



# L'emploi au service des projets sportifs

**UN INTÉRÊT PARTAGÉ POUR LES DIRIGEANTS  
ASSOCIATIFS ET POUR LES POLITIQUES D'EMPLOI**



# Quatres dispositifs étudiés pour répondre à quatre questions

## 1 Quelle est la mobilisation des dispositifs d'aides à l'emploi dans les associations sportives ?

Quelle répartition entre les différents dispositifs ?  
Sur quels types de postes ?

## 2 Comment les conseils régionaux s'impliquent-ils en matière d'aide à l'emploi ?

En quoi se démarquent-ils des autres dispositifs d'aide à l'emploi ? Sont-ils porteurs d'une nouvelle politique ?

## 3 Comment les associations sportives s'approprient-elles ces dispositifs ?

Les associations adoptent-elles des stratégies différenciées selon les types de dispositif ?  
Créent-elles des « emplois durables » ou « ponctuels », intégrés au projet de l'association ou favorisant l'employabilité de publics en difficulté d'insertion ?

## 4 Comment favoriser le maintien des emplois créés ?

Quelles pistes de réflexion pour assurer la pérennisation du point de vue des dirigeants d'associations sportives comme de celui des acteurs concernés par les politiques sportives et les politiques d'emploi ?

# Le CNAR Sport

Le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, la Caisse des Dépôts et le Fonds Social Européen pilotent et financent le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) dont la vocation est d'accompagner la consolidation et le développement d'activités d'utilité sociale et créatrices d'emplois. Dans ce cadre, le **Centre National d'Appui et de Ressources du secteur Sport**, porté par le CNOSF, a été créé en vue d'appuyer les travaux des acteurs du dispositif DLA comme ceux des acteurs du mouvement sportif, dans la consolidation, la pérennisation et le développement des activités dans le secteur sportif. L'action du CNAR Sport se décline autour de 4 missions :

**Mobiliser l'ensemble du mouvement associatif sportif** pour qu'il participe pleinement à la définition des objectifs et des accompagnements devant être réalisés dans le secteur.

**Assister les structures d'accompagnement du dispositif DLA** pour la production d'accompagnement en phase avec les réalités du secteur.

**Capitaliser, mettre à disposition des informations, appuyer la création d'outils** méthodologiques permettant une meilleure compréhension des enjeux et des modes de fonctionnement du secteur un soutien à la création et au développement des activités et emplois d'utilité sociale.

**Observer, analyser, évaluer et renforcer** les actions menées par les acteurs du dispositif DLA dans le secteur sport.

# SPORT ET POLITIQUES D'EMPLOI

## Quel cadre d'utilisation pour les associations sportives ? Une étude du CNAR Sport

### LE SECTEUR ASSOCIATIF SPORTIF

#### AU CŒUR D'UN PROCESSUS

#### DE PROFESSIONNALISATION

Depuis ces vingt dernières années, la massification et la diversification des pratiques sportives ont très largement contribué à accélérer la professionnalisation du mouvement associatif sportif.

Dans ce processus, ce secteur s'est particulièrement appuyé (et s'appuie encore) sur l'ensemble des politiques et dispositifs publics de soutien à l'emploi. Ces derniers, en offrant la possibilité à de petites

structures de recruter leur premier salarié, ont ainsi mis en évidence le fort potentiel du mouvement sportif en matière de développement de l'emploi.

Si la création d'emplois dans le sport dispose encore d'importantes marges de progression (plus de 80 % des associations sportives n'ont à ce jour aucun salarié), le processus de professionnalisation présente notamment des facteurs de fragilité : l'importante proportion de structures mono-employeur et la problématique très spécifique des « bénévoles employeurs » (davantage présente dans le sport que dans tout autre secteur associatif).

### LE CNAR SPORT AU SERVICE

#### DE LA PROFESSIONNALISATION

#### DES ASSOCIATIONS SPORTIVES

Dans ce contexte, les dispositifs d'aide à l'emploi représentent un enjeu particulièrement important : ils peuvent aider à révéler le potentiel d'emploi du secteur sport, à condition de prendre en compte ses spécificités et fragilités.

C'est pourquoi, le CNAR Sport, dans le cadre de sa mission générale d'appui au service de la professionnalisation du secteur sportif, a lancé et piloté, en 2007, une étude analysant « le cadre d'utilisation des politiques et dispositifs publics d'aide à l'emploi dans les associations sportives ».

## LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

### ÉTABLIR UNE CARTOGRAPHIE NATIONALE

#### DES BÉNÉFICIAIRES D'AIDE À L'EMPLOI

#### DANS LE SPORT (ANALYSE QUANTITATIVE)

*Cabinet Amnyos*

**Objectif :** repérer au plan statistique la façon dont chaque dispositif d'aide à l'emploi est mobilisé dans le secteur sport.

**Méthode :** recueil des bases de données relatives à chaque dispositif (DGEFP, MJSVA, conseils régionaux).

### DEFINIR LES MODALITÉS D'APPROPRIATION DES DISPOSITIFS

#### D'AIDE À L'EMPLOI PAR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

#### (ANALYSE QUALITATIVE)

*Cabinet Amnyos - CROS Poitou-Charentes - Cabinet ComporTence*

**Objectif :** repérer qualitativement l'usage des dispositifs par les associations sportives.

**Méthode :** recueil du point de vue de 64 associations sportives bénéficiaires d'aide à l'emploi. Chaque entretien a été formalisé dans une fiche synthétique et analysé dans le cadre d'une monographie régionale (Franche-Comté, Bretagne, Poitou-Charentes et Midi-Pyrénées).

## Les dispositifs à l'étude

### Les deux contrats du Plan de cohésion sociale :

Contrat d'avenir (CAV) et Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE). Ils visent à offrir une situation d'emploi à des publics en difficultés d'insertion. L'association doit constituer un tremplin pour l'insertion et la qualification de la personne.

Le Plan sport emploi spécifique au secteur sport, vise à favoriser des créations d'emplois intégrés au projet de l'association. L'emploi est ici un moyen au service du développement de l'association sportive.

Les dispositifs régionaux d'aide à l'emploi, mis en place par les conseils régionaux et majoritairement axés sur la structuration et le développement des associations à travers l'emploi.

# 1 UNE FORTE MOBILISATION DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI

PRÈS DE 12 000 EMPLOIS EN COURS, CONCERNANT PLUS DE 7 000 ASSOCIATIONS SPORTIVES...

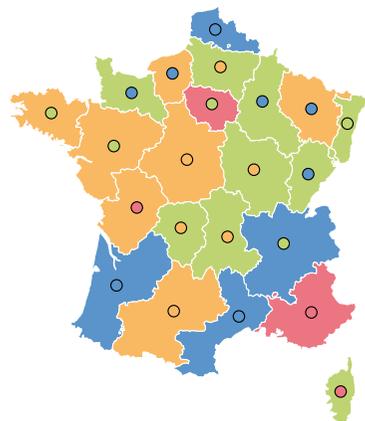
		Nombre de postes en cours fin 2006 (y compris DOM-TOM)	Nombre d'associations concernées
Plan de cohésion sociale	CAE	6 631 postes (9 156 bénéficiaires depuis la mise en place du dispositif)	4 105 associations (dont 67% d'associations de 2 salariés ou moins)
	CAV	882 postes (1 072 bénéficiaires depuis la mise en place du dispositif)	642 associations (dont 61% d'associations de 2 salariés ou moins)
Plan sport emploi	Volet territorial	2 303 postes	2 299 associations (dont 25% de comités et ligues, 71% d'associations locales)
	Volet national	144,5 postes	46 fédérations (dont 34 unisport, 12 multisports)
Dispositifs d'aide à l'emploi des conseils régionaux		1 629 postes (sur 13 régions ayant répondu à l'enquête)	/

PCS : source CNASEA/DARES, traitement : MSJS-MEOS • PSE : source MSJS, traitement : DVAEF B3-MEOS • Dispositifs régionaux : enquête auprès des conseils régionaux.

## ... MAJORITAIREMENT DE PETITE TAILLE

Les créations d'emplois sont principalement effectuées au sein de petites structures. Les associations sportives de deux salariés ou moins représentent les deux tiers des associations ayant recours aux contrats du Plan de cohésion sociale, soit 3 136 associations disposant de plus de 4 000 emplois en cours.

## UNE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE HÉTÉROGÈNE (CUMUL CAE/CAV/PSE)



**NOMBRE D'EMPLOIS AIDÉS EN COURS**

- [850 ; 1188]
- [600 ; 850[
- [300 ; 600[
- [96 ; 300[

**NOMBRE D'EMPLOIS AIDÉS EN COURS POUR 10 000 LICENCIÉS**

- [10,00 ; 14,40]
- [7,00 ; 10,00[
- [6,00 ; 7,00[
- [3,73 ; 6,00[

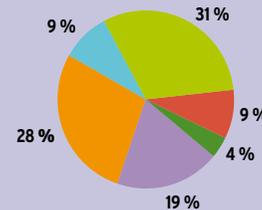
La répartition géographique des emplois en cours dans le cadre de dispositifs nationaux (CAE, CAV et PSE, soit 9 816 emplois) fait apparaître une relative concentration dans le Sud et l'Ouest de la France.

Le nombre d'emplois aidés en Régions Île-de-France et Rhône-Alpes est important en volume mais faible si on le rapporte aux effectifs licenciés. La Région Corse présente des données inverses.

Les Régions PACA, Languedoc-Roussillon, Aquitaine et Nord - Pas-de-Calais présentent un fort niveau de création d'emplois en volume et en proportion des effectifs licenciés.

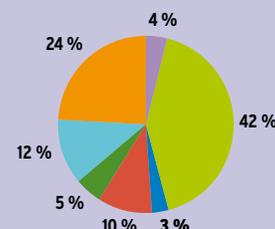
Pour les contrats du PCS : source CNASEA/DARES, traitement : MSJS-MEOS • Pour le PSE : source MSJS, traitement : DVAEF B3-MEOS.

## DES EMPLOIS AIDÉS PRINCIPALEMENT MOBILISÉS SUR DES FONCTIONS D'ANIMATION



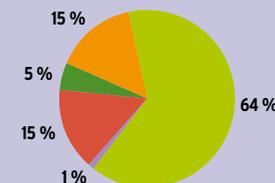
### TYPES D'EMPLOIS EN COURS EN CAV

- Animateur sportif
- Emplois fonctionnels (secrétariat, accueil...)
- Agent d'entretien - nettoyage
- Autres (restauration, sécurité...)
- Animateur socioculturel
- Profession liée à la nature et l'environnement



### TYPES D'EMPLOIS EN COURS EN CAE

- Animateur sportif
- Emplois fonctionnels (secrétariat, accueil...)
- Animateur socioculturel
- Autres (restauration, sécurité...)
- Profession liée à la nature et l'environnement
- Agent d'entretien - nettoyage
- Cadre



### TYPES D'EMPLOIS EN COURS EN PSE

- Encadrement des APS
- Gestion administrative
- Mixte (encadrement et administration)
- Développement territorial
- Entretien - maintenance

Une forte représentation des emplois d'animation (animation sportive, animation socioculturelle, encadrement des APS) : 5 437 postes sur les 3 dispositifs CAE/CAV/PSE, soit 55,4 % des postes en cours.

Une représentation significative des emplois fonctionnels (secrétariat, agent d'accueil et d'information, agent administratif...) : 2 200 postes, soit 22,4 % des postes en cours.

Le développement de nouveaux types d'emplois : développement territorial, emplois mixant encadrement et fonctions administratives, postes de cadres... (essentiellement au niveau du PSE).

# 2 UNE IMPLICATION NOUVELLE DES CONSEILS RÉGIONAUX DANS LE SOUTIEN À L'EMPLOI ASSOCIATIF

## VINGT CONSEILS RÉGIONAUX PROPOSENT DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI ASSOCIATIF

La mise en place de ces dispositifs marque une politique régionale nouvelle de soutien au mouvement associatif. Globalement conçus comme un moyen de favoriser la structuration et la professionnalisation des associations, leurs modalités de mise en œuvre sont d'une grande diversité (nombre d'emplois soutenus, montant de l'aide, durée de l'aide...), la nature des critères d'éligibilité des associations bénéficiaires et/ou les mesures en faveur de la durabilité des emplois créés illustrent bien cet objectif de structuration du mouvement associatif.

## DES DISPOSITIFS PLAÇANT LE PROJET ASSOCIATIF AU CŒUR DE LA CRÉATION D'EMPLOIS

Dans la grande majorité des cas, le projet de développement de l'association doit venir motiver le besoin d'emploi. Suivant les dispositifs, les associations doivent :

- soit démontrer le lien entre son projet et la création d'emploi (PACA, Nord - Pas-de-Calais, Franche-Comté, Rhône-Alpes, Centre...),
- soit démontrer le caractère d'utilité sociale et collective de son projet (Franche-Comté, Poitou-Charentes, Centre).

Certains dispositifs prévoient des incitations à la définition de projets. En Nord - Pas-de-Calais par exemple, l'aide à la création de poste est couplée à une aide financière à l'élaboration de projet (aide de 15 244 euros, correspondant à la mobilisation d'une prestation de conseil extérieure).

## DE MULTIPLES MESURES FAVORISANT LA DURABILITÉ DES EMPLOIS CRÉÉS PAR CES DISPOSITIFS

### • Associer création d'emploi et structuration financière

L'analyse de la structure financière des associations candidates à une aide à l'emploi se généralise dans les conseils régionaux : examens des documents financiers et comptables, demande de budget prévisionnel intégrant la pérennisation d'emploi, analyse du niveau d'autofinancement et de la solvabilité de l'association, de ses cofinancements...

Les incitations en matière de structuration financière poursuivent principalement deux objectifs :

- **planification du financement du coût de l'emploi** : 13 dispositifs ont ainsi mis en place une aide financière dégressive.
- **diversification des financements** :
  - La Région Pays de la Loire impose un cofinancement de l'emploi par une autre collectivité (coconstruction entre la Région et la collectivité cofinanciant).
  - La Bretagne propose deux niveaux d'aide financière selon le niveau de structuration financière de l'association (25 000 ou 31 000 euros).
  - La Franche-Comté propose, pour les 2 dernières années de l'aide, une subvention égale aux financements privés et publics que l'association sera parvenue à réunir (dans un plafond de 10 000 euros).

### • Prévoir les conditions de qualification et d'encadrement des postes créés

La définition du profil de poste, la qualité de l'intégration du poste, de son management, de sa formation continue... constituent autant de facteurs de réussite de la création de poste. Certaines Régions prévoient alors des mesures incitatives en ce sens :

- des mesures pour la formation du titulaire du poste dans l'essentiel des dispositifs (accès privilégié à l'offre de formation proposée par la Région).

**À noter** : en revanche, très peu de Régions prévoient des mesures de formation des employeurs (Midi-Pyrénées, Limousin...).

- **une aide au tutorat** : La Bretagne prévoit une aide spécifique de 3 000 €

### • une aide spécifique pour les postes de cadres :

- Le Nord-Pas-de-Calais met en place une aide supplémentaire pour la création d'un poste de cadre (aide mensuelle de 1 600 € pour la création d'un premier poste de cadre, devant être suivi par la création nette de 3 ETP).

- La Région PACA prévoit une aide spécifique pour la création d'agents de développement sportif.

### • Favoriser la mutualisation des moyens entre associations

Notamment à l'échelle des groupements de communes et dans le cadre de groupements d'employeurs (Limousin, Midi-Pyrénées, Auvergne).

### • S'inscrire d'emblée dans une perspective de long terme

Certaines Régions incitent l'association à s'inscrire dans une perspective de long terme en influençant la nature du contrat : 14 dispositifs imposent le CDI, 4 donnent la priorité au CDI, 2 laissent le choix entre CDI ou CDD.

**À noter** : Si la plupart des dispositifs régionaux accepte de prolonger d'autres dispositifs d'aide à l'emploi (notamment les emplois jeunes), certains s'en démarquent totalement.

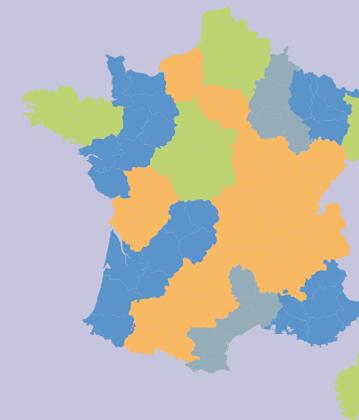
### • Mobiliser les appuis et ressources existants

Près de la moitié des Régions prévoit une information des associations sur l'existence des Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA).

## UN CIBLAGE DES TITULAIRES DE POSTE PRÉSENT DANS UNE MAJORITÉ DE DISPOSITIFS RÉGIONAUX

Certains dispositifs (15 sur 22) prévoient un ciblage des titulaires de poste soit en imposant des critères précis concernant son profil soit en proposant une bonification financière de l'aide sur certains publics.

### • Répartition géographique des dispositifs régionaux selon les critères d'éligibilité des titulaires du poste



- Dispositifs n'imposant aucun critère aux associations dans le choix du titulaire du poste
- Dispositifs offrant une bonification financière à l'association si elle recrute parmi certains publics cibles
- Dispositifs imposant des critères précis aux associations dans le choix du titulaire du poste
- Aucun dispositif d'emploi aidé mis en place

# 3 UNE APPROPRIATION APPROXIMATIVE DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI PAR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

## UN USAGE SIMILAIRE PAR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES DES QUATRE TYPES DE DISPOSITIFS

Malgré les différences d'objectifs des dispositifs, les associations tendent à reproduire le même schéma de création et de management des emplois, quelque soit le dispositif mobilisé. Ceci s'explique avant tout par un déficit de "lisibilité panoramique" sur les différents dispositifs d'aide à l'emploi, ne permettant pas aux associations de choisir le plus adapté à leurs besoins.

## 1<sup>ER</sup> CONSTAT : UN PROCESSUS DE CRÉATION ET D'INTÉGRATION DE L'EMPLOI PEU PRÉPARÉ

L'analyse des différentes étapes de création et d'intégration de l'emploi fait apparaître certaines lacunes :

- **Peu de réflexion sur les besoins de l'association**, tant en volume (quotité du poste) qu'en qualité (profil de poste, activités/compétences).
- **Peu de critères objectifs de recrutement**

Il y a peu de recrutements externes (par voie d'offres d'emploi) au bénéfice de recrutements internes ou de proximité, permettant d'aider ou de récompenser des pratiquants et bénévoles de l'association. Le recrutement de personnes proches, en faisant appel à leur connaissance de l'association et à leur autonomie, est souvent une façon pour les dirigeants de s'exempter d'une réflexion préalable à la création de poste : réflexion sur les nouvelles activités à mettre en place, définition des compétences nécessaires pour exercer le poste, définition du profil de poste et recherche du candidat le plus adapté, intégration et tutorat, management, formation continue...

- **Faiblesse des articulations entre bénévoles et salariés**  
À défaut de réflexion sur la valeur ajoutée spécifique d'un salarié par rapport aux bénévoles de l'association, la création d'un emploi génère parfois des effets de concurrence susceptible de démobiliser les bénévoles.

- **Faiblesse des pratiques de formation continue**

Les dirigeants mettent l'accent sur la formation initiale du titulaire au détriment des pratiques de formation continue.

## 2<sup>E</sup> CONSTAT : DES CRÉATIONS D'EMPLOIS FAIBLEMENT GÉNÉRATRICES D'ACTIVITÉS ET DE SERVICES NOUVEAUX

- **Des emplois de « substitution au bénévolat »**

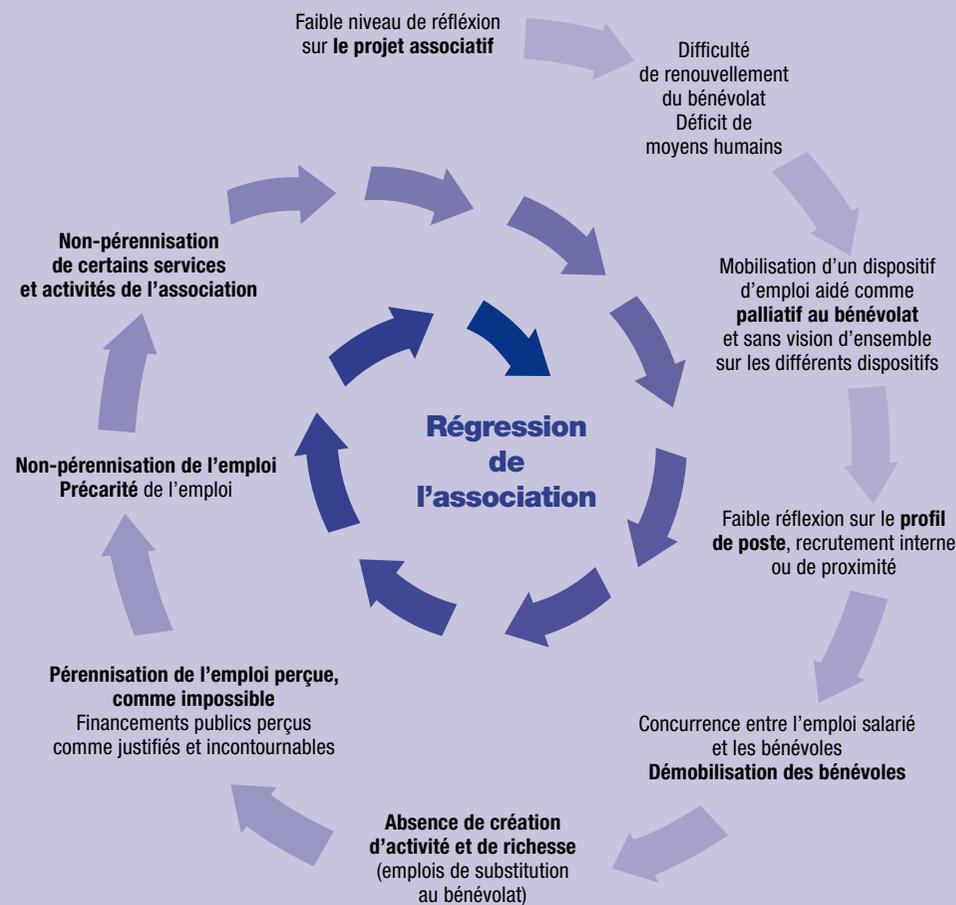
La création d'emploi est souvent mobilisée par les associations sportives comme un moyen de compenser une baisse d'implication bénévole.

Le nouveau salarié exerce les mêmes activités, aux mêmes horaires, auprès des mêmes publics, aux mêmes tarifs... que les bénévoles de l'association. La création d'emploi se solde au final par une faible création nette d'activité et de richesse.

- **Une pérennisation d'emploi souhaitée mais envisagée à variables constantes**

Le recours systématique à une augmentation des financements publics reste la principale piste envisagée. Du point de vue des dirigeants, la perte de l'emploi correspond à une régression de l'association. La réflexion autour de la pérennisation de l'emploi fait rarement l'objet d'une remise à plat des activités, des publics, du fonctionnement et du modèle économique de l'association. Le financement de l'emploi par la sphère publique est perçu par les dirigeants comme une juste reconnaissance de leur action sans qu'il soit nécessaire de prouver leur utilité sociale et/ou économique. Les associations se reposent donc essentiellement sur les aides publiques pour financer leurs emplois. Parfois même, elles spéculent sur les dispositifs d'aides à venir. Faute de méthode et d'outils pour évaluer et démontrer leur utilité sociale, les dirigeants se trouvent en position de demande de financements et non de proposition d'activités et de services utiles pour le territoire.

## DES CONSÉQUENCES EN CHAÎNE DUES À LA FAIBLE ARTICULATION ENTRE LE PROJET ASSOCIATIF ET LA CRÉATION D'EMPLOI



# 4 LES PISTES DE RÉFLEXION POUR UNE MEILLEURE PÉRENNISATION DES EMPLOIS

À partir de l'analyse des pratiques et des besoins des dirigeants d'associations sportives, quatre pistes de réflexion ont été identifiées pour favoriser la durabilité des emplois créés. Ces dernières peuvent constituer une valorisation des actions existantes et participer au développement de nouvelles formes de soutiens.

## METTRE EN PLACE UN ACCOMPAGNEMENT EN AMONT DE LA CRÉATION D'EMPLOI, VISANT À L'INTÉGRER DANS UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT PLUS LARGE

L'essentiel de la réussite et de l'efficacité de l'emploi se joue avant sa création. L'objectif est donc de placer le projet associatif et la création d'activités nouvelles au cœur de toute création d'emploi. Il s'agit d'accompagner l'association pour l'inciter à respecter les phases suivantes :

- **Se doter d'une vision large de son activité et de son environnement.** Niveau de satisfaction de ses adhérents, attentes des différents publics du territoire, autres offres de loisirs présentes sur le territoire (offres associatives, publiques et marchandes), projets et dynamiques de développement sur le territoire...
- **Faire émerger un projet associatif collectif et partagé et le rédiger.** Le projet associatif permet de donner du sens à ses activités et de définir une ligne de développement.
- **"Mesurer le besoin d'emploi".** Quelles activités ? Quelles compétences ? Quel positionnement dans l'organigramme de l'association ? Quelles relations avec les bénévoles ? Quel volume horaire ? Etc.
- **Prévoir la création d'activités nouvelles et/ou la mesure de l'utilité sociale des activités et services rendus.** Une création d'emploi ne peut pas consister uniquement à remplacer des activités antérieurement exercées par des bénévoles. Il convient d'avoir une réflexion sur la valeur ajoutée spécifique d'un emploi salarié par rapport aux bénévoles.
- **Établir un prévisionnel financier.** Il convient d'avoir une réflexion sur les tarifs à mettre en place et d'impliquer les partenaires locaux (notamment les collectivités) en amont de la création du poste.
- **Envisager, le cas échéant, la mutualisation de l'emploi** entre plusieurs structures.
- **Choisir le dispositif d'aide à l'emploi le plus adapté à son projet d'une part, et au poste à créer d'autre part.**

## ASSOCIER AIDE À LA CRÉATION D'EMPLOI ET AIDE À LA FONCTION EMPLOYEUR

Les dispositifs d'aide à l'emploi prévoient souvent une aide à la formation du titulaire du poste mais rarement des dirigeants. Or, l'efficacité des dispositifs d'aide à l'emploi, en termes de durabilité de la situation d'emploi (interne ou externe à l'association), repose en grande partie sur la capacité des employeurs à prendre pleinement possession de leur rôle de "bénévole employeur".

Il serait donc utile d'intégrer dans les dispositifs d'aide à l'emploi une information/formation sur la fonction employeur.

## PRÉVOIR UN SUIVI PÉRIODIQUE DE L'ASSOCIATION APRÈS LA CRÉATION DE L'EMPLOI

La création d'un emploi et la mise en pratique des principes précédemment énoncés supposent de la part de l'association de reconsidérer un grand nombre de ses composantes : offre de services et d'activités, publics visés, communication, organisation interne, gestion financière, partenariats...

La mise en place d'un suivi périodique de l'association permettrait de l'accompagner dans son évolution et d'évaluer l'effectivité de la mise en œuvre des nouvelles activités.

## METTRE EN PLACE UNE VISION D'ENSEMBLE SUR LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI, À PARTIR DES TYPES DE BESOINS ET DE PROJETS ASSOCIATIFS

Faute de "visibilité panoramique" sur les différents dispositifs d'aide à l'emploi, les associations tendent à mobiliser ces derniers de façon indifférenciée, sans réflexion sur le plus adapté à leurs besoins (en fonction du montant et de la durée de l'aide, des critères d'éligibilité des associations et des titulaires du poste...).

Il conviendrait de favoriser une présentation transversale des différentes aides à l'emploi, en mettant en correspondance type de projet associatif et dispositif approprié.

Pour plus d'information, consultez...

### Le rapport

Cartographie des politiques et dispositifs publics de soutien à l'emploi associatif sportif, juin 2007

### CNAR Sport

[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)

### Autres ressources utiles

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

[www.minefe.gouv.fr](http://www.minefe.gouv.fr)

Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports

[www.jeunesse-sports.gouv.fr](http://www.jeunesse-sports.gouv.fr)

Association des Régions de France

[www.arf.asso.fr](http://www.arf.asso.fr)

Avisé (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques)

[www.avise.org](http://www.avise.org)

## Les pilotes du CNAR Sport



Fonds social européen



Maison du sport français  
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13  
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 29 51  
[cnar-sport.franceolympique.com](http://cnar-sport.franceolympique.com)