



Compte-rendu atelier congrès 2023

ATELIER N° 1 - La professionnalisation : mission, métier, compétences, emploi, bénévolat, tout un programme !

Sortons des clichés qui opposent professionnalisation et bénévolat. Qu'est-ce que la professionnalisation ? Qui se professionnalise ? Comment ? Pour faire quoi ?

Dans cet atelier, nous vous proposons de participer avec nous à la définition des contours de la stratégie de professionnalisation de la fédération et de ses réseaux. Il va être question d'emploi, de bénévolat, de formations, de relation avec le secteur marchand, bref, de professionnalisation. On a souvent tendance à limiter la professionnalisation à la création d'emploi mais détrompez-vous, ce n'est qu'une petite partie du sujet. Quand on parle de professionnalisation, on parle surtout de montée en compétences, de structuration de nos associations et de nos missions, de nos bénévoles, des élus et de nos salariés. Via l'accompagnement des structures, via la formation, ou encore l'expérience, vous vous professionnalisez tous les jours, et il faut que cela continue ! Oui, mais comment ? tel est notre sujet du jour.

Animateurs : Claire MALAQUIN, Frédéric LIGNEREUX, Adrien BACHELLIER

Nombre de participants : 46

1. Présentation générale

L'atelier s'est déroulé en 4 temps :

- La veille de l'atelier : klaxoon
- Pendant l'atelier :
 - Intro et présentation de l'animation, des sujets : 20'
 - World café ; 4 tables avec 1 animateur, rotation toutes les 15'
 - Qui se professionnalise
 - Comment
 - Pour faire quoi
 - Les freins et les leviers
 - Restitution des rapporteurs, échanges : 40'

2. Le Klaxoon

Plusieurs questions ont été posées aux participants via l'application Klaxoon quelques jours avant l'atelier, dont voici les retours. Le but étant de commencer la réflexion avant l'atelier et le travail en petit groupe, pour faire mûrir les idées.

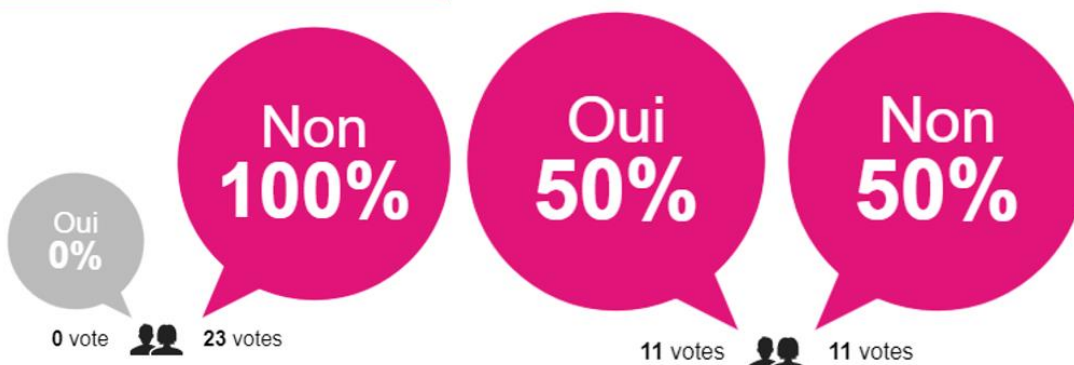


est-ce que "professionnaliser" et "employer" signifient la même chose ?

à 24 personnes il y a 22 jours

Considérez vous votre structure comme "professionnelle" ?

à 23 personnes il y a 22 jours



Citez entre 1 et 3 mots qui vous évoque la "professionnalisation"

à 25 personnes il y a 22 jours



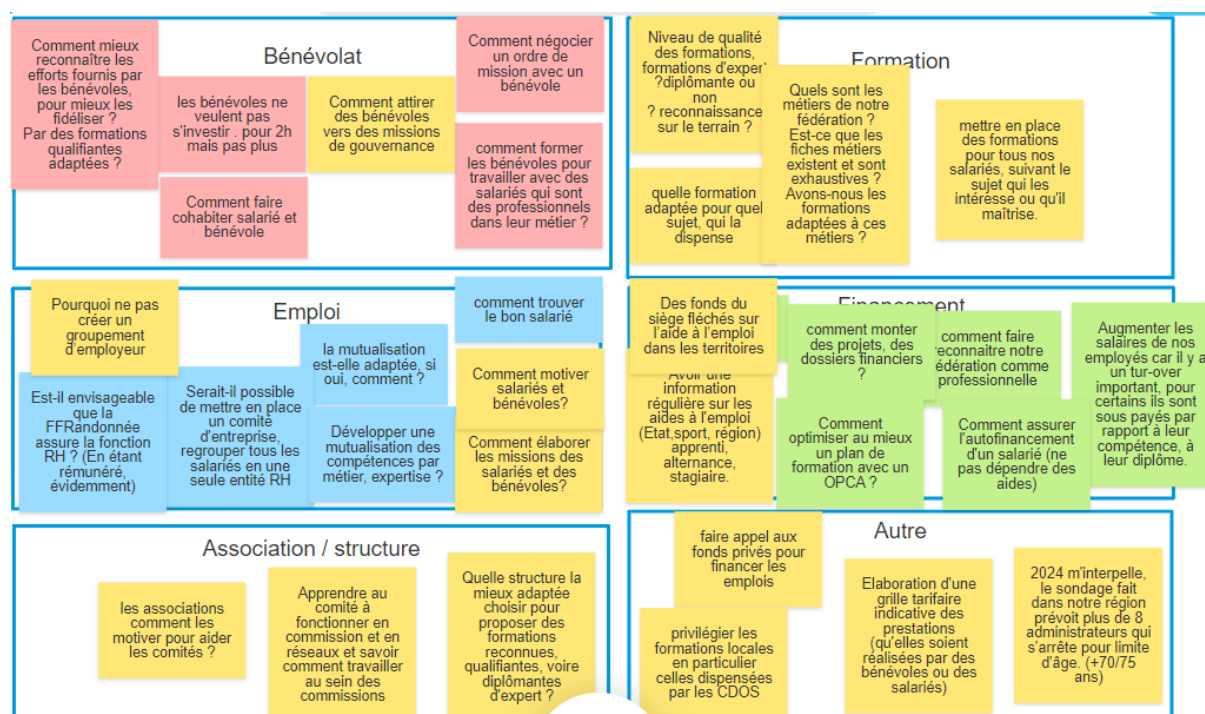
Dans ce Klaxoon, il a aussi été demandé aux participants d'identifier les freins à la professionnalisation. Les principaux freins revenant sont :

- Trouver des sources de financement pour recourir à l'emploi, et surtout le pérenniser ;



- L'accès à la formation des dirigeants aux fonctions employeurs, et de manière plus générale, les difficultés administratives et juridiques liées à l'emploi, avec une relation parfois compliquée entre bénévole et salarié ;
- Un manque d'utilisation de la formation continue, tant pour les bénévoles que les salariés ;
- Le coût des formations ;
- La difficulté de constituer une équipe pérenne ;

Il a également été mis à disposition un espace dans lequel les participants pouvaient poser leurs questions, de tous types, sur la professionnalisation en vue de constituer une FAQ. De nombreuses questions ont ainsi été posées.



Ces différents éléments ont constitué l'introduction de notre atelier, avec de nombreux échanges sur les résultats.

3. World Café

a. Qui se professionnalise ?

Quels acteurs ? Quelles structures ? quelles missions ?

Tous les acteurs sont concernés par la professionnalisation, les dirigeants et administrateurs, et dans l'idéal, à partir des clubs.

La professionnalisation concerne **tout le monde**, autant les bénévoles que les salariés :



- Les **bénévoles**, pour acquérir et/ou développer des compétences
- Les **salariés**, bien que déjà formés et recrutés sur des compétences déjà acquises pour s'adapter et être performant sur leur poste
- Les uns et les autres sont concernés par la qualité des résultats attendus, mais le contrôle n'est pas le même
- Dans la gestion d'un groupe de bénévoles, il n'y a pas de pouvoir hiérarchique, et certains participants se questionnent sur le fait d'être « donneur d'ordre » alors

Elle est intimement liée à :

- l'existence d'une **mission** et/ou d'une **fiche de poste**, et celles-ci manquent souvent
- un projet qui est porté par l'équipe, et qui définit des rôles, mais aussi des **responsabilités**, des autorisations

Il est regretté que dans un certain nombre de structures, les administrateurs soient recrutés sans vraiment savoir ce qu'on attend d'eux, pour que le système soit efficace, il faut une clarification des attentes réciproques.

Il est mentionné aussi souvent la difficulté de porter de nombreux projets, qui sont développés par la fédération, il y a donc la nécessité de hiérarchiser et de prioriser ceux-ci par rapport au plan de développement du comité, de ses besoins, de ses orientations.

La professionnalisation est une **montée en compétences**, elle passe par la **formation**, elle passe aussi par **l'expérience**, avec une adaptation progressive à la mission et/ou au poste.

Elle concerne les individus, mais aussi les structures :

- sauf à stagner, une structure, pour développer et porter des projets, à un besoin **d'organisation**, de définir une méthode, des axes, des objectifs
- cette professionnalisation passe par de la **délégation**, et de la coordination des équipes, salariés et bénévoles qui s'impliquent dans le projet et acceptent donc les conditions de mise en œuvre

Il ressort de l'atelier que tout le monde est concerné par la professionnalisation, car nous sommes présents pour développer et donc porter des projets. Nos structures manquent parfois de fiche de poste qui définisse clairement les attentes.

Les projets induisent de fait le besoin de professionnalisation, en définissant des missions et des responsabilités individuelles, et collectives.

L'individu se professionnalise pour atteindre l'objectif de sa mission : à l'acceptation de la mission est lié la responsabilité qui lui incombe, qui est notamment de remplir sa mission avec une certaine qualité. Il va donc, avec le soutien de sa structure, monter en compétence, par de la formation, par l'expérience et de l'accompagnement (tutorat)

La structure, pour porter efficacement des projets et atteindre un certain niveau de performance, attendu particulièrement dans nos secteurs concurrentiels se professionnalise. Cela se traduit en définissant le plan



de développement, à partir de celui de la Fédération, et ses axes stratégiques, ses objectifs, les organisations et organigramme, ainsi qu'en priorisant, et en déléguant.

b. Comment on se professionnalise ?

Les différents groupes se sont penchés sur 5 axes du « Comment », cela a permis de dégager des pistes et/ou initiatives locales :

- La formation :

Pour les participants, la formation permet une montée en compétences. Elle peut être qualifiante. Elle est à proposer aussi bien pour les bénévoles, les bénévoles dirigeants que pour les salariés. Les CROS, CDOS développent une offre de formation dans le cadre de la professionnalisation.

Les formations peuvent s'effectuer sous différentes formes : en interne ou par des intervenants extérieurs ; au cours de retour d'expérience, en formation continue. Elles s'effectuent de différentes manières : en présentiel, en distanciel ou via la FOAD (Formation Ouverte A Distance : les apprenants peuvent accéder à des ressources et des compétences locales ou à distance, ce qui leur permet de se former à leur propre rythme et à leur convenance).

On se professionnalise par la formation pour actualiser ses connaissances rester informer sur les évolutions techniques et/ou réglementaires.

- Le financement :

Un autre moyen à mobiliser dans le cadre de la professionnalisation d'une structure sont les ressources financières.

Elles proviennent de différentes sources. Dans le cadre du financement de la formation, l'AFDAS (opco des structures employeuses <https://www.afdas.com/lafdas/nos-missions.html>)

Le Cosmos (<https://www.cosmos-sports.fr/>), représentant les organisations employeurs, accompagne, informe et forme. Il existe de nombreux dispositifs dans le cadre de l'insertion par l'emploi pour les financer comme les contrats PEC (Parcours Emploi Compétences) ou des POEI (Parcours Opérationnelle à l'Emploi Individuelle <http://plmpl.fr/c/DomS3>). Il a été cité des financements régionaux, le CREAP des Hauts-de-France (<https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif747>).

D'autres sources de financement ont été citées par les participants pour développer et accompagner des projets, ceux des collectivités territoriales (Conseil régional, Conseil départemental), des fonds européens, mais aussi des entreprises via le mécénat (ex : les fondations d'entreprise en particulier les compagnies d'assurance)

Enfin, les participants évoquent les dispositifs de l'Agence National du Sport qui accompagnent et subventionnent le développement des pratiques avec les Projets Sportifs Fédéraux et les Projets Sportifs Territoriaux.



- Le recrutement :

Les ressources humaines font partie de la mise en place de la professionnalisation. Les participants le recrutement aussi bien de bénévoles que de salariés (établissement de fiches de poste, manager les équipes, intégration des différents acteurs, obligation des employeurs)

Le mécénat de compétences (<https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenat-competences-novembre2021.pdf>) est un levier pour trouver des ressources humaines.

- Le partenariat :

Les partenaires sont en partie ceux cités dans la partie financement. La Fédération Nationale profession sport loisir (<https://www.profession-sport-loisirs.fr/nos-services/principaux-services>) en est un autre, a été associé les entreprises mécènes.

- L'accompagnement :

Un dernier point celui de l'accompagnement est noté. Cela est nécessaire, pour les participants afin les actions menées pérennisent l'emploi et fidélisent les bénévoles.

Pour assurer un lien entre les changements de gouvernance, le départ de bénévoles ou des salariés il est nécessaire de formaliser des procédures, avoir une organisation d'archivage, mettre en place un suivi avec les nouveaux arrivants.

c. Pour faire quoi ?

Si l'ensemble des participants s'accordent à dire que la professionnalisation est un levier important pour nos structures, il est tout aussi primordial d'en identifier les raisons. Plusieurs catégories ont été définies au cours de l'atelier :

La communication et l'image de la FFRandonnée

La communication semble être une thématique prioritaire quand il est question de professionnalisation. Les comités sont en dialogue permanent avec des partenaires, des collectivités qui sont des structures professionnelles, et il est indispensable de dialoguer avec elles et de se comporter comme des professionnels. Il n'est pas question ici de dénaturer nos fonctionnements et notre manière de travailler, mais de l'adapter à nos interlocuteurs. On parle aussi de reconnaissance de nos compétences, et de notre capacité à les transmettre, y compris aux futurs dirigeants, bénévoles et salariés. La professionnalisation de nos structures, de nos acteurs, doivent nous permettre de construire de bonnes relations avec les institutions, et d'acquérir les moyens de négocier avec elles.

Il est aussi fait mention de notre capacité à définir qui fait quoi, pour clarifier les bons interlocuteurs et ainsi être plus efficaces. Ce qui nous amène à la deuxième catégorie.



La structuration du réseau et de ses membres

Avec un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus exigeant, la question de structurer notre réseau n'est plus à démontrer. Professionnaliser, c'est monter en compétences, et cela concerne tous les acteurs de notre réseau. Les bénévoles ont des missions de plus en plus techniques, qui nécessitent un savoir-faire de professionnel et il faut les accompagner. Les élus dirigeants, dont certains sont employeurs et qui doivent acquérir des compétences de gestion en ressources humaines. Les salariés, qui doivent se former pour rester performants, motivés et en phase avec les différents projets des comités ou du siège de la fédération. On observe également une augmentation de l'exigence des attentes du siège de la fédération envers les comités. De nombreux projets sont déclinés dans les territoires, et demandent une technicité aux comités, qui doivent se renforcer pour pouvoir répondre aux projets fédéraux, aux sollicitations des collectivités et partenaires ainsi qu'aux adhérents et aux clubs. Il y a besoin de prioriser et de s'organiser pour gagner en efficacité.

Ces 2 grandes thématiques relevées soulignent plusieurs choses. L'importance de la montée en compétences, pour améliorer la qualité de nos services, de notre travail. C'est par ce biais que nous serons en mesure de répondre à cette concurrence de plus en plus rude, de répondre à toute la technicité de notre environnement. L'amélioration de notre communication interne et vers nos partenaires extérieurs, la structuration, nous amèneront plus facilement à développer de nouveaux projets, à diversifier nos activités. Il est nécessaire de capitaliser l'expérience et les acquis de nos structures, en s'organisant, en transmettant les savoirs de façon pérenne.

4. Conclusion et perspectives

Durant cet atelier, il a été question de formation, d'emploi, de compétences, de bénévolat, de salariat, de métier, de responsabilité, de financement, de communication, de structuration, tous étant des composantes à part entière de ce que nous appelons la professionnalisation. Cette pluralité d'éléments démontre bien qu'il n'est pas uniquement question d'emploi, mais que ce champ d'activité est bien plus développé.

Pour pouvoir jongler avec ces ingrédients, il est primordial de comprendre que ce sont les projets qui sont les piliers de la professionnalisation. La professionnalisation est un outil au service d'un projet, et non une fin en soi. On observe un besoin fort de notre réseau de monter en compétences, à tous les niveaux. Bénévoles, salariés, structures, tous sont concernés, et la professionnalisation doit y répondre, et peut le faire de différentes façons : embaucher, former, structurer, mutualiser.

Nous sommes tous, sans forcément s'en rendre compte, des acteurs avec des compétences égales à celles de professionnels de notre secteur d'activité. La Fédération Française de la Randonnée Pédestre est reconnue et estimée dans tous les territoires comme experte dans nos domaines. Mais face à une concurrence de plus en plus ardue, elle doit s'adapter, et se professionnaliser, faire monter en compétences tous ses acteurs, se structurer pour répondre aux exigences attendues.

La professionnalisation est un outil majeur de la FFRandonnée pour mener à bien son projet fédéral 2021-2028.