisation et pour le projet du CROS Provence-Alpes. Les CROS disposent d'une expertise et d'une proximité dont nous avons besoin lorsque nous nous engageons sur ce type de formation très spécifique. La logique qui a présidé à ce projet repose d'abord sur les objectifs avant les moyens.

Néanmoins, les moyens sont fondamentaux et nous nous interrogeons sur la pérennisation du mode de fonctionnement, notamment lors de l'élaboration du PRDF : la Région est contrainte par l'État à prendre en charge des mesures qui ne sont plus de son ressort direct en tant que collectivité régionale. Quel type de formation financer ? Il est vrai que la sécurisation professionnelle fait partie intégrante de nos objectifs mais la formation des bénévoles suscite des questions.

Comment la collectivité va-t-elle pouvoir, demain, avancer des financements ? Comment les Régions vont-elles pouvoir vous accompagner ? Quels objectifs pouvons-nous poursuivre ensemble, financeurs et acteurs de terrain ?

Yann LAVOIX

Est-ce que la collaboration vous convient ? Ou dans quel domaine faudrait-il l'améliorer ?

Anne-Julie CLARY, délégué au sport pour la région PACA

La collaboration nous convient. Il faut bien naturellement l'évaluer constamment ; comme l'a dit Jean-Paul GAUGEY, il est nécessaire de mutualiser les objectifs. Mais la formation des bénévoles est primordiale aujourd'hui, d'abord parce que nous manquons de bénévoles, ensuite parce que les bénévoles doivent être formés sur des compétences de plus en plus techniques. Par ailleurs, je crois beaucoup à la formation permanente ; nous ne dissociions pas formation et emploi, notre Plan régional pour l'emploi est ambitieux pour l'animateur, le développeur sportif.

Sans oublier l'apprentissage ; le CFA Futurosud illustre le lien que nous voulons privilégier entre formation et apprentissage.

Jean-Paul GAUGEY

Nous ne pouvons que nous féliciter de nos relations avec le Conseil régional. Cela dit, effectivement, la formation des dirigeants bénévoles n'entre pas dans le PRDF ; c'est pourquoi je disais que les financements restent aléatoires. Or, ces bénévoles qui peuvent être employeurs doivent être les plus performants possible pour créer de l'emploi.

J'ai relevé que le Directeur de cabinet parlait d'interdépendance de tous les acteurs.

Anne-Julie CLARY, délégué au sport pour la région PACA

Une réflexion doit être menée sur l'articulation des financements.

Yann Lavoix

Certains, dans la salle, ont-ils réussi à sécuriser leurs financements ?

Christian LEVEQUE, Vice-président du CROS Région Centre, chargé de l'emploi et de la formation

« Sécurisé » ? Pas vraiment, mais nous avons un appui de la Région par l'intermédiaire de la CPCA : nous avons obtenu que tout bénévole soit formé de la même manière, qu'il soit du secteur sportif, social, etc. Le Conseil régional a mis, via la CPCA, un budget que nous nous partageons. Malheureusement ce budget n'est pas en augmentation contrairement aux salaires et aux déplacements, de sorte que dernièrement, au partage de l'enveloppe, nous nous sommes aperçus que le nombre d'heures de formation avait diminué.

Yann Lavoix

Peut-être M. DALICHOUX veut-il intervenir maintenant ?

Synthèse par Jean DALICHOUX, référent méthodologie

Jean DALICHOUX

De manière générale, on peut dire qu'aucun projet n'est mécaniquement transférable. Dans le feu de l'action, on oublie parfois cette évidence... Tout projet porte en lui des conditions spécifiques liées aux territoires, aux partenariats, à la maturité du projet, à la réponse à un besoin.

Concernant les politiques régionales de formation des salariés et des bénévoles, dans l'optique de pérenniser et de développer les associations, il m'a semblé que cinq thèmes s'étaient dégagés :

- la volonté de cohérence territoriale,
- les financements,
- les partenariats,
- les moyens,
- le temps.

Pour la **cohérence territoriale**, nous avons entendu des mots comme « unifier », « homogénéiser dans un cadre territorial », « donner une plus grande efficacité », « aller vers la cohérence » ; ce sont des priorités, des objectifs généraux qui peuvent s'exprimer différemment :

- volonté interne (c'est le cas de Provence-Alpes avec l'arrivée d'une nouvelle équipe),
- volonté « externe » (la priorité politique de la Région Auvergne qui décide de développer l'emploi associatif, qui l'inscrit dans son plan de développement et le traduit dans un Contrat d'objectifs et de moyens).

Quant **aux financements**, on relève bien qu'ils sont aléatoires et qu'il faut disposer du maximum de financeurs (FSE, les OPCA, la Région, les Directions régionales Jeunesse et Sports, les Directions de la Formation). Il faut aussi réfléchir à l'articulation des financements.

La mise en œuvre effective repose sur le partenariat (« Concertation », « co-pilotage large », « démarche participative ») qui associe des présidents, des élus, des salariés, des financeurs, des professionnels du secteur aussi puisque nul ne se substitue à la compétence de l'autre ; j'ai trouvé cette idée très intéressante dans les deux projets qui nous ont été présentés ; il y a là une maturité de terrain que l'on ne rencontre pas tous les jours, je pense notamment à la collaboration entre les deux OPCA (AGEFOS-PME et Uniformation) et à l'harmonisation des procédures ce qui constitue un bilan très positif dont d'autres OPCA pourraient s'inspirer.

Même s'il n'y a pas de création d'une structure juridique autonome, il faut un coordinateur qui fasse vivre le projet, qui devienne un expert, qui mette en place des outils communs, qui

élabore une stratégie pour mettre en place des formations adaptées mais qui, en même temps, n'impose rien, ce qui **suppose des moyens** en locaux, sites Internet, etc.

Dernier point relevé : la nécessité de **s'inscrire dans la durée**. Pour le projet Provence-Alpes, on a eu un pré-projet, un projet 0, 7 moutures qui débouchent sur 17 actions, 32 modules, 7 thèmes. Le contrat d'objectifs en Auvergne contient 13 objectifs différents. Nous sommes donc bien dans une logique qui s'inscrit dans le temps, ce qui signifie ne pas vouloir aller trop vite pour réussir.

Voilà ce que j'ai retenu des propos exprimés et qui pourraient faciliter un transfert dans d'autres régions.

Yann Lavoix

On constate que Jean DALICHOUX a de la méthode et on comprend pourquoi il est expert en méthodologie.

Thématique 2 : « Soutenir la fonction d'employeur associatif dans les territoires »

Yann LAVOIX

Nous sommes toujours dans le témoignage : vous avez certainement fait le constat qu'il est difficile d'ancrer le dialogue social. Il faut cependant réussir l'accompagnement à la fonction d'employeur dans les territoires. Nous allons sur ce sujet, vous proposer de découvrir deux initiatives : celle de la collaboration entre l'ACOSS et le CNOSF pour l'accompagnement aux obligations sociales de tout employeur associatif et celle du CoSMoS qui met en place un réseau de coordinateurs sur tout le territoire.

Nous allons accueillir avec Christophe LECOMTE de l'ACOSS, puis Sylvain REBOULET de l'URSSAF de Nancy. Pour la deuxième initiative, José MARIAGE, directeur du CoSMoS prendra la parole.

Christophe LECOMTE va présenter la troisième partie de la Convention signée avec le CNOSF et l'illustrer par l'exemple de la Fédération de rugby à XIII, une opération visant à renforcer la sécurisation des parcours juridiques des dirigeants employeurs de certains clubs.

La collaboration ACOSS/CNOSF :

Christophe LECOMTE (ACOSS)

L'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (pour l'acronyme ACOSS) est la caisse nationale des URSSAF. A travers les conventions d'objectifs et de gestion que nous signons avec l'État, nous avons été amenés à **développer des parcours de sécurisation juridique par des offres de services aux cotisants pour les aider à mettre en œuvre leurs obligations sociales.**

Cette convention d'objectifs qui se termine à la fin de l'année comporte une expérimentation particulière qui porte d'une part sur le « diagnostic URSSAF », une aide aux employeurs qui souhaitent mettre en place un dispositif nouveau au sein de leur entreprise, et sécuriser juridiquement en amont de ce dispositif ; d'autre part, une autre offre de service qui s'intitule « contrôle à la demande », c'est une mission de contrôle à l'initiative de l'employeur, sur un sujet particulier lorsqu'il a des doutes sur certains points.

S'agissant de la **Fédération française de rugby à XIII**, c'est une démarche particulière et très intéressante car nous avons peut-être dégagé de cette expérience de futures offres pour le monde associatif et plus particulièrement le monde sportif.

La Fédération française de rugby à XIII a rencontré des problèmes liés à un contrôle de certains de ses clubs (notamment ceux de l'Elite) qui ont débouché sur des redressements relativement importants ; en effet, à la suite d'une vérification fiscale certains clubs sont passés d'« association à but non lucratif » à « association à but lucratif », ce qui modifiait complètement leurs obligations sociales.

Elle a donc sollicité les URSSAF qui elles-mêmes se sont tournées vers l'ACOSS pour examiner les moyens d'accompagner ces clubs dans leurs obligations sociales et dans ce professionnalisme naissant au sein de leur fédération pour pérenniser les clubs, le championnat Elite de rugby à XIII.

Nous avons rencontré le Président de la Fédération et celui de la ligue Elite et nous avons cherché les moyens de les accompagner et de passer d'une gestion amateur à une gestion professionnelle. Nous avons également veillé à un traitement équitable des clubs : face aux contrôles, on peut rencontrer des situations différentes ; certains clubs sont contrôlés, d'autres jamais. Il fallait donc mettre en conformité l'ensemble des clubs.

Ce travail a débouché sur la signature d'une charte de partenariat entre la ligue Elite de la FFR XIII et l'ACOSS, le 27 octobre 2007. Il a fallu d'abord dresser le périmètre de cette charte dans ses aspects juridiques : **l'accompagnement des clubs de la ligue Elite pour un meilleur respect de leurs obligations sociales, une professionnalisation de la fonction employeur**. La charte est limitée à la ligue Elite dont les clubs ont un statut quasi professionnel, tel que celui que l'on peut trouver en football et en rugby à XV.

Cet accompagnement consiste en une information régulière de ces clubs sur leurs obligations, un engagement de l'ACOSS et des URSSAF à leur fournir régulièrement l'information, à les aider à mettre en œuvre leurs obligations et à répondre à leurs questions. L'ACOSS s'est engagée par un « **audit** » **de l'ensemble des clubs quant à leurs obligations sociales**. De plus, la charte prévoit un suivi dans le temps, au moins une fois par an pour faire le point sur l'évolution du périmètre de la charte puisque des clubs sortent du championnat Elite, d'autres y entrent, d'autres vont vers la super-ligue anglaise et jouent à l'étranger ce qui accroît la problématique.

La mise en œuvre du partenariat a donc commencé par la réalisation d'un audit de tous les clubs de l'Elite dans le cadre d'une action concertée pilotée par l'ACOSS. Nous avons contacté l'ensemble des URSSAF qui gèrent les associations et les clubs de l'Elite. Nous avons

harmonisé nos observations : l'ensemble des clubs a été audité avec la même méthodologie, ce qui a permis de diagnostiquer l'ensemble des problèmes.

Les observations harmonisées ont été communiquées aux clubs sans chiffrages : ce point était important pour la confiance et la transparence ; les clubs nous ont ouvert l'ensemble de leurs dossiers et en contrepartie nous leur avons indiqué où se situaient les difficultés, comment se mettre en conformité sans chiffrer de redressement. En effet, dans le passé certains redressements avaient entraîné la fermeture ou la liquidation judiciaire de clubs.

Les clubs se sont engagés à se mettre en conformité, c'est en cela que le suivi est important, les URSSAF vont suivre l'évolution des déclarations des clubs.

Nous apportons également des **réponses juridiques pour sécuriser les clubs** ; ils se trouvent en effet sous deux structures juridiques différentes : société commerciale à objet sportif pour les équipes professionnelles et leur entourage et association pour les sections amateurs et pour la formation. Des interrogations ont vu le jour : application des bases forfaitaires pour les joueurs semi-professionnels, par exemple. Nous avons également apporté des réponses concernant des joueurs étrangers en CDD de trois ou quatre ans : ce sont de purs professionnels qui ne font que du rugby à XIII, qu'en était-il de la prise en charge de leurs frais, de l'hébergement, qu'est-ce qui relève ou non du salaire ?

Enfin, nous avons désigné un interlocuteur privilégié pour apporter toute l'information nécessaire à ces clubs ; une URSSAF joue donc un rôle de guichet unique du rugby à XIII.

Yann LAVOIX

Pensez-vous que d'autres sports qui sont en passe de devenir professionnels auraient besoin du même soutien ?

Christophe LECOMTE

Des transferts sont sans doute possibles sur d'autres fédérations qui ont un championnat Elite et des joueurs quasi professionnels. Cela dit, c'est la Fédération française de rugby à XIII qui a pris l'initiative. Les clubs éprouvent peut-être une légère réticence face au monde du recouvrement, au monde URSSAF parce que jusqu'alors ils n'avaient qu'une seule relation, celle du contrôle ; il était important de leur offrir une autre image, de leur apporter aide et information pour leurs problématiques particulières.

Yann LAVOIX

Nous allons avoir, grâce à Sylvain REBOULET, référent régional URSSAF de Nancy, un témoignage sur la collaboration entre l'URSSAF Lorraine et le CROS. Vous vous êtes rapprochés pour la gestion de l'emploi et des obligations sociales. Quelle est la plus-value de votre expérience ?

Témoignage local : la collaboration URSSAF/CROS en Lorraine

Sylvain REBOULET, Référent régional URSSAF de Nancy

Sylvain REBOULET

Le partenariat entre l'URSSAF de Nancy et le CROS de Lorraine s'est fait assez naturellement à partir du constat de leurs besoins communs. Le CROS voulait informer les associations sportives sur les démarches à effectuer pour l'emploi et de notre côté, nous souhaitions communiquer vers ce public pour l'informer de ses droits et obligations, et sur les services que nous mettions à sa disposition. Cela s'est concrétisé en 2000 avec le déploiement du logiciel de paie Impact Emploi. Le CROS de Lorraine est devenu assez naturellement un de nos premiers tiers de confiance. Puis ce partenariat s'est poursuivi lors de nombreuses réunions communes.

En 2008, à l'initiative de Patrick FORRETT, le directeur du CROS Lorraine, qui a lié avec nous une relation de confiance essentielle, nous avons mis en place un interlocuteur unique en URSSAF, le « **référent association** ». Nous sommes partis du constat que les relations des URSSAF avec le monde sportif étaient inégales d'un département à l'autre. L'ACOSS a donc décidé d'organiser une formation commune pour les URSSAF, pour harmoniser notre réseau, pour qu'un interlocuteur bien défini puisse répondre aux attentes des associations. Son rôle est l'expertise de premier niveau et l'assistance aux tiers de confiance Impact Emploi. La formation a eu lieu fin 2008 et nous en sommes à la mise en place, sachant qu'il existe bien un référent clairement identifié par organisme. Il travaille de plus en plus avec le CROS Lorraine.

Nous avons également organisé des réunions sur les offres de service. Début 2008, à l'initiative du CROS, nous avons réuni les associations (une fois à Metz, une fois à Nancy) pour leur exposer deux thèmes majeurs :

- les offres de service proposées aux associations :
 - le chèque-emploi associatif,
 - Impact Emploi, logiciel de paie pour les associations,
 - la Lettre d'information d'URSSAF.fr qui permet en s'abonnant de recevoir deux fois par mois des informations sur la législation, sur les spécificités des associations,
 - le service Compte URSSAF.fr pour consulter les données de l'employeur à l'URSSAF sur Internet.
- la législation et les spécificités des associations sportives, par exemple le cas des arbitres.

Le CROS Lorraine a expérimenté la version 2 d'Impact Emploi avant son déploiement. Nous avons accompagné nos tiers de confiance, nous nous sommes formés en URSSAF (la formation des référents associations était liée à cette formation au logiciel). Le CROS Lorraine a testé le logiciel dès février 2008 et jusqu'à la fin juin, nous avons ainsi détecté les avantages et les inconvénients, les améliorations possibles, etc. La contribution de Patrick

FORRETT a été très utile pour répondre au plus près aux attentes des associations employeurs et des tiers de confiance.

Ensuite, nous avons été les premiers à faire une formation hors du réseau URSSAF pour le CROS et les CDOS, en septembre 2008. Le CROS Lorraine a invité différents CROS et CDOS des régions limitrophes (Picardie, Nord-Pas-de-Calais), soit une quinzaine de participants qui ont manipulé pendant une journée cette nouvelle version du logiciel. L'installation du logiciel chez des tiers de confiance a commencé en fin d'année pour se déployer réellement avec les éditions des salaires de janvier.

Autre exemple de collaboration : pour mieux cerner les attentes et les besoins des associations employeurs, la Direction de la Sécurité sociale, le Ministère en charge des Sports et l'ACOSS ont souhaité se rendre sur le terrain et rencontrer ces associations, à Nancy le 18 juillet 2008, en grande partie au CROS Lorraine, afin de connaître le point de vue des utilisateurs, de savoir si Impact Emploi et le chèque-emploi associatif répondaient à leurs attentes, connaître les évolutions possibles ou nécessaires, en somme faire un point de situation pour que chacun exprime ses besoins.

L'URSSAF et le CROS Lorraine réfléchissent actuellement à la mise en place d'une **permanence d'un collaborateur de l'URSSAF directement dans les bureaux du CROS**, une à deux fois par mois, afin que les associations qui souhaitent avoir des informations sur l'emploi de salariés puissent le rencontrer directement.

Enfin, nous participons à des **groupes nationaux autour du partenariat entre le CNOSF et l'ACOSS**, afin d'étudier comment nos services peuvent être au plus près de vos attentes.

Le réseau des coordinateurs CoSMoS¹

José MARIAGE, Directeur du CoSMoS

Yann LAVOIX

José MARIAGE va nous exposer comment le CoSMoS est arrivé à proposer du conseil, du dialogue social. Est-ce la finalité des coordinateurs du réseau des CoSMoS ?

José MARIAGE

Non, bien sûr, leur rôle va bien au-delà.

La mise en œuvre du réseau a été pensée dès l'extension de la **Convention collective nationale du sport**. Lorsque nous avons négocié cette convention, le dialogue avait lieu au niveau national. Après la parution du texte, il fallait que tous les employeurs l'appliquent. Or, les employeurs sont très divers, ce sont souvent des bénévoles. Le réseau devait donc nous permettre d'apporter « la bonne parole » sur ce que sont le CoSMoS et les employeurs de la

¹ Conseil Social du Mouvement Sportif

branche du sport, de travailler au niveau régional sur une dimension politique de la représentativité de l'employeur sportif dans différentes instances, d'aider les employeurs à mettre en œuvre la convention.

En nous appuyant sur les réseaux existants, nous avons créé des **formations de formateurs** dans lesquelles nous avons pu identifier des acteurs dans les régions et les départements ; nous nous sommes appuyés sur le Conseil national des CROS et CDOS, sur le réseau fédéral, sur les professions sport, sur tous ceux qui s'intéressaient au texte de la convention, à sa mise en œuvre, au dialogue social, à la branche professionnelle, tous éléments nouveaux pour un mouvement sportif déjà structuré.

Au début de 2007, nous avons constaté avec les personnes de terrain que ce réseau ne fonctionnait pas : un amalgame de personnes diverses s'était formé en deux ans, de nombreuses personnes (350 environ) avaient été sollicitées pour répondre aux demandes dans le cadre du dialogue social, de la représentativité des employeurs sur les territoires ; cela ne constituait pas un réseau ; nous n'étions pas capables de l'accompagner ni politiquement au niveau de la branche sport, ni techniquement sur les avancées de la convention et sur les avenants qui sortaient.

Premier exemple : nous sommes souvent sollicités pour participer en tant qu'employeurs aux jurys des brevets professionnels quelle que soit la spécialité (5 à 6 demandes par jour). Nous connaissions les personnes mais nous ne savions pas les préparer à ce que doit faire un employeur dans un jury de BP. Nous avons commencé ce travail, mais nous devons le poursuivre avec les administrations car les partenaires sociaux dans un jury de BP n'ont pas la même place que les formateurs ni que l'administration. J'ai reçu une lettre par laquelle on me demande, pour un jury de BP « activités nautiques » un employeur sportif titulaire du BEESAN. Avoir le BEESAN, c'est bien mais « employeur sportif » n'est pas une activité réglementée ; on peut donc proposer un employeur du CoSMoS qui n'aura pas le BEESAN, qui connaîtra peut-être les activités nautiques. Le rôle des employeurs dans les jurys n'est pas d'analyser l'aspect pédagogique mais d'examiner le type d'emploi créé, les compétences visées par cette formation et l'employabilité des candidats.

Autre exemple, nous avons de nombreux contrats d'objectifs « sports et animation », « sport - tourisme », contrats d'études prospectifs qui se mettent en place en région. Il serait aujourd'hui anormal qu'un contrat d'objectifs soit signé sans la présence des partenaires sociaux, représentants des employeurs et des salariés. Ils ont une connaissance des problèmes sur lesquels la commission paritaire nationale emploi-formation travaille depuis plusieurs années ; il a donc fallu identifier des personnes susceptibles d'accompagner les discussions et de négocier ces contrats d'objectifs en région, sans que le CoSMoS ait eu le temps et les moyens d'accompagner ces personnes politiquement, pour leur expliquer quelle était notre position.

Nous étions donc l'année dernière devant le constat suivant : des personnes disposant de certaines compétences assuraient la représentativité de notre organisation patronale dans les régions et les départements mais nous ne leur donnions pas l'information nécessaire pour qu'ils puissent jouer leur rôle dans de bonnes conditions.

Nous ne souhaitons pas casser l'organisation qui avait le mérite d'exister. Nous avons donc travaillé par région et dégagé **un correspondant par région**. Nous les avons réunis le 6 février dernier, nous avons analysé ce qui fonctionne bien et mal, et nous avons élaboré un cahier des charges clair : il donne des droits et des obligations à chacun. Nous avons l'obligation de former, d'informer, d'accompagner, d'outiller chaque fois que c'est possible, pour que ces correspondants puissent **diffuser l'information dans les régions** ; ils ont le devoir de nous **représenter et de coordonner l'action des employeurs dans une région ou un département**.

Nous en sommes là et ce réseau est important car les employeurs ont un rôle à jouer. Il ne s'agit pas d'une impulsion nationale ; dans ce cas, l'initiative est venue de Lorraine et a ensuite été travaillée au niveau national. Chaque fois que nous pouvons impulser le démarrage de la concertation, de la coordination et de la négociation, nous faisons des économies de temps et d'échelle.

Dans ce genre de problématique, l'absence des acteurs du dialogue social n'est plus possible.

Yann LAVOIX

Les bénévoles ne devront-ils pas un jour avoir leur brevet de bénévole à partir du moment où ils sont employeurs.

José MARIAGE

C'est la richesse et la difficulté de cette branche professionnelle : l'immense majorité des employeurs de la branche sont des bénévoles qui ont accepté d'être employeurs. Cela implique un accompagnement particulier, des formations particulières, une pédagogie adaptée pour les accompagner convenablement dans la sécurisation juridique de leur fonction d'employeur.

Dans la branche professionnelle, le mouvement sportif (qui en constitue la majeure partie) doit être accompagné et c'est l'objet de ce réseau. Mais l'accompagnement doit se faire au plus près avec des personnes connues, identifiées, c'est pourquoi nous nous appuyés sur l'existant.

J'ajoute que la fusée a deux étages, un étage politique qui est la représentation des employeurs, du CoSMoS en région ; nous travaillons au second étage technique d'expertise, en lien avec la mission d'animation territoriale du CNOSF et l'ACOSS, sur le logiciel Impact Emploi et sur le chèque-emploi service associatif.

Débat avec la salle

Stéphane ZIMMER, Fédération française de triathlon

La gouvernance du sport devient de plus en plus complexe, la quatrième journée illustre bien les thématiques de ce champ d'activité.

Travaillant dans une fédération, donc avec des structures fédérales, je peux constater que la fonction d'employeur et la professionnalisation croissent, nous sommes sollicités. De plus, il y a de bonnes raisons sociales à assurer le développement d'une discipline et à s'y lancer. Ceux qui s'y lancent sont les bénévoles qui doivent faire face à des contraintes légales, sociales, etc. au risque de rencontrer des problèmes personnels et de mettre en péril la structure fédérale dans laquelle ils se sont fortement investis.

Je ne peux que saluer, dans un premier temps, la prise de connaissance et l'information mises en place par l'ACOSS et le CNOSF. Mais il me semble qu'il serait utile d'avoir une démarche un peu plus proactive en direction du milieu associatif : nos associations font ce qu'elles peuvent, avec les moyens dont elles disposent et il n'est pas toujours évident de fonctionner de manière parfaite. La peur du gendarme existe aussi.

Les faits sont têtus et l'ignorance d'un problème ne le fait pas disparaître. Comme l'a expliqué José MARIAGE, il faut accompagner le milieu associatif vers des démarches responsables.

Yann LAVOIX

Comme je le disais, il faudra peut-être un brevet pour diriger un club avant d'être élu et non attendre d'être élu pour apprendre à le diriger.

Pierre CAMBREAL, administrateur du CNOSF

Deux questions à José MARIAGE, l'une pratique, l'autre un peu plus politique.

Pour la pratique, il est vrai que nous n'avons pas tous comme livre de chevet la convention collective du sport ; on fait référence à des documents que nous avons pu connaître au début, on nous informe par un certain nombre de mails des modifications. Ne serait-il pas possible d'envisager un classeur avec de nouvelles fiches à chaque modification de manière à disposer en permanence d'une convention collective toujours à jour ?

Par ailleurs, ce qui pose problème avec un certain nombre d'employeurs, c'est l'échelon de la catégorie 6, puisque si l'on a x emplois temps-plein, les salariés passent automatiquement en catégorie 7. Est-il envisagé d'avoir une catégorie intermédiaire ? Dans certaines associations sportives, on peut avoir 8 ou 9 professionnels et ce règlement peut poser des problèmes.

José MARIAGE

Pour répondre à la première question, nous travaillons en effet sur de nouveaux outils de communication et d'information. Nous avons été longtemps satisfaits de notre site Internet puisqu'on y trouve la convention collective mise à jour, des fiches pratiques ; mais on n'a pas forcément le temps d'aller chercher sur le site. Nous réfléchissons effectivement à ce type de classeur pour informer sur les modifications, les avancées du texte conventionnel.

Pour l'anecdote, nous pensons également à des alertes par SMS pour des informations qui vont avoir un impact important pour les employeurs.

Concernant le groupe 6, nous avons entendu souvent cette remarque. Le passage du groupe 6 au groupe 7 ne correspond pas nécessairement pour le salarié à une modification de ses

responsabilités. C'est un passage automatique qui s'expliquait à l'époque de la négociation mais qui pose problème, concrètement, aujourd'hui. Un groupe de travail paritaire se réunit demain et va mettre à plat l'ensemble du chapitre 9 sur les classifications et les rémunérations. Nous étions convenus de réexaminer le texte au bout de trois ans, et nous y sommes, pour analyser ce qui était satisfaisant et ce qui ne l'était pas. Le collège employeurs demandera certainement de réfléchir aux éléments constitutifs du groupe 6 : le nombre de salariés équivalent temps plein, les deux ans de bascule automatique, ce qui pose des problèmes et parfois bloque dans le groupe 5 des salariés dont le salaire est augmenté mais qui gardent le même statut.

Philippe CUVILLIER, Directeur du chèque-emploi associatif

Il a été peu question du chèque-emploi associatif. Je voudrais donc apporter quelques compléments sur cette offre de service des URSSAF dans la mesure où elle a l'ambition de devenir l'outil essentiel de simplification pour l'ensemble des associations et donc du monde sportif. Nous en sommes actuellement à 45 000 attestations d'emplois mensuels dont 30 % émanent du monde sportif, non seulement pour les emplois occasionnels (ce qui épargne 18 formalités) mais aussi pour les emplois permanents puisque parmi les emplois des 14 000 structures associatives qui utilisent le chèque-emploi associatif, la moitié sont des CDI.

Voilà un partenariat qui va aussi se développer avec les tiers de confiance, avec le CNOSE, pour utiliser cette offre.

Sylvain REBOULET

J'ajoute qu'en plus du chèque-emploi associatif qui fonctionne bien, nous réfléchissons à la manière d'adapter le CEA pour que les freins parfois évoqués par des associations puissent être levés.

Deux exemples concrets :

- le 17 juillet 2008, lors de la rencontre entre la Direction de la Sécurité sociale, le Ministère en charge des Sports et l'ACOSS à Nancy, on a évoqué certains problèmes du chèque-emploi associatif et nous nous sommes engagés à trouver des solutions pour répondre au plus près aux demandes des associations employeurs ;
- notre URSSAF participe à des groupes nationaux, en partenariat avec le CNOSE, pour parvenir à une adaptabilité du CEA aux spécificités du monde associatif.

Frédéric STEINBERG, Secrétariat d'État aux sports

Nous suivons avec attention tous les dispositifs de simplification administrative, que ce soit le chèque-emploi associatif ou Impact emploi.

En interne, nous avons travaillé avec la Direction de la Sécurité sociale pour examiner les difficultés auxquelles les URSSAF répondent pour le faire évoluer. C'est un outil pertinent mais complémentaire du dispositif Impact emploi. Lors de notre déplacement en Meurthe-et-Moselle, nous avons constaté que le CROS apporte, comme tiers de confiance, une plus-value dans l'accompagnement des employeurs associatifs. Le chèque-emploi associatif devrait être de même un outil d'accompagnement du développement de l'emploi.

Pour l'instant, nous ne pensons pas que le chèque-emploi associatif apporte un accompagnement global de l'employeur de même qualité qu'Impact emploi.

Cela dit, ces deux dispositifs sont complémentaires. L'accord-cadre entre le CNOSF et l'ACOSS est positif et complète le travail de terrain des syndicats d'employeurs tels que le CoSMoS.

Il faut ajouter que les tiers de confiance sont bien représentés par les associations de profession sport qui accompagnent depuis une vingtaine d'années les associations sportives dans leurs fonctions d'employeurs. Elles sont tiers de confiance au même titre que les CROS et les CDOS.

Yann LAVOIX

Un satisfecit de l'État donc ?

Frédéric STEINBERG, Secrétariat d'État au sport

C'est une complémentarité à développer, comme tous les dispositifs qui favorisent la professionnalisation. Oui, nous sommes satisfaits même s'il faut poursuivre le travail en commun avec l'ACOSS, la Direction de la sécurité sociale et l'ensemble des grands réseaux associatifs.

Yann LAVOIX

M. DALICHOUX va maintenant présenter une synthèse de ce qui a été dit par nos trois invités et par les participants dans la salle.

Synthèse par Jean DALICHOUX, référent méthodologie

Jean DALICHOUX

La matinée est intéressante puisque tout à l'heure on a parlé du régional, incarné, qui pouvait remonter au national et maintenant d'expériences nationales qui peuvent se décliner au niveau régional, ce qui est toujours un peu plus long.

J'ai retenu que l'élément déclencheur est la **sécurisation de la fonction employeur**. Cette question provient de l'évolution des clubs, du statut des bénévoles. L'alternative est simple : laisser faire ou agir.

Ce qui me semble intéressant est l'**adaptation de l'offre de services** des partenaires ou d'un syndicat professionnel ; elle s'exprime de façon naturelle, c'est le cas avec le CROS et l'URSSAF Lorraine : il n'y a pas de convention particulière, simplement une volonté de renforcer le partenariat par la formation, des rencontres, la participation à des groupes nationaux.

Autre type de partenariat, avec la Fédération de rugby à XIII : la déclinaison d'une convention nationale ACOSS-CNOSF.

Cette adaptation des services vise les partenaires, un syndicat professionnel qui va se structurer pour sécuriser l'environnement.

Au travers de l'adaptation de l'offre, j'en viens au troisième constat fait en vous écoutant : **l'adaptation marche bien s'il y a un facilitateur ou un passeur :**

- la Fédération française de rugby grâce au référent unique,
- en Lorraine, le référent associatif (j'ai relevé cette volonté d'aller vers l'égalité de traitement du plus grand nombre).
- au sein du CoSMoS, qui va nommer dans chaque région un correspondant régional dont le rôle sera de diffuser, de représenter, d'accompagner.

L'objectif est que la fonction d'employeur associatif soit la plus réussie, grâce à la conjonction de l'action d'un syndicat professionnel propre à la branche d'activité et de partenaires qui tous ensemble relèvent les manches pour sécuriser la fonction employeur, afin que tous les bénévoles qui s'impliquent puissent continuer à le faire dans le respect de leur cadre juridique.

Yann LAVOIX

Après le déjeuner, les ateliers s'ouvriront sur le thème central des collaborations entre acteurs territoriaux, devenu un enjeu-clé pour l'accompagnement global des structures. Nous pourrions également faire le lien entre ce qui a été dit ce matin et les thématiques d'atelier que je vous rappelle :

- Atelier 1 : Diagnostiquer les besoins pour faire émerger des accompagnements adaptés.
- Atelier 2 : Renforcer les collaborations au service d'une démarche globale d'accompagnement.
- Atelier 3 : Évaluer et valoriser les partenariats engagés.

Nous avons la volonté de matérialiser l'ensemble des apports des trois précédentes journées. Dans les dossiers, vous trouverez des questionnaires. Précédemment, ce questionnaire nous a permis de constater que les 127 personnes présentes lors de la dernière journée l'ont globalement appréciée, avec une note égale ou supérieure à 7/10 pour 96 % des personnes ayant répondu au questionnaire. Cette troisième journée a permis d'apporter un complément d'information sur les questions de territorialité et/ou d'enrichir la réflexion sur les thématiques proposées.

Nous souhaitons qu'il en soit de même aujourd'hui.

Opérationnalité et déploiement des pratiques d'accompagnement

Retours sur les travaux en atelier

Yann LAVOIX

Les ateliers avaient pour but de faire une transition avec les interventions de ce matin. Chacun a bien compris l'intérêt de travailler ensemble, de mutualiser les compétences. J'invite les trois responsables d'ateliers à me rejoindre pour un débriefing à chaud qui sera suivi d'une analyse plus approfondie dans les semaines à venir et couchée sur le papier.

Atelier 1 : Diagnostiquer les besoins pour faire émerger des accompagnements adaptés

Delphine LABORDE, Centre National d'Appui et de Ressources du secteur Sport (CNAR Sport)

Nous avons travaillé en sous-groupes afin de réfléchir à ce mot « diagnostic ». Nous avons tous réaffirmé la nécessité d'établir un diagnostic et nous nous accordons également sur **l'importance d'un diagnostic partagé**, entendu comme collaboration et « faire ensemble ».

Cela dit, nombreux sont ceux qui ont souligné que ce diagnostic est difficile à mettre en place, qu'il est long, que les dimensions personnelles sont à prendre en compte, tout comme la question du pilotage.

Atelier 2 : Renforcer les collaborations au service d'une démarche globale d'accompagnement

Myriam ANTOINE, Pôle Emploi – Formation – Qualification du CNOSF

L'atelier était assez dense. La logique de collaboration va du diagnostic jusqu'à l'évaluation au terme d'un accompagnement, donc bien au-delà de l'accompagnement lui-même.

Collaborer sous-tend un certain nombre d'éléments que nous avons fait émerger sous l'angle des besoins et des problèmes. Au regard de la faible connaissance des associations qui soit se noient dans la masse d'informations, soit ne savent pas vers quel interlocuteur se tourner, une des premières nécessités c'est que tous les acteurs qui concourent à l'accompagnement des associations puissent se connaître entre eux, connaître le champ d'intervention des autres pour envisager ensuite les complémentarités et une démarche d'accompagnement globale.

On a beaucoup dit qu'il fallait **se connaître mieux et partager les informations** dont chacun dispose pour aboutir à un vrai diagnostic partagé, pour viser des objectifs communs ou complémentaires. La démarche d'accompagnement global peut se faire dans le cadre de la collaboration qui peut être formalisée - on a parlé de conventions, de guichet unique, de conférence régionale qui permet les échanges entre les acteurs-clés des territoires -. Mais cette collaboration doit aussi **respecter les prérogatives de chacun**, faire en sorte que chaque acteur qui a ses propres missions d'accompagnement puisse **jouer sur la complémentarité plutôt que sur la concurrence**.

Atelier 3 : Évaluer et valoriser les partenariats engagés

Johan CAUËT, Directeur de la Mission Animation territoriale du CNOSF

Nous avons fait le point sur la notion d'évaluation. Il faut dissocier l'évaluation-contrôle et le bilan annuel d'activité pour justifier l'utilisation des fonds des partenaires, de l'évaluation qui permet de faire le point sur ce qui a été fait et d'envisager la manière de mieux le faire, de poursuivre ou d'arrêter l'activité.

Faire cette distinction signifie aussi que l'on mette entre parenthèses le niveau hiérarchique qui sépare l'évalué, le commanditaire de l'évaluation et l'évaluateur et que l'on évacue les sanctions pour se concentrer sur l'efficacité.

Sur le concept de professionnalisation développé pendant les quatre journées, nous avons parlé de mesures d'impact *in fine* sur le bénéficiaire final qui est le pratiquant ; il faut donc **mesurer la qualité de l'offre des pratiques**, autrement dit : comment mesurer l'utilité du sport sur le territoire, avec quels indicateurs susceptibles d'être repris par chacun des partenaires ?

L'idée a été avancée que le CNOSF, dans la continuité des travaux du Livre blanc, des travaux d'André Leclercq au Conseil Economique et Social, travaille à ces **indicateurs sur l'utilité sociale de la pratique sportive** afin que nous restions dans un cadre commun.

Yann LAVOIX

Toutes ces informations et réflexions seront mises au clair et diffusées à tous les participants ultérieurement ?

Myriam ANTOINE

On envisage effectivement de rédiger les actes qui reprendront les échanges d'aujourd'hui, mais au-delà il serait bon que nos questionnements d'aujourd'hui puissent faire l'objet d'une vraie réflexion et d'une poursuite de nos travaux dans le cadre des thématiques qui auront été identifiées.

Clôture

Yann LAVOIX

En conclusion, j'aborderai les actions qui vont être lancées et celles qui devraient l'être. Ce sera aussi « l'héritage SERANDOUR » puisque vous savez que le 19 mai, un autre président prendra la suite, ce qui signifie qu'une prochaine équipe devra remettre à plat cette question de la professionnalisation, de la formation des dirigeants. Disons que pendant un an et demi, **la sensibilisation a été faite, les bases ont été jetées**. Aux nouveaux qui vont arriver d'aller plus loin avec l'État, les collectivités, de trouver peut-être les financements qui manquent encore. C'est sans doute ce que dira l'équipe sortante à l'équipe entrante. C'est sans doute ce que va nous confirmer dans son mot de clôture Pierre CAMBREAL, l'administrateur du CNOSEF et Président de la commission emploi du CNDS que j'invite à dire un mot de conclusion.

Pierre CAMBREAL

Il serait présomptueux de ma part de tirer des conclusions de cette journée que nous venons de passer ensemble. Je vous ferai seulement part d'impressions et de ressentis au cours de cette journée, M. DALICHOUX ayant déjà fait quelques synthèses structurées.

A propos des formations, je dirai que nous devons réfléchir puisque la formation, c'est aussi l'IFOMOS, l'institut de formation mis en place par le CNOSEF et qui comporte une commission territoriale dans laquelle nous pouvons nous interroger et aller plus loin que nous ne l'avons fait aujourd'hui sur les réseaux de formateurs, de formateurs de formateurs, de manière à avoir sur l'ensemble du territoire une ligne de conduite et un point de vue communs.

Les problèmes de la professionnalisation ont été bien posés. Depuis la dernière journée, la situation a évolué puisque dans le cadre du CNDS, et je salue Jean-Claude SAMALENS qui le représente ; la commission de l'emploi et de la professionnalisation que je préside a décidé de consolider ou de créer 600 postes pris sur l'enveloppe nationale (et rien sur les enveloppes territoriales, ni à l'échelon régional, ni à l'échelon départemental) :

- 300 postes ont été affectés à l'opération « Soyez sport », ce qui avait été prévu par le précédent ministre dans le cadre de la coordination des quartiers sensibles ;
- une trentaine de postes ont été mis à la disposition de quelques fédérations pour des opérations comme « Femmes et sport » pour le basket et le Mondial de handball, le rugby ayant pérennisé lui-même sans rien demander au CNDS l'ensemble des postes ;
- 150 postes dans vos régions et vos départements pour Handisport et Sport Adapté,
- enfin lors de la dernière réunion du conseil d'administration du CNDS, 120 postes autrement dit un poste (soit créé soit consolidé) dans chaque CROS et dans chaque CDOS.

C'est un effort important dont je remercie à la fois le Ministère de la Santé et des Sports et le CNDS national et Julien NIZRI son directeur général, pour la compréhension et l'aide qu'ils apportent au mouvement sportif, sachant que ces postes seront des agents de développement au service des thématiques que nous avons développées tout au long de la journée.

Je terminerai en disant que c'est la fin d'un cycle et d'échanges et je remercie l'ensemble des participants et des secteurs différents qui ont alimenté nos débats les précédentes fois et aujourd'hui. Les échanges ont été riches, il faut **valoriser les initiatives territoriales** car elles sont porteuses de sens. Il faut également avoir à **l'esprit la capitalisation** de cette richesse dans des productions issues de ces journées et surtout le maintien de ce dialogue.

Ce seront des axes de réflexion du nouveau Comité directeur du Conseil national des CROS et des CDOS avec Marcel RETAILLEAU et ensuite des actions que le nouveau Président du CNOSF, avec son conseil d'administration, devra porter haut et fort.

Quel que soit le nouveau président du CNOSF, **la professionnalisation est le moyen de développer le monde sportif**, de soulager nos bénévoles, d'apporter un support à nos clubs car ce sont eux la richesse du monde sportif.

Je vous remercie de la patience que vous avez manifestée tout au long de ces journées, de votre participation. Je vous souhaite un bon retour dans vos territoires et je vous remercie de vous être déplacés pour cette journée.