



Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives ?

Étude réalisée par :



1 cours Verdun
69002 Lyon
Bureau Paris : 5, rue Faidherbe 75011 Paris
Tél. 04 78 28 15 00
Fax. 04 78 28 17 56
pluricite@pluricite.fr / contact@plusportconseil.fr
www.pluricite.fr

1 cours Verdun,
69002 Lyon
Tél : 04 82 53 76 67
Fax : 09 72 38 02 92
synoptic@synoptic.pro
www.synoptic.pro

SOMMAIRE

ÉDITORIAL	6
SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE	7
01.	
INTRODUCTION ET CADRAGE DES TRAVAUX	13
1.1 Le contexte et ses enjeux, des éléments indissociables de la réflexion	13
1.1.1 Le défi de la professionnalisation dans le secteur sportif	13
1.1.2 Les dispositifs d'aide à l'emploi pour le secteur sportif	14
1.1.3 L'emploi aidé et la professionnalisation du secteur sportif	15
1.2 Rappel des objectifs de l'étude et de son périmètre	17
1.2.1 Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)	17
1.2.2 Le Centre de Ressources DLA Sport	17
1.2.3 Les objectifs de l'étude	18
1.2.4 La méthodologie d'étude	20
1.2.5 Le référentiel d'étude	21
02.	
LES RÉALITÉS DU RECOURS AUX DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES	22
2.1 Un recours dont le niveau et la dynamique laissent supposer un caractère crucial	22
2.1.1 Près du tiers des emplois sportifs associatifs	22
2.1.2 Un recours en progression sur la période 2010 – 2016	23
2.2 Des disparités importantes en matière de recours : les caractéristiques des emplois concernés par une aide	24
2.2.1 Plus de 90% de CDD dans les contrats signés, une situation « habituelle » pour des contrats aidés... et pour l'emploi sportif	24

2.2.2 Avec une majorité de contrats d'un an ou moins, des durées moins importantes dans le sport que dans l'ensemble des contrats aidés	24
2.2.3 Davantage de temps plein en emploi aidé que la moyenne de la branche sport	25
2.2.4 Principale cible du recours : l'encadrement sportif	25
2.2.5 Un recrutement le plus souvent tourné vers de jeunes hommes, dont l'éloignement de l'emploi varie suivant les aides activées	27
2.2.6 Un recours plus important dans les grandes associations sportives	31
2.2.7 Un recours soumis au « fait régional »	34

03.

LA QUALITÉ DU RECOURS AUX DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI	35
3.1 Des aides dont les conditions sont globalement déterminantes (pour un premier recours ou son renouvellement)	35
3.1.1 Des niveaux d'aide qui ne se refusent pas !	35
3.1.2 Des aides appréciées selon leurs différentes caractéristiques	37
3.1.3 Des aides qui génèrent peu de conditions financières nouvelles pour « transférer » le financement des contrats	39
3.1.4 L'essentiel à retenir	40
3.2 Une action engagée en matière d'insertion professionnelle et de qualification	41
3.2.1 « Entrer » dans la branche sport, ouvrir son expérience professionnelle	41
3.2.2 Une action pour l'insertion professionnelle des personnes en partie engagée	41
3.2.3 Mais des difficultés persistantes, avec notamment des perspectives d'évolution dans l'emploi encore faibles	45
3.2.4 L'essentiel à retenir	48
3.3 Des processus de recours qui amènent à une évolution des pratiques et à la réflexion stratégique	48
3.3.1 Le déclenchement du recours et ses motivations initiales	48
3.3.2 Des aides qui amplifient la réalité d'un secteur employeur	51
3.3.3 In fine, le recours interroge et bouscule plus globalement l'association	55
3.3.4 L'essentiel à retenir	62
3.4 Un levier fédéral inégalement engagé	63
3.4.1 Une prise en compte diverse et variée de la question de l'emploi...	63
3.4.2 Un recours aux dispositifs d'aide à l'emploi qui a souvent permis de poser et d'activer plus avant la question de l'emploi, de la formation et de la professionnalisation des structures	68

3.4.3	Des illustrations de pratiques et de prise en compte	69
3.5	Des situations locales pleinement contributrices du panorama	71
3.5.1	Un écosystème d'accompagnement	71
3.5.2	Des efforts d'articulation et de mise en cohérence qui paient	72
3.5.3	L'existence de stratégies locales de soutien, comme autant de leviers permettant de développer l'emploi sportif de qualité	72
3.6	La pérennisation de l'emploi dans la pérennisation de l'aide	75
3.6.1	Une pérennisation plus forte dans les Emplois CNDS	75
3.6.2	La répétition des aides, entre opportunisme court-termiste et construction de moyen-long terme	76
3.6.3	Au-delà des types de dispositifs, les conditions favorables à la pérennisation des emplois	77
3.6.4	Vers la définition d'un emploi de qualité	77
3.6.5	L'essentiel à retenir	78

04.

LE POTENTIEL D'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

4.1	Le non recours : entre manque d'information, de structuration et de moyens financiers	79
4.1.1	Les bases de l'analyse du non recours ici présentées	79
4.1.2	Du côté des associations sportives qui n'ont jamais été employeurs	80
4.1.3	Du côté des associations employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi	82
4.1.4	Du côté des associations qui ont eu recours aux dispositifs d'aide à l'emploi	84
4.1.5	L'essentiel à retenir	84
4.2	L'estimation du besoin d'emploi	85
4.2.1	Quelques indicateurs clefs sur le mouvement sportif en France	85
4.2.2	Quelques résultats issus de l'enquête	85
4.2.3	Simulations globales	85

05.

ANNEXES

5.1	Index des acronymes	88
5.2	Bibliographie	89
5.3	Les interlocuteurs interrogés	91

Le mouvement sportif est souvent présenté comme un secteur à fort potentiel de développement en termes de nombre d'emplois. C'est un fait, il est pleinement entré dans son processus de professionnalisation depuis maintenant une vingtaine d'années. Or, pour répondre à leurs besoins d'emplois, de nombreuses associations sportives recourent à des dispositifs d'aide à l'emploi, qu'ils soient nationaux ou régionaux, centrés sur l'insertion des personnes ou sur le développement des structures. Le mouvement sportif s'est d'ailleurs mobilisé pour déployer plus particulièrement certains de ces dispositifs.

Pour autant, le recours à des dispositifs d'aide ne permet pas de présumer de la qualité des emplois et de leur pérennisation.

En effet, ces dispositifs ne répondent pas tous de la même façon aux besoins des associations sportives. C'est pourquoi une meilleure articulation des aides à l'emploi avec ces besoins permettrait d'agir dans le sens d'un emploi de qualité, tant du point de vue des salariés que de celui des employeurs et du mouvement sportif dans son ensemble.

Afin de mieux appréhender la situation, le Centre de Ressources DLA Sport, porté par le CNOSE, a donc souhaité analyser l'impact des dispositifs auxquels les associations sportives ont accès sur la qualité des emplois qu'elles proposent, pour ensuite estimer le potentiel de création d'« emplois de qualité » au regard des besoins et des dispositifs existants.

Cette étude a pour vocation première de partager des constats tangibles avec l'ensemble des parties prenantes de l'emploi associatif sportif. Sa date de parution coïncidant avec les questionnements du gouvernement autour de l'utilité des contrats aidés, elle doit également permettre d'ouvrir la concertation autour des enjeux d'accès à l'emploi pour les personnes et des enjeux de structuration et de développement des activités pour les associations sportives.

La réalisation de cette étude a été confiée au cabinet Pluricité. Celui-ci s'est appuyé sur la documentation existante, sur les données fournies par les membres du groupe technique de l'étude (composé de représentants de la DGEFP, du Ministère en charge des Sports, de la Caisse des Dépôts et Consignations, du CoSMoS, du Mouvement associatif, de fédérations sportives et de CROS et CDOS), et sur la réalisation d'une enquête auprès des réseaux du mouvement sportif.

Que toutes les personnes ayant contribué à cette étude en soient vivement remerciées.

Nous nous appuierons sur les différents constats pour poursuivre nos réflexions autour des évolutions nécessaires à la structuration des associations sportives et à la pérennisation des emplois leur permettant de développer efficacement leurs projets.

Denis MASSEGLIA
Président du CNOSE

SYNTHÈSE DE L'ETUDE

PRES DU TIERS DES EMPLOIS DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES BENEFICIE D'UNE AIDE À L'EMPLOI :


25 000

le nombre d'emplois aidés en 2016 dans les associations sportives, soit près du tiers des emplois sportifs associatifs


+ 220%

16 000 emplois aidés ont été signés en 2016, contre 5 000 en 2010, soit une progression de 220%


14%

Les associations sportives embauchent 14% des contrats aidés du secteur associatifs, alors qu'elles ne pèsent que 5% de l'emploi associatif

CINQ GRANDES CARACTERISTIQUES DEMARQUENT LES CONTRATS SIGNES VIA LE RECOURS À DES DISPOSITIFS D'AIDE A L'EMPLOI :

L'ENCADREMENT SPORTIF EST LA FONCTION MAJORITAIREMENT CONCERNÉE
(dans 65% des structures)

L'encadrement sportif s'accompagne souvent de missions annexes (administratives, gestion de projet,...). Les activités de développement viennent en seconde position (dans 49% des structures concernées)

Les bénéficiaires sont plutôt masculins, jeunes, un peu moins éloignés de l'emploi que les bénéficiaires de contrats aidés dans les autres secteurs

UN PUBLIC PLUS MASCULIN, PLUS JEUNE, (UN PEU) MOINS LOIN DE L'EMPLOI.

20%

20% des contrats sont signés pour une durée inférieure à 12 mois, soit des durées moins longues que dans les autres secteurs

53%

53% des contrats aidés sont à temps plein, soit un taux supérieur à l'ensemble de la branche sport, qui s'explique notamment par les conditions d'accès aux dispositifs

90%

90% des contrats aidés sont des CDD (ce qui est proche des taux des contrats non aidés dans le secteur)

LES AIDES SONT DETERMINANTES POUR LA PROFESSIONNALISATION DES STRUCTURES :

Condition sine qua non pour recruter :

Les dispositifs d'aide à l'emploi sont **décisifs dans le choix d'embaucher**. Les conditions d'aide sont donc déterminantes: avec des niveaux d'aide financière élevés, le facteur financier en particulier apparaît primordial.

Pour autant, les aides font l'objet d'un arbitrage au-delà de l'aspect financier (public, finalité, exigences liées au contrat, etc.), pour mobiliser le dispositif le plus adapté au besoin de recrutement, sans que cela signifie que les associations mènent une réflexion plus globale sur leur situation.

88%

UNE AIDE INDISPENSABLE

des employeurs n'auraient pas réalisé l'embauche sans dispositif d'aide

Création du 1^{er} emploi :

Les dispositifs d'aide à l'emploi ouvrent souvent l'expérience d'employeur des associations sportives qui y recourent. Près de 7 associations sportives sur 10 (68,4%) indiquent que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi a concerné le premier salarié de la structure.

Processus de professionnalisation :

Si le recours relève souvent d'une logique d'opportunité, celle-ci peut être analysée sous l'angle du manque d'anticipation mais aussi comme le signe d'une réactivité des associations.

Un reste à charge très faible peut susciter des recrutements peu ou pas préparés, il est donc essentiel d'associer la mobilisation d'une aide à une réflexion préalable liée au développement de l'activité et à la pérennisation du poste.

Par ailleurs, le recours à des dispositifs d'aides à l'emploi affaiblit les pratiques de contournement à l'emploi salarié et participe à un mouvement de professionnalisation des associations et ce notamment parce qu'il interroge et bouscule les structures dans leur opérationnalité au-delà de la fonction employeur.

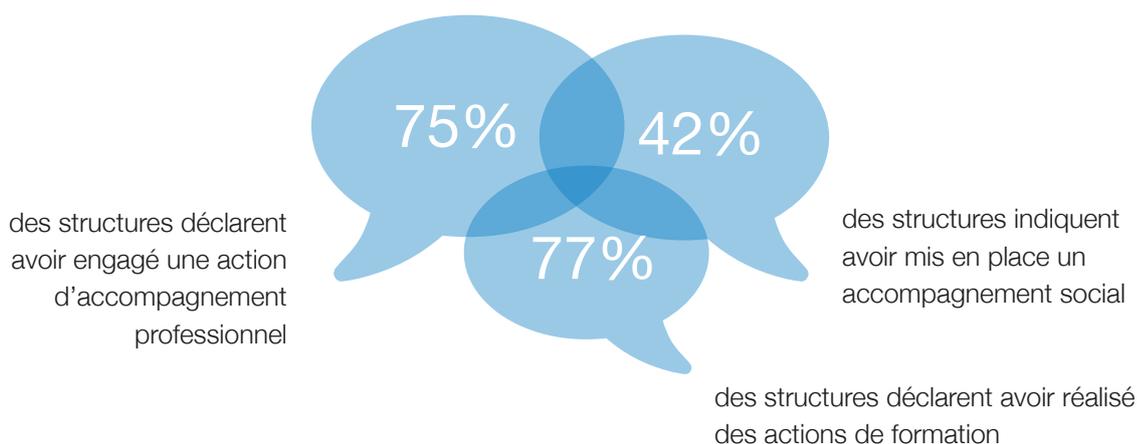
Le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi participe d'une trajectoire de professionnalisation du secteur : depuis les compétences des personnes (voir ci-dessous « Enjeux de qualité de l'emploi ») jusqu'aux «compétences des employeurs.



LES DISPOSITIFS PERMETTENT AUX ASSOCIATIONS DE SE SAISIR DE L'ENJEU DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

L'action des clubs dans l'accompagnement de leurs salariés encouragée :

Les dispositifs d'aide à l'emploi jouent un rôle décisif pour l'entrée dans la vie active (et dans la branche sport) des salariés concernés. Ils conditionnent également la mise en place d'actions favorables à l'insertion professionnelle du salarié recruté par la structure employeuse. Il peut s'agir d'un accompagnement social ou professionnel, mobilisant parfois des structures extérieures (Pôle Emploi, les Missions locales...) ou de formations.



> Le contenu des actions engagées par les associations et le niveau de leur investissement paraît néanmoins très dépendant de leurs contextes, quasi propres à chaque structure, ce qui rend difficile de porter une appréciation générale sur la qualité du travail effectué en matière de formation ou d'accompagnement professionnel. Nombre d'indices dessinent la persistance de difficultés et la limite des actions réalisées, avec un portage à géométrie variable, des oublis / contournements.

> De façon générale, ces actions s'appuient encore trop peu sur des partenaires extérieurs.

LES DISPOSITIFS D'AIDE A L'EMPLOI FAVORISENT LE DEVELOPPEMENT DES CLUBS

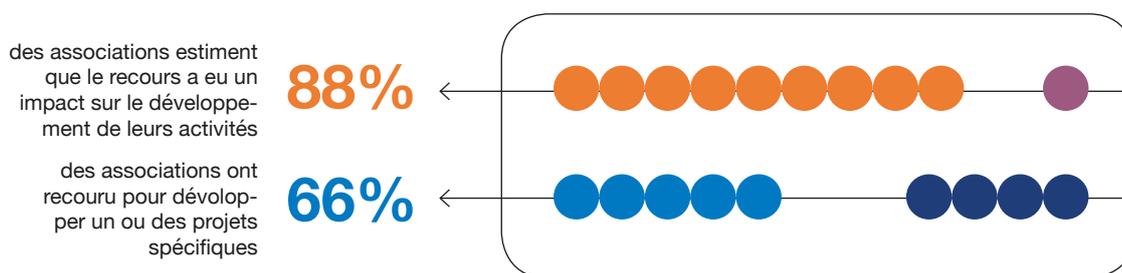
Ancrage du club sur son territoire :

Pour deux tiers des structures, le recours favorise la connaissance de leur environnement, leur ancrage territorial et la mobilisation d'acteurs extérieurs, notamment des acteurs de l'accompagnement qui ont un effet positif sur la prise de décision.

Effets sur l'activité de l'association :

Le recours à un dispositif d'aide est une réponse à un besoin pragmatique (notamment répondre à un surcroît d'activité, faire mieux les activités existantes, faire de nouvelles activités, parer à la baisse de la ressource bénévole).

Il sert le cœur de métier des associations et leur permet également de répondre aux autres enjeux du sport (performance éducative et sociale), de renforcer la qualité de leur offre, de développer de nouvelles activités voire de nouveaux services (avec une diversification de publics) et de se positionner comme acteurs locaux.



Plus largement, le recours paraît renforcer la capacité des structures à piloter leurs activités. Elles engagent une réflexion sur les différentes caractéristiques des dispositifs qui nourrit un arbitrage, mettent en place des outils structurants qui les crédibilisent aussi vis-à-vis de l'extérieur.

Effets sur le financement de l'association :

Le recours aux contrats aidés permet parfois d'accéder à des financements supplémentaires par les collectivités territoriales ou par la fédération d'appartenance notamment. Il représente souvent une « bouffée d'oxygène » pour des associations aux modèles économiques parfois fragiles.

Pour autant, les aides constituent un faible tremplin vers l'autofinancement, dans un contexte qui « plaide » quasi mécaniquement pour le renouvellement de l'aide à l'emploi.

L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES, CONDITION DE REUSSITE DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'AIDE

Echange préalable :

62% des structures qui ont recouru à un dispositif financier d'aide à l'emploi indiquent avoir eu un échange avec un acteur extérieur avant de prendre leur décision.

> Les acteurs les plus mobilisés sont les services de l'Etat (53%), les acteurs du Service Public de l'Emploi (40%) et la fédération de rattachement du club (37%). Viennent ensuite les CDOS/CROS/CTOS (30%), les dispositifs d'appui tels que le DLA ou le CRIB (23%), une autre association (18%) et une collectivité territoriale (17%).

> 95% des structures qui ont eu cet échange préalable l'estiment utile.

Appui :

Dans la moitié des cas, les structures ont bénéficié d'un appui plus poussé.

> 90% des structures jugent alors cet appui utile.

Les fédérations sportives, interlocutrices privilégiées de leurs clubs :

Trois grands types de fédérations ont été identifiés, présentant des niveaux d'engagement divers :

- > Des fédérations qui mènent peu ou pas d'actions et n'ont pas de stratégie définie ;
- > Une majorité de fédérations qui développent des actions mais ne disposent pas d'une stratégie formalisée ;
- > Des fédérations qui disposent d'une stratégie formalisée.

Ainsi, certaines fédérations n'appuient pas ou peu le recours, d'autres « maximisent » l'opportunité d'un recours sans travailler les conditions de réussite, et des fédérations investissent le recours dans une réflexion intégrée au développement des clubs / de la discipline.

De façon générale, **les fédérations sont des interlocutrices privilégiées des clubs** et peuvent lier le recours avec d'autres dimensions (la formation, les objectifs licenciés, les modèles économiques, etc.).

DES DISPOSITIFS DIVERSEMMENT EVALUES PAR LES STRUCTURES

Une diversité de critères pris en compte :

Les associations sportives choisissent les différents dispositifs selon des caractéristiques privilégiées pour chacun d'entre eux ; une analyse dont il ressort que les CUI-CAE et les Emploi CNDS présentent les caractéristiques les plus appréciées, l'Emploi CNDS étant le plus adapté du côté des publics et le CUI-CAE étant le plus simple et facile à monter notamment :

Le plus simple à monter	CUI-CAE	34,3% le considèrent facile à « monter »
Le plus intéressant financièrement	CUI-CAE	29,4% jugent l'aide financière importante
Le moins contraignant	CUI-CAE	30,6% estiment les critères peu contraignants
Le plus adapté côté public	Emploi CNDS	37,2% estiment le public visé adapté
Le plus valorisant pour le salarié	Emploi CNDS	27,1% le jugent valorisant pour le salarié
Le plus « exigeant » vis-à-vis des obligations d'employeurs	CUI-CAE	26,6% le trouvent le plus exigeant
Le plus impactant sur le développement de la structure	Emploi CNDS	

Des résultats hétérogènes en matière de pérennisation :

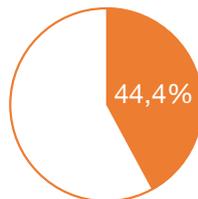
Entre consolidation des emplois et consolidation des trajectoires professionnelles, il apparaît que l'emploi se pérennise souvent dans le renouvellement du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi.

Ces répétitions prennent des formes différentes : sans changer d'aide mais en changeant de personne, ou au contraire en changeant d'aides pour poursuivre avec les mêmes personnes.

Les Emplois CNDS proposent le meilleur taux de pérennisation sans aide : 56% contre 38% pour les CUI-CAE et 27% pour les EAv, ce qu'illustrent des perceptions qualitatives chez les acteurs du mouvement sportif.

Le CUI-CAE constitue par ailleurs souvent une étape dans un parcours d'insertion sans pour autant aboutir à une pérennisation des postes.

Un peu moins de la moitié des personnes embauchées dans le cadre d'un dispositif d'aide sont maintenues au sein de l'association en tant que salarié dans le cadre d'un contrat de droit commun non aidé



UN POTENTIEL DE DOUBLEMENT DU NOMBRE D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR, SUR LA BASE DES DISPOSITIFS EXISTANTS

Éléments constitutifs (et non exhaustifs) d'un emploi de qualité :

On peut considérer, sur la base des entretiens conduits avec le mouvement sportif, qu'un emploi de qualité se définirait comme un emploi qui :

- > aide à structurer une organisation, à améliorer la qualité des services proposés et à en développer de nouveaux,
- > dispose d'un modèle économique anticipant la fin des aides s'il est aidé ou, autrement dit, un emploi avec un potentiel de solvabilité à terme s'il est aidé,
- > répond à un besoin identifié au sein du projet associatif,
- > permet une montée en compétence dans le poste et dans la carrière, dans le sport voire au-delà de la branche,
- > présente les conditions favorables à la réalisation des tâches qui lui sont dévolues comme à l'épanouissement du salarié qui l'occupe, avec une adéquation entre le profil de la personne, les responsabilités exercées, le niveau d'encadrement proposé et la rémunération,
- > s'articule en bonne intelligence de la ressource bénévole.

Projections chiffrées :

En utilisant les indicateurs liés aux projets de recrutement des associations sportives sur la prochaine année, dans l'hypothèse où tous les projets de recrutement des associations sont convertis, il sera généré environ 72 000 emplois supplémentaires (dont 27% à temps partiel et 36% à temps très partiel).



22 500

Emplois aidés



72 000

Emplois supplémentaires, dont 63% à temps partiel et 60% sur l'encadrement sportif



25-47%

des emplois créés seront « de qualité »

Une conversion mathématique permet de relever que le nombre théorique d'emplois aidés mobilisés s'élèverait à 22 500. Ce calcul a été réalisé sur la base des dispositifs existant au moment de la réalisation de l'étude, à savoir au printemps 2017.

LES ATTENTES DES ASSOCIATIONS SPORTIVES : DES DISPOSITIFS CORRESPONDANT A LEURS BESOINS DE RECRUTEMENT ET FINANCIEREMENT INTERESSANTS

Pour les associations n'ayant jamais embauché mais ayant un besoin de recrutement :

- > L'aspect financier est le frein principal (80,80%) qui expliquent qu'elles n'ont jamais franchi le cap du recrutement.
- > Ces structures attendent en priorité d'un dispositif d'aide que le reste à charge soit très faible (70%).

Pour les associations employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi :

- > Au-delà de celles qui n'ont pas ressenti de besoin d'aide financière (13,5%), les freins identifiés sont variés : critères d'accès, complexité du dossier, exigences liées au contrat et manque d'information. Elles sont peu nombreuses à mentionner l'insuffisance de l'aide.
- > Leurs attentes portent ainsi principalement sur une activation simple et rapide des dispositifs.

Pour les associations employeurs qui ont eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi :

L'arbitrage, au moment de choisir un dispositif, porte en priorité sur :

- > Le dispositif le plus adapté au besoin de recrutement (1er critère).
- > Le dispositif le plus favorable d'un point de vue financier (2ème critère).

La combinaison de ces différents éléments, associée à un accompagnement adapté des structures, est ainsi essentielle à la mobilisation des dispositifs d'aide à l'emploi dans de bonnes conditions pour les associations sportives.

01.

INTRODUCTION ET CADRAGE DES TRAVAUX

1.1 Le contexte et ses enjeux, des éléments indissociables de la ré-flexion

Le secteur sportif est traversé par des évolutions et des enjeux de plusieurs ordres, qu'il s'agisse de la massification et de la diversification de la pratique sportive, de la montée des attendus vis-à-vis du sport, de l'évolution du modèle associatif, ses ressources humaines et l'hybridation de ses moyens financiers, de la réforme territoriale...

Au final, sans prétention d'exhaustivité !, les dirigeants bénévoles des associations sportives...

- ... font face à une demande sportive qui s'est complexifiée (toujours forte, plus hétérogène, parfois avec des remous entre « ancien et nouveau monde », un public exigeant...)
- ... dans une société où le sport est mis en avant pour lui-même (le plaisir de sa pratique), ses performances comme pour ses bienfaits indirects (sur la santé, le lien social, la citoyenneté...),
- ... avec un modèle associatif largement bousculé tant en termes d'organisation, de ressources que d'ancrage – et la capacité à construire et s'inscrire dans un dialogue territorial, notamment par les évolutions du côté des pouvoirs publics (tension budgétaire, réforme territoriale),
- ... dans un environnement qui s'est globalement professionnalisé (convention collective, normes réglementaires de pratique des activités et de gestion des structures -logiciel de paie compatible avec la DSN¹ par exemple, structuration métiers / filière de formation...)
- ... et qui intègre une nouvelle génération de jeunes professionnels qui veulent concilier vie active et droit du travail, passion personnelle et vie professionnelle !

Bref, le recours aux dispositifs d'aide à l'emploi participe-t-il du mouvement de professionnalisation qui s'est largement engagé ? Déclenche-t-il une meilleure capacité des structures à s'emparer et répondre aux différents enjeux du secteur ici dressés ? Permet-il de forger un emploi de qualité et, d'ailleurs, comment celui-ci est-il alors entendu à l'échelle du secteur sportif ?

1.1.1 Le défi de la professionnalisation dans le secteur sportif

Des évolutions qui intiment aux acteurs du sport d'évoluer

Le mouvement sportif s'est construit tout au long du 20^{ème} siècle sous l'impulsion d'organisations locales, clubs et associations sportives. Ces organisations ont donné des valeurs au mouvement sportif : un ensemble de valeurs autour de la pratique sportive comme de l'engagement bénévole ou encore sur l'éducation de la jeunesse et la cohésion sociale sur les territoires. Si l'organisation du sport en France repose toujours sur ces fondements, une problématique a émergé à partir des années 1980 pour s'imposer à tous les acteurs sportifs : **la professionnalisation du mouvement sportif**.

La complexification du contexte socio-économique, les tensions des finances publiques, la crise du lien social, la diversification des modes de pratique, les nouvelles exigences réglementaires, etc. imposent aux acteurs du sport (clubs, comités départementaux, ligues, échelon fédéral) de repenser leurs rôles et leurs structurations. **La professionnalisation ne se limite donc pas à une stricte salarisation au sein des organisations mais doit être envisagée comme une problématique globale et durable.**

¹ DSN : Déclaration Sociale Nominative

Un développement et ses enjeux de structuration et de professionnalisation qui appelle des compétences.

Pour « réussir cette mutation », les acteurs du sport sont amenés à s'interroger sur le sens de leurs projets, la complémentarité entre l'engagement bénévole et la structuration d'une activité salariale, leur consolidation financière, la complémentarité entre des finalités compétitives, de loisirs, sociales, éducatives, de santé, etc., ainsi que sur la durabilité d'une telle transformation.

Ce processus de professionnalisation a notamment été accompagné par le recours aux différents dispositifs d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics.

1.1.2 Les dispositifs d'aide à l'emploi pour le secteur sportif

Entre politiques nationales de l'emploi, mesures locales et dispositif spécifique au sport

Face au chômage de masse qui marque le marché du travail français depuis une trentaine d'années, les politiques de l'emploi sont mises en œuvre pour accroître l'emploi et **réduire le chômage, en tentant d'accompagner les transformations du travail**. Ces interventions constituent un paysage complexe dans lequel se trouvent des mesures dites actives, c'est-à-dire un traitement économique du chômage en cherchant à augmenter le niveau d'emploi (complémentaires à des mesures dites passives qui renvoient à un traitement social en cherchant à atténuer les conséquences du chômage), parmi lesquelles **les contrats d'aide à l'insertion professionnelle**.

Nés à la fin des 70' pour favoriser l'accès à l'emploi, notamment des publics les plus vulnérables, en soutenant **une logique de formation et de mise en activité, les Contrats aidés prennent la forme d'un contrat de travail dérogeant au droit commun**, accessible prioritairement à des publics cibles et pour lequel l'employeur bénéficie d'aides (subventions à l'embauche, exonérations de certaines charges, aides à la formation). Ces contrats s'organisent selon qu'ils sont passés sur le secteur marchand (le contrat unique d'insertion marchand – CUI CIE notamment) ou non marchand (par exemple le contrat unique d'insertion non marchand – CUI CAE), selon la typologie de publics touchés ou l'objectif poursuivi (l'Emploi d'Avenir pour les jeunes par exemple).

Localement (au niveau régional ou départemental), d'autres soutiens sous la forme de dispositifs financiers ou contractuels permettent d'intervenir en faveur de l'emploi, qu'il s'agisse d'intervenir en direction de publics en particulier (par exemple les jeunes ou les personnes éloignées du marché du travail) ou d'accompagner les associations dans leur capacité à répondre aux défis de la société.

Par ailleurs, le secteur sportif dispose d'une aide à l'emploi spécifique, le dispositif Emplois CNDS. Il s'agit d'une aide à la création d'emploi pérenne pour renforcer les structures associatives sportives (professionnalisation de l'encadrement, développement de la pratique sportive) et qui porte sur les postes techniques, pédagogiques et administratifs. Un certain nombre de fédérations sportives ont également pu mettre en place des dispositifs de soutien à l'emploi à l'attention des associations qui y sont affiliées.

Le secteur sportif peut ainsi mobiliser des aides à l'emploi dont les objectifs et les modalités sont différents selon qu'ils visent l'insertion professionnelle, le soutien à des actions d'utilité sociale portées par le tissu associatif local ou la structuration du secteur sportif en tant que telle (sa professionnalisation, le développement de la pratique) : les dispositifs de droit commun parmi lesquels se distinguent les contrats d'insertion et les contrats en alternance ainsi que des dispositifs spécifiques portés soit par le CNDS et certains Conseils régionaux.

Précisions relatives aux caractéristiques des différents dispositifs évoqués²

Les dispositifs mobilisables par les acteurs sportifs

CUI-CAE : Le contrat unique d'insertion (CUI) associe formation et/ou accompagnement professionnel pour son bénéficiaire et aide financière pour l'employeur. Il vise à **faciliter l'embauche des personnes ayant des difficultés à trouver un emploi**. Le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) s'adresse au secteur non marchand. Le contrat initiative emploi (CUI-CIE) concerne le secteur marchand.

² Les aides, en détail, sur le site du CR DLA Sport : <http://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=36835>

Emploi d’Avenir (EAv) : L’Emploi d’Avenir est un contrat d’aide à l’insertion destiné aux jeunes particulièrement éloignés de l’emploi, en raison de leur défaut de formation ou de leur origine géographique. Il comporte des engagements réciproques entre le jeune, l’employeur et les pouvoirs publics, susceptibles de permettre une insertion durable du jeune dans la vie professionnelle.

Emplois CNDS : Destiné spécifiquement aux associations sportives et anciennement appelé Plan Sport Emploi (PSE), les Emplois CNDS visent à permettre la création de nouveaux emplois qualifiés et pérennes en apportant, sous réserve des moyens financiers mobilisables de l’association sportive requérante et en cohérence avec les objectifs de son projet associatif / plan de développement, un appui financier aux postes relevant des champs technique, pédagogique et administratif. L’aide est assortie d’objectifs qualitatifs et quantitatifs de développement de la pratique sportive.

Contrat d’apprentissage : Le contrat d’apprentissage est un contrat de travail à durée limitée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) entre un salarié et un employeur. Il permet à l’apprenti de suivre une formation en alternance en entreprise sous la responsabilité d’un maître d’apprentissage et en centre de formation des apprentis (CFA) pendant 1 à 3 ans en vue d’acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel.

Contrat de professionnalisation : Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance entre un employeur du secteur privé et un salarié répondant à certains critères (jeunes de 16 ans à 25 ans révolus pour compléter leur formation initiale, demandeurs d’emplois d’au moins 26 ans, bénéficiaires du RSA, bénéficiaires de l’allocation de solidarité spécifique (ASS), de l’allocation aux adultes handicapés (AAH), personnes ayant bénéficié d’un contrat unique d’insertion (CUI)). L’objectif est de favoriser l’insertion professionnelle du salarié.

Sur certaines régions, des dispositifs ad hoc sont mobilisables par les associations sportives, parmi lesquels des aides à l’emploi associatif, des emplois tremplins, des aides complémentaires aux dispositifs nationaux... Il est notable que ces mesures sont impactées par la réforme territoriale et que les nouvelles Régions sont en cours de définition de leurs nouvelles orientations et modalités d’intervention en la matière.



BON À SAVOIR

Parmi ces outils, on note bien l’existence soit de dispositifs qui visent des personnes éloignées de l’emploi (à la recherche d’une première expérience professionnelle, en besoin de qualification, en besoin d’apprentissage des savoirs être en entreprise, qui sont sur le marché de l’emploi sans trouver un emploi depuis 6 mois et plus, etc.) soit de dispositifs davantage axés sur les organisations.

1.1.3 L’emploi aidé et la professionnalisation du secteur sportif

L’opportunité des dispositifs d’aide à l’emploi dans le secteur sportif

Le secteur sportif se distingue tout particulièrement dans le rôle important que joue l’Economie Sociale et Solidaire dans la dynamique de création d’emploi : 10,3% de l’emploi en France et 1 emploi créé sur 5 chaque année pour l’ESS, les acteurs sportifs relevant de l’ESS représentant 6 employeurs sur 10 de leur secteur.

Ce dynamisme a profité des politiques publiques de soutien à l’emploi, et notamment l’effort réalisé en matière de contrats aidés au cours des dernières années.

347 000 contrats aidés dans le secteur non marchand en 2015 (267 000 en 2013)³ dont environ 20 000 pour le secteur sportif.

Alors que les acteurs sportifs font face au défi d'une performance qui dépasse le sportif et interroge ses structures, sa capacité à rendre un service de qualité, à développer une stratégie, à répondre aux besoins des adhérents, à mobiliser les bénévoles, à mobiliser des fonds publics voire à entériner l'hybridation de leurs ressources et la marchandisation de leurs activités... les pouvoirs publics se tournent de plus en plus vers eux pour encourager leur inscription dans leurs politiques de développement et de cohésion.

De fait, les associations doivent souvent en passer par un recrutement pour raffermir leur capacité d'action ; cependant elles sont souvent insuffisamment prêtes à embaucher, soit que leur projet associatif ne soit pas assez abouti, soit qu'elles n'aient pas les compétences internes pour encadrer un / des salarié(s), soit que le modèle économique ne suive pas... soit que les modalités mêmes des contrats ne soient pas assez adaptées à leurs besoins : besoin de stabilisation d'un projet / d'une action vs. la durée des contrats ; besoin de structuration vs. le profil des personnes qui peuvent être recrutées, etc.

En outre, la question de la qualité de l'emploi dans l'ESS, et donc de l'emploi dans les associations et clubs locaux est posée par de nombreux travaux depuis un certain nombre d'années, s'appuyant sur des travaux universitaires qui ont cadré les grilles de lecture et d'analyse en la matière⁴ : à la lumière de ces études, la qualité de l'emploi dans l'ESS fait l'objet d'analyses contrastées et marque dans tous les cas un certain nombre d'enjeux avérés :

- Des analyses contrastées avec des conclusions sur un niveau de performance plutôt faible⁵, comme des analyses recherchant à nuancer « des idées reçues » notamment sur la précarité des emplois⁶ ;
- Parmi les enjeux, notamment la pérennisation des emplois et l'évolution des compétences, le renforcement de la fonction d'employeur au sein du tissu associatif ou encore la nécessité de coupler projet associatif / social et qualité des conditions de travail.

La création d'emploi au service de la professionnalisation du secteur ?

De fait, la question se pose d'une potentielle concurrence entre la création d'emploi qu'appuie une logique d'insertion des personnes et la professionnalisation du secteur. En effet, l'objectif d'insertion sociale de personnes peu ou pas qualifiées (confié par les pouvoirs publics dans le cadre des dispositifs d'aide à l'emploi) n'est-il pas en contradiction avec celui de l'amélioration de la qualité du service ?

Aussi la qualité de l'emploi doit se regarder sous un angle global : la qualité de l'emploi, la qualité du service, l'insertion socioprofessionnelle, voire la participation au développement des territoires font partie de la « qualité de l'emploi », ainsi qu'elle est bien envisagée dans le cadre du présent travail.

Ce sont deux défis en résumé que l'étude des effets du recours à l'emploi aidé sur la qualité de l'emploi dans le secteur sportif met en avant :

- Réussir l'emploi sportif et la structuration des organisations : l'amélioration du service rendu et l'implication dans le développement des territoires ;
- Réussir l'emploi sportif et l'insertion professionnelle des salariés.

L'équilibre actuel se pose ainsi en ces termes : participer à l'effort national pour une meilleure insertion des publics éloignés de l'emploi sur le marché du travail tout en prenant en considération les besoins en personnels qualifiés associés à des contraintes économiques fortes des acteurs sportifs. Mais sont-ce les contours d'un fonctionnement

³ DARES Résultats – Septembre 2016 – N°047

⁴ Notamment les indicateurs de Laken.

⁵ Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? – LEST – CNRS en 2010

⁶ Monographie de l'emploi de qualité dans l'ESS – CIDES – CHORUM en 2011

adéquat pour l'un comme pour l'autre des objectifs ? Faut-il accompagner le développement du secteur sportif avec une visée différenciée de l'effort d'emploi à réaliser d'un côté et des besoins d'insertion de l'autre ? Faut-il se saisir différemment des opportunités d'emploi qu'offre le secteur sportif ?

1.2 Rappel des objectifs de l'étude et de son périmètre

1.2.1 Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)

Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) est une association reconnue d'utilité publique. Créé sous sa forme actuelle en 1972, il est reconnu par le Comité International Olympique et comprend 106 membres, fédérations et groupements sportifs.

Le CNOSF a principalement deux missions :

- Représenter le Comité International Olympique (CIO) en France. A ce titre il organise et dirige la délégation française aux Jeux Olympiques, promeut les valeurs de l'Olympisme et veille à leur respect (conformément à la Charte Olympique), désigne les villes candidates à l'organisation des Jeux organisés ou patronnés par le CIO.
- Représenter le mouvement sportif auprès des pouvoirs publics, et notamment le ministère chargé des Sports et les collectivités territoriales et, à ce titre, mener des actions d'intérêt commun au nom de ses membres ou avec eux, dans le respect de leurs prérogatives.

De plus, les comités régionaux olympiques et sportifs (CROS), les comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) et les comités territoriaux olympiques et sportifs (CTOS) sont les relais régionaux, départementaux et territoriaux du CNOSF auxquels celui-ci reconnaît qualité exclusive dans leur ressort territorial pour mettre en œuvre, en son nom et sous son contrôle, certaines de ses missions. Leur rôle est précisé dans le Code du sport (article R.141-3 Code du sport) et l'article 17 des statuts du CNOSF.

Le CNOSF est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. Il participe également activement aux travaux d'un grand nombre d'instances de concertation et entreprend au nom des fédérations ou avec elles, et dans le respect de leurs prérogatives, toutes activités de développement du sport de haut niveau et du sport pour tous.

À ce titre, il intervient notamment dans les domaines suivants :

- La reconnaissance et valorisation du bénévolat,
- l'aménagement du territoire,
- la promotion des sportifs sur le plan social,
- la promotion de la santé par le sport,
- le règlement des litiges sportifs par voie de conciliation ou d'arbitrage,
- la professionnalisation du mouvement sportif à travers notamment les questions de développement de l'emploi et de la formation des acteurs du mouvement sportif.

Ainsi, le CNOSF s'est engagé dans une politique d'accompagnement à la structuration et au développement du mouvement sportif depuis une vingtaine d'années. C'est dans ce cadre que le CNOSF porte le Centre de Ressources DLA Sport.

1.2.2 Le Centre de Ressources DLA Sport

Le Centre de Ressources Dispositif Local Accompagnement (CR DLA) Sport, anciennement Centre National d'Appui et de Ressources (CNAR) Sport, est porté par le CNOSF depuis 2005. Il fait partie de l'échelon national du dispositif DLA :

- Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif public dont l'objectif est d'accompagner les structures d'utilité sociale dans leur démarche de création, de consolidation et de développement de l'emploi. Il s'appuie sur un réseau de 106 DLA départementaux, de 17 DLA régionaux et de 6 Centres de Ressources DLA thématiques.

- Les cibles prioritaires du DLA sont les associations employeuses de petite et de moyenne taille, les structures d'insertion par l'activité économique et les coopératives à finalité sociale créatrices d'emplois. Il s'agit plus particulièrement de structures qui :

- ont la volonté de consolider leurs activités, de pérenniser leurs emplois,
- ont identifié des difficultés qui nécessitent un appui professionnel externe,
- s'interrogent sur leur stratégie de consolidation, de développement de leurs activités.

- Le DLA permet à une structure d'utilité sociale, départementale ou régionale, de bénéficier d'un diagnostic partagé de sa situation. Si la structure accepte les préconisations qui découlent de ce diagnostic, le (la) chargé(e) de mission DLA élabore et met en place avec elle un plan d'accompagnement. Celui-ci comprend une ou plusieurs actions d'appui qui prennent la forme d'ingénieries individuelles ou collectives, financées par le DLA et réalisées par des prestataires. Il (elle) assure un suivi du plan d'accompagnement et mesure son impact sur le développement des activités et des emplois.

- Pour compléter leur compétence généraliste, les DLA s'entourent d'experts sectoriels et thématiques, organisés au niveau national en Centres de Ressources DLA. Ils réunissent les professionnels et les têtes de réseaux sectorielles et thématiques : Sport, Insertion par l'Activité Economique (IAE), Culture, Social, Financement, Environnement.

Ainsi, le Centre de Ressources DLA Sport a pour objectif de soutenir les opérateurs du DLA dans leurs missions d'accompagnement à la structuration des associations sportives, en favorisant notamment la connaissance et l'articulation avec le mouvement sportif.

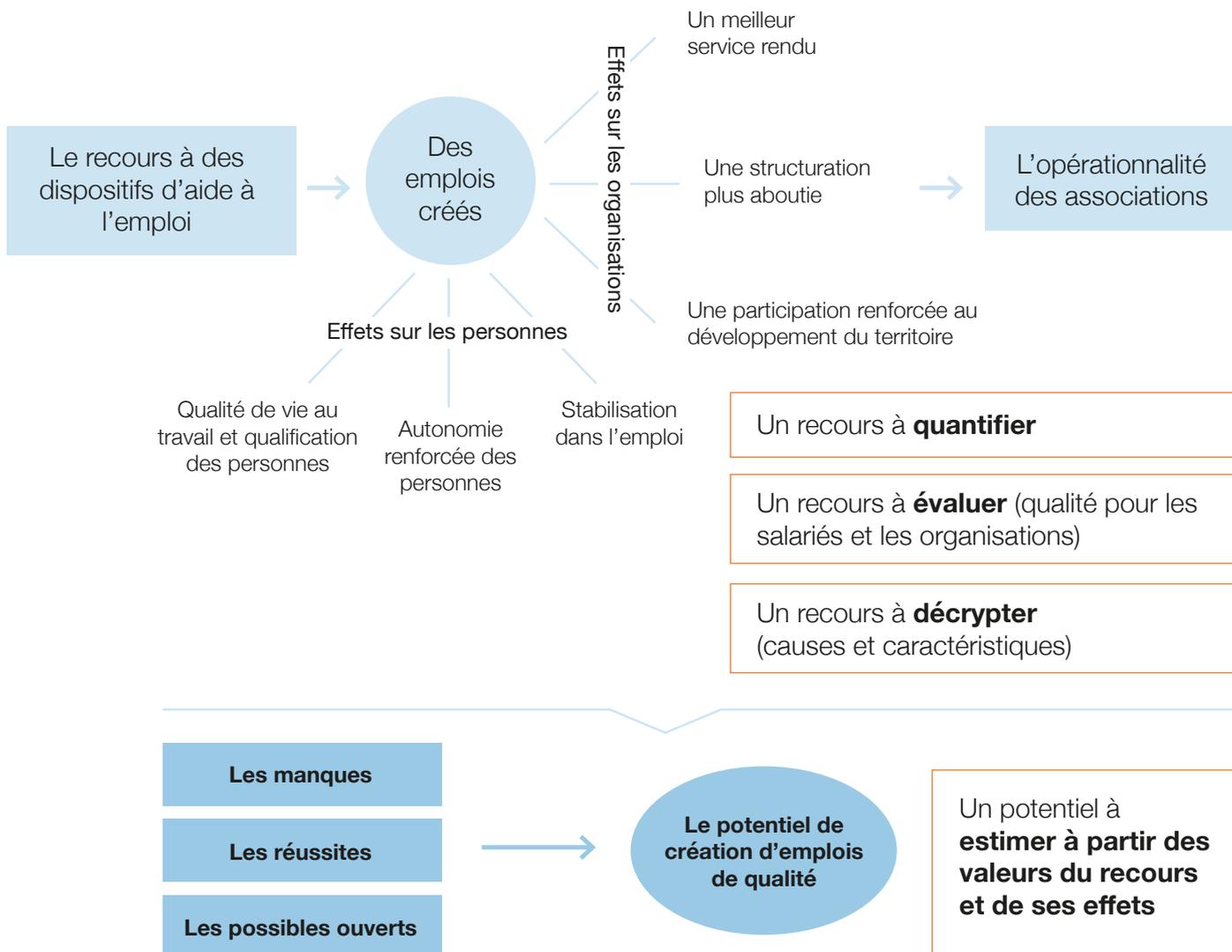
Dans le cadre de ses missions et de sa réflexion autour de l'évolution potentielle des dispositifs d'aide à l'emploi, le CNOSF a souhaité réaliser pour le Centre de Ressources DLA Sport une étude relative aux effets du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi sur la qualité de l'emploi dans le secteur sportif. Le CNOSF s'interroge en effet sur les impacts du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi sur la qualité de l'emploi dans le secteur, notamment en termes de pérennisation, de temps de travail, de niveaux de rémunération, de sécurisation de l'emploi, et d'adéquation des profils avec les besoins. Pour cela, il s'interroge sur le lien entre le recours à ces dispositifs et la réalité du potentiel de création de ces « emplois de qualité » dans le secteur sportif. Dans l'hypothèse où ce potentiel serait avéré, il souhaite pouvoir caractériser les emplois et situations professionnelles pouvant être ainsi créés.

1.2.3 Les objectifs de l'étude

L'objet de cette étude est :

- D'analyser les effets du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi par les associations sportives sur la qualité de l'emploi dans le secteur sportif.
- D'analyser l'utilisation de ces dispositifs par les fédérations.
- De caractériser les leviers et freins au potentiel de création d'« emplois de qualité ».
- De décrire le potentiel de création et de pérennisation d'emplois.

En résumé, le synoptique de l'analyse à conduire peut se résumer à travers le schéma ci-dessous :



Le processus d'analyse consiste donc à regarder du côté du recours (comment les dispositifs sont connus, mobilisés, diffusés...), du côté des emplois créés et, au-delà de leurs réalités quantitatives, de leurs formes et de leurs effets, ainsi que du côté du potentiel, où il s'agit donc de se situer tout à la fois en dynamique, en socle de réussite et en marges de progression (vis-à-vis des utilisateurs effectifs comme des non utilisateurs). L'analyse de ce potentiel découle d'une approche plurielle :

- Une approche tendancielle, qui s'appuie sur la dynamique du recours sur plusieurs années ;
- Une approche évaluative, à partir de l'appréciation du recours actuel (la satisfaction du recours, les facteurs freinant un meilleur recours / un renouvellement du recours / un déploiement du recours)
- Une analyse du non recours (en questionnant les associations qui n'ont pas actionné les dispositifs).

1.2.4 La méthodologie d'étude

La démarche s'est organisée autour du synoptique méthodologique suivant :

jusqu'à fin février 2017	De début mars à fin mai	De début juin à mi-juillet
PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
Lancement et cadrage	Collectes et analyses	Préconisations et finalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Stabiliser la méthode d'intervention dans son organisation (calendrier, communication...) et son contenu (données...); • Identifier les lignes directrices du travail et les pistes de réflexion à explorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantifier le recours aux dispositifs d'aide à l'emploi ; • Évaluer la qualité de l'emploi, notamment du point de vue de l'opérationnalité des structures; • Comprendre le recours aux dispositifs, leur appropriation et les leviers de l'emploi de qualité; • Analyser le potentiel de création d'emplois de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les résultats des travaux et stabiliser les analyses • Favoriser l'appropriation des conclusions et envisager les suites à donner • Appuyer à la décision
<ul style="list-style-type: none"> • Temps de lancement • Entretiens de cadrage Stabilisation du référentiel et des sources • Collecte de 1ères données statistiques et documentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil de bases de données statistiques et traitements • Enquête quantitative auprès des clubs • Entretiens exploratoires auprès des Fédérations et ligues + d'un échantillon de clubs • Production d'analyses consolidées et rédaction • Instances de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploration et études de préconisations • Rédaction des livrables finaux • Instances de pilotage
<ul style="list-style-type: none"> • Note d'ajustement méthodologique de la mission • Support de présentation des instances de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport intermédiaire • Support de présentation des instances de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Livrables finaux de l'étude • Support de présentation des instances de pilotage

Notre intervention a combiné trois phases de travail : lancement, cadrage des travaux et élaboration des outils de collecte des données et opinions des acteurs du secteur, collecte de la matière nécessaire à l'analyse, croisement des informations et données récoltées en vue de forger des conclusions qui permettent de se saisir des résultats du travail pour envisager les suites qu'il convient de donner aux dispositifs en place.

La méthode déployée repose sur les approches suivantes :

- La réalisation d'un référentiel d'étude, permettant de préciser le questionnement, les critères d'analyse, les informations recherchées, les hypothèses de travail
- Une dizaine d'entretiens de cadrage en amont du lancement des travaux de collecte
- Une analyse des données statistiques et documentaires (issues du CR DLA Sport, de la DGEFP, du Ministère en charge des Sports, de la recherche académique)
- Une enquête réalisée à travers un questionnaire en ligne auprès des associations sportives, relayée principalement par le CNOSF et les fédérations, qui a permis d'obtenir plus de 1500 réponses
- Une trentaine d'entretiens auprès des fédérations, ligues/comités et clubs, dont la liste est produite en annexe.

1.2.5 Le référentiel d'étude

QUESTIONS	INFORMATIONS RECHERCHÉES	OUTILS MOBILISÉS
Quantification du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi		
Dans quelle mesure les associations sportives recourent-elles à des dispositifs d'aide à l'emploi ?	Nombre d'emploi via les dispositifs	Statistique
	Nombre d'emploi par dispositif	Statistique
	Estimation de la part de ces emplois dans l'emploi sportif des associations sportives	Etude documentaire
Comment se caractérisent les emplois mis en place via les dispositifs d'aide à l'emploi ?	Type d'employeur selon les effectifs, la localisation	Statistique
	Expérience antérieure d'employeur, première embauche	Enquête
	Portage / Emploi partagé ou mono emploi	Enquête
	Type de salarié selon le genre, l'âge, le niveau de formation, la situation face à l'emploi	Statistique
	Type de contrat selon l'emploi proposé, le salaire, la durée hebdomadaire	Statistique
	Périmètres d'activité (fédérales, éducatives, autres...)	Enquête
	Implication dans la vie de l'association, sa gouvernance	Enquête et entretiens
Qualification du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi		
Dans quelles conditions les associations sportives recourent-elles à des dispositifs d'aide à l'emploi ?	Connaissance préalable du dispositif	Enquête
	Contexte et besoin initial	Enquête et entretiens
	Lien entre recrutement et projet associatif	Enquête et entretiens
	Arbitrage entre dispositifs	Enquête
	Mise en place	Enquête
	Activation d'outils d'appui (préparation à la mise en place et / ou mise en place)	Enquête
	Appréciation des freins et leviers	Enquête et entretiens
Dans quelle mesure le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi favorise-t-il l'insertion professionnelle des personnes recrutées ?	Actions d'accompagnement social envisagées	Statistique et enquête
	Actions d'accompagnement professionnel envisagées	Statistique et enquête
	Actions de formation envisagées (interne / externe, niveau de qualification visé...)	Statistique et enquête
	Trajectoire professionnelle (prise d'autonomie, suite, appréciation...)	Enquête
	Activation de partenaires	Enquête
	Appréciation des freins et leviers	Enquête et entretiens
Dans quelle mesure le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi favorise-t-il l'opérationnalité des associations sportives ?	Activation d'outils d'appui	Enquête et entretiens
	Impact sur la fonction employeur	Enquête et entretiens
	Impact sur l'organisation des activités	Enquête et entretiens
	Impact sur la qualité des activités proposées	Enquête et entretiens
	Impact sur la mobilisation des bénévoles	Enquête et entretiens
	Impact sur l'ancrage territorial	Enquête et entretiens
	Appréciation des freins et leviers	Enquête et entretiens
Dans quelle mesure les fédérations participent-elles de la réussite du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi ?	Diffusion de l'information	Enquête et entretiens
	Appui à la mise en œuvre (service dédié, outil support...)	Enquête et entretiens
	Articulation à des stratégies de professionnalisation et / ou de développement	Enquête et entretiens
Estimation du potentiel d'emplois de qualité		
Quels sont les éléments caractéristiques d'un emploi de qualité dans le secteur sportif ?	Critères d'appréciation à privilégier	Enquête et entretiens
	Qualification des critères d'appréciation à privilégier	Enquête et entretiens
	Libre proposition	Enquête et entretiens
Quel est le potentiel d'emploi dans les associations sportives ?	Evolution du nombre d'emplois et du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi	Statistique et enquête
	Appréciation sur les besoins couverts, non couverts et les freins rencontrés	Enquête et entretiens
	Appréciation sur les raisons du non recours	Enquête et entretiens

02.

LES RÉALITÉS DU RECOURS AUX DISPOSITIFS D'AIDE A L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

2.1 Un recours dont le niveau et la dynamique laissent supposer un caractère crucial

2.1.1 Près du tiers des emplois sportifs associatifs

Environ 25 000 emplois concernés en 2016

On peut estimer qu'environ un tiers des emplois sportifs associatifs sont concernés par le recours à un ou des dispositifs d'aide à l'emploi en 2016 avec environ 25 000 emplois bénéficiant d'un dispositif d'aide à l'emploi parmi lesquels une grande majorité concerne des contrats en CUI-CAE et des Emplois d'Avenir (20 400).

Cette estimation est une construction à la croisée de plusieurs données et relève d'une estimation dans une logique de fourchette. Les 25 000 emplois concernés se décomposent globalement autour des CUI-CAE et Emplois d'Avenir (EAv) et des Emplois CNDS :

- Un socle d'environ 20 400 emplois en 2016 relèvent en effet des seuls CUI-CAE et EAv, pour lesquels 51 280 conventions ont été engagées par des associations sportives sur la période 2010 – 2016.

Le chiffre de 20 400 emplois est obtenu en rapportant des travaux portant l'un sur le nombre d'emplois salariés dans les associations et l'autre sur les emplois aidés dans les métiers du sport :

- Les chiffres clés du Sport publié en mars 2017 par le Ministère en charge des Sports et portant sur l'année 2015 dénombre 81 867 postes salariés dans les clubs sportifs⁷, un montant équivalent à des travaux de 2014 qui estiment à 80 000 le nombre de salariés dans les associations relevant de l'activité sportive (source : Le sport en France, Recherche & Solidarités) ;

- L'INJEP indique dans son Bulletin de statistiques et d'études de janvier 2017 consacré aux métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés que, d'une part, 40 800 personnes occupent un emploi aidé de type CUI-CAE ou EAv dans un métier du sport ou de l'animation et, d'autre part, que plus de la moitié de ces emplois sont réalisés dans des associations relevant du périmètre Jeunesse et Sports.

- À ce premier et principal volant, peuvent s'ajouter 5 041 Emplois CNDS comptabilisés en 2016 (source : données emploi 2016 par discipline, Ministère en charge des Sports).

En outre, le calcul ne tient pas compte des emplois concernés par d'autres dispositifs d'aide à l'emploi plus marginaux et / ou plus ou moins complémentaires des premiers dispositifs cités, notamment les contrats en alternance (contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage) et aides régionales⁸ (dont certaines sont cumulatives à d'autres aides).

Cela porterait la part d'emplois concernés par des dispositifs d'aide à l'emploi à hauteur d'environ 20% des emplois de la branche sport qui compte aux alentours de 125 600 salariés⁹, soit une proportion en augmentation (17% en 2006, 13% en 2010).

⁷ Chiffres clés du Sport, mars 2017, Ministère de la ville, de la jeunesse et des Sports, INJEP

⁸ Sur ce point, rappelons que la réforme territoriale dispose une période particulière en la matière, un certain nombre d'aides ayant été / étant interrogées, ont pu connaître / peuvent connaître une « pause », et ont pu être d'ores et déjà transformées.

⁹ GAREF Sport – Septembre 2014

Un recours plus particulièrement notable par rapport à l'ensemble du secteur associatif

Si les associations sportives comptent environ 5% de l'ensemble des salariés du secteur associatif, elles embauchent autour de 14% des bénéficiaires de contrats aidés travaillant dans ce secteur

Les associations sportives comptent environ 14% des bénéficiaires de contrats aidés au sein du monde associatif¹⁰.

Dans le même temps, les différentes études sur la démographie associative situent plutôt aux alentours des 5% la part des salariés dans les associations sportives au sein de l'ensemble des salariés associatifs (à hauteur de 4,5% dans les travaux de Recherche & Solidarités, aux alentours de 7% dans les données issues du Paysage associatif des enquêtes MATISSE du CNRS, c'est-à-dire les travaux de V. Tchernogog notamment).

Les travaux de reporting effectués mensuellement par le Ministère en charge des Sports sur les Emplois d'Avenir confirment la place prise par le mouvement sportif dans la mise en place des contrats aidés et la place prise par les contrats aidés dans l'emploi sportif. La synthèse effectuée au 31 décembre 2016 indique que près de 9% des nouveaux Emplois d'Avenir, hors renouvellement, relèvent du sport (2968 EAv Sport relevant du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports pour 34 000 nouveaux EAv tous périmètres ministériels confondus¹¹).

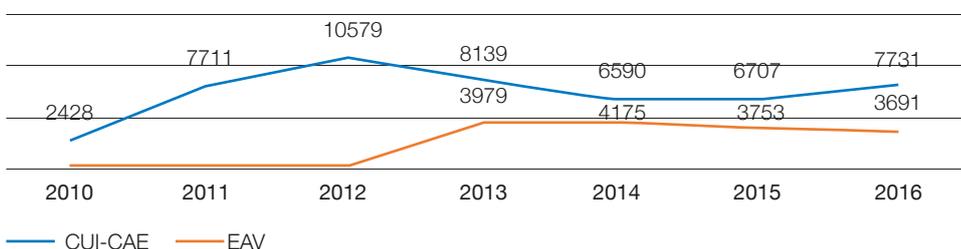
2.1.2 Un recours en progression sur la période 2010 – 2016

Alors qu'on note une baisse du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi de 2006 à 2010¹², correspondant à la sortie des Emplois jeunes (Nouveaux Services Emplois Jeunes – NSEJ créés en 1997, qui ont amorcé le premier recours massif à des dispositifs d'aide à l'emploi), le recours connaît un rebond avec la mise en place des CUI-CAE en 2010 puis des Emplois d'Avenir en 2012 et une action volontariste en faveur du développement de l'emploi sportif à l'appui du dispositif des « Emplois CNDS ». Nous sommes ainsi passés de :

- 2 428 conventions signées en 2010 à 11 422 en 2016 du côté des emplois aidés du Ministère du travail ;
- 2 800 emplois aidés à plus de 5 000 via les aides « Emplois CNDS » (source : Bilan du CNDS – 2017).

Le CUI-CAE et les EAv épousent des évolutions inversées (le CUI-CAE baisse quand l'EAv démarre, puis le CUI-CAE progresse quand l'EAv diminue).

> Évolution du nombre de conventions signées sur la période 2010 - 2016 par dispositif



Source : Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

¹⁰ Source DARES septembre 2016 DARES résultats N°047 : 347 000 contrats aidés dans le secteur non marchand pour 464 000 contrats aidés tous secteurs confondus d'une part et, d'autre part, un poids de 41,5% des associations parmi les employeurs recourant aux contrats aidés du secteur non marchand. Nous avons par ailleurs identifié 20 400 emplois qui relèvent des CUI-CAE et EAv dans des associations sportives

¹¹ Source : Les Emplois d'Avenir dans le périmètre ministériel Sport et Animation – Bilan au 31 janvier 2017

¹² Observations réalisées dans les travaux de la Branche notamment, avec les enquêtes menées par l'Observatoire des métiers du sport en 2006 et 2010.

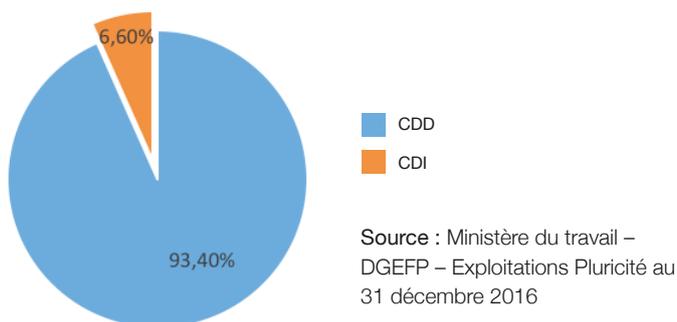
À noter que sur les années où s'observe une baisse du nombre de conventions signées, notamment à partir de 2013 (pic à 12 118 conventions signées), le nombre de bénéficiaires touchés peut augmenter du fait des renouvellements et de la durée des Emplois d'avenir (3 ans).¹³

2.2 Des disparités importantes en matière de recours : les caractéristiques des emplois concernés par une aide

2.2.1 Plus de 90% de CDD dans les contrats signés, une situation « habituelle » pour des contrats aidés... et pour l'emploi sportif

Pour ce qui concerne les CUI-CAE et les EAv, 93,4% des contrats sont des CDD, pour 6,6% de CDI :

> Répartition CDD/CDI parmi les CUI-CAE et les EAv



Ces pourcentages sont dans les mêmes ordres de grandeur que les résultats avancés dans l'étude évaluative de la mise en œuvre du dispositif « Emplois d'Avenir » dans les champs du sport et de l'animation réalisée en 2014 par L'Atelier Coopératif pour le Ministère en charge des Sports : entre 88% et 92% des contrats passés sur les 4 régions de l'étude (Alsace, Bourgogne, PACA et Centre). Dans ce travail, il est considéré que ces taux témoignent « d'une faible visibilité sur l'activité et de la difficulté à s'engager à moyen terme ».

La prépondérance de CDD parmi les contrats aidés signés par des associations sportives ne distingue pas les associations sportives : 96,6% des nouveaux contrats aidés signés dans le secteur non marchand en 2015 étaient des CDD. Les associations sportives font donc même un peu mieux...

Cependant, il est notable que cette prépondérance de CDD parmi les contrats aidés dans les associations sportives fait un large écho de la situation générale de l'emploi sportif associatif et ne constitue pas une exception dans ce paysage : les travaux de Recherche & Solidarités indiquent que les CDI représentent 13% des contrats dans les associations sportives.

2.2.2 Avec une majorité de contrats d'un an ou moins, des durées moins importantes dans le sport que dans l'ensemble des contrats aidés

Six contrats sur dix sont signés pour des durées de douze mois et plus (Source : Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016), parmi lesquels les deux tiers correspondent à des CUI-CAE. Cependant, si l'on regarde une durée exclusivement supérieure à 12 mois, les résultats sont largement modifiés : seul 2 contrats sur 10 sont signés pour une durée supérieure à 12 mois, parmi lesquels les 2/3 sont alors des EAv.

La publication de l'INJEP en janvier 2017, « Les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés », indique que « dans les métiers du sport et de l'animation, 81% des CUI-CAE sont signés pour 1 an, tandis que 57% des Emplois d'Avenir le sont pour 3 ans ». Quand il s'agit d'un CDI, ceux-ci sont plus répandus en Emploi d'Avenir (8,4%) que dans les CUI-CAE (5,1%).

¹³ Source : Bulletin de statistiques et d'études, Les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés, INJEP, janvier 2017

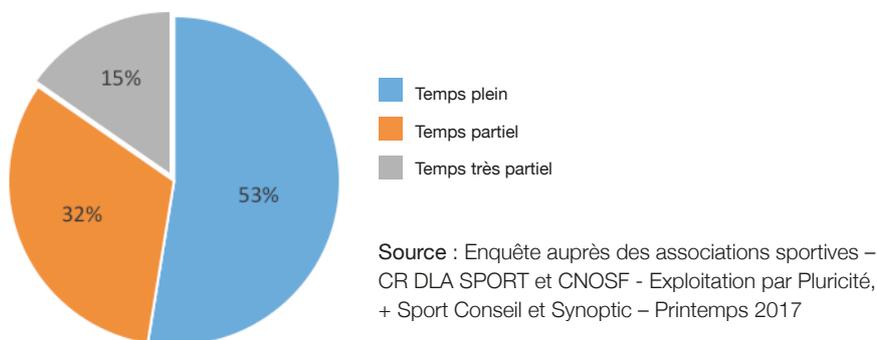
Les associations sportives se distinguent ici du reste des employeurs de contrats aidés du secteur non marchand : en 2015, 84,3% des conventions initiales de contrats aidés du secteur non marchand ont une durée de 12 mois et plus.

2.2.3 Davantage de temps plein en emploi aidé que la moyenne de la branche sport

Si la durée du temps de travail constitue un élément différenciateur entre EAv et CUI-CAE, toujours selon l'étude INJEP de janvier 2017, avec « un bénéficiaire d'EAv [qui] effectue en moyenne 33 heures de travail hebdomadaire, soit neuf heures de plus qu'un bénéficiaire de CUI-CAE (24 heures) », il est notable que les durées de travail sont plus importantes du côté des bénéficiaires de dispositifs d'aide à l'emploi que dans la branche sport en général¹⁴:

- Les travaux du GAREF de mars 2015 pointent des emplois à temps plein pour 28,9% de la branche¹⁵ ;
- Selon l'INJEP, « le temps plein concerne 84 % des Emplois d'Avenir et seulement 16 % des CUI-CAE » ;
- Les résultats de l'enquête en ligne réalisée au printemps 2017 proposent une distribution plus favorable au temps plein avec 53% de temps plein parmi les derniers recours effectués à des dispositifs d'aide à l'emploi.

> Répartition des durées de travail



À noter que cette part de temps plein se retrouve dans des proportions moindres dans les contrats aidés en général : 26% des contrats aidés du secteur non marchand sont des temps complets (35heures et plus), avec 81.4% de temps complet parmi les EAv et 13.6% parmi les CUI-CAE (Source : DARES Résultats – Septembre 2016 – N°047).

2.2.4 Principale cible du recours : l'encadrement sportif

L'observation des postes et métiers dans les différents travaux existants (ainsi que les éléments collectés en propre par le présent travail) présentent deux clés de lecture :

- La part que représente chaque fonction dans les emplois aidés ;
- La part d'emplois aidés pour chaque type de fonction.

La fonction d'encadrement sportif est la plus représentée parmi les contrats aidés

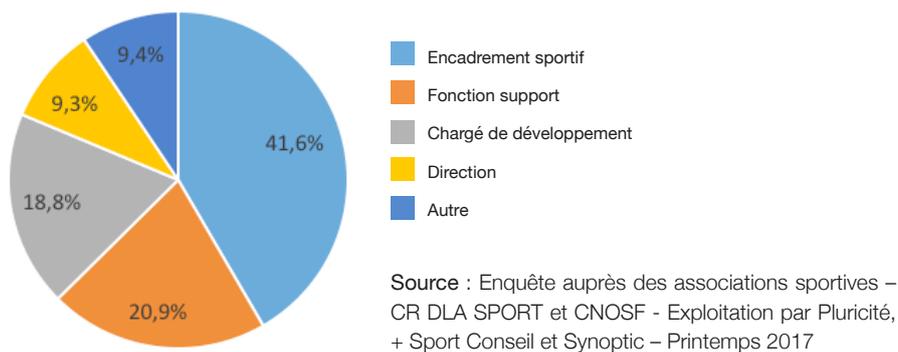
Au sein des différents emplois concernés par le recours à un dispositif d'aide à l'emploi, ce sont les fonctions d'encadrement sportif qui sont les plus représentées avec 41.6% des derniers recours parmi les répondants de l'enquête réalisée auprès des associations sportives au printemps 2017.

Les fonctions administratives suivent avec d'une part les fonctions supports pour 20.9% des derniers recours et 18.8% pour des fonctions de chargé de développement.

¹⁴ Rappelons que dans leurs modalités, les dispositifs d'aide à l'emploi disposent généralement des durées de travail hebdomadaires minimales et sont peu accessibles au temps partiel.

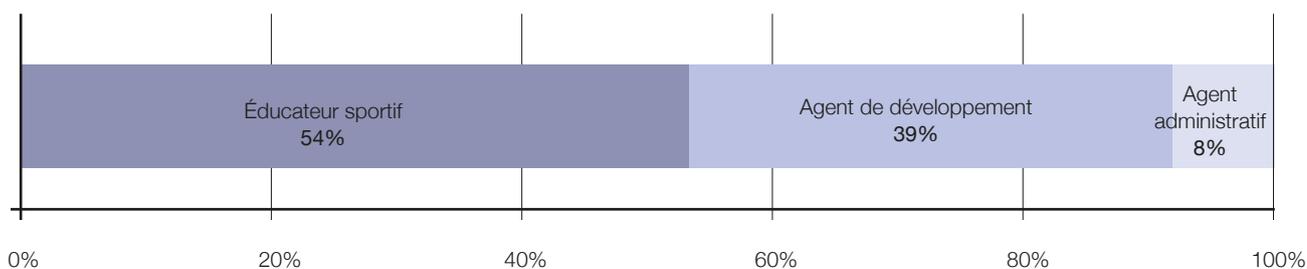
¹⁵ L'emploi sportif dans les régions – GAREF Sport – Septembre 2014, avec l'exploitation des chiffres des DADS (déclarations annuelles de données sociales de l'année 2010) retraitées par la DARES pour le CAFEMAS en 2013

> Répartition des fonctions occupées pour le dernier recours à un dispositif d'aide à l'emploi



Ces résultats sont globalement recoupés par une étude sur les Emplois CNDS publiée en décembre 2014 par l'Observatoire régional de l'emploi et de la formation en PACA. Les travaux indiquent que « le profil de poste le plus recherché est celui d'éducateur sportif » avec « plus de la moitié des structures [qui] ont ainsi privilégié cette embauche ». Il est vrai que l'encadrement sportif étant une profession réglementée, les Emplois CNDS, qui financent des emplois qualifiés, sont particulièrement adaptés à ce type de profil.

> Répartition des embauches en fonction des profils de poste :



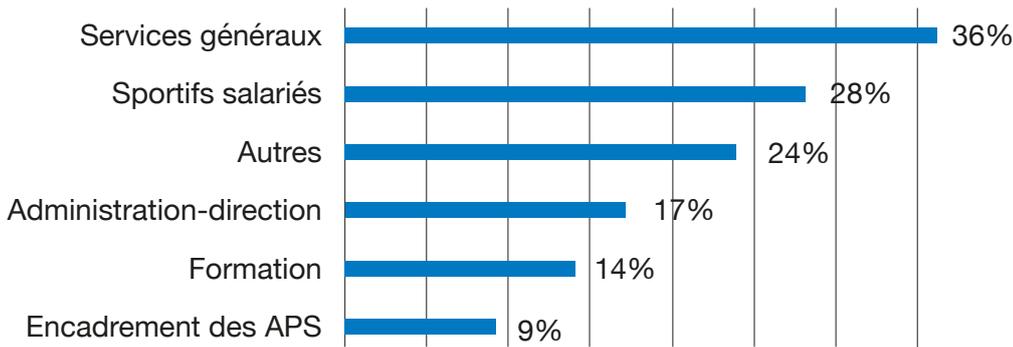
Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM. Champ : nombre de postes CNDS créés entre 2010 et 2014.

L'étude livre une analyse qualitative à ce recours en avançant l'intérêt d'un poste situé sur le cœur de métiers des clubs (pratique sportive) et polyvalent, c'est-à-dire une dominante technique et éducative pour intervenir auprès du public et garantir sa sécurité mais avec également des missions administratives (élaboration et formalisation du projet d'animation du club, participation au montage de dossiers de demande de subvention et de bilan de l'action financée).

Les plus fortes proportions de contrats aidés parmi les services généraux et les sportifs salariés

La synthèse de la seconde enquête auprès des entreprises de la branche du sport réalisée par l'Observatoire des métiers du sport en 2010 identifie l'impact des dispositifs sur l'effectif salarié selon la famille de métiers. Il en ressort que les services généraux comptent 36% de contrats aidés, pour 28% du côté des sportifs salariés, alors que l'encadrement des APS compte 9% de contrats aidés.

> Part des contrats aidés dans l'effectif salarié selon les familles de métiers



Source : Synthèse de la 2^{nde} enquête auprès des entreprises de la branche du sport réalisée par l'Observatoire des métiers du sport (2010) – Retraitement graphique par Pluricité - + Sport Conseil

2.2.5 Un recrutement le plus souvent tourné vers de jeunes hommes, dont l'éloignement de l'emploi varie suivant les aides activées

Le profil type général : un jeune homme en recherche d'emploi active¹⁶

> Synoptique du profil type général



65,5% d'hommes



47,1% de 18-26 ans



78,3% inscrit à Pôle Emploi

Source : Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

Le profil type qui se dégage ici se distingue des bénéficiaires de l'ensemble du secteur non marchand : dans le secteur sportif, on note un public plus masculin, plus jeune, avec un niveau de formation initiale (un peu plus élevé, relativement moins inscrit à Pôle emploi et depuis moins longtemps quand il l'est.

Les hommes représentent près des deux tiers des bénéficiaires de dispositifs d'aide à l'emploi dans les associations sportives, ce qui est quasi l'exact inverse des caractéristiques de bénéficiaires de contrats aidés en 2015 pour l'ensemble du secteur marchand.

¹⁶ Rappelons que dans leurs modalités, les dispositifs d'aide à l'emploi disposent généralement des durées de travail hebdomadaires minimales et sont peu accessibles au temps partiel.

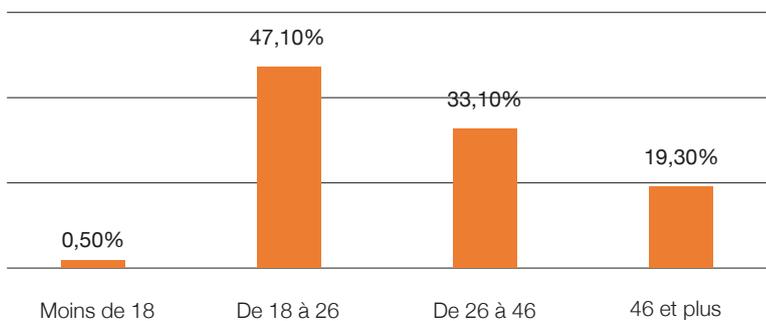
> Répartition par genre

	CUI-CAE et EAv en associations sportives	Ensemble du secteur non marchand
Femme	34.5%	70.1%
Homme	65.5%	29.9%
Total	100%	100%

Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

La répartition par âge indique une forte concentration parmi les jeunes de 18 à 26 ans avec près de 50% des bénéficiaires. C'est bien plus jeune que pour l'ensemble des bénéficiaires du secteur non marchand (33.8% de moins de 26 ans). A noter : la part des 46 ans et plus est quasi identique pour les bénéficiaires en associations sportives que pour l'ensemble du secteur marchand (19.3%).

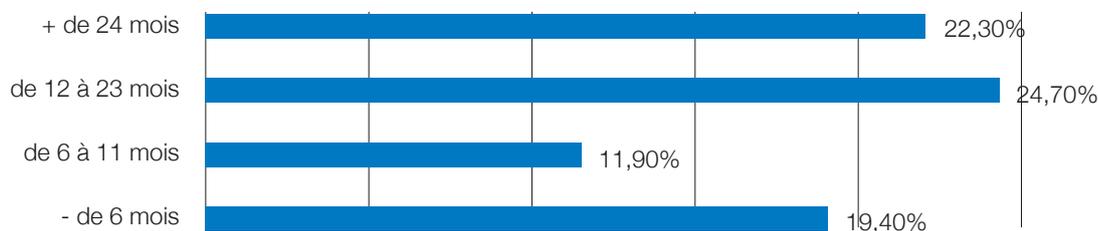
> Répartition par âge des bénéficiaires



Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

Les personnes inscrites à Pôle Emploi représentent 78.3% des bénéficiaires (contre 90% pour l'ensemble des bénéficiaires du secteur non marchand), parmi lesquels 47% sont inscrits depuis un an et plus (contre près des 2/3 pour l'ensemble des bénéficiaires du secteur non marchand).

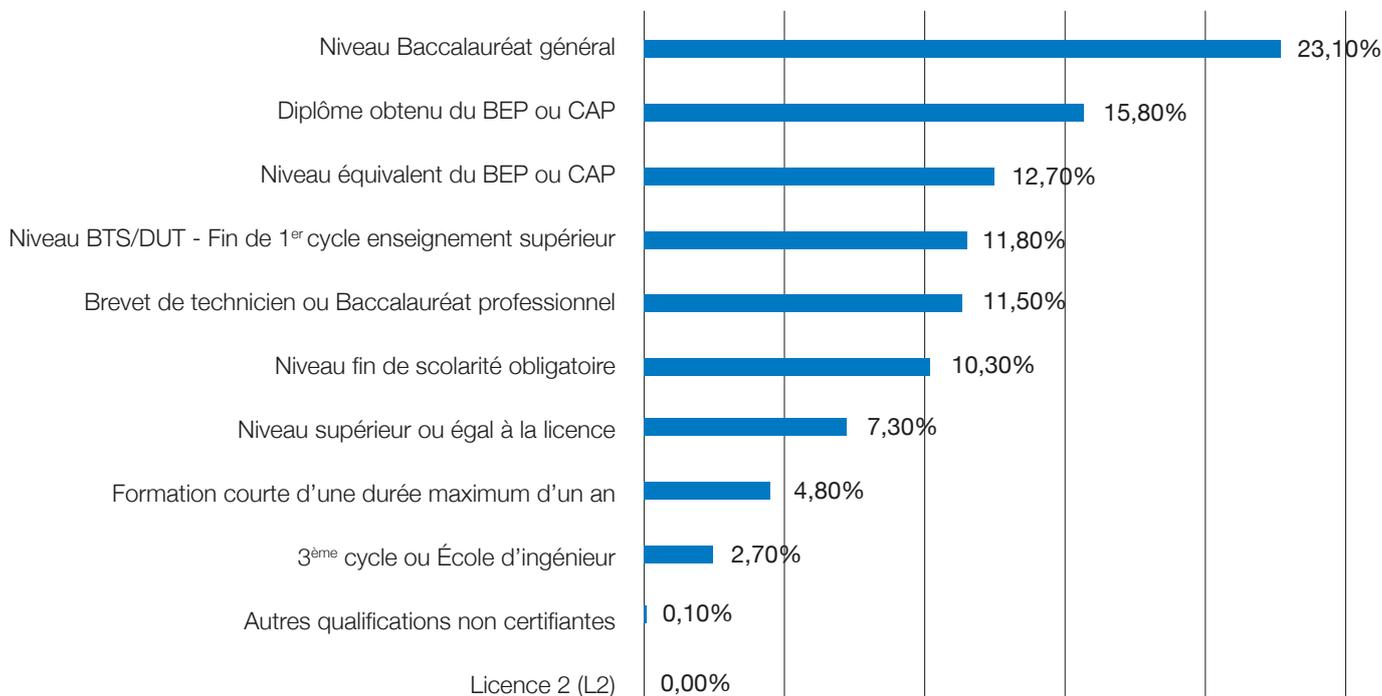
> Durée d'inscription des bénéficiaires de CUI-CAE et EAv à Pôle Emploi



Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

Le niveau de formation initiale se distingue de l'ensemble des bénéficiaires du secteur marchand : si la part des niveaux supérieurs au bac est identique, 34.6% des personnes présentent un niveau Bac ou le Bac contre 23.3% pour l'ensemble du secteur non marchand, ce dernier ayant des proportions plus élevées de personnes avec un diplôme CAP – BEP ou inférieur (niveau CAP – BEP et infra).

> Niveau de scolarisation des bénéficiaires de CUI-CAE et EAv



Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

Des variations de profil selon les dispositifs avec les bénéficiaires d'EAv plus masculins, plus jeunes et moins souvent inscrits à Pôle emploi

Si l'on regarde les profils qui se dégagent des différents dispositifs, quelques distinctions peuvent être relevées, notamment :

- Sur la question du genre, des bénéficiaires EAv plus masculins

	Femme	Homme
CUI-CAE	38,2%	61,8%
EAv	22,7%	77,3%
Emplois CNDS ¹⁷	37%	63%

Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

¹⁷ Etude sur les Emplois CNDS publiée en décembre 2014 par l'Observation régional de l'emploi et de la formation en PACA – Enquête sur les Emplois CNDS en région PACA – Quelle pérennisation des postes financés dans le cadre de ce dispositif ?

- Sur la question des âges, des bénéficiaires EAv plus jeunes, l'âge moyen des salariés en CUI-CAE est de 35 ans contre 22 ans pour les bénéficiaires de EAv¹⁸ ;
- Sur l'inscription à Pôle emploi, des écarts particulièrement notables avec un profil de bénéficiaires CUI-CAE davantage inscrits à Pôle Emploi :

> Inscription du bénéficiaire à Pôle emploi au moment de la signature :

	Non	Oui
CUI-CAE	15,4%	84,7%
EAv	41,8%	58,2%

Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

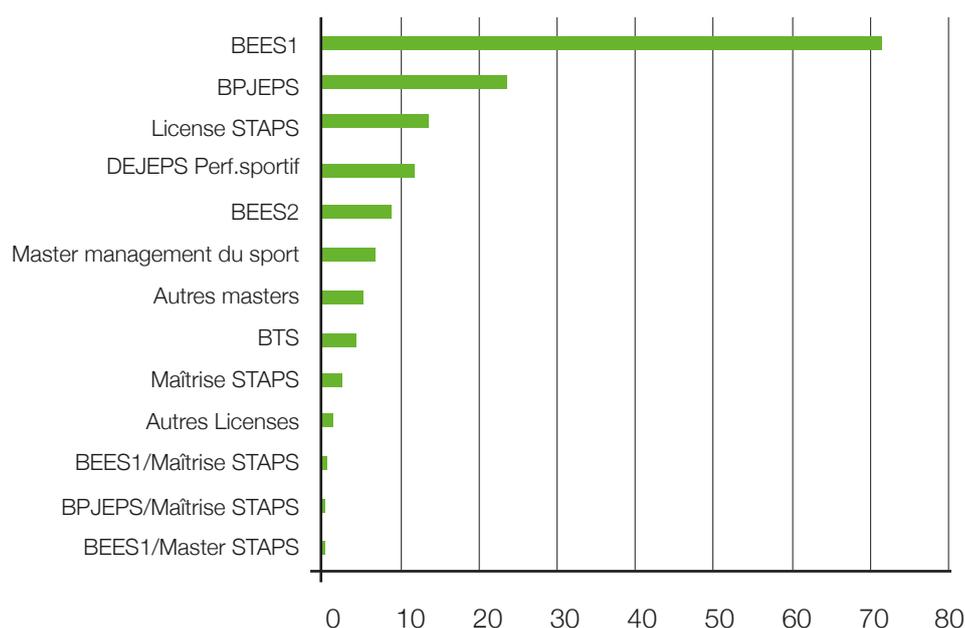
- Sur la question de la formation initiale, avec des répartitions de niveau très disparates :

	Jusqu'au niveau BEP-CAP, sans diplôme autre que le Certificat d'Éducation Professionnelle (CEP)	Niveau CAP – BEP avec diplôme	Niveau Bac sans diplôme et avec diplôme	Supérieur au Bac
CUI-CAE	22.8%	17.2%	33.9%	26.1%
EAv	24.1%	30.3%	37.3%	8.3%

Source : DARES résultats – septembre 2016 n°047 et Ministère du travail – DGEFP – Exploitations Pluricité au 31 décembre 2016

Sur la question de la formation initiale, l'étude réalisée en PACA sur les Emplois CNDS permet de bénéficier d'un regard plus précis sur les niveaux de formations en lien avec le secteur sportif. Il est ainsi constaté que dans « plus de trois quarts des cas (177 postes), un diplôme Jeunesse et Sport a été privilégié (BEES1, BEES2, BPJEPS, DEJEPS). Viennent ensuite les diplômes STAPS, détenus par 15 % des personnes qui occupent un poste CNDS, principalement la licence STAPS ».

> Diplôme détenu par les personnes embauchées sur un poste CNDS



Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM. Champ : nombre de postes CNDS créés entre 2010 et 2014.

¹⁸ Ce qui fait évidemment écho aux conditions d'accès au dispositif.

2.2.6 Un recours plus important dans les grandes associations sportives

Qu'il s'agisse du nombre d'adhérents, du nombre de postes ou du budget, le constat d'un recours lié à la taille des associations se répète : la probabilité qu'une association recoure à un dispositif d'aide à l'emploi augmente avec sa taille.

Les emplois aidés sont surreprésentés dans les associations à fort budget

C'est l'enseignement d'une enquête réalisée en 2015 dans les Pays de la Loire auprès de 117 associations¹⁹. L'étude indique ainsi que les « emplois aidés sont surreprésentés dans les associations à fort budget » avec la répartition suivante :

- « En dessous de 20 000€ de budget, il est très rare (1,6%) de rencontrer des emplois aidés ;
- 61% des associations ayant recruté un emploi aidé ont plus de 100 000€ de budget (seuil à partir duquel les associations ont majoritairement des emplois aidés) ;
- Au-delà de 100 000€ de budget, 7 associations sur 10 ont un emploi aidé ».

La présence d'emplois aidés croît avec la taille des effectifs salariés

L'enquête réalisée au printemps 2017 auprès de 1 500 associations indique que les associations qui ont recours aux emplois aidés présentent davantage d'emplois en moyenne que les associations employeurs qui n'ont pas eu recours à des dispositifs d'aide à l'emploi.

> Nombre moyen de postes salariés selon qu'il y ait ou pas recours :

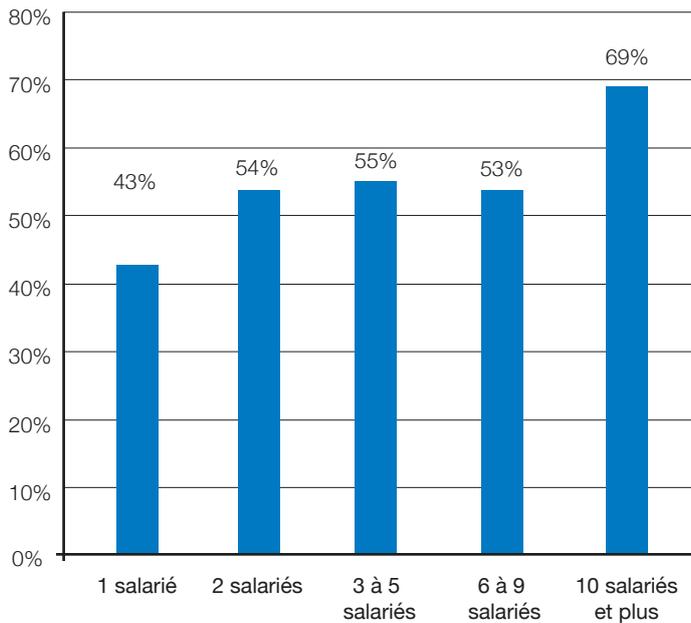
	Nombre de postes salariés moyen
Ensemble des associations employeurs	3.2 salariés en moyenne
Employeurs sans recours à des aides	1.8 salariés en moyenne
Employeurs avec recours à des aides	3.6 salariés en moyenne

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Ce constat confirme des données avancées dès la première enquête réalisée par l'Observatoire des métiers du sport en 2006, qui constatait que « *la présence d'emplois aidés croît avec la taille de l'entreprise* ».

¹⁹ « L'emploi dans les associations du champ sport et loisirs – Etat des lieux et prospective » – 2015 Profession sport & loisirs, Région Pays de la Loire, Préfecture de région

> Part des entreprises ayant des contrats aidés selon l'effectif salarié de l'entreprise



Source : Enquête auprès des entreprises de la branche, Observatoire des métiers du sport (2006)

La présence d'emplois aidés croît avec le nombre d'adhérents

Avec l'enquête réalisée au printemps 2017 auprès de 1 500 associations, on peut constater que la part des associations qui mobilisent des dispositifs d'aide à l'emploi croît avec le nombre d'adhérents.

	Ensemble	de 0 à 100 adhérents	de 101 à 200 adhérents	de 201 à 500 adhérents	501 adhérents et plus
Non Employeur	28,40%	50%	31%	15%	15%
Employeur sans recours à des aides	15%	16%	23%	15%	9%
Employeur avec recours à des aides	56,30%	34%	45%	70%	77%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Des fédérations dont les clubs recourent davantage aux aides à l'emploi (Football, Gymnastique, Basket-Ball)

Les statistiques de la DGEFP relatives aux CUI-CAE et aux EAv ne permettent pas d'identifier les fédérations d'affiliation des employeurs. Cependant, il est possible de se faire une idée via d'autres données et travaux dont les résultats se recoupent.

Ainsi les données de consommation des Emplois CNDS indiquent que les Fédérations de Football, de Tennis, de Basket-Ball et de Gymnastique sont les plus utilisatrices du dispositif.

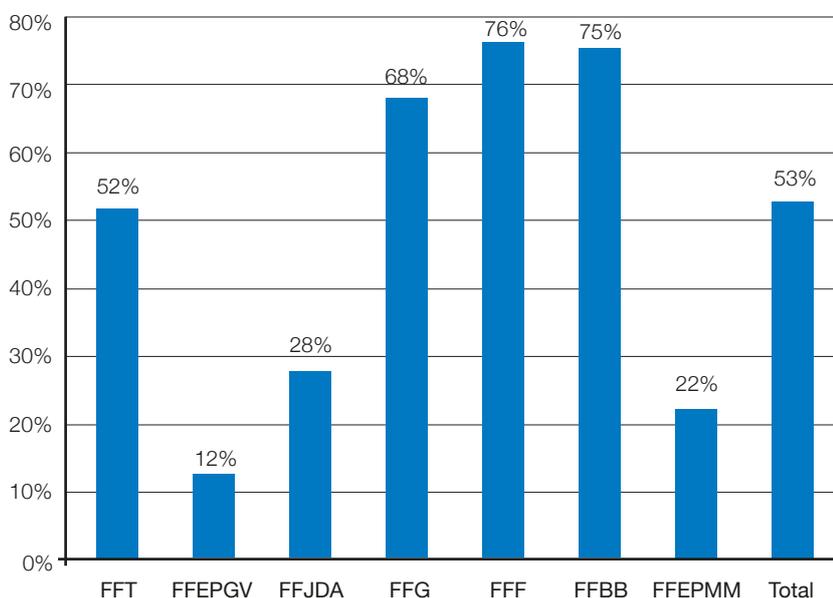
> Les principales fédérations concernées par le recours à des Emplois CNDS

Organisation	Nombre d'Emplois CNDS en 2016	%
Football	422	8,4%
Tennis	332	6,6%
Basket-Ball	327	6,5%
Gymnastique	302	6,0%
Handball	281	5,6%
Natation	240	4,8%
Rugby	153	3,0%
CDOS/CROS/CTOS	150	3,0%
Judo jujitsu kendo D.A.	145	2,9%
Autres	145	2,9%
Athlétisme	140	2,8%
Sport adapté	140	2,8%
TOTAL	5041	100%

Source : Ministère Jeunesse et Sport, données Emplois CNDS par discipline pour 2016

Cela recoupe un constat porté par l'Observatoire des métiers du sport dans sa première enquête auprès des entreprises de la branche menée en 2006 : « *Ce sont les entreprises affiliées aux fédérations de Football, Basket-ball et Gymnastique qui sont relativement les plus nombreuses à avoir des contrats aidés (plus du tiers d'entre elles)* ».

> Part des associations ayant des contrats aidés selon la principale fédération d'affiliation



Source : Enquête auprès des entreprises de la branche, Observatoire des métiers du sport (2006)²⁰

L'étude réalisée sur les Emplois CNDS en PACA affine un peu plus l'analyse et cible que « les sports collectifs rassemblent 28% des dossiers, premiers employeurs de postes CNDS » en expliquant qu'ils sont « *souvent représentés par des comités et ligues plutôt importants en nombre de licenciés* ».

Il est notable que certaines fédérations sont davantage structurées que d'autres, ainsi que les entretiens qualitatifs menés dans le cadre de la présente étude ont pu nous le montrer (cf. partie 3.4 sur l'inégal levier fédéral).

« *Certaines disciplines, le hand, le foot, se sont structurées, organisées sur l'emploi, et sont capables d'aller chercher les différents dispositifs* », un acteur du mouvement sportif.

²⁰ Les sigles fédéraux présentés dans ce graphique sont intégrés à l'index en annexes du rapport.

L'étude relève enfin que « près d'un quart des recruteurs sont les clubs affiliés à une fédération multisport regroupant des associations dont les affinités ne sont pas que sportives (religieuses, syndicales, professionnelles...) ».

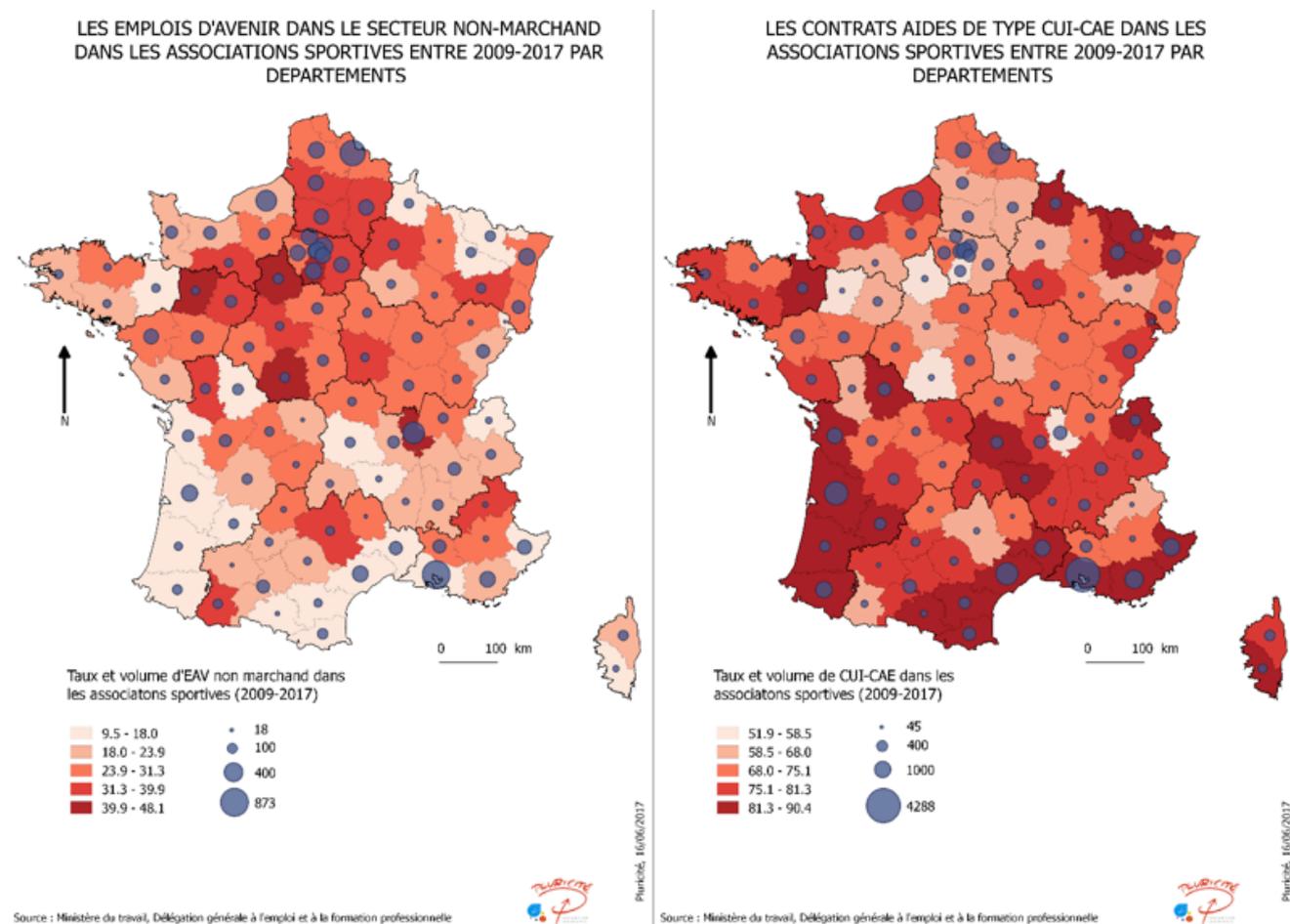
2.2.7 Un recours soumis au « fait régional »

Le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi rencontre des variations régionales.

L'étude évaluative de la mise en œuvre du dispositif « Emplois d'Avenir » dans les champs du sport et de l'animation du Ministère en charge des Sports²¹ identifie ainsi :

- « Des disparités quantitatives importantes entre PACA (1 653 contrats EAv en 2013) et les 3 autres régions (250 en Alsace, 323 en Bourgogne, 393 en Centre), en rapport avec la démographie des territoires ;
- Une variabilité de mobilisation de dispositifs d'accompagnement social remarquée, allant de 2% de jeunes concernés en Bourgogne à 20% en PACA (15% moyenne nationale) ».

L'exploitation des données relatives aux CUI-CAE et aux EAv sur la période 2009 – 2017 fait encore apparaître une répartition territoriale inégale selon les dispositifs.



Sans disposer d'analyses en la matière au regard de la mobilisation des aides par les associations sportives, précisons que la politique des contrats aidés connaît des spécificités territoriales expliquées notamment par la combinaison des critères régionaux de pilotage avec les priorités sur certains publics (des objectifs régionaux d'embauches en contrats aidés encadrés au niveau national mais avec un pilotage largement territorialisé, une mise en œuvre en services déconcentrés et l'implication des collectivités territoriales, notamment le Département)²², et qui interrogent sans doute d'autres facteurs leviers relatifs aux écosystèmes locaux, tels que les aides régionales.

²¹ Étude évaluative de la mise en œuvre du dispositif « Emplois d'Avenir » dans les champs du sport et de l'animation – 2014 – Ministère Jeunesse et Sports sur 4 régions (Alsace, Bourgogne, PACA et Centre)

²² Spécificités territoriales de la politique des contrats aidés du secteur non marchand – DARES Analyses – Juin 2014 – N°043

03.

LA QUALITE DU RECOURS AUX DISPOSITIFS D'AIDE A L'EMPLOI

La qualité du recours est ici entendue comme l'étude des caractéristiques du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi au regard d'un certain nombre de points d'analyses fixés dans le cadre du référentiel présenté en introduction de l'étude. Il s'agit donc de qualifier le recours aux dispositifs au travers quatre questions clés :

- Dans quelles conditions les associations sportives recourent-elles à des dispositifs d'aide à l'emploi ?
- Dans quelle mesure le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi favorise-t-il l'insertion professionnelle des personnes recrutées ?
- Dans quelle mesure le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi favorise-t-il l'opérationnalité des associations sportives ?
- Dans quelle mesure les fédérations participent-elles à la réussite du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi ?

Les réponses et analyses apportées sur ces différents points permettront d'explorer plus avant le paysage dressé dans la partie précédente sur la « quantification » du recours et son « périmétrage » objectivé avant de nourrir une réflexion sur le potentiel d'emplois de qualité dans le secteur sportif.

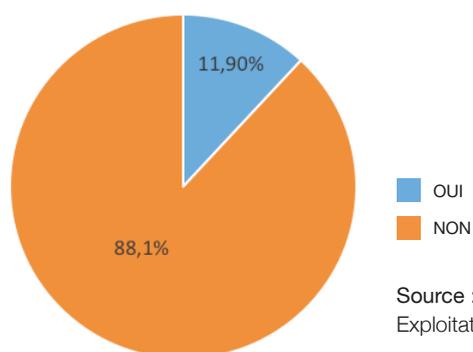
3.1 Des aides dont les conditions sont globalement déterminantes (pour un premier recours ou son renouvellement)

3.1.1 Des niveaux d'aide qui ne se refusent pas !

BON À SAVOIR

Alors que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi s'avère décisif dans l'embauche, près de 9 employeurs sur 10 indiquant qu'ils n'auraient pas réalisé l'embauche sans dispositif d'aide, les modalités financières de l'aide semblent être un facteur primordial.

> Auriez-vous réalisé cette embauche si vous n'aviez pas pu recourir à un dispositif d'aide à l'emploi



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Une étude de l'INJEP et de la DRJSCS du Centre parue en février 2012²³ indique ainsi que « la raison de [la] mobilisation [du CUI-CAE] est essentiellement financière pour des associations qui ne pourraient pas supporter le coût d'une embauche classique », en ayant préalablement précisé les conditions financières du recours : « Dans le cadre du CUI-CAE, l'employeur obtient une aide de l'État pouvant aller jusqu'à 95 % du montant brut du SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) par heure travaillée ».

L'opportunité financière peut être plus favorable encore, dans des situations où l'aide initiale est complétée.

Le complément peut émaner de la fédération. A l'exemple d'un soutien apporté par la Fédération Française de Football dans le cadre de la convention pour les Emplois d'Avenir signée avec les Ministères du travail et en charge des Sports : une aide complémentaire de 100€ par mois pendant trois ans (et qui abaisse parfois à 0 le reste à charge pour l'employeur). Autre exemple, le soutien par la Fédération de Badminton relevé par un acteur de l'accompagnement des associations sportives :

« Les aides fédérales sont importantes quand elles peuvent aussi se rajouter et se cumuler. Avec le Plan spécifique du Bad, les clubs avaient une aide en plus. Résultat, la 1ère année, ça ne coûtait rien. Les aides fédérales du Plan emploi du Bad ont aidé », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

Le complément peut résulter d'une aide territoriale, a priori le plus souvent régionale mais des Départements en proposent également²⁴. C'était par exemple le cas avec la Région Lorraine²⁵. Le cumul des deux aides s'apparente à un quasi « choc financier » qui pourra même permettre aux structures de dégager de la trésorerie.

« Souvent, avec des dispositifs qui prennent en charge jusqu'à 80% du coût du poste en se cumulant, les associations font des bénéficiaires, ont une meilleure trésorerie », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

« Sur la dernière olympiade, une convention a été signée sur les Emplois d'Avenir entre l'Etat, le Département et le mouvement sportif. Le Département donne 1 000 € de plus aux associations par an », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

L'opportunité financière peut être considérée d'autant plus intéressante que les associations sportives présentent des modèles économiques souvent fragiles.

« C'est une vraie aide pour le club, c'est une bouffée d'oxygène », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Il apparaît que ces niveaux d'aide comportent cependant un effet pervers et s'avèrent suffisamment intéressants pour motiver des organisations quoiqu'il en soit : l'aide pourra alors constituer l'opportunité d'une embauche indépendamment d'une réflexion sur les besoins et les solutions ou en s'affranchissant des constats relatifs aux réalités de l'association.

« Quand on arbitre, le nerf de la guerre, c'est entre le modèle économique et les besoins. Il peut y avoir la volonté mais par l'argent. Il faut avoir les pieds sur terre. On arbitre entre le projet et le modèle économique... », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

²³ Le CUI-CAE : une étape dans le parcours professionnel des jeunes ? Point de vue des associations du secteur jeunesse, vie associative et sport de la région Centre – CESOD – INJEP – DRJSCS Centre – Février 2012

²⁴ C'est le cas du Département du Tarn.

²⁵ Le fonctionnement de l'aide régionale est en cours de transformation avec le passage d'une logique avec un reste à charge plus important mais une aide sur un temps plus long.

« Pour un CAE de 26 heures par semaine, le poste ne coûte pratiquement rien... Donc les associations ne font pas forcément de diagnostic de leur situation », un technicien au sein d'une fédération.

« Certains clubs n'ont pas de moyens économiques, les aides deviennent une solution », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

Voire, le recours peut ouvrir une logique de dépendance dont la principale limite tient à ce qu'elle se passe de réflexion :

« Les clubs sont accrocs aux aides de l'Etat... Ils courent après les subventions. On est dans l'addiction ! », un technicien au sein d'une fédération.

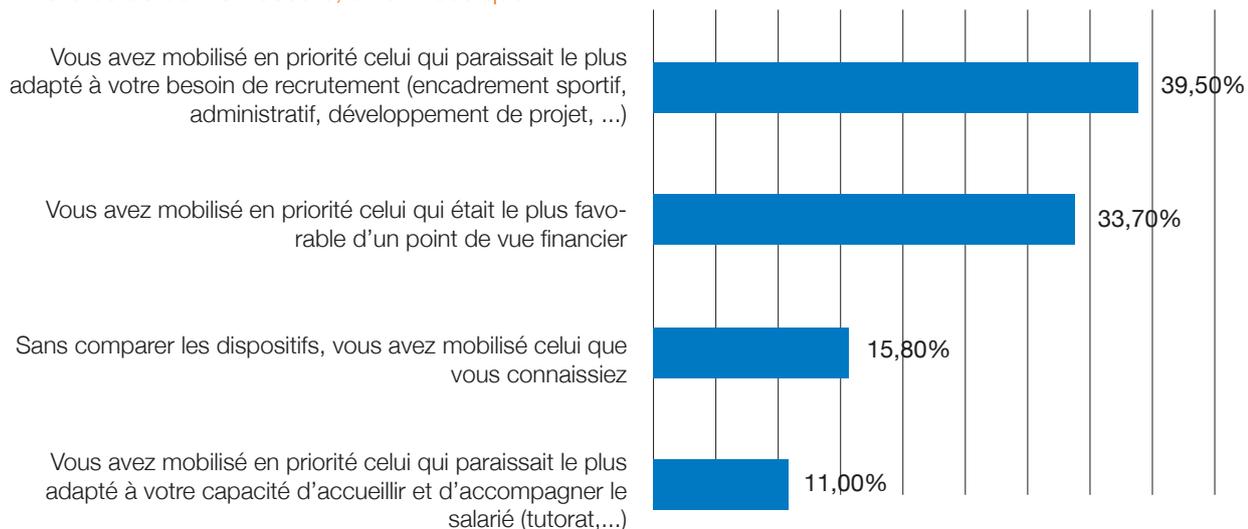
3.1.2 Des aides appréciées selon leurs différentes caractéristiques

Une lecture des caractéristiques des aides dans le choix de tel ou tel dispositif

Avec des profils de bénéficiaires variables selon les dispositifs, il apparaît que le recours aux aides s'est accompagné d'un processus d'arbitrage qui se confirme 1/ dans une appréciation différenciée des aides et 2/ dans la motivation du choix réalisé.

L'enquête réalisée au printemps 2017 indique ainsi que les associations sportives ont mobilisé en priorité le dispositif qui paraissait le plus adapté à leur besoin de recrutement.

> Lors de ce dernier recours, diriez-vous que ...



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Les entretiens qualitatifs réalisés avec les acteurs du mouvement sportif en complément de l'enquête indiquent que les dimensions financières et d'adaptation aux besoins de recrutement peuvent être concurrentes.

« Il est arrivé des fois que des structures veuillent prendre des gens moins diplômés parce que ça coûte moins cher. Je me suis battu pour l'inverse en allant chercher des moyens autres et pouvoir recruter des personnes qui collent davantage », un technicien au sein d'une fédération.

Par ailleurs, les associations sportives discriminent les différents dispositifs selon des caractéristiques privilégiées pour chacun d'entre eux ; une analyse dont il ressort que les CUI-CAE et les Emploi CNDS présentent les caractéristiques les plus appréciées, l'Emploi CNDS étant le plus adapté du côté des publics et le CUI-CAE étant le plus simple et facile à monter notamment :

Le plus simple à monter	CUI-CAE	34,3% le considèrent facile à « monter »
Le plus intéressant financièrement	CUI-CAE	29,4% jugent l'aide financière importante
Le moins contraignant	CUI-CAE	30,6% estiment les critères peu contraignants
Le plus adapté côté public	Emploi CNDS	37,2% estiment le public visé adapté
Le plus valorisant pour le salarié	Emploi CNDS	27,1% le jugent valorisant pour le salarié
Le plus « exigeant » vis-à-vis des obligations d'employeurs	CUI-CAE	26,6% le trouvent le plus exigeant
Le plus impactant sur le développement de la structure	Emploi CNDS	

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNO SF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Un attendu financier souvent majoritaire

L'analyse des qualités premières que les associations attendent d'un dispositif d'aide à l'emploi appelle plusieurs remarques :

- La priorité portée sur le reste à charge très faible par les associations qui ont déjà eu recours à des dispositifs d'aide à l'emploi **confirme l'importance du niveau de l'aide financière dans la décision d'embaucher**, et peut réactiver l'idée selon laquelle le recours ne constitue pas un tremplin vers d'autres financements notamment l'autofinancement, posant un enjeu de **pérennisation que ces associations envisageraient alors prioritairement via un reste à charge très faible** et donc la reconduction de l'aide plutôt que dans une logique d'accompagnement qui permette d'anticiper la fin des financements ;

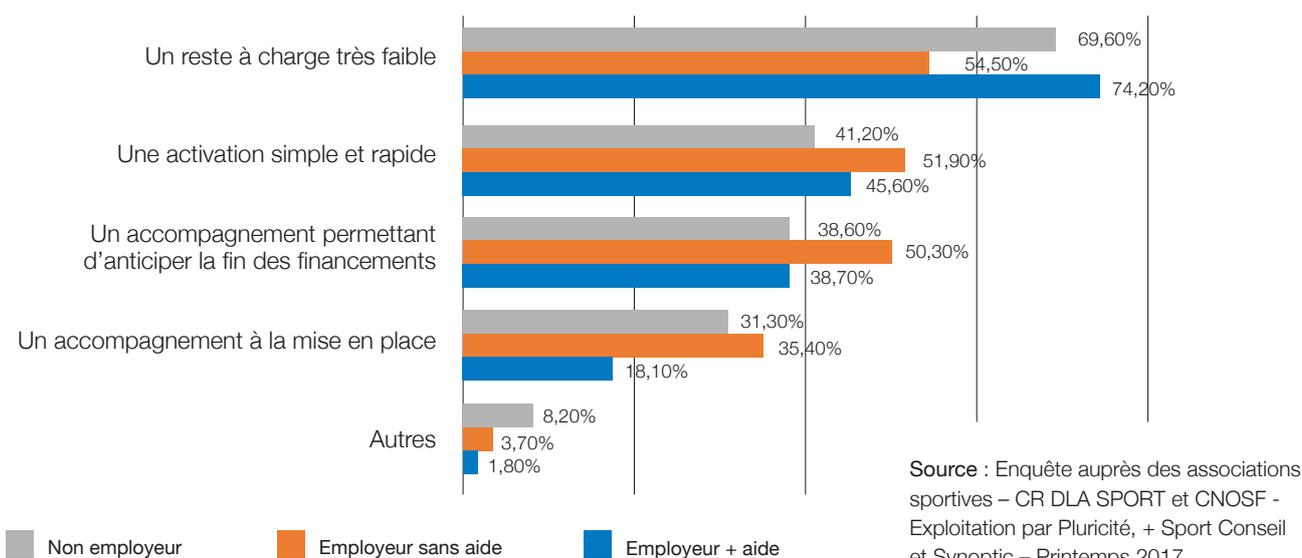
Au cours des entretiens qualitatifs conduits, l'explication principalement retenue à la faible mobilisation des contrats en alternance relève de l'ordre financier.

« Je présente les contrats en alternance mais ils sont peu retenus parce que ce n'est pas intéressant financièrement. Y'a peu d'aide, en tout cas c'est moins aidé que d'autres dispositifs », un acteur du mouvement sportif, en charge de l'accompagnement d'associations sportives.

- Le faible attendu des associations ayant déjà eu recours à un dispositif d'aide pour un accompagnement à la mise en place peut alimenter l'hypothèse que l'expérience d'un recours « qualifierait » pour de prochains, à tout le moins sur la partie administrative ;

- Du côté des associations qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi, la différence d'attendus entre celles qui n'ont jamais été employeurs et les autres semble indiquer un déficit de lecture critique de la part des associations sans expérience d'employeur : elles « focalisent » ainsi sur le niveau financier de l'aide, minimisant sans doute les autres enjeux du recours ;
- Les attendus des associations employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi semblent dessiner un positionnement opportun pour une mobilisation « vertueuse » de l'aide, c'est-à-dire qui envisagerait dès l'arbitrage les enjeux relatifs 1/ à sa capacité d'activation à court terme et 2/ et de pérennisation des emplois à moyen et long terme.

> Qualités premières attendues d'un dispositif d'aide à l'emploi



3.1.3 Des aides qui génèrent peu de conditions financières nouvelles pour « transférer » le financement des contrats

Le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi constitue un « *faible tremplin vers l'autofinancement* », ainsi que le souligne un rapport de la CPNEF²⁶, ce que nous confirmons dans ces travaux. Ces études indiquent qu'un seul contrat aidé sur 7 permet « de générer progressivement les conditions de l'autofinancement d'un poste pérenne et satisfaisant ». L'aide n'apparaît pas comme un tremplin vers l'autofinancement notamment « *lorsque le volume horaire du contrat varie en fonction de la diminution des aides perçues* ».

Il apparaît cependant que le soutien financier à l'emploi associatif rencontre plus globalement un enjeu que le CESER du Limousin formule comme « *la question de la capacité des associations à dégager les ressources nécessaires à la pérennisation, à terme, de leurs emplois [aidés]* »²⁷. D'un côté, et dans la même étude le CESER Limousin pointe la contrainte ; le contexte est marqué par le resserrement et la transformation des financements publics ; de l'autre, les associations font face à la difficulté de générer un modèle économique qui prenne encore davantage appui sur des ressources autres que publiques²⁸.

Il en découle d'une part qu'à défaut de générer de l'autofinancement, le recours à une aide appelle dans une telle situation au renouvellement du recours, qu'il s'agisse d'une aide similaire ou d'une autre aide, ce qui soulève des questionnements sur les stratégies attenantes à de tels enchaînements (cf. plus bas la partie « *la pérennisation dans l'emploi dans la pérennisation de l'aide* »).

²⁶ Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle, CPNEF, 2016

²⁷ Les emplois associatifs en Limousin, CESER Limousin – Avril 2014

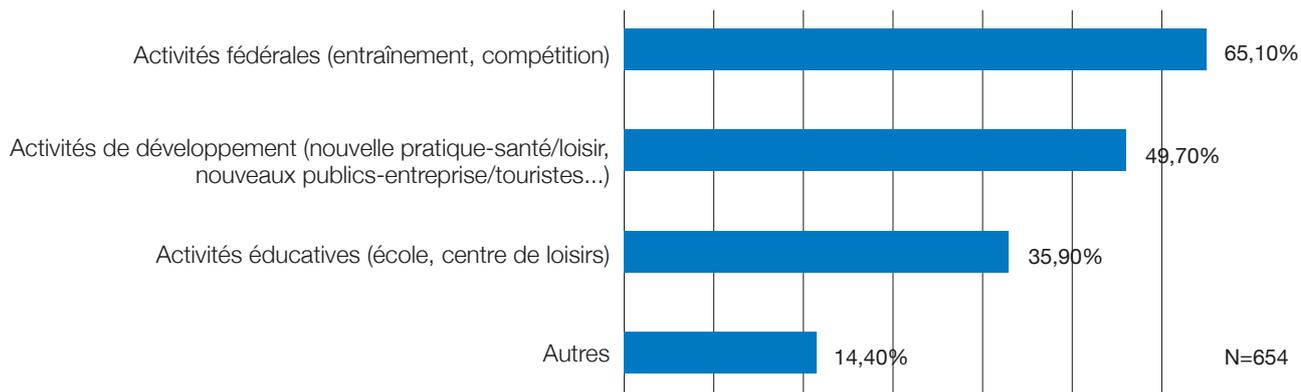
²⁸ Alors même que le tissu associatif sportif présente une hybridation plutôt intéressante, à considérer les travaux sur le paysage associatif de V. Tchernogog sur les ressources financières des différents secteurs associatifs, et que ce même tissu associatif est largement interrogé et mobilisé sur des défis relevant de l'intérêt général.

D'autre part, lorsque la mobilisation d'un dispositif d'aide à l'emploi vise un poste de développement, pour peu qu'elle ne génère pas forcément les conditions d'un maintien de l'emploi, elle ouvre la voie à un double enjeu vis-à-vis de l'emploi et de la nouvelle offre créée.

« *Au bout de trois ans, que fait-on du gamin et de l'activité créée ?* », un technicien au sein d'une fédération.

Sous cet angle, il apparaît d'autant plus essentiel d'associer la mobilisation d'une aide à une réflexion préalable (et continue, c'est-à-dire qui se poursuit), notamment lorsque l'aide vise des activités de développement, y compris les activités éducatives. **De fait, les activités fédérales ne sont pas les seules à être concernées par le recours à un dispositif d'aide à l'emploi (quoiqu'elles en soient les plus concernées) :**

> Activités concernées



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

3.1.4 L'essentiel à retenir

Les dispositifs d'aide à l'emploi sont décisifs dans le choix d'embaucher.

Avec des niveaux d'aide financière élevés, le facteur financier en particulier apparaît primordial.

Pour autant, les aides sont appréciées au-delà du critère financier. Elles font l'objet d'un arbitrage, notamment pour mobiliser le dispositif le plus adapté à leur besoin de recrutement. Il peut même arriver que l'adaptation au besoin de recrutement et l'aspect financier soient « *concurrents* ».

L'arbitrage entre les aides ne signifie cependant pas que les associations mènent une réflexion plus globale sur leur situation²⁹. Mobilisées indépendamment d'une réflexion qui interroge l'opportunité d'une embauche au regard de toutes les dimensions de l'association, les aides peuvent constituer un piège : opportunes à court terme, elles peuvent déstabiliser plus tard l'activité d'une structure et le parcours d'un professionnel.

Les aides constituent un faible tremplin vers de nouveaux financements, notamment l'autofinancement, dans une situation / un environnement (en partie contraint) qui « *plaide* » quasi mécaniquement pour le renouvellement de celle-ci.

Ces constats interrogent d'entrée de jeu le niveau d'accompagnement en amont d'associations sportives qui sont globalement encouragées au recours (un dispositif financièrement opportun, qui permet de répondre à son cœur de métier et d'envisager son développement, la réponse à un défi national sur l'emploi et l'insertion, le relai fédéral...), qu'il s'agisse de l'accès à l'information sur les dispositifs et leurs caractéristiques, de la conduite d'un arbitrage pour cibler l'aide la plus adéquate et notamment de la conduite d'une réflexion qui permette d'interroger le recours au regard d'un projet de moyen – long terme.

²⁹ Leurs besoins, les solutions possibles et le projet que ces solutions peuvent permettre de mener.

3.2 Une action engagée en matière d'insertion professionnelle et de qualification

3.2.1 « Entrer » dans la branche sport, ouvrir son expérience professionnelle

L'âge (plutôt jeune) des bénéficiaires des dispositifs d'aide à l'emploi est un indice fort en ce sens et les dispositifs peuvent en faire un objectif : les emplois mis en place via les dispositifs d'aide à l'emploi permettent régulièrement d'entrer dans la branche sport et / ou d'ouvrir son expérience professionnelle.

La CPNEF notait en 2016³⁰ que « *de nombreux salariés entrent dans la branche grâce [aux dispositifs] d'aides* ». L'étude menée par l'INJEP et la DRJSCS Centre³¹ relevait déjà que « *lorsqu'il est demandé aux associations si le CUI-CAE peut être un tremplin dans le parcours professionnel des jeunes, (...) celles-ci mettent l'accent sur le fait qu'il est, pour la plupart des jeunes, l'opportunité d'une première expérience professionnelle* ». Par ailleurs, les entretiens qualitatifs menés auprès du mouvement sportif en complémentarité à l'enquête auprès des associations sportives durant le printemps 2017 confirment le constat.

« Que les emplois soient pérennes ou pas... Bien sûr, c'est mieux qu'ils soient pérennes... Mais proposer à un jeune un emploi où il va pouvoir se former et se faire une expérience, même si ça ne perdure pas, ça fait un pied à l'étrier ! », un technicien au sein d'une fédération.

L'ouverture de l'expérience professionnelle, dans un secteur en particulier, constitue un élément essentiel pour l'insertion durable :

- Outre le fait qu'il est préférable de proposer un CV « alimenté » et que les recruteurs sont évidemment sensibles à l'expérience professionnelle,
- Une première expérience professionnelle permet de répondre aux nombreux enjeux que rencontrent les nouveaux entrants dans le marché du travail : depuis la connaissance du monde du travail jusqu'aux savoirs faire et savoirs être qu'il convient d'acquérir et de mobiliser. L'étude menée sur la région Centre insiste plus particulièrement sur 1/ la confrontation à une situation de travail et 2/ l'accès à un réseau.

« Les jeunes ont une prise de conscience : ils se préoccupent de leur avenir. Et ça les met en situation de faire fonctionner un réseau », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations.

3.2.2 Une action pour l'insertion professionnelle des personnes en partie engagée

La mise en place de dispositifs d'aide à l'emploi relevant de la politique d'emploi et d'insertion conditionne la mise en place d'actions favorables à l'insertion professionnelle du salarié recruté dans le poste qu'il occupe et au-delà : la structure employeuse est ainsi censée travailler sur des aspects relatifs à la formation de la personne et accompagner celle-ci dans des démarches confortant son inscription présente et future dans le marché du travail.

La mise en place d'un accompagnement social et professionnel

En la matière, c'est-à-dire sur un sujet d'abord complexe y compris pour les structures dont c'est le domaine³² et alors qu'il s'agit de s'intéresser à un secteur largement interrogé par son niveau de professionnalisation, le premier constat porte sur un existant : l'accompagnement social et professionnel des personnes recrutées n'est pas un angle mort de la mise en œuvre des dispositifs d'aide à l'emploi par les associations sportives.

³⁰ Rapport « Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle », CPNEF, 2016

³¹ Le CUI-CAE : une étape dans le parcours professionnel des jeunes ? Point de vue des associations du secteur jeunesse, vie associative et sport de la région Centre – CESOD – INJEP – DRJSCS Centre – Février 2012

³² Il est par exemple courant de parler de « boîte noire » de l'accompagnement dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, tant l'accompagnement est sujet à des méthodes diverses et fait l'objet de débats sur les « meilleures » méthodes à envisager (selon les publics, les objectifs, les ressources...).

Certes, la mise en place d'un accompagnement peut être caractérisée d'hétérogène, ainsi que le fait l'étude de l'IN-JEP et de la DRJSCS Centre, de façon à embrasser un éventail de situations plus ou moins « ambitieuses ».

L'étude répertorie trois grandes typologies de situations en matière d'accompagnement dans les associations :

- « Pour certaines associations, il n'y a pas de suivi particulier. Le jeune en CUI-CAE est considéré comme tout autre salarié du fait d'expériences préalables en tant qu'adhérent ou bénévole ;
- La plupart des autres associations vont davantage prêter attention à l'accompagnement en début de parcours, pour faciliter l'insertion du jeune dans la structure ;
- Certaines associations jouent pleinement le jeu de l'accompagnement, menant un suivi du salarié pendant et après la sortie du dispositif. »

De fait, le secteur ne paraît être au stade de mener une démarche qualité sur ce que peut revêtir concrètement la mise en place d'un accompagnement : c'est donc des contenus d'accompagnement très dépendants des contextes relatifs à chaque association qui sont à apprécier.

L'enquête réalisée auprès des associations sportives au printemps 2017 confirme qu'un travail est engagé :

- 42,4% des structures indiquent avoir mis en place un accompagnement social (information sur les droits sociaux...);
- Trois quarts des associations sportives déclarent avoir engagé une action d'accompagnement professionnel.

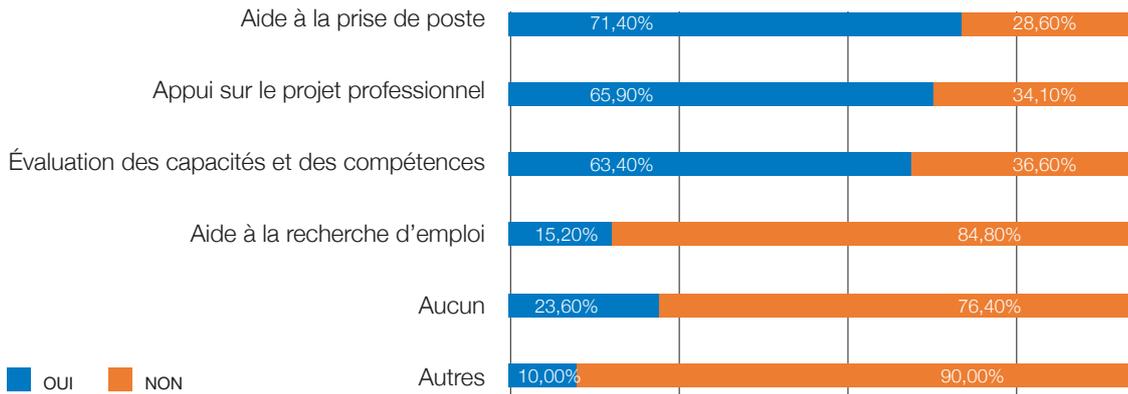
L'accompagnement social engage cependant rarement la contribution d'un autre acteur du territoire : seulement 16% des associations se sont appuyées sur une coopération avec une / des structure(s) d'accompagnement autour d'elles. Lorsqu'une structure extérieure a été mobilisée, ce sont le plus souvent des acteurs du monde sportif : CDOS, Ligues, Profession Sport. On peut relever la mobilisation de Pôle Emploi et d'une Mission locale, mais ces coopérations ouvertes à d'autres secteurs, pourtant souhaitables pour la qualité de l'accompagnement proposé, restent encore marginales. En outre, il est remarquable que parmi les acteurs identifiés, peu ou pas d'acteurs sociaux-éducatifs n'aient été cités.

Pour le travail d'accompagnement professionnel, il porte sur divers aspects, parmi lesquels on peut relever que :

- L'aide à la prise de poste, considérée dans l'insertion comme un impératif dans une phase décisive pour l'intégration d'un salarié, son maintien dans le poste et la réussite plus globale du contrat engagé, fait l'objet d'une action dans près des ¾ des situations de recours.
- Les actions d'appui au projet professionnel et à l'évaluation des capacités et des compétences sont engagées chacune dans environ les 2/3 des situations. Un chiffre plutôt positif, qui demanderait certes d'explorer plus avant ce qui est concrètement réalisé, par qui, avec qui, etc.

À ce propos, l'étude réalisée en région Centre souligne l'enjeu : « Il est cependant parfois difficile d'inscrire les contrats dans le cadre d'un projet professionnel, lorsque le jeune lui-même ne connaît pas son projet ». L'engagement d'actions d'accompagnement apparaît bien ici comme une première étape que le renforcement de partenariats avec des acteurs dont c'est le métier permettrait de dépasser.

> Les actions mises en place en matière d'accompagnement professionnel



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

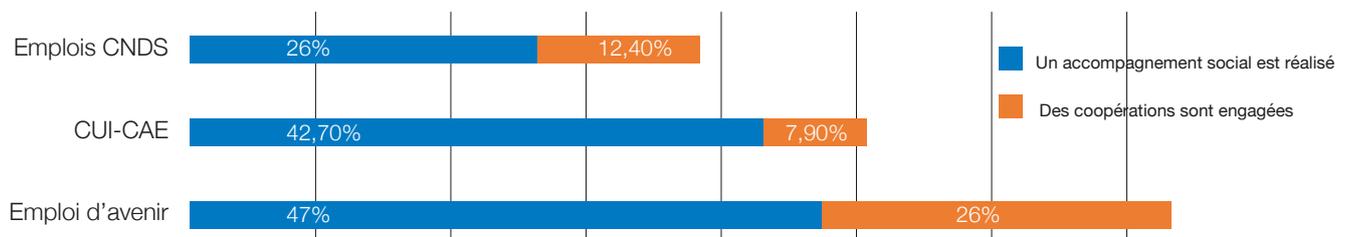
Difficile, à partir de ces données, d'identifier un type d'association davantage en capacité d'accompagner, soit qu'elle soit plus petite, avec une disponibilité plus forte, soit qu'elle soit plus grande, avec une structuration plus avancée. Si, par exemple, on compare les associations selon leur nombre d'adhérents sur l'aide à la prise de poste :

- Celles qui ont plus de 500 adhérents mettent davantage un accompagnement à la prise de poste que les associations de moins de 100 adhérents (74% contre 65%),
- Mais cette part n'obéit pas à une logique de progressivité : 72% pour les associations avec 101 à 200 adhérents et 69% pour les associations avec 201 à 500 adhérents.

En revanche, on peut identifier que les comportements ne sont pas les mêmes, suivant les aides mobilisées et les modalités de celles-ci (source : enquête auprès des associations sportives - 2017) :

- L'accompagnement social est davantage mis en place lorsqu'il s'agit de contrats aidés relevant des politiques d'emploi et d'insertion du Ministère du travail : il est mis en place par 47% des structures dont le dernier recours est un EAv (supérieur à la moyenne), par 42% des structures ayant mis en place un CUI-CAE (identique à la moyenne) et par 26% des structures ayant mobilisé un Emploi CNDS ;
- Les structures ayant mis en place des EAv sont davantage en lien avec le tissu local pour la mise en œuvre de l'accompagnement (un quart des structures établissent des coopérations locales contre 8% des structures ayant mobilisé un CUI-CAE), et ce partenariat est plus ouvert en dehors du monde sportif, notamment vis-à-vis des prescripteurs (Pôle Emploi et Mission Locale) ;

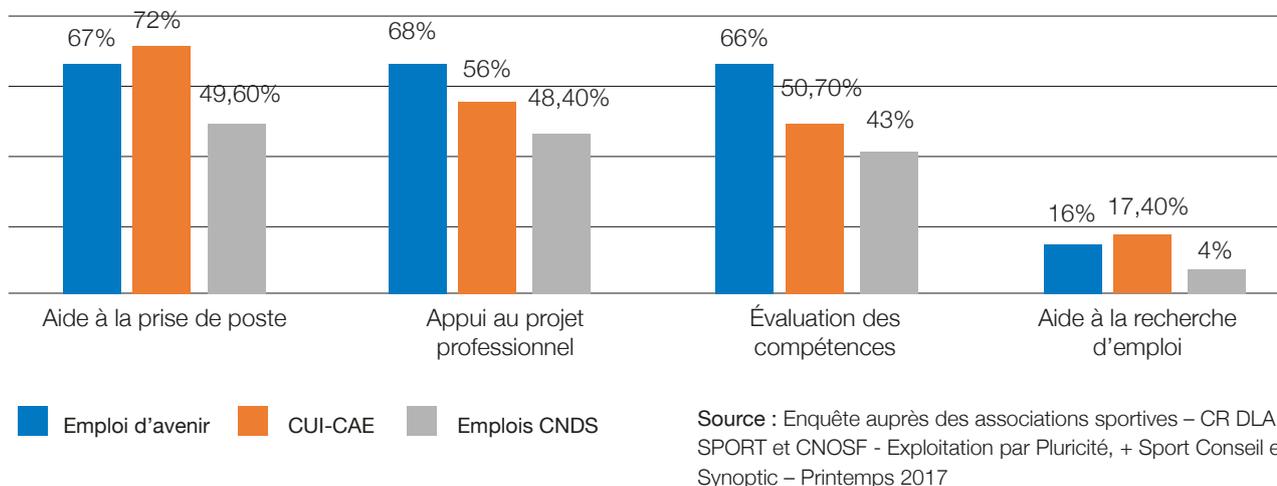
> Accompagnement social et partenariat mis en place



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- « Sans surprise », EAv et CUI-CAE entraînent davantage d'accompagnement professionnel de la part des structures que les Emplois CNDS, les EAv générant davantage d'accompagnement que les CUI-CAE une fois la prise de poste réalisée.

> Les actions mises en place en matière d'accompagnement professionnel selon le type d'aide



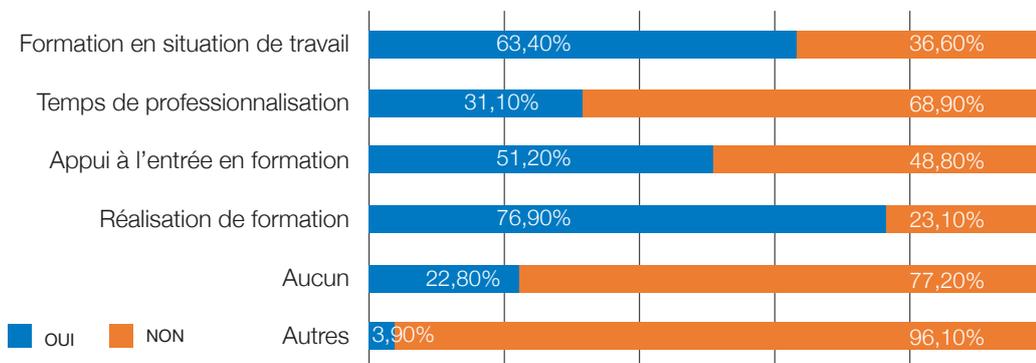
La formation globalement mobilisée, notamment lorsqu'elle est constitutive des dispositifs d'aide à l'emploi

À l'instar des actions d'accompagnement social et professionnel, 77,2% des associations réalisent des actions de formation pour les personnes embauchées avec un dispositif d'aide à l'emploi.

Si les typologies d'actions de formation sont susceptibles d'avoir été diversement comprises par les répondants, il est notable que la part d'associations engageant des formations en tant que telles (76,9%) est plus forte que la part de celles qui réalisent des formations en situation de travail (63,4%), ce qui peut paraître a priori plus facile à organiser et mettre en place (pour peu qu'il existe des compétences en interne des structures).

Il est notable que dans les formations qu'elles réalisent, les fédérations identifient régulièrement des personnes qui relèvent de contrats aidés. Plus globalement, l'exploitation des statistiques des formations relevant de la filière sport pourrait peut-être donner une idée précisée des types de formation qui sont réalisées par les bénéficiaires de contrats aidés, à tout le moins quand il relève de la branche.

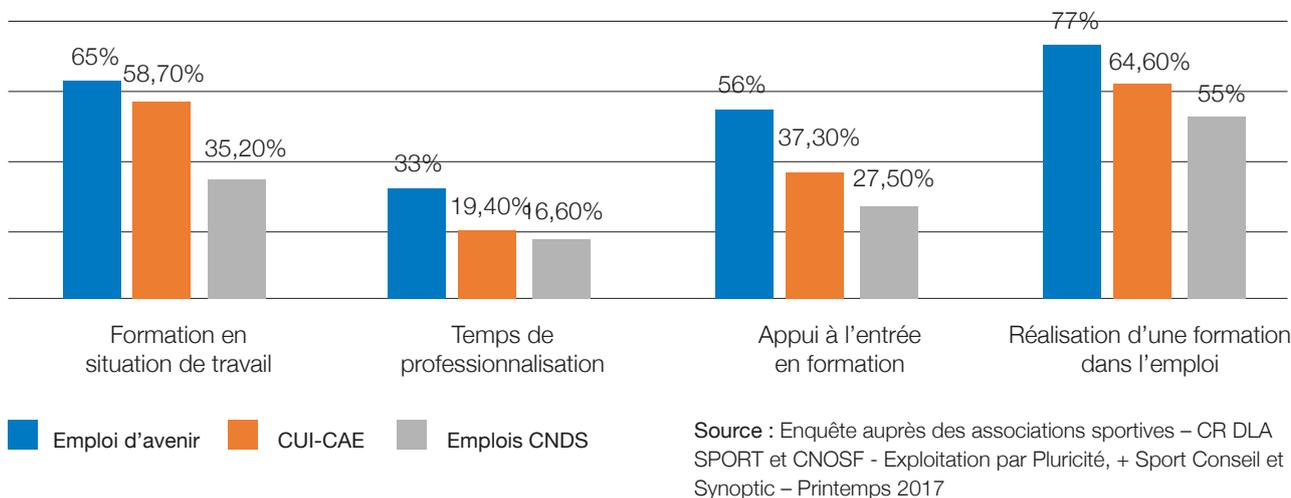
> Les actions mises en place en matière de formation



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

En comparant la réalisation d'actions de formation selon les aides, on peut constater que la nature des contrats joue fortement sur l'engagement d'action de formation. Au-delà des différences notables entre contrat aidé relevant des politiques d'emploi et d'insertion du Ministère du travail (CUI-CAE et EAv) et aide à l'emploi sportif (Emploi CNDS), on peut constater que les Emplois d'Avenir entraînent davantage de formation, quel que soit le type d'action enclenchée, en correspondance avec les conditions de l'aide.

> Les actions mises en place en matière de formation selon les aides



Ces distinctions font écho à celles déjà constatées en matière d'accompagnement social et professionnel et permettent d'envisager assez sûrement 1/ qu'après avoir arbitré le dispositif qu'elles mobilisent, les associations sportives en « suivent la ligne » et 2/ que les conditions associées aux dispositifs sont de nature à influencer plus ou moins fortement le travail réalisé ensuite par les associations.

3.2.3 Mais des difficultés persistantes, avec notamment des perspectives d'évolution dans l'emploi encore faibles

Une action d'accompagnement plus ou moins organisée... mais peu ou pas accompagnée !

Le panorama plutôt positif sur la formation peut être tempéré. Dans son rapport de 2016 sur l'acquisition de compétences, la CPNEF pointait l'existence de situations avec un décalage entre les heures prévues et celles finalement réalisées. Ici, c'est bien l'idée d'un décalage qui ne relève pas d'un empêchement et / ou d'une contrainte et qui situe plutôt un positionnement « en-dedans » de la part des employeurs sur la question de la formation.

Il apparaît en effet que les ambitions affichées initialement dans la conclusion des aides peuvent se transformer en engagements à vide lorsque d'une part les aides n'impliquent pas de contrepartie et d'autre part que les employeurs ne sont pas particulièrement porteurs et / ou moteurs d'action pour qualifier l'emploi mis en place.

« On nous disait que les conditions de rentabilité des postes passeraient par des augmentations de licenciés, mais qui ne se sont pas avérées tenables... Il y a eu des difficultés des associations de proposer des vraies formations aux gens, de mettre en place des prestations de service, avec des dirigeants bénévoles qui ne se sont pas impliqués dans les formations des salariés, par oubli parfois ou manque d'intérêt », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

Un tel risque est d'autant plus important si le point de départ de l'activation de l'aide relève d'une stricte opportunité financière.

« Le côté pervers c'est le recours sur des effets d'aubaine parce que ce n'est pas cher, et la logique de professionnalisation, je m'en fous, je profite et je repartirai sur un autre contrat, et enchaîner sans se poser la question de pérenniser ni le poste ni le salarié », un technicien au sein d'une fédération.

Un bémol plus largement pointé par le rapport de l'INJEP et de la DRJSCS Centre qui estime que **l'accompagnement et l'accès aux formations sont plus ou moins organisés**, et les périodes d'immersion en entreprise rarement envisagées. Jusqu'à conclure sur un enjeu de départ qui interroge la capacité d'associations généralement peu professionnalisées à professionnaliser des publics ciblés par des dispositifs d'aide à l'emploi et relevant notamment des politiques d'insertion professionnelle. *« Beaucoup d'associations sont prises dans les contraintes économiques qui font que le dispositif CUI-CAE est essentiellement un moyen de recruter du personnel pour faire vivre leur structure ».*

Il convient ici de rappeler que ces structures engagent un accompagnement pour lequel elles ne sont pas forcément prêtes et ne sont pas formées. L'étude évaluative de la mise en œuvre du dispositif *« Emplois d'Avenir »* dans les champs du sport et de l'animation précise bien que **53% des tuteurs référents identifiés au sein des structures n'ont pas bénéficié d'outils et d'actions d'accompagnement à la fonction tutorale**, « la formation tutorale [ayant d'ailleurs] été peu exploitée ».

L'évolution de carrière en question, au-delà de l'insertion

C'est presque en écho aux enjeux évoqués plus haut entre opportunité de court terme et opportunité de moyen-long terme que peut s'entendre la problématique de l'évolution de carrière. Comme il apparaît nécessaire pour une association d'envisager la mobilisation d'une aide au sein d'un projet plus large, la question se pose pour le salarié des perspectives d'évolution qui se dessinent à travers le contrat réalisé dans le cadre d'un emploi aidé. Ce qui devrait être un sujet de réflexion lorsqu'il est question notamment d'envisager les actions de formation à réaliser dans le contrat.

Aussi, **l'engagement dans des démarches de formation constitue un socle intéressant pour ouvrir un travail sur des pistes à plus long terme.**

« Quand la formation fait partie de l'aide, on commence à réfléchir sur la carrière des gens », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

Faut-il ouvrir la réflexion en la matière, ce qui renvoie aux observations formulées plus tôt, et la possibilité que des associations n'accordent pas ou peu de temps voire d'importance à ces sujets.

Outre qu'il faille déjà l'engager, un tel travail et ces perspectives peuvent être contraints à la fois par l'association elle-même, la structuration d'une filière / du secteur sportif et leur « économie », soit que l'environnement global d'une discipline ne permette pas ou peu d'envisager de progression personnelle (formation existante, débouchés professionnels attendants), soit que l'association représente un « maillon faible » parmi les employeurs d'une discipline. Les perspectives sont donc plus ou moins possibles à envisager.

« Si tant est qu'un bénévole se mette à la place du salarié et travaille sur ces questions... Tenir compte de la carrière, c'est aussi les difficultés qu'ont les associations de proposer de meilleurs postes au sein de leur structure ! Etre en capacité de faire faire de la progression à leur personnel », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

« Vu les niveaux de rémunération et les natures de contrat précaire, on ne peut pas aller sur du très haut formé... », un technicien au sein d'une fédération.

« Dans notre discipline, les perspectives d'évolution étaient limitées. On arrive à un stade où le niveau de développement rend une évolution possible : des emplois se développent, de direction, de directeur technique sur des Ligues, de directeur sportif au sein des clubs, des clubs qui vont sur du multi-emploi, des agents de développement qui existent de plus en plus, l'entraîneur qui est répandu, des métiers de formateur qui voient le jour... Les bases de salaire ont augmenté, des responsabilités différentes qui arrivent... c'est-à-dire une diversité de l'emploi qui apparaît et se développe. A terme, une lisibilité possible et une montée en compétence possible dans la discipline voire au sein d'une structure... », un technicien au sein d'une fédération.

À tel point que la formation puisse être envisagée comme « contre-productive » ou « ne valant pas la peine » ? Certains comportements pourraient correspondre à cette hypothèse, par exemple lorsque le marché du travail relatif à une discipline (sur un territoire donné) favorisera la mobilité des salariés (marché en tension sur des profils qualifiés, offre de travail > demande de travail...). Une situation « caricaturale » de ce qui représenterait alors une logique quasi « perdant – perdant ».

« Il y a par ici beaucoup de turn-over sur les postes de technicien dans le foot. A la fin d'un contrat : ils vont au plus offrant. Je ne parle pas de ceux qui ont le DE JEPS et qui vont en Mairie... Bref, on peut avoir le sentiment qu'on va prendre du temps à qualifier quelqu'un pour d'autres... Envisager cet intérêt global, ce n'est pas forcément simple », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

« On a démarré par un Emploi d'Avenir. On l'a prolongée de 2 ans. On avait donc une obligation de la former. Elle a préparé un BPJEPS. C'est 9 mois de formation, et avec les congés payés, elle a donc été absente 10 mois, le vrai taux horaire, c'est 20 euros, pas 10, en comptant le taux de présence. Je ne recommencerai pas, ce n'est pas possible de développer sa structure comme ça ! » un président de club.

Une réalité plus habituelle s'est dégagée au fil des entretiens : la construction de carrière sur l'enchaînement de contrats aidés, que certains acteurs du mouvement sportif avec plus d'ancienneté ont pu décrire. Elle concrétise du point de vue de la nature des contrats les difficultés du secteur à permettre la construction de trajectoires progressives.

« On a des carrières qui se construisent sur des emplois aidés. On retrouve des emplois jeunes sur des emplois aidés d'aujourd'hui », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

En conséquence, la proposition réalisée par les associations sur la qualification des personnes pour un projet professionnel de plus long terme est largement aux prises avec son environnement. Pour faire une proposition de long terme, faut-il qu'il soit possible d'évoluer en termes de compétences au sein d'une discipline.

Il est enfin notable que la considération de carrière dépassant le strict cadre du secteur sportif est tout ou partie absente des préoccupations avancées. Alors même qu'un certain nombre de postes concernés par les dispositifs d'aide à l'emploi relèvent de fonctions supports de nature à développer des capacités et des compétences transférables dans d'autres secteurs d'activité, notamment dans le monde associatif.

« Les carrières, quand elles sont envisagées, le sont quasi uniquement dans le sport. Alors qu'une vie professionnelle peut se faire ailleurs. Il faut penser et offrir ces passerelles », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

3.2.4 L'essentiel à retenir

Les dispositifs d'aide à l'emploi jouent un rôle pour l'entrée dans la vie active et le monde du travail, renforçant la position des salariés embauchés dans leur objectif d'insertion.

Des actions d'accompagnement socioprofessionnel et des actions de formation sont engagées par les associations sportives.

Le contenu de ces actions paraît très dépendant de contextes quasi propres à chaque association, ce qui rend difficile de porter une appréciation générale sur la qualité du travail effectué en matière de formation.

Pour autant, le niveau d'investissement des structures en matière d'accompagnement est différent selon le type d'aide qu'elles ont mobilisé :

- Les associations adaptent leurs actions et comportements selon les dispositifs ; les conditions de ceux-ci infléchissent les pratiques des associations ;
- On peut ainsi constater que l'arbitrage réalisé entre les dispositifs pour leur mise en place d'une part se confirme et d'autre part qu'il est suivi de conséquences pendant la durée du contrat ;
- On peut en outre constater que l'intégration d'un travail d'accompagnement dans les composantes du contrat en facilite l'ouverture et la réalisation.

Nombre d'indices dessinent la persistance de difficultés et la limite des actions réalisées, avec un portage à géométrie variable, des oublis / contournements.

Le travail d'accompagnement s'appuie encore peu sur la mobilisation du partenariat local, et notamment encore faiblement sur Pôle emploi et les Missions locales qui sont cependant mobilisées, au-delà du simple recrutement, pendant le temps du contrat (surtout par les structures ayant mobilisé des EAv).

Les associations ont été peu ou pas accompagnées pour remplir un rôle que les constats sur l'enjeu global de la professionnalisation du secteur rendent a priori particulièrement complexe à exercer pour elles. D'autant plus que l'environnement des associations n'est pas forcément favorable pour envisager la durabilité d'une insertion, tant du point de vue de la nature des contrats que des fonctions occupées ou des compétences acquises.

3.3 Des processus de recours qui amènent à une évolution des pratiques et à la réflexion stratégique

3.3.1 Le déclenchement du recours et ses motivations initiales

Les logiques d'opportunité à l'œuvre

Quand il est question du déclenchement du recours et de ce qui a prévalu à sa mise en place, une logique d'opportunité est mise en avant dans le discours des acteurs – quelles que soient les fonctions qu'ils occupent. Cette logique présente un caractère général.

La notion de « logique d'opportunité » porte ainsi une interrogation sur l'assise du besoin et la juste appréciation de l'ensemble des dimensions relatives au contrat, en quoi elle fait écho à ce qui a pu être évoqué plus haut, notamment ces exemples de structures qui ne font pas de diagnostic de leur situation avant de mobiliser l'aide, alors même qu'elles sont pourquoi pas encouragées à le faire.

« Globalement, on a des associations qui créent par opportunité et qui vont utiliser les CAE et les EAv. Par exemple, je pense à un club de foot, il a deux emplois, il fait de l'emploi aidé », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Il apparaît cependant que, dans ce caractère général, l'opportunité revêt des formes variées. Il serait ainsi plus juste de parler au pluriel ; ce sont des logiques d'opportunité qui sont à l'œuvre : qu'il s'agisse du besoin sur lequel l'opportunité est assise ou du niveau de préparation de la décision de recours notamment.

Sur ce dernier point, il est notable qu'un **certain nombre de décisions de recours paraissent peu anticipées**. Ce qui peut être **a priori considéré comme une carence**, c'est-à-dire « l'absence, le manque ou l'insuffisance » de préparation et / ou de maturation de la décision, mais peut également porter **une marque de réactivité**, dès lors que l'association sportive se montre en capacité de répondre à une commande publique. Il est entendu que réactivité et manque de préparation peuvent ici aller de pair, non sans donc poser de potentielles difficultés par la suite.

« Au début des saisons sportives, les Collectivités sollicitent les associations dans le cadre scolaire. Certaines associations se retrouvent un peu « au pied du mur » : elles réalisent qu'elles n'ont pas le personnel. Alors les embauches ne sont pas forcément anticipées, voire certaines fois c'est un peu subi. C'est une question pas banale qui se pose aux Collectivités quand elles s'adressent à un secteur peu professionnalisé : comment peuvent-elles davantage anticiper leurs propres besoins et les demandes qu'elles font ensuite à l'encontre du mouvement sportif ? », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Le plus souvent, l'opportunité correspond à la **possibilité offerte de répondre à un besoin concret**. C'est ici une **approche pragmatique** : l'association fait face à un surcroît d'activité, comble un manque de ressources pour répondre à des besoins structurels, souhaite développer un projet en particulier, etc. Sous cet angle, il arrive que l'opportunité consiste dans ce que l'aide permet d'enrichir la réponse apportée et / ou d'envisager le besoin de manière élargie (l'aide augmente la « surface du faire ») :

« Les clubs qui y recourent sont les plus structurés et ils y voient une opportunité de bénéficier d'une aide, de faire une économie sur les charges salariales pour investir sur un emploi susceptible de leur apporter d'autres activités ou d'autres aides, de nouveaux licenciés. Ils auraient la capacité de faire sans, et ils profitent de l'aide pour faciliter les choses que des projets de développement », un technicien au sein d'une fédération.

Le besoin auquel l'association souhaite répondre correspond **parfois à une problématique d'insertion... pour une personne connue**. Ce que l'étude de l'INJEP et de la DRJSCS Centre considère « *moins [comme de] l'insertion que l'aide à quelqu'un qu'on connaît* ». Mais attention, on sait que c'est aussi une manière de « *sécuriser* » un recrutement ou de « *se sécuriser* ». D'ailleurs la même étude indique bien qu'une « *partie des associations privilégie les jeunes avec de l'expérience, ayant un certain niveau de compétences et faisant déjà partie de leur réseau, pour que ceux-là soient fiables* ».

Un choix le plus souvent assis sur les différentes dimensions de l'association

Plus ou moins anticipé, souvent assis sur un besoin, le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi semble relever d'une assise assez large

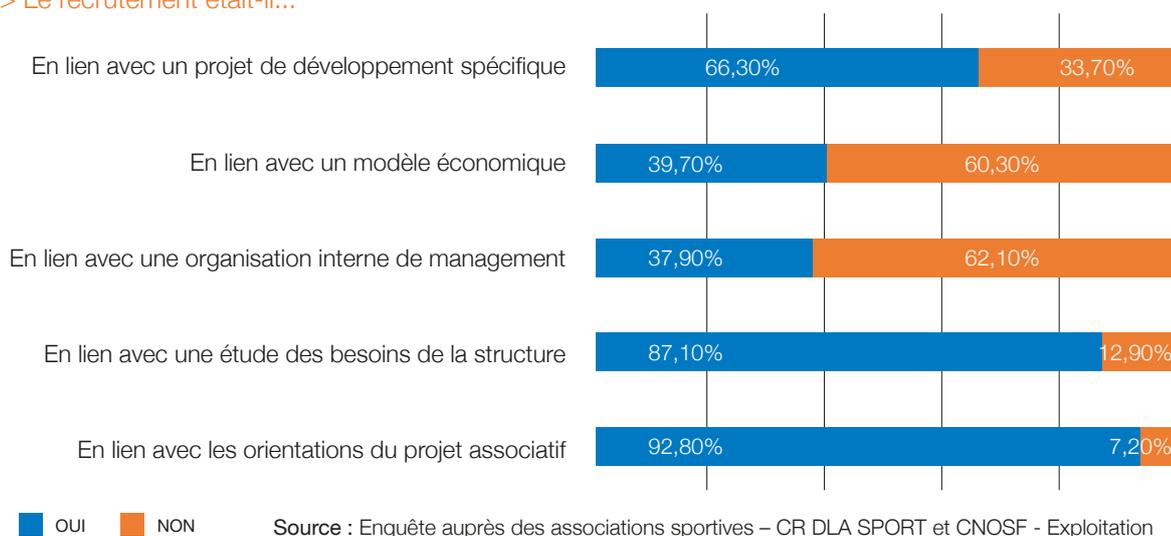
« On n'est pas que sur le développement de la pratique. On est sur une réponse aux différents enjeux du secteur sportif », un acteur du mouvement associatif, en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Dans le travail mené sur les Emplois CNDS en PACA³³, trois aspects sont plus particulièrement mis en avant :

- La volonté de se professionnaliser, d'avoir une meilleure qualité de travail, c'est-à-dire une offre de meilleure de qualité mais aussi dépasser « une gestion d'amateurs » ;
- La saturation des bénévoles en termes d'engagement, qui assurent l'encadrement et la gestion des activités de la structure au-delà de leurs disponibilités ;
- La croissance des activités, qui nécessite une main-d'œuvre complémentaire pour prendre en charge ce surcroît d'activités sportives ou/et administratives.

L'enquête réalisée auprès d'associations sportives au printemps 2017 apporte un témoignage concordant en la matière. Plus de 9 associations sur 10 estiment que le recrutement qu'elles ont réalisé était en lien avec les orientations de leur projet associatif et un peu moins de 9 associations sur 10 estiment encore que ce recrutement s'appuyait sur une étude des besoins de la structure. De tels taux peuvent interroger, au regard des retours obtenus par ailleurs. Mais il s'agit bien de la perception que les associations se font de leur processus de déclenchement.

> Le recrutement était-il...



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Les différences ne sont pas marquantes selon les dispositifs, si ce n'est que ce qui est vrai pour tous les dispositifs est toujours plus particulièrement marqué du côté des structures qui ont eu recours à un Emploi CNDS.

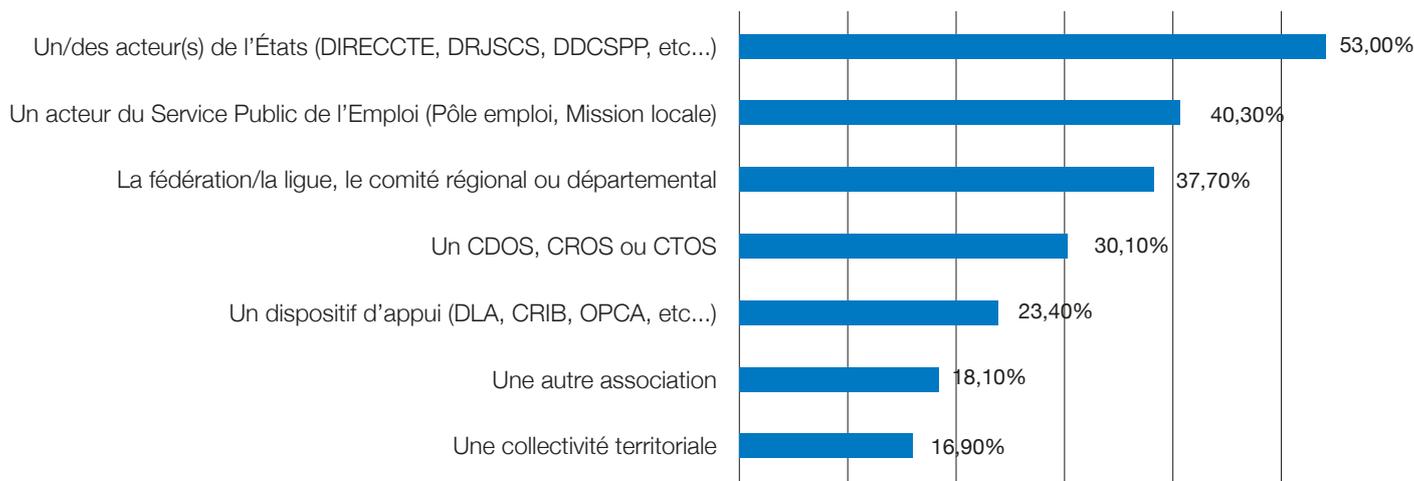
Pour un peu moins des deux-tiers des structures, un choix discuté avec un acteur extérieur

Environ 62% des structures qui ont recouru à un dispositif d'aide à l'emploi indiquent avoir eu un échange avec un acteur extérieur à l'association pour étudier le recours à un dispositif d'aide à l'emploi. Les structures privilégient la conduite d'échange avec différentes structures et échangent en moyenne avec un peu plus de 2 structures différentes.

³³ Étude sur les Emplois CNDS – Observatoire régional de l'emploi et de la formation en PACA - Décembre 2014

Les structures les plus mobilisées sont les acteurs de l'Etat, du Service Public de l'Emploi (SPE) et de la fédération de rattachement :

> Structure avec lesquelles les associations ont échangé pour étudier le recours



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Les structures qui ont mobilisé ces échanges les estiment utiles pour 95% d'entre elles.

Dans environ une situation sur deux, les structures indiquent que cet / ces échange(s) extérieur(s) s'accompagne(nt) d'un appui. C'est plus fréquent lorsque les acteurs considérés sont des acteurs du SPE (environ un quart des associations indiquent que des échanges avec le SPE s'accompagnent d'un appui). Les situations d'échanges avec appui sont jugées utiles par 9 associations sur 10 et déterminantes par 7 associations sur 10.

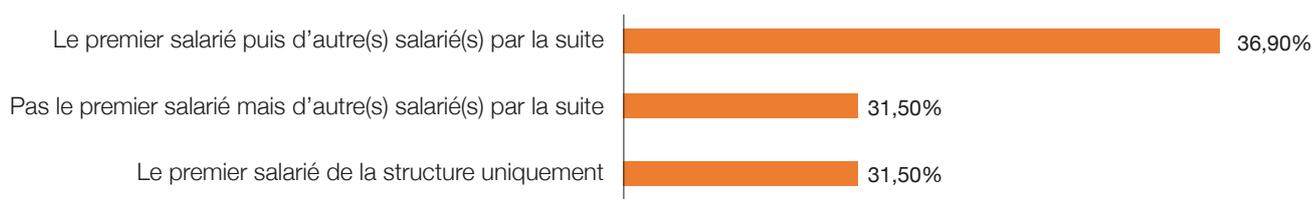
3.3.2 Des aides qui amplifient la réalité d'un secteur employeur

Une aide pour un premier emploi : 70% des recours concernent le premier salarié de la structure

Les dispositifs d'aide à l'emploi ouvrent souvent l'expérience d'employeur des associations sportives qui y recourent. Posant la question de l'intervention du contrat aidé dans la trajectoire de développement de l'association / de l'entreprise, une étude de l'Observatoire des métiers du sport³⁴ indique que l'emploi aidé favorise le passage au statut d'employeur au sein de la structure.

Dans l'enquête auprès des associations sportives réalisées au printemps 2017, près de 7 associations sportives sur 10 (68,4%) indiquent que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi a concerné le premier salarié de la structure.

> Le recours à un dispositif d'aide à l'emploi a concerné ...



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

³⁴ Étude de l'Observatoire des métiers - Lettre de la CPNEF du Sport – 2007

Dans ce rôle de levier pour devenir employeur, les Emplois CNDS et les EAv sont plus particulièrement concernés.

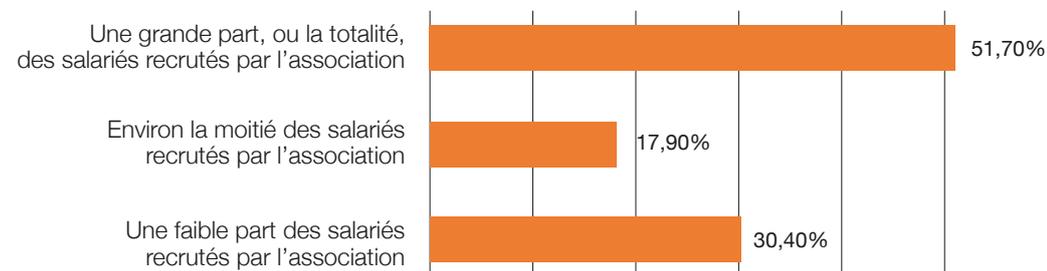
	EAv	CUI-CAE	Contrat en alternance	Emploi CNDS
Part des associations dont le premier salarié est concerné	68%	61%	59%	71%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Une aide qui « structure » l’emploi : 70% des structures ayant recouru à des aides à l’emploi l’ont fait pour la moitié ou la majorité de leurs recrutements

Les aides sont un fort levier de l’emploi sportif au-delà du premier emploi de la structure. Parmi les structures qui ont recouru à des dispositifs d’aide à l’emploi, 70% d’entre elles y ont recouru pour la moitié ou la majorité de leurs salariés, en confirmation des éléments d’appréciation avancés sur le renouvellement des aides (cf. partie plus haut).

> Depuis la création de l’association, le recours à un dispositif d’aide à l’emploi a concerné ...



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

> La répartition des recours aux différents dispositifs est similaire à la répartition des recours pour le premier emploi de la structure :

	EAv	CUI-CAE	Contrat en alternance	Emploi CNDS
Part des associations dont la moitié ou la majorité des salariés sont / ont été concernés	70%	64,1%	47%	76%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Le recours, une voie d’affaiblissement des pratiques de contournement

Dans son rapport de 2016 sur l’acquisition de compétences³⁵, la CPNEF formule plusieurs constats sur le statut du salariat dans le secteur sportif et pointe des contournements à l’emploi salarié. Jugés nombreux, ceux qui sont signalés dans l’étude portent tout à la fois sur le travail dissimulé, le micro-entrepreneuriat, l’usage de stages, les pratiques de défraiements, etc.

Autant de constats qui peuvent être nuancés selon les clubs, les disciplines mais qui renvoient aussi bien à des réalités de club employeurs que d’associations fonctionnant essentiellement avec des ressources bénévoles. Dès lors qu’il est constaté que le recours à des dispositifs d’aide à l’emploi constitue aussi bien l’opportunité d’engager un premier salarié qu’il « structure » l’emploi dans les associations, quel que soit le jugement porté sur ce dernier aspect de « structuration » notamment, il est notable de faire l’hypothèse que là où le recours progresse, c’est-à-dire

³⁵ Rapport « Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle », CPNEF, 2016

la mise en place de ressources salariées, les pratiques de contournement sont affaiblies. L'évolution de cet équilibre constitue un socle plus favorable à des logiques d'acquisition de compétences et de construction de trajectoires professionnelles.

Une telle évolution paraît bien de nature à nourrir le mouvement de professionnalisation que connaît le secteur sportif depuis le début des années 2000' notamment.

La construction d'une meilleure qualité de vie au travail ?

L'enquête réalisée auprès des associations sportives au printemps 2017 permet d'observer un certain nombre de situations sous l'angle de la qualité de vie au travail, souvent approchée comme un élément constitutif de la qualité de l'emploi.

>> Une logique d'auto-évaluation

Cette dimension a été interrogée via un principe d'auto-évaluation par les employeurs sur la qualité de vie au travail au sein de leur structure : ainsi les employeurs se sont attribués une note de 0 à 10 sur une succession d'items avant d'indiquer dans quelle mesure ils estimaient que la qualité de vie au travail s'était améliorée ou pas, et inversement, sur une période récente. Les résultats présentés ci-dessous ne prennent donc pas en compte le point de vue des salariés.

Il apparaît difficile de constituer un groupe homogène parmi ceux qui se sont attribués les meilleures notes, à l'exception de quelques critères : les écarts sont faibles entre l'ensemble de l'échantillon (729 répondants à ces items) et les structures qui présentent une note supérieure à 5 dans leurs réponses (295 structures s'étant attribuées une note supérieure à 5).

Parmi les critères observés :

- Les types de contrats génèrent peu de différences si ce n'est que les structures ayant mobilisé un EAv ou un Emploi CNDS sont un peu plus représentées parmi les structures qui se notent le mieux (18% contre 14% côté EAv et 42% contre 37% côté Emplois CNDS) ;
- Les structures qui ont eu un échange avec des acteurs extérieurs dans le cadre du recours (arbitrage, recrutement...) sont davantage représentées parmi les structures qui présentent les meilleures notes ;

> Poids des structures ayant eu des échanges extérieurs :

	Parmi les structures s'étant notées au-dessus de 5	Parmi l'ensemble des répondants
Contact avec un Pôle Emploi	49%	45%
Contact avec une Mission locale	46%	38%
Echange avec un acteur extérieur	69%	62%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Lecture : 69% des structures qui se sont attribuées une note moyenne au-dessus de 5 ont eu un échange avec un acteur extérieur contre 62% pour l'ensemble des structures.

- Les structures qui ont connaissance des divers acteurs de l'appui et de l'accompagnement sont également davantage représentées parmi les structures qui présentent les meilleures notes.

>> Les fonctions de pilotage et d'employeur auto-évaluées comme des marges de progression

Au-delà d'une auto-évaluation plutôt positive de la qualité de vie au travail proposée par les associations sportives, le pilotage et la fonction employeur sont identifiés comme des marges de progression :

- 88% des répondants jugent satisfaisante ou de très bonne qualité la qualité de vie au travail au sein de leur structure ;
- Près de la moitié des répondants jugent que cette qualité s'est améliorée au cours des trois dernières années, 7% seulement qu'elle s'est détériorée ;
- Les « bonnes notes » : cadre de travail propice à l'épanouissement, projet associatif partagé, conditions d'emploi (rémunérations, horaires) ;

Concernant le projet associatif, 91% des répondants indiquent avoir partagé le projet associatif de la structure avec la personne recrutée en lien avec un dispositif d'aide à l'emploi. Cela ne donne pas une idée précise dans l'implication des personnes dans le projet associatif, la manière dont ils l'ont partagé et ont pu se l'approprier, mais cela peut venir conforter l'idée qu'un travail a été conduit en matière de prise de poste pour faciliter l'arrivée du salarié (cf. partie plus haut).

- Les « mauvaises notes » : pilotage de l'activité, organigramme et fiches de poste, fonction RH, formations des salariés.

De fait, ce sont 70,3% des structures qui estiment que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi a eu un impact assez fort ou fort sur la fonction employeur.

« On s'est professionnalisé au niveau des salariés au niveau de la sécurisation de la fonction employeur », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

>> Une auto-évaluation davantage positive lorsqu'un employeur a eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi.

Les mêmes questions relatives à la qualité de vie au travail ont également été posées à des associations employeurs n'ayant jamais recouru à des dispositifs d'aide à l'emploi. On peut observer que l'appréciation des associations ayant eu recours à une aide à l'emploi est globalement meilleure :

	Note moyenne des structures ayant recours / eu recours	Note moyenne des structures n'ayant jamais eu recours
L'association propose un cadre et une ambiance de travail propices à l'investissement des personnes et à leur épanouissement	7.77	7.54
Le projet associatif est écrit et partagé avec le / les salarié(s) de l'association	7.58	7.16
Les conditions d'emploi et de travail (rémunérations, horaires, conditions matérielles) sont globalement satisfaisantes et motivantes	6.88	6.77
L'association dispose d'un organigramme de(s) salarié(s) et de fiches de poste détaillant les missions	6.84	6.68
L'association a défini des modalités de recrutement en fonction de ses axes stratégiques et de ses actions	6.83	5.48
L'association veille à ce que le travail réalisé par les salariés n'empiète pas sur leur vie personnelle	6.81	5.38
Les salariés bénéficient de formations et d'opportunités de développement de carrière	6.75	5.04
L'association met en place des points réguliers de pilotage des activités et d'évaluation de travail des salariés	6.28	5

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

3.3.3 In fine, le recours interroge et bouscule plus globalement l'association

Le recours est parfois envisagé sans vraie place à la nuance, comme une expérience soit positive soit négative.

« On s'aperçoit que soit ça passe, soit ça casse ! Si l'association n'est pas solide, un salarié fout le « wai »³⁶ ! Ça peut vite partir en cacahuète ! Ce n'est pas anodin d'avoir un salarié dans une association », un technicien au sein d'une fédération.

Au croisement des constats tirés de l'enquête réalisée auprès des associations sportives au printemps 2017, des perceptions et des réflexions réalisées par les acteurs du mouvement sportif dans les entretiens conduits auprès d'eux et des différentes analyses présentes dans les études déjà conduites sur le sujet (ou autour), il émerge cependant la réalité d'un recours dont l'expérience interroge et bouscule les structures, au-delà de la fonction employeur, qui peut présenter des limites mais participe plus sûrement d'un mouvement de professionnalisation qui touche aussi bien à l'ancrage sur les territoires, aux activités proposées, le pilotage de projet et les ressources des structures.

Une connaissance renforcée de l'environnement et de la mobilisation des acteurs

>> **Le recours à un dispositif d'aide à l'emploi renforce la connaissance de l'environnement et la mobilisation des acteurs de cet environnement**

Les associations qui ont eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi ont une connaissance bien plus forte des dispositifs et organismes d'appui, que ce soit par rapport aux associations qui n'ont jamais employé, mais également par rapport aux associations qui sont ou ont été employeurs mais n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi. Si l'expérience d'employeur fait une différence dans la connaissance de cet environnement, l'expérience du recours l'amplifie de manière particulièrement forte. Cela concerne des acteurs susceptibles d'apporter un plus à l'association sur l'ensemble des dimensions d'une organisation.

> Part des associations qui connaissent les dispositifs et organismes d'appui :

	DLA	CRIB	OPCA	CROS, CDOS, CTOS
Parmi les associations qui n'ont jamais été employeurs	18,8%	24,9%	23,4%	72,4%
Parmi les employeurs qui n'ont jamais recouru	20,3%	32,3%	47,6%	78,4%
Parmi les employeurs qui ont recouru	49,8%	45,4%	69,1%	85,7%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

On peut noter que cette « amplification » est particulièrement vraie pour le DLA avec près de 50% des associations ayant recouru qui connaissent les DLA, contre 20,3% des employeurs n'ayant pas recouru.

En écho aux éléments analysés sur la valeur ajoutée en matière d'insertion d'une part et d'autre part sur la construction d'une expérience d'employeur et d'une capacité à proposer des emplois de qualité, on peut notamment constater que les OPCA sont non seulement mieux connus par les associations qui ont eu recours (56% les connaissent et / ou les ont mobilisés contre 31% des associations employeurs qui n'ont pas eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi) mais surtout davantage mobilisés : un quart des associations qui ont eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi ont mobilisé un OPCA, soit plus du double que les associations employeurs qui n'ont jamais eu recours.

³⁶ Un salarié fout le wai = un salarié met le bazar.

> Les deux acteurs les plus mobilisés :

	Les deux acteurs concernés	% d'associations
Parmi les associations qui n'ont jamais été employeurs	C.D.T.R.OS ³⁷	10,5%
	CRIB	2,3%
Parmi les employeurs qui n'ont jamais recouru	OPCA	11,9%
	C.D.T.R.OS	11,5%
Parmi les employeurs qui ont recouru	C.D.T.R.OS	26%
	OPCA	24,8%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNO SF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Les différences de connaissance et de mobilisation selon les types de contrat permettent de constater :

- Les associations qui ont eu recours à un EAv ont une meilleure connaissance et une plus grande mobilisation des DLA et CRIB (30,4% connaissent et ont mobilisé un DLA contre 15,5% côté CNDS et 16,9% côté CUI-CAE) ;
- Les associations qui ont eu recours à un EAv ont une meilleure connaissance et une plus grande mobilisation des OPCA (42,3% contre 20,6% côté Emploi CNDS et 22,9% côté CUI-CAE) ;
- Les associations qui ont eu recours à un Emploi CNDS ont une meilleure connaissance et une plus grande mobilisation des CDOS, CROS et CTOS (37% contre 20,2% côté CUI-CAE et 29,3% côté EAv).

Il en ressort donc que les dispositifs d'aide à l'emploi relevant des politiques d'emploi et d'insertion du Ministère du travail semblent renforcer la connaissance et la mobilisation d'un environnement qui n'est pas spécifiquement celui du mouvement sportif (quand bien même l'offre et ses modalités le visent en particulier) par rapport aux Emplois CNDS.

>> Les échanges conduits avec des acteurs extérieurs à l'association sont jugés utiles voire déterminants

Le recours à un dispositif d'aide à l'emploi renforce la connaissance de l'environnement et la mobilisation des acteurs de cet environnement.

En outre, parmi ceux qui ont conduit des échanges avec des acteurs extérieurs aux structures notamment pour étudier l'opportunité d'un recours, une grande majorité exprime 1/ l'utilité de ces échanges et 2/ leur caractère déterminant dans les décisions et les comportements des structures.

Du côté des employeurs qui ont eu recours	Du côté des employeurs qui n'ont pas eu recours
<ul style="list-style-type: none"> • 4 structures sur 10 ont été en contact avec une agence de Pôle Emploi ou une Mission Locale pour la mise en place du recours et ces contacts ont été utiles à 92% et à 62% déterminants ! • 62% ont eu un échange extérieur relatif au recours, avec les services de l'Etat (53%), le SPE (40%) et la fédération (37%) et cet échange est jugé utile dans 95% des cas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour ceux qui ont échangé avec un acteur extérieur pour étudier le recours à un dispositif, ils l'ont fait avec les acteurs de la fédération (37%) ou les acteurs de l'Etat (35%). • Quand ils ont un échange, 85% le trouvent utile à leur décision, quelle qu'elle soit !

³⁷ C.D.T.R.OS : CDOS, CTOS et CROS

>> Deux tiers des associations estiment que le recours a eu un impact sur leur ancrage territorial

La notion d'ancrage territorial ne concerne pas que les aspects relatifs au partenariat et nécessiterait pour l'aborder plus complètement de s'intéresser à l'adaptation des structures aux profils et besoins des territoires et de leurs habitants. La connaissance de l'environnement et sa mobilisation constituent donc deux éléments capitaux dans la relation des associations à leur territoire.

66,3% des structures qui ont eu recours estiment que celui-ci a eu un impact sur leur ancrage territorial. C'est d'autant plus vrai lorsque les structures ont mobilisé des Emplois CNDS et des EAv.



La qualité des activités de l'association et le développement de nouvelles activités

>> 85% des structures estiment que le recours a un impact sur la qualité de leurs activités

Les répondants à l'enquête identifient un impact particulièrement fort du recours sur la qualité de leurs activités. Que le recours concerne des CUI-CAE, des EAv ou des Emplois CNDS, cela joue peu ou à la marge sur le niveau estimé de cet impact, au contraire de ce qui relève du développement de nouvelles activités.

>> 88% des structures estiment que le recours a eu un impact sur le développement de nouvelles activités

Le niveau élevé de l'impact estimé du recours sur le développement de nouvelles activités est plus ou moins fort selon les dispositifs : le recours aux Emplois d'Avenir et aux Emplois CNDS renforcent l'impact ressenti du recours à un dispositif d'aide à l'emploi sur le développement de nouvelles activités.



Ces résultats ne sont pas sans rentrer en confrontation avec certains avis avancés au cours des entretiens conduits auprès des acteurs du mouvement sportif. De fait, le développement de nouvelles activités dans le cadre d'un recours à un dispositif d'aide à l'emploi soulève des interrogations.

« Mais est-ce que ça permet de développer des pratiques ? De toucher plus de public ? J'ai certes moins de recul, mais ça me paraît plus aléatoire ! », un technicien au sein d'une fédération.

Certains émettent plus que des interrogations et peuvent identifier un potentiel « piège » dans le fait que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi soit orienté sur le développement d'activités. L'analyse porte ici en particulier sur les contrats aidés relevant des politiques d'emploi et d'insertion du Ministère du travail. Mais moins que la dichotomie du développement d'activités vis-à-vis de la dimension insertion de ces contrats, c'est plutôt au regard des problématiques de pérennisation que la question est soulevée. Que fait-on à la fin de l'aide, si l'emploi ne se pérennise pas, avec les activités créées ?

« C'est un danger pour moi que de développer de nouvelles activités à travers la mobilisation d'une aide... Mais c'est aussi symptomatique d'un « détournement » : on utilise les Emplois d'Avenir pour la structuration d'une association et, quant au bout de 3 ans, l'aide s'arrête, on ne sait pas ce qu'on fait ni de l'activité créée ni du gamin embauché », un président de club.

« Si c'est pour développer de « nouvelles niches » d'activité, auprès des filles, à l'école ou en sport adapté, c'est un peu une bombe à retardement, qui peut sauter à la figure des associations à la fin de l'aide, qui marche davantage lorsqu'elle porte sur des activités fédérales », un technicien au sein d'une fédération.

Au final, c'est l'idée d'un impact... non sans danger qui se dessine donc ! Cela traduit également une position qui n'est pas toujours partagée au sein des fédérations : faut-il que les emplois pour lesquels il y a recours à un dispositif d'aide à l'emploi portent sur le développement d'activité, en particulier lorsqu'il s'agit d'aide des politiques d'emploi et d'insertion du Ministère du travail ?

Un impact non sans danger, c'est bien en tout cas ce que pointe l'étude de l'INJEP et de la DRJSCS Centre³⁸ : « Pour certaines associations, le CUI-CAE est alors l'opportunité de se diversifier, de proposer de nouvelles actions à leur public. Reste cependant que la mise en place de celles-ci est parfois fragile et dépendante du dispositif ».

Il est important de relever que le développement de nouvelles activités est régulièrement en lien avec la mise en place des nouveaux rythmes scolaires qui ont engendré des temps d'activités périscolaires (TAP) pour lesquels les Communes ont largement sollicité leur tissu associatif et notamment les associations sportives. Le travail de l'INJEP publié en 2017 sur les métiers du sport dans les emplois aidés³⁹ relève d'ailleurs que « les emplois sportifs sont marqués par une forte saisonnalité, en lien avec la rentrée scolaire », ce qui ne concerne pas que le périmètre des TAP mais l'intègre évidemment.

En tout cas, le recours apparaît comme un levier pour étoffer ou élargir la surface de public touché par les associations sportives, notamment un public qui n'est pas immédiatement dans une demande à laquelle la prise de licence correspond. L'étude conduite en PACA sur les Emplois CNDS mentionne un « élargissement des publics touchés grâce au poste [mis en place, vis-à-vis] d'handisport, du public féminin, des séniors, dans les zones rurales... ».

La capacité à piloter un projet et à faire des choix (à arbitrer)

78% des structures estiment que le recours impacte l'organisation des associations

Cet impact est ressenti plus fortement par les structures qui ont eu recours à un Emploi CNDS (80,2%) et à un CUI-CAE (78,8%) que par les structures qui ont eu recours à un EAv (72,7%).

Cet impact fort (près de 8 structures sur 10 en moyenne) peut se décliner à travers l'étude de divers éléments de la même enquête et des entretiens qualitatifs conduits en complément.

En s'intéressant à ce qui relève de la mobilisation de tel ou tel dispositif, ainsi que de la perception des structures sur les différents dispositifs, on peut estimer que les associations sportives ont réalisé des arbitrages et conduit une étude d'opportunité (soit-elle plus ou moins poussée, et quoi qu'elle puisse conduire à des usages discutables).

La conduite d'un arbitrage, la perception de caractéristiques différenciées parmi les dispositifs d'aides à l'emploi, comme pour ce qui concerne leur valeur ajoutée, peut être considérée comme symptomatique d'une montée en compétences au sein des associations.

« Quand il y a recours, d'une certaine façon, on est déjà dans un mouvement qui a tout son intérêt. Ça veut dire qu'au sein de la structure, ça cogite, ça s'agit, ça cherche à faire des choix, ça se projette même a minima. Donc, ça pilote ! », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Ces réflexions peuvent être conduites a maxima ou a minima.

Des remarques ont été pointées plus tôt sur le fait qu'un certain nombre d'associations activent un dispositif d'aide à l'emploi sans avoir conduit de diagnostic, y compris quand celui-ci était recommandé par leur fédération (y compris

³⁸ Le CUI-CAE, une étape dans le parcours professionnel des jeunes ? – INJEP – DRSCS Centre – 2012

³⁹ Les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés – INJEP – Janvier 2017

une recommandation dans le cadre d'une aide complémentaire de la fédération, cf. l'aide complémentaire réalisée par la Fédération Française de Football de 100€ par mois sur les Emplois d'Avenir).

« Si les associations font un diagnostic avant de recourir ? J'ai l'impression que les clubs ne le font pas. Or, c'est vrai que pour recourir, il faudrait quasi systématiquement un diagnostic, le but serait d'amener le club à la réflexion », un technicien au sein d'une fédération.

Quand bien même il n'est pas engagé à 360°, le mouvement de professionnalisation est engagé. Le recours constitue « une étape » importante dans un mouvement de professionnalisation dont il n'a de toute façon pas à être le seul facteur levier.

« Quand il y a un emploi, il y a un Bureau qui s'est réuni : il y a une décision du club ! Sur différents motifs, c'est plutôt construit. Est-ce que c'est solide ? En tout cas, c'est piloté par un Bureau avec une réflexion. Jusqu'où va la réflexion ? Est-ce que ça pense à la pérennisation des emplois ? Sur l'activité, sur les personnes et sur les associations, ils ne vont certes pas encore sur ces 3 dimensions », un technicien au sein d'une fédération.

Au-delà de la réflexion qui a été engagée, la professionnalisation des structures, ou leur opérationnalité, semble s'être renforcée sur des éléments plus concrets qui ont bel et bien à voir avec leur organisation, les outils de cette organisation et le pilotage de l'activité en considérant un temps plus long que le seul temps du quotidien ou de la saison compétitive avec la mise en place de procédures, l'identification de personnes référentes, une plus régulière planification des activités, ou encore la mise en place de budgets et la projection dans l'avenir notamment.

« Tous ces dispositifs d'aide à l'emploi, c'est plutôt bénéfique, ça a encouragé le secteur sportif à se professionnaliser. Le dispositif Emploi jeune a impulsé une autre dynamique dans le secteur associatif. Ça a joué un rôle positif sur le fait que les asso se professionnalisent. Après, comment se sont-elles professionnalisées ? Elles ont mis en place un budget, elles se sont davantage projetées dans l'avenir... », un technicien au sein d'une fédération.

Rappelons que le lien à un environnement partenarial s'est a priori renforcé, notamment vis-à-vis d'acteurs qui sont susceptibles d'outiller les associations, qu'il s'agisse d'ailleurs d'acteurs locaux ou en lien avec l'affiliation fédérale.

« On a réalisé et diffusé des fiches techniques. Dès la création de notre dispositif d'intervention sur l'emploi et la formation, pour accompagner les Comités et les clubs à créer des Emplois d'Avenir », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Si l'émergence du recours s'appuie sur un outillage renforcé (l'exemple de la citation ci-dessus), le recours crée une expérience d'employeur qui oblige à un mouvement de professionnalisation, notamment lorsque les emplois sont portés directement par les structures. Ce que du coup, promeuvent certains techniciens du mouvement sportif qui sont favorables au portage de l'emploi par les associations plutôt que le recours à des outils de mutualisation ou de prestations y compris par les Comités ou les Ligues, afin de peser / booster la structuration associative.

Cet impact comporte l'intérêt d'un potentiel effet boule de neige sur la capacité des associations sportives à activer d'autres ressources (ce qui peut aussi, revers de la médaille, être considéré comme un élément de plus dans la dimension « d'aides pièges »), notamment parce que les associations apparaissent, en tout cas à court terme, plus crédibles vis-à-vis de leur environnement dès lors qu'elles sont suffisamment professionnalisées pour recourir à un dispositif d'aide à l'emploi.

« Dans les effets positifs des aides, c'est aussi vis-à-vis des partenaires notamment institutionnels, quel que soit l'échelon, la commune, l'intercommunalité, le Département, la Région... On est quelque chose d'organisé, de réfléchi. On présente moins de budgets folkloriques ! La Région est même allée avec nous sur des conventions pluriannuels qui du coup nous donnent de la visibilité sur la durée », un acteur du mouvement sportif au sein des comités régionaux et départementaux du CNOSF.

La professionnalisation de la structure dans sa capacité à piloter son projet (des réflexions conduites, des outils mis en place, d'autres ressources « captables », la projection dans l'avenir...), ne semble pas pour autant valoir pour l'ensemble des dimensions de l'association.

« Autant ça structure le club et le mouvement sportif : mettre en place des procédures, avoir une personne référente, y'a des entraînements, des horaires. Mais cela semble moins évident que cela joue vraiment sur le développement de la pratique et l'augmentation du nombre de licenciés... », un technicien au sein d'une fédération.

Il est remarquable que le mouvement ici décrit profite des actions d'accompagnement qui peuvent être réalisées auprès des associations. L'accompagnement booste la structuration des organisations, notamment en termes de pilotage.

« Sans accompagnement, c'est difficile. A-t-on la même professionnalisation avec ou sans accompagnement ? Ça ne veut pas dire que ça n'existe pas sans accompagnement, mais nous on a le temps pour, pour connaître les dispositifs, savoir comment les mettre en place, leurs modalités... et ça ne reste pas évident ! Et l'accompagnement c'est dans la globalité. Sur toutes les dimensions de la professionnalisation, pas que sur l'emploi. Le but du jeu c'est aussi de sécuriser la relation salarié employeur, en les renvoyant par exemple vers le CoSMoS, donc la capacité d'une structure à exercer un pilotage de ce qu'elle a mis en place », un technicien au sein d'une fédération.

Plus important lorsqu'une structure est accompagnée, le renforcement des capacités de pilotage semble aussi plus important si le recours s'accompagne d'une professionnalisation des personnes. **La professionnalisation de la structure profite ici de la professionnalisation des salariés.** Les contrats en alternance trouvent ici un intérêt tout particulier dans ce qu'ils peuvent être le terreau d'une professionnalisation menée en logique ascendante.

« En formation, on explique : ils ne sont pas qu'encadrants et ils ont un rôle à jouer sur le développement, non pas de se substituer aux dirigeants mais de les accompagner, faire des propositions, aider... A la fois parce que les personnes qui entrent en formation sont là pour entraîner, mais il n'y a pas que les compétiteurs qui comptent, et ensuite il n'y a pas une grosse culture de l'emploi, donc il faut du développement positif par les stagiaires pour que ceux-ci amènent de la plus-value. Ça fait boule de neige », un technicien au sein d'une fédération.

« Le levier de l'alternance c'est que le travail du stagiaire fait boule de neige sur les perspectives des dirigeants. Souvent les dirigeants veulent un salarié pour en faire moins ou faire exclusivement les tâches d'encadrement. Au final, les stagiaires vont aussi pouvoir à l'idéal les aider à mieux décider ce qu'ils vont faire », un technicien au sein d'une fédération.

Comment les structures sont-elles accompagnées ? Peuvent-elles s'appuyer sur des cadres de professionnalisation (en matière de formation par exemple), sur un environnement lui-même professionnalisé ? C'est un enjeu fort qui permet de **déplacer l'interrogation des effets du recours sur l'opérationnalité des associations au regard notamment de l'écosystème qui l'entoure, les acteurs de l'accompagnement notamment, ainsi que du levier fédéral** : les formations disponibles, la structuration d'une filière de métiers au sein d'une discipline, l'exploration de modèles économiques liés à des objectifs liés au développement de la pratique y compris sur de nouvelles pratiques qui dépassent le périmètre du sport compétitif. **Pour que le recours à un dispositif d'aide à l'emploi impacte l'opérationnalité d'une association, c'est tout l'environnement de l'association qui doit être lui-même dans une logique de professionnalisation.**

Un impact faible ou nul sur la mobilisation des bénévoles

Le besoin de « ressourcer » l'association face aux difficultés à mobiliser le bénévolat pour un investissement sur la durée, avancé comme une des raisons du recours (cf. plus haut)⁴⁰, constitue un important sujet de réflexion tant il se situe au cœur d'une forte évolution du milieu associatif sportif au cours des dernières décennies, avec des situations pour le moins variées selon les disciplines et la « culture » de celle-ci, leur rapport à une intervention professionnelle dans le cadre de l'exercice associatif, notamment pour le face à face pédagogique.

Parmi tous les impacts testés auprès des associations sportives ayant eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi, celui de la mobilisation des bénévoles est le moins fort : à peine 41% des répondants estiment ainsi que le recours a eu un impact sur leur capacité à mobiliser des bénévoles.

Il ressort des entretiens que **la relation permanent / bénévole ne constitue pas encore un axe de synergies au sein des structures**, avec des permanents sur et autour desquels pourraient se construire une amplification des ressources bénévoles et de l'implication de ceux-ci dans la vie associative. **En la matière, citons trois situations en particulier :**

1/ L'employé recruté via le recours à une aide devient un acteur clé du lien social...

« L'effet des Emplois d'Avenir ? C'est la dynamique conviviale et communautaire ! Dans de nombreux clubs, les élus bénévoles disparaissent et ce sont les permanents qui prennent le relai et qui endossent le rôle sur le lien social... Je fais caricatural pour illustrer mon propos : ils sont aussi à la buvette ! », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement et de l'appui des associations sportives.

2/ L'action menée par l'employé recruté via le recours à une aide se fait au détriment de l'investissement bénévole...

« Il y a une opportunité qui fait que, alors on recrute. Et on occupe le salarié. En fonction de l'aptitude du salarié à s'occuper et être consciencieux, il fait son poste. voire même il occupe des fonctions occupées auparavant par des bénévoles, qui du coup se désinvestissent », un technicien au sein d'une fédération.

3/ L'embauche avec recours à une aide vise à « combler » le manque d'investissement des bénévoles...

« On était dans une situation nébuleuse mais une volonté d'avoir des emplois. Des emplois plutôt que des élus non actifs », un technicien au sein d'une fédération.

Un recours qui « sourit aux vertueux »

Parmi les structures qui perçoivent le plus d'impact lié au recours à des dispositifs d'aide à l'emploi, celles qui ont recouru à des Emplois CNDS sont surreprésentées. Cela indique que **le recours renforce d'autant plus l'opérationnalité des associations lorsque le dispositif a été créé à cet effet. Plus généralement, les « comportements vertueux » mis en œuvre par les structures « investies » pour la réussite du contrat renforcent l'effet levier perçu du recours.**

Ainsi parmi les deux structures sur dix (22%) qui perçoivent un impact du recours fort ou assez fort pour l'ensemble des dimensions d'impact qui leur était proposées (sur la fonction employeur, l'organisation de l'association, son ancrage territorial, la qualité de ses activités, le développement de nouvelles activités, la mobilisation des bénévoles), celles qui ont engagé des actions d'accompagnement (social, professionnel et / ou en matière de formation) et eu des échanges avec des acteurs extérieurs sont surreprésentées.

⁴⁰ Une des raisons avancées : la saturation des bénévoles en termes d'engagement, qui assurent l'encadrement et la gestion des activités de la structure au-delà de leurs disponibilités.

> Principaux éléments de différenciation de l'impact :

	Parmi les structures avec un impact assez fort / fort	Parmi l'ensemble des structures
Mise en place d'un accompagnement social	56%	42%
Evaluation des capacités et compétences	69%	63%
Temps de professionnalisation	38%	31%
Appui à des démarches pour entrer en formation	70%	51%
Echange avec un acteur extérieur	72%	62%
Appui par une structure d'accompagnement	24%	16%
Type de contrat – Emploi CNDS	47%	37%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

3.3.4 L'essentiel à retenir

Souvent peu anticipé, le recours à un dispositif d'aide à l'emploi répond généralement à une approche pragmatique de réponse à un besoin. Les besoins auxquels le recours répond sont assis sur plusieurs dimensions de l'association : il s'agit d'avoir une meilleure qualité d'activité, des ressources plus importantes pour l'action, la mise en place de nouvelles activités...

Le recours favorise le passage à un statut d'employeur. Par la suite, le recours à une aide structure également l'emploi. S'il concerne beaucoup le 1er emploi, il concerne en effet une part importante des salariés des structures (la moitié sinon la majorité).

Le recours affaiblit les pratiques de contournement à l'emploi salarié et participe à un mouvement de professionnalisation des associations. Notamment parce qu'il interroge et bouscule les structures dans leur opérationnalité au-delà de la fonction employeur.

Le recours favorise au sein des structures la connaissance de leur environnement et la mobilisation d'acteurs extérieurs, notamment des acteurs de l'accompagnement qui ont un effet positif sur la prise de décision. C'est d'autant plus vrai pour les Emplois d'Avenir et les Emplois CNDS. Ces deux dispositifs renforcent également l'impact ressenti sur le développement de nouvelles activités. Ce dernier impact n'est pas sans danger mais le recours permet ainsi d'enrichir la palette des publics touchés par les associations sportives.

Plus largement, le recours paraît renforcer la capacité des structures à piloter leurs activités. Elles engagent une réflexion sur les différentes caractéristiques des dispositifs qui nourrit un arbitrage, mettent en place des outils structurants qui les crédibilisent aussi vis-à-vis de l'extérieur.

Il ne s'agit pas d'un mouvement de professionnalisation à 360°, mais le recours constitue une étape importante dans un mouvement dont le recours n'a pas à être le seul levier. De fait, l'impact du recours sur ces dimensions est renforcé lorsque les associations sont accompagnées ou lorsqu'une structure peut appuyer son évolution sur la professionnalisation d'un salarié.

Les réalités liées au recours, qu'elles concernent sa mise en place, son déroulement ou sa fin, interrogent les organisations et ceux qui les pilotent, et les transforment, qu'ils aient plus ou moins volontairement engagé cette « mécanique ». Des dirigeants ne se saisiront pas des questions posées, sans doute moins faute de ne pas les voir apparaître (ils sont à l'épreuve du réel) que de ne pas savoir comment les poser et les traiter. A minima, une structure

est questionnée. A maxima, elle s’empare des questions posées.

On voit ainsi que le recours à des dispositifs d’aide à l’emploi participe d’une trajectoire de professionnalisation du secteur : depuis les compétences des personnes (cf. plus haut) jusqu’aux compétences des employeurs (avec la limite, évidemment, que chez les dirigeants le turn-over existe aussi). Mieux « armées » pour réaliser leur objet, ces structures sont néanmoins interrogées sur les synergies possibles entre des ressources salariées et le bénévolat.

Les effets leviers du recours sur les structures sont d’autant plus ressentis que ces structures visaient le renforcement de leur opérationnalité, qu’elles se sont investies dans l’accompagnement du salarié et qu’elles ont été en lien avec des acteurs extérieurs pour être informées et appuyées dans leurs démarches (arbitrage des dispositifs, recrutement...).

3.4 Un levier fédéral inégalement engagé

Alors que la mise en place des Emplois d’Avenir s’est accompagnée d’un certain nombre de conventions signées entre des fédérations sportives, les Ministères du travail et en charge des Sports, identifiant les voies d’un recours (avec des objectifs de mobilisation, des engagements de part et d’autre), la question se pose plus globalement, c’est-à-dire à l’échelle de tous types de dispositif d’aide à l’emploi et au-delà des seules fédérations signataires de convention pour les Emplois d’Avenir, de la place et du rôle occupé par les fédérations dans le recours à des dispositifs d’aide à l’emploi.

Une place et un rôle à envisager sous ces différentes formes : au travers de l’information donnée, de l’accompagnement proposé, de la structuration d’une filière métier relative à la discipline, de la structuration d’un modèle économique pour les associations affiliées, etc...

De fait, il apparaît que l’implication des fédérations sur la question très précise du recours à des dispositifs d’aide à l’emploi se pose au travers d’une prise en compte diverse et variée de la question de l’emploi et de la professionnalisation ; cette dernière notion elle-même étant diversement appréhendée.

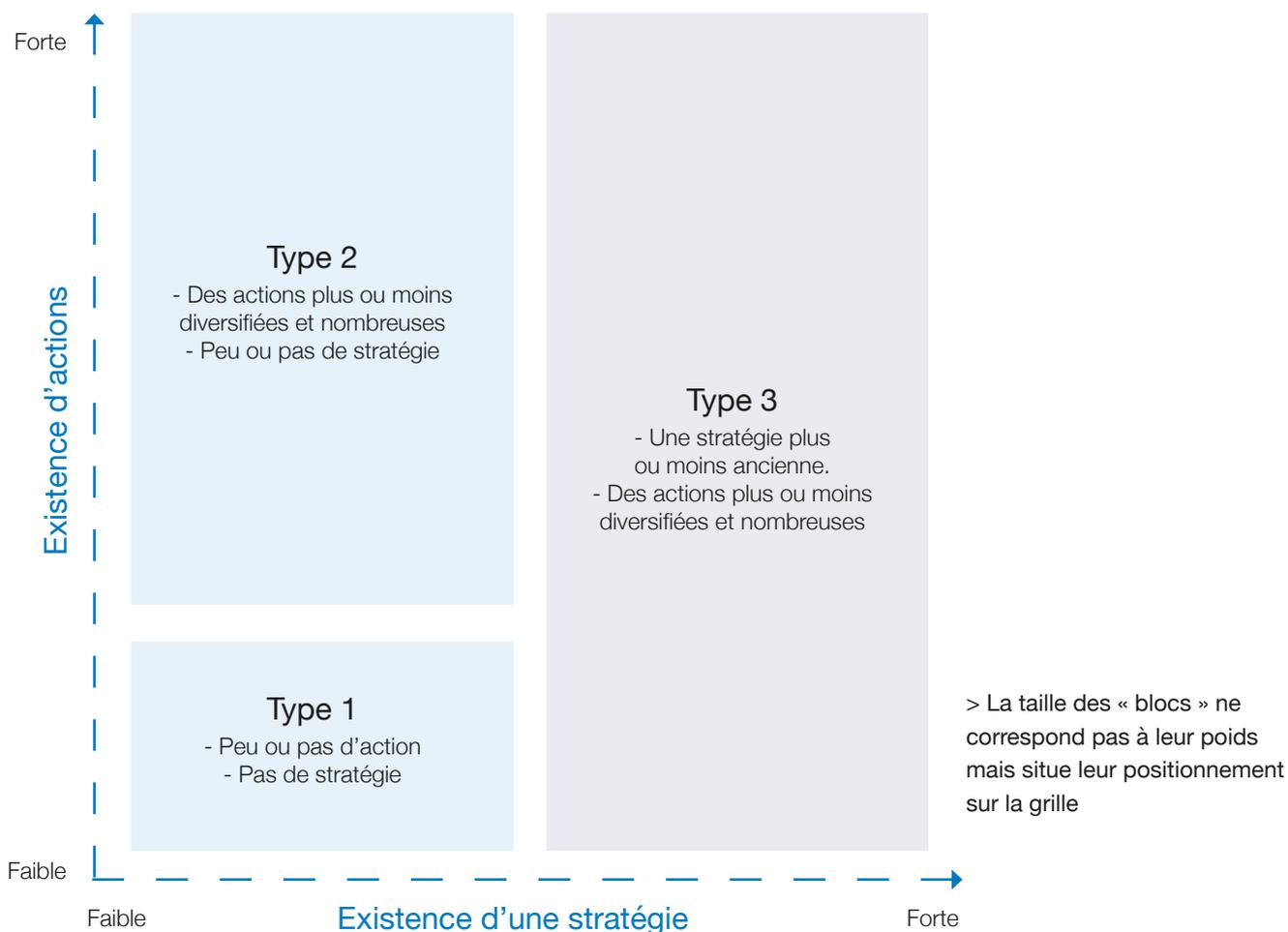
3.4.1 Une prise en compte diverse et variée de la question de l’emploi...

La variété des prises en comptes de la question de l’emploi fait évidemment ressortir des dimensions culturelles. Certaines disciplines présentent en effet un rapport plus ou moins familier à l’emploi ; de sorte que les associations sportives affiliées aux fédérations de ces disciplines privilégient largement d’autres ressources et voies que celles du salariat.

Mais au-delà de ces différences culturelles qui n’étaient pas l’objet d’étude du présent travail sur les effets du recours à des dispositifs d’aide à l’emploi, il apparaît que l’emploi y compris lorsqu’il est une réalité au sein des associations de telle ou telle discipline peut faire l’objet d’une prise en compte très diverse avec une implication plus ou moins grande de la part des fédérations en la matière.

Trois grands types de situations se dessinent, qui marquent une progressivité dans l’action menée et l’intégration stratégique de cette action dans le projet fédéral. Si ces situations constituent des blocs imperméables, la réalité est plus riche et certaines fédérations sont amenées à se retrouver dans un ou plusieurs des trois types qui sont présentés ici. De fait, les situations ne sont pas homogènes au sein de ces trois types, chacun pouvant recouvrir des situations assez variées par leurs formes et leur intensité.

> Synoptique des trois types de situations



Le type 2 représente la plus courante des situations et regroupe le nombre de situations le plus important avec une grande variété des niveaux d'engagement dans l'action.

Type 1 : Peu ou pas d'action menée sur le sujet de l'emploi, pas de stratégie

Dans ce premier type de fédération, la question de l'emploi n'est pas (encore) à l'ordre du jour. Pour autant, elle peut être une réalité au sein des associations affiliées aux fédérations. Ainsi peut-on trouver deux situations types principales :

- Une fédération dont les associations affiliées présentent des ressources qui ne s'appuient pas encore sur des logiques de salariat ;

Les situations concernées font largement écho aux éléments abordés dans l'introduction du chapitre sur le levier fédéral et l'existence de discipline dont la culture était encore éloignée de la mobilisation de ressources salariales.

« Nos plus gros clubs ont des emplois, mais c'est une situation marginale. La culture dans notre discipline, vu la moyenne de licenciés par club, c'est un enseignement bénévole. Les clubs ont de l'argent et le redistribuent : ils paient les inscriptions des jeunes dans les compétitions, prennent en charge les déplacements y compris le déplacement d'un parent pour l'encadrement des plus jeunes. C'est le contraire dans d'autres disciplines : l'enseignant est rémunéré et si demain le gamin veut faire de la compétition de loisirs, c'est les parents qui financent. Il y a un lien avec la sociologie des pratiquants », un technicien au sein d'une fédération.

Cette situation ne veut pas dire pour autant que la question de l'emploi n'est pas présente dans les préoccupations des élus, mais ceux-ci ne retrouvent pas forcément l'intérêt des dirigeants aux différents échelons fédéraux ni au sein des clubs.

- Une réalité de terrain sans traduction dans les actions fédérales ;

C'est une situation dans laquelle des associations sportives apparaissent professionnalisées parallèlement à ce que leur fédération de rattachement ne présente pas d'action particulière sur le sujet de l'emploi.

« Le milieu est assez professionnalisé. Les clubs sont des gros, gros clubs avec 300, 400, même 1 000 licenciés. Ces clubs sont des petites entreprises. Des fois, 3, 4, 5, 10, 15, voire même 20 salariés. Il y a parfois un directeur technique qui ne fait que du management, un entraîneur, un éducateur, un animateur, quelqu'un qui s'occupe de l'école des jeunes, et beaucoup de vacataires de la Collectivité locale. Les clubs se sont organisés et ont fait d'eux-mêmes sans que la Fédé intervienne en la matière jusqu'ici », un technicien au sein d'une fédération.

Type 2 : Des actions enclenchées sans véritable stratégie fédérale

Ce type correspond à la situation la plus courante et consiste dans le fait qu'une fédération a engagé un travail sur le sujet de l'emploi sans pour autant ancrer cette action dans le cadre d'une stratégie particulière.

Dans un certain nombre de cas, l'absence de stratégie en matière d'emploi dans les associations sportives constitue l'écho d'un projet plus global plus ou moins défini.

« Le projet de l'olympiade, ce n'est pas hyper clair. Alors, imaginez sur l'emploi... », un technicien au sein d'une fédération.

Dans cette situation, il semble souvent exister un écart entre l'appropriation technique du sujet et sa dimension politique au sein de l'institution (pas les moyens d'aller plus loin, pas une préoccupation, pas de vision sur comment faire mieux, avis que le sujet relève en premier lieu du terrain, avis que l'emploi n'est pas décisif dans le développement dans la pratique, avis que ce n'est pas la première attente des structures...).

Dans tous les cas, cette situation présente autant de visages que de fédérations s'y rapportant, avec un nombre d'actions assez variables, des approches plus ou moins identiques de la notion de professionnalisation, etc. L'existence d'une ou plusieurs actions en la matière ne présage pas de l'intensité de ces actions ni de leur adéquation aux besoins des associations, alors même que la communication depuis les différents échelons fédéraux jusqu'aux clubs représente un enjeu fort.

« Sans généraliser et quand bien même pas mal d'actions existent, les comités et les clubs ne se sentent pas trop épaulés par leurs fédérations. A mon niveau je trouve qu'il y a un manque de communication des fédérations vers les structures déconcentrées. Certaines jouent le jeu mais une grosse partie des structures ne sont pas épaulées. C'est plutôt de l'information descendante », un président de club.

« Les clubs sont beaucoup sollicités, et la fédé est « gentille » mais les clubs sont dans le quotidien, dans le fonctionnement », un technicien au sein d'une fédération.

« Il faut décliner en procédures si on a une orientation. Comment on fait, avec qui, avec quoi, comment on démarre, il faut du concret ! Sinon y'a un fossé entre le national et le local. Avec le fossé, soit y'a une personne qui sait s'en emparer, soit on perd en qualitatif », un technicien au sein d'une fédération.

Voici différentes actions observées qui peuvent être tout ou parties engagées par les fédérations :

- Des actions d'observation souvent difficiles à mener ;

Un travail est mis en place dans une logique d'observatoire de l'emploi, pour recenser le nombre d'emploi, les types d'emploi, etc.

Ces travaux d'observation s'avèrent plus ou moins faciles à mener : parfois engagés sans résultat, ils ont parfois donné lieu à la réalisation d'étude. Il s'appuie le plus souvent sur un poste de référent emploi ou l'attribution d'une mission sur l'emploi au sein d'un poste plus large.

« On a essayé de référencer les emplois et les typologies d'emploi, mais on a eu une difficulté de réponse des structures, et du coup ça n'était pas fiable », un technicien au sein d'une fédération.

« J'ai pris les ligues une par une et j'ai recensé en téléphonant... J'ai identifié les métiers existants, sur lesquels on embauche, mais on reste dans le domaine de l'estimation », un technicien au sein d'une fédération.

« On a mené une enquête sur la professionnalisation des clubs. C'est une question que se posent les élus. On n'a pas eu 150 réponses... c'est assez ridicule ! », un technicien au sein d'une fédération.

« On a du mal à avoir des retours d'information de la part des clubs. Quand on lance des enquêtes, sur 1 300 clubs, on a 100 clubs qui nous répondent... Même en passant par les Comités régionaux. Du coup, l'idée d'avoir un panorama de l'emploi... On reste sur des ressentis, on n'a rien de formel, rien d'objectivé », un technicien au sein d'une fédération.

Certaines fédérations profitent de l'enquête annuelle d'affiliation pour se renseigner davantage et y a intégré quelques questions plus ou moins directement portées sur l'emploi et susceptibles d'affiner sa vision des réalités de la discipline, y compris dans le temps.

« Dans l'enquête, on demande aussi le nombre de moniteurs et d'éducateurs, le nombre d'heures (avec les fourchettes...). Ils sont forcément diplômés d'état pour être rémunérés, mais dans les critères on leur laisse mettre les diplômes fédéraux. Ce n'est pas des ETP. Le nombre d'éducateurs présents dans le club... », un technicien au sein d'une fédération.

- L'existence de « bourses d'emploi » pour rapprocher offre et demande d'emploi ;

Les bourses d'emploi consistent dans des processus plus ou moins élaborées, plus ou moins formalisées, qui peuvent s'appuyer sur une diffusion de l'information via la publication sur un site Internet ou via le réseau de diffusion mail d'un cadre technique au sein de la fédération.

« On relaie les annonces que les clubs et les Ligues nous font passer aux réseaux dont on a les contacts », un technicien au sein d'une fédération.

« J'ai une base de contact d'éducateurs, on leur envoie des infos ; j'ai une base des employeurs, avec un objectif d'arriver à 200 employeurs recensés dans la base », un technicien au sein d'une fédération.

- Une logique de professionnalisation tournée sur les compétences des salariés ;

L'intervention de la fédération se réalise principalement sur la question de la formation des personnes au travers des diplômes qu'elle met en place.

« Pour nous, l'emploi et la formation sont intimement liés. Il s'agit de répondre à des problématiques de clubs qui cherchent un prof et à de futurs profs qui recherchent un emploi, et les mettre en lien vers des employeurs et les aiguiller vers un dispositif », un technicien au sein d'une fédération.

Dans nombre de situations, on observe des fédérations qui ont activé à la fois une logique d'observation et des actions sur la professionnalisation via la formation, sans savoir comment aller plus loin sur la question de l'emploi.

- Une logique de professionnalisation tournée sur les dirigeants et les structures ;

Il s'agit moins ici de professionnaliser des personnes que de professionnaliser les organisations, en accompagnant les structures et / ou en formant les dirigeants bénévoles, notamment sur les aspects relatifs aux fonctions d'employeurs. Les fédérations cherchent alors à renforcer la capacité des employeurs.

- Un dispositif de soutien à l'emploi, souvent complémentaire aux dispositifs d'aide à l'emploi ;

Prenons l'exemple ici de l'action menée par la Fédération Française de Football qui propose à la fois un dispositif de soutien à l'emploi depuis 2000 avec le dispositif FAFA (une aide de 4 000 € par an pendant 4 ans, avec un cahier des charges de candidature qui permet de positionner l'opportunité de la création d'emploi, avec un avis émis par le District, la Ligue puis la fédération) et une aide complémentaire mise en place sur les Emplois d'Avenir dans le cadre de la convention signée avec les Ministères du travail et en charge des Sports (100€ par mois par personne pendant 3 ans avec un cahier des charges à destination des Districts).

Type 3 : Une stratégie fédérale identifiée

La dynamique stratégique est plus ou moins ancienne, certaines pouvant avoir été initiées d'abord par l'action (une stratégie de fait) et s'être structurées au fil du temps (avec un moment important autour de la mise en place des Emplois jeunes), ce sont des stratégies qui ont souvent privilégiées la structuration d'une filière fédérale avec une diffusion de l'emploi depuis le central vers les territoires jusqu'aux clubs, certaines étant initiées plus récemment.

Il est notable que ces stratégies peuvent être réactives ou proactives, et répondre soit à une évolution de la situation de la fédération soit à une volonté d'évolution portée par la fédération et dans laquelle l'emploi constitue un levier pour l'action.

« On a pris en quelque sorte le train des résultats olympiques avec la volonté de consolider la situation, de se donner les moyens d'une stabilité dans le temps. En priorisant les avancées. Et petit à petit, on a consolidé notre démarche, avec l'appui de consultants qui nous ont aidé à y voir plus clair, à nous poser les bonnes questions, à mettre en place des solutions et des outils, de formation par exemple. On a structuré dans le temps avec aujourd'hui une dynamique qui ne part plus forcément « d'en haut » mais peut émerger depuis les clubs », un technicien au sein d'une fédération.

« On fait des choses au niveau de la Fédé depuis 2015. Les élus ont voté un plan de professionnalisation, avec différents axes, pour travailler à professionnaliser l'ensemble de la filière. Depuis une dizaine d'années, on a un développement exponentiel, on prend 10% de licenciés par an. Donc, il faut que les clubs se professionnalisent et sachent accueillir ces nouveaux pratiquants », un technicien au sein d'une fédération.

3.4.2 Un recours aux dispositifs d'aide à l'emploi qui a souvent permis de poser et d'activer plus avant la question de l'emploi, de la formation et de la professionnalisation des structures

>> Les conventions signées pour les Emplois d'Avenir, coup de pouce pour la prise en compte

Le sujet de l'emploi et des dispositifs d'aide à l'emploi a régulièrement amené les fédérations à évoquer les Emplois jeunes, ferments d'une dynamique nouvelle dans l'approche des ressources des clubs et de leur capacité d'action.

L'évolution du recours montre dans le temps que celui-ci s'est « ravivé » à partir de 2010 via les CUI-CAE, après un « creux » entre 2006 et 2010. Dans ce mouvement sur les deux dernières décennies, les conventions Emplois d'Avenir signées entre les fédérations et les Ministères du travail et en charge des Sports prennent une place particulière.

Si les conventions ont rencontré des résultats divers (des objectifs remplis ou non, des objectifs remplis avec des logiques de pérennisation de l'emploi plus ou moins prise en compte...), on peut identifier deux effets sur le positionnement des fédérations qui ont été de nature à renforcer la prise en compte de l'emploi avec 1/ l'exemple où la Convention a enclenché un mouvement de soutien complémentaire de la part d'une fédération, qui a ensuite encouragé le recours auprès des clubs et 2/ l'exemple où la Convention a enclenché l'identification de ressources internes consacrées aux questions de l'emploi.

On peut parfois observer une prise en compte qualitative des conditions de réussite des aides, y compris lorsque l'atteinte des objectifs est en question (soit que le nombre de recours soit en-deçà des objectifs de la convention, soit que la pérennisation des emplois soit en question), relative notamment à l'insuffisance de compléments financiers si les associations qui recourent à une aide n'ont pas une vision objectivée et problématique de leur situation, via la réalisation d'un diagnostic en amont du recours.

« La fédération était incitée pour encourager la mobilisation des Emplois d'Avenir. On m'a missionné sur ce travail. On s'est engagé sur 100 Emplois d'Avenir, on arrive à peine à 30. J'avais fait un guide méthodologique pour accompagner les employeurs, les « prendre par la main » en quelque sorte. Le guide a eu le mérite d'exister », un technicien au sein d'une fédération.

C'est sur un constat anticipé de ce type d'enseignements (sur la difficulté à accompagner les associations sportives au-delà d'une stricte information d'encouragement au recours) que certaines fédérations ne se sont pas engagées dans la signature d'une Convention EAv.

« Les contrats aidés en convention, ça va faire beau en termes d'affichage, mais ça ne sera pas réaliste. On a préféré ne pas s'engager, en estimant qu'on n'aurait pas les moyens de faire ça comme il faut », un technicien au sein d'une fédération.

>> Des appréhensions différenciées de l'intérêt et des risques que peuvent présenter le recours

Ainsi qu'il a été question plus haut, il est notable que les fédérations ne présentent pas une vision commune de l'opportunité du recours à un dispositif d'aide à l'emploi selon qu'il paraît intéressant ou risqué qu'il porte exclusivement ou sur un mixte d'activités fédérales et / ou de développement (avec notamment des activités éducatives). Certaines fédérations incitent ainsi à privilégier l'encadrement d'activités, d'autres favorisent la réponse à des besoins émergents pour accompagner l'évolution de la discipline et de la place occupée par les clubs.

« On ne veut pas que de l'encadrement d'activité. On a des publics dans nos clubs qui sont soit un public traditionnel et font de la compétition, d'autres qui sont sur une pratique non compétitive, de loisir, de santé, de bien-être... un type de pratique pas forcément habituel pour nous. L'idée c'est que les clubs ayant commencé par encadrer les compétiteurs proposent maintenant un service à de nouvelles pratiques. Des propositions sur des temps d'activités périscolaires, le potentiel vers les publics seniors, pour le sport adapté, creuser ce sillon du sport santé. Les entraîneurs sont plutôt issus de la pratique compétitive et naturellement ils sont plus attirés par l'encadrement de la compétition. Or il faut que l'emploi nourrisse une vraie logique de projet de club qui dépasse un peu ce qui pouvait être notre réalité d'hier », un technicien au sein d'une fédération.

La question du projet, et de sa primauté sur le recours, fait aussi l'objet d'appréhensions différenciées, alors qu'il apparaît que certains préconisent que ce projet de club / projet associatif soit un préalable au recrutement, quand d'autres estiment que le recours peut être un ferment qui accompagne les clubs à se poser la question de leur projet associatif.

>> Des réflexions et des interventions globalement peu partagées sur les conditions de réussite des aides

Il est globalement notable que les fédérations connaissent peu ou prou les actions engagées par ailleurs au sein d'autres fédérations, qu'elles ont pu mettre en place des réflexions et des actions similaires, mais qu'elles ont largement agi de manière isolée, c'est-à-dire en dehors d'un réseau de réflexions partagées et / ou de soutien voire de mutualisation. Beaucoup de réflexions et / ou d'actions mises en place auraient a priori pu faire l'objet d'une dynamique commune : à l'exemple de Fiches méthodes visant à présenter les dispositifs, souvent travaillées / construites au sein de plusieurs fédérations sans qu'elles n'aient fait l'objet d'une mise en commun ou d'un travail mutualisé. Un certain nombre de fédérations prennent appui sur les outils du CR DLA, mais n'ont pas pour autant un regard sur ce qui a déjà pu être tenté par tel ou tel, ce qui a déjà pu marcher par ailleurs, etc.

Cela ne vaut pas une absence d'échanges, mais cela s'inscrit dans des réseaux d'échanges souvent informels, et du coup la réflexion se construit en logique de cercles fermés, à tout le moins sans réflexion d'ensemble, et sans réel partage avec des acteurs hors du mouvement sportif.

Il a été par exemple relevé qu'un travail de valorisation des bonnes pratiques aurait son intérêt, alors que les logiques d'exemplarité entre pairs (ce qui a marché chez toi, comment tu as fait, et une diffusion en bouche à oreille) semblent fonctionner à plein parmi les dirigeants bénévoles (à tout niveau, depuis les clubs jusqu'aux différents échelons fédéraux).

3.4.3 Des illustrations de pratiques et de prise en compte

Zoom sur la Fédération Française de Triathlon

>> Une Commission emploi de techniciens et d'élus construit une analyse et propose une stratégie

« Lors de la dernière olympiade, nous étions organisés avec un vice-président en charge du développement et, dans son périmètre, plusieurs commissions dont la commission emploi, avec des techniciens et des élus qui y participaient. La commission a commencé à partager des constats et construire un plan de professionnalisation. La commission l'a porté ensuite auprès du vice-président en charge du développement, et ce plan a été voté. Sur l'Olympiade en cours, la commission emploi n'existe plus mais une élue chargée de mission travaille sur le développement au sens large et comprend ce sujet. »

>> Les différentes orientations de la stratégie

« Le plan de professionnalisation comprend plusieurs axes avec :

- Un axe 1 pour créer des réseaux nationaux et régionaux, les objectifs sont ici de faire le lien au service des associations, de développer un observatoire de l'emploi et d'animer un groupe de travail avec les élus ;
- Un axe 2 avec la fédération placée en acteur ressources, avec 1/ un travail d'analyses cartographiques qui permet de croiser le nombre de licenciés et de clubs avec les données de la population, pour in fine être en capacité d'envisager qu'un projet associatif soit plus axé sur les jeunes, etc..., 2/ une plateforme ressources du site internet en refonte, intégrant un espace dédié aux dirigeants avec des documents, de l'information, des contacts... et 3/ le développement de partenariats nationaux ;
- Un axe 3 pour analyser les données issues de l'Observatoire et accompagner les Ligues, les Comités et les clubs ; et il s'agit aussi de faire un travail sur la taxe d'apprentissage ;
- Un axe 4 pour adapter l'offre de formation fédérale et d'Etat à la filière. »

>> Quelques traductions concrètes du Plan de professionnalisation

« Ce plan de professionnalisation, voté et porté politiquement, a initié la création de cinq conseillers territoriaux qui

se répartissent les tâches par rapport aux besoins d'un club. On nous appelle sur des problématiques d'emploi, c'est une porte d'entrée pour ensuite « gratter » sur le projet, les ressources financières... se poser les « bonnes » questions.

Une enquête métier a également été réalisée, avec l'idée de protéger l'activité professionnelle par rapport aux obligations de déclaration et de formation : les « remettre dans les clous » par rapport aux diplômes et aux qualifications particulières du Triathlon, et en matière d'emploi pour savoir les conditions de travail et adapter les contenus de formation aux caractéristiques du marché du travail, par exemple : sur les éducateurs sportifs, qui ils sont, qui sont leurs publics, etc. »

>> Les travaux en perspectives

« Pour l'année qui vient, au-delà de l'enquête métiers, le souhait est de faire une enquête structures pour connaître les conditions d'employabilité. Faut-il minimum 100 licenciés ? Faut-il tel ou tel axe de développement ? Avoir tel budget ? Quelles sont les conditions d'employabilité dans nos structures ? A partir de là, dans nos accompagnements, ça nous permet d'identifier tel ou tel club et de savoir ce qu'il faut faire en fonction. »

Zoom sur la Fédération Française de Badminton

>> Le Plan Emploi Club

« On a mis en place un Plan Emploi Club, dispositif de financement d'emploi via la fédération sur la base d'un dossier de candidature annuel, depuis 2013. En fin d'année on a une période d'appel de candidature, les clubs peuvent solliciter pour de l'emploi technique, encadrant et éducateur exclusivement, des aides soit pour la création d'un poste à temps plein soit pour passer d'un temps partiel à un temps plein. Vingt structures maximums étaient aidées par an. Le Plan est mis en place depuis 3 ans avec une réussite conséquente : on a aidé ces 20 clubs chaque année.

C'est une aide directe de 15 000 € sur 3 ans, 7 500 la 1ère année, 5 000 la 2ème..., sans condition de disposer d'un DE JEPS. C'est fortement encouragé que ce soit cumulé avec une autre aide, par exemple l'Emploi CNDS. Le « cumul » indique la capacité de mobilisation de la structure. Or notre aide ne couvre pas le poste. L'intérêt ce n'est pas de couvrir mais d'être un élément déclencheur. Soit le club recrute quelqu'un qu'il a, soit il recrute quelqu'un qui rentre en formation, soit il recrute quelqu'un qui entre en préformation.

Avec deux constats : 1/ tous les clubs éligibles n'ont pas réussi à recruter et 2/ on n'a pas une ruée vers le dispositif. Cette année, on a eu 23 demandes alors que les besoins sont là.

Nous privilégions les temps pleins pour accompagner le développement d'un Badminton « efficace », le développement de la pratique et le fait de disposer de professionnels pour accompagner le projet du club. C'est fondamental d'avoir des professionnels pour encadrer le Badminton et qui accompagnent les dirigeants dans le pilotage des clubs. Il s'agit de sortir du volume horaire d'encadrement et d'intégrer aussi le développement du club. »

>> La formation employeur

« Depuis trois ans, on cherche à soutenir les dirigeants qui se posent des questions d'employeurs. On a mis en place une formation dirigeants sur le temps des championnats de France : une journée de formation sur « être employeur » et en parallèle sur « devenir employeur ». La 1ère année on a eu douze personnes. L'année dernière davantage de monde. Les retours sont positifs.

Le constat c'est que le niveau de maîtrise pour préparer ou gérer l'emploi est très faible. On vient de créer un dispositif de formation qu'on va proposer aux Liges pour le proposer sur les territoires, autour de la ressource humaine. C'est un produit d'1,5 jour. Le niveau de connaissance de la plupart du cadre réglementaire reste faible : on a besoin d'élever ce niveau, sur les dispositifs d'aide à l'emploi, sur la convention collective. Dans le dossier de demande du Plan Emploi Club on a beaucoup de clubs qui nous font des propositions qui ne sont pas en rapport avec la convention collective ! »

3.5 Des situations locales pleinement contributrices du panorama

3.5.1 Un écosystème d'accompagnement

Nous l'avons abordé plus haut, le niveau de connaissance des différents dispositifs d'accompagnement, quels qu'ils soient, et surtout quand ils ne relèvent pas stricto sensu du sport, est globalement faible, voire très faible (ex : les missions d'accueil et d'information des associations, les centres de ressources et d'information des bénévoles, le conseil et le développement de la vie associative, le fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire...), notamment du côté des petites associations, confrontées à la complexité croissante des procédures de toute nature. Le déficit de lisibilité panoramique, qui avait été noté par le CR DLA Sport en 2007, ne permet pas aux associations de choisir le dispositif le plus adapté à leurs besoins. Les acteurs mobilisés en appui du secteur sont extrêmement nombreux :

- Les acteurs de l'accompagnement généraliste de proximité (ex : PAVA),
- Les lieux ou pôles ressources sectoriels comme les CDOS, CROS et CTOS,
- Les fédérations,
- Les DLA (qui bénéficient eux d'une forte identification),
- Les CRIB qui interviennent auprès des bénévoles associatifs à qui ils apportent des informations concrètes, un accompagnement de conseils sur l'administration, la vie statutaire, la gestion comptable, la fiscalité et les questions relatives à l'emploi),
- Les associations Profession Sport,
- Les acteurs du soutien au financement des associations (comme les Fonds France Active)
- Les services « Vie associative » dans les communes ou intercommunalités.

En résumé, l'offre est pléthorique et à géométrie variable selon les territoires, ne permettant pas de faire émerger un modèle d'organisation territoriale optimale.

Au niveau national, le CNOSF, représentant du mouvement associatif sportif, appuie ses fédérations membres dans leur stratégie de professionnalisation et dans l'accompagnement au développement de leurs clubs. En outre, le CNOSF porte le Centre de Ressources DLA Sport, qui vient en appui aux opérateurs du DLA sur le territoire et aux différents réseaux impliqués dans l'accompagnement des associations sportives.

L'enjeu de placer le projet associatif et la création d'activités nouvelles au cœur de toute création d'emploi reste central, la réflexion sur les besoins de l'association, les critères objectifs de recrutement, les articulations bénévoles-salariés, la place de la formation et de la progression de l'employé étant encore insuffisamment abordés.

Pourtant, les associations sportives reconnaissent que « c'est un métier » :

« Il faut penser CNDS, apprentissage, CUI-CAE, adultes relais, contrats de génération... Ce n'est pas évident, ça change vite, on n'a pas le temps de se mettre à jour. Il nous faut des tutoriels, des raccourcis, des explications de texte, des conseils. Mais il y a plein de dispositifs, on ne sait pas lequel mobiliser, qui fait quoi. On est loin de la situation où les structures savent où s'orienter. Trouver l'interlocuteur pour être bien orienté, c'est un vrai défi », un technicien au sein d'une fédération.

L'utilité des échanges avec des organismes extérieurs pour aider à l'arbitrage de certains choix n'est pas remise en cause, bien au contraire. L'accompagnement est devenu un véritable enjeu de la survie des associations, dans un environnement de plus en plus professionnalisé.⁴¹

Les tiers de confiance, appellation qui vaut pour les structures portant Impact Emploi, qu'ils portent les contrats et réalisent les bulletins de paie, qu'ils donnent les informations adéquates, ou qu'ils conseillent sur les aides et/ou dispositifs à privilégier ont une utilité reconnue et très significative.

⁴¹ Enquête réalisée par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) et l'Avise en 2012

« Nous avons été accompagnés par le DLA pour nous aider à réfléchir sur la création d'un poste administratif. Grâce au DLA, j'ai mieux compris la démarche, réalisé un calcul de faisabilité économique, désormais, je suis en contact avec le CDOS de Moselle, notre partenaire paie et DADS, ils sont hyper réactifs et efficaces, ils sont même indispensables », un président de club.

3.5.2 Des efforts d'articulation et de mise en cohérence qui paient

Le métier d'accompagnateur des associations, de l'ESS et/ou sportives, recouvre des approches et des méthodes d'intervention multiples. Cette diversité de pratiques, de postures et de méthodes constitue une réelle richesse pour l'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses. Les savoir-faire des acteurs du soutien reposent à la fois sur des compétences techniques ou méthodologiques et sur leur connaissance et capacité à prendre en compte les spécificités des associations sportives : mise en œuvre de la responsabilité employeur, relations bénévoles / salariés, caractère atypique des emplois (temps partiels, CDD, emplois aidés,...).

Les dispositifs d'accompagnement des associations au sens large ne sont pas coordonnés. Il s'agit d'une des conclusions du rapport de l'IGAS RM2011-185P sur le Dispositif Local d'Accompagnement. Des logiques de partenariat et de synergie - dont nous avons vu qu'elles sont sources de valeurs ajoutées sociales ou économiques - peuvent se substituer à des logiques de concurrence qui engendrent une dispersion des acteurs, une absence de lisibilité de l'offre sportive et un coût en matière de financement public.

Pourtant, ici et là, de véritables stratégies ont été mises en place pour coordonner les interventions de chacun, pour rendre lisibles l'offre d'accompagnement de chacun, pour prioriser les objectifs et les cibles de chacun.

« Ici, au CROS, nous nous sommes structurés autour d'un pôle de professionnalisation, avec un générique d'accompagnement des structures. Cela nous a permis de nous structurer, et de former les dirigeants bénévoles avec beaucoup plus d'impact et de pertinence vis-à-vis de leurs besoins. Nous avons désormais construit un programme de formation commun entre le CROS et les CDOS, programme financé via le CNDS, la Région, les Ligues ; du coup c'est gratuit pour les participants. On a désormais un message cohérent. Au niveau du CROS, une chargée de mission anime ce réseau d'agents, leur donne les informations ad hoc et les actualités sociales, gère les dossiers de demandes... », un acteur du mouvement sportif au sein des CDOS – CROS – CTOS.

Les aides régionales

Des dispositifs d'aide à l'emploi associatif ont été mis en œuvre dans quasiment chaque région, en vue de favoriser la structuration et la professionnalisation des associations. Les modalités de mise en œuvre de ce soutien sont d'une grande diversité, mais placent tous le projet de développement au centre des dispositifs. Deux systèmes d'aides coexistent : 1/ des aides spécifiques (le plus souvent dégressives, arrivant en logique de co-financement, et mettant l'accent sur la formation et le tutorat) 2/ des dispositifs positionnés en relais et/ou complément du droit commun (possibilité de prolonger un contrat, aide en sus de celle de l'Etat pour certains types de contrats...). Le plus souvent, comme en Centre Val de Loire avec le dispositif Cap Asso qui existe depuis 2005, à l'aide financière s'adjoit un accompagnement des structures (l'accompagnement est réalisé par un conseiller associatif du Mouvement associatif Centre-Val de Loire ; il est obligatoire, pour toute demande initiale ou renouvellement).

3.5.3 L'existence de stratégies locales de soutien, comme autant de leviers permettant de développer l'emploi sportif de qualité

Le développement de l'emploi de qualité dans le secteur du sport requiert la mise en œuvre de politiques de soutien à l'emploi mais requiert également des politiques de soutien, de développement et de régulation des activités sportives. Les expériences précédemment décrites et les retours des associations interrogées conduisent à penser que certains des facteurs clés de succès des politiques de structuration et de professionnalisation de l'emploi sportif se situent précisément au niveau des territoires. Plusieurs types de leviers existent pour soutenir le développement du sport et, directement ou indirectement, l'emploi sportif :

1. Des politiques d'emploi et de formation qui développent et valorisent les ressources humaines des professions du sport et favorisent la création de nouveaux emplois en réponse aux nouveaux besoins et besoins émergents, comme par exemple en rebond de la réforme des rythmes scolaires, sur les questions de sport-santé ;
2. Des politiques d'investissement et de développement des ressources utiles aux pratiques sportives : aménagement de l'espace rural ou urbain pour permettre notamment d'intégrer pleinement le sport auto organisé dans le schéma directeur des sports des collectivités, développement des équipements de qualité ;
3. Des politiques d'éducation et d'insertion qui valorisent de nouvelles fonctions du sport et ouvrent ainsi de nouveaux domaines d'actions et responsabilités, avec un besoin de compétences renouvelé ;
4. Des politiques de soutien à l'entrepreneuriat, qui permettent aux organisations de développer des projets économiques et sociaux.

Cette dimension locale, parce qu'elle permet une connaissance fine des besoins et des ressources, constitue un cadre approprié à la mise en œuvre de politiques intégrées de développement de l'emploi de qualité et pérenne dans le sport.

Les outils de mutualisation

>> La mutualisation de l'emploi, levier de professionnalisation

L'emploi associatif dans le secteur du sport présente quelques grandes caractéristiques, notamment :

- Un volume d'emploi conséquent.
- Une hausse significative du nombre d'emplois dans le sport, générée par les dispositifs d'aides à l'emploi. La pérennisation de ces emplois pose des problèmes évidents au niveau de la capacité des dirigeants bénévoles à manager et à solvabiliser ces emplois.
- Un potentiel de développement. En effet, 80% des associations sportives ne disposent d'aucun salarié et sont dépendantes de leurs bénévoles, et une proportion est prête à franchir le pas.
- Une précarité de l'emploi dans ces secteurs (forte proportion d'emplois occasionnels, bas niveau de rémunération, taux de turnover élevé, part des emplois aidés...), ce qui limite l'attractivité de ce secteur.

La professionnalisation⁴² du secteur associatif sportif et le développement de l'emploi s'inscrivent dans le cadre de structures de petites tailles très fortement ancrées dans une culture du bénévolat. Ce processus se développe donc dans une logique associative dont la finalité n'est pas l'emploi mais le projet de la structure très sensible aux déterminants extérieurs (financements publics, soutiens logistiques, administratifs, ...). Compte tenu de ces caractéristiques, et du fait que pour une partie des salariés concernés, le temps partiel est subi et non voulu, surtout chez les jeunes, la mutualisation de l'emploi représente un levier essentiel pour 1/ permettre à des structures légères de partager leur «besoin d'emploi» et les moyens correspondants 2/ permettre également à ces structures de partager les tâches et responsabilités liées à l'exercice de leur fonction d'employeur 3/ favoriser la création d'emplois à temps plein, tout au long de l'année et mieux rémunérés.

>> Les avantages attendus de la mutualisation via le groupement d'employeurs

Un des outils de la mutualisation de l'emploi est le groupement d'employeurs (GE). Dès 1985, le législateur a souhaité permettre aux associations de se regrouper pour employer une main d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter et, ainsi, favoriser la stabilité des salariés. Les GE sont constitués sous forme d'association loi 1901 ou de coopérative, afin de garantir le but non lucratif de mise à disposition de salariés auprès de leurs membres adhérents. Ce sont des structures de l'économie sociale et solidaire qui permettent de s'adapter aux besoins de leurs adhérents et d'offrir à leurs salariés des emplois durables et de qualité.

Les avantages recherchés à travers ces GE sont connus et nombreux. Ce sont notamment :

- La sécurisation juridique de la mutualisation.

⁴² Des activités (structuration du projet), des acteurs (développement des compétences) et de la structure (optimisation du fonctionnement).

- Le développement de contrats à temps plein et de contrats à durée indéterminée permettant l'accès à la formation et l'application d'une convention collective.
- La simplification dans la gestion des ressources humaines pour l'employeur.
- L'ancrage de l'activité de l'emploi sur un bassin de vie.
- La sécurisation de la trajectoire professionnelle et du parcours de vie.

Pour les salariés, les avantages sont également divers : contrat de travail unique, consolidation du temps de travail, rémunération régulière, accès à la formation, enrichissement de l'activité professionnelle, développement du réseau professionnel.

>> Une partie de la réponse à la professionnalisation, plus ou moins activée / activable

Les besoins s'orientent globalement vers deux thématiques d'activités :

- Le développement/administratif d'une part ;
- L'encadrement de la discipline d'autre part.

Si le premier champ d'activités ne semble pas poser de grandes difficultés en termes de partage, la mutualisation d'un poste d'entraîneur peut se montrer plus problématique en raison de la segmentation de l'emploi par discipline et d'une demande très concentrée de l'emploi sportif sur les mêmes créneaux horaires associée à une concurrence potentielle entre les clubs.

Ainsi, certains acteurs du mouvement sportif privilégient le portage direct de l'emploi au sein de l'association plutôt qu'un portage extérieur, afin d'isoler les problématiques d'entraîneur et de concrétiser la montée en compétence associative.

« La gestion par des groupements employeurs... Ils regroupent des encadrements techniques, ça fait un temps plein pour le salarié mais chaque club aura ses séances sans avoir personne sur le développement. Sans parler de se retrouver en compétition ! », un technicien au sein d'une fédération.

Selon les territoires, on peut noter que les relations avec les groupements d'employeurs de type PSL et le mouvement sportif sont plus ou moins proches, les situations problématiques semblant marginales.

« On a un GE sur le territoire, avec lequel on travaille assez peu car il est indépendant du CDOS », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Il apparaît que sur certains territoires, des GE Profession Sport sont impliqués dans une dynamique de réflexion partenariale (par exemple sur l'Ille et Vilaine, aux côtés du CDOS et des Services de l'Etat notamment), les synergies sont plutôt profitables à un bon ciblage des aides et offrent la possibilité d'activer, à l'attention des associations qui recourent, les solutions d'appui utiles.

L'enjeu se dessine à l'échelle des territoires d'une réflexion menée par le secteur sportif pour envisager de quelle manière la mutualisation de l'emploi, sous ces différentes formes (mutualisation entre quelques clubs, groupement d'employeur, ou même club de Pays), peut constituer une ou plusieurs réponses adéquates aux problématiques rencontrées en matière d'emploi sportif et, ne serait-ce, que participer d'une promotion de ce type de solutions qui restent encore assez méconnues⁴³.

« La culture sportive sur la mutualisation s'est peu développée », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

La mutualisation de l'emploi constitue une des réponses aux problématiques de l'emploi associatif, quelle que soit la forme des GE. L'outil GE peut permettre de structurer cette démarche autour d'un collectif d'acteurs et participer

⁴³ A noter qu'une réflexion est amorcée en la matière au sein du CNOSF.

à la création ou au développement d'emplois, notamment sur les territoires en perte de dynamisme et d'attractivité. Il apporte ainsi son concours pour construire des emplois pérennes, de qualité et non délocalisables mais, au-delà du fait que la mutualisation ne répond pas à tous les besoins (malgré la variété de ses formes), sa place et son rôle apparaissent encore confusément avec des logiques de partenariat très changeantes selon les territoires et une complémentarité à renforcer entre services offerts aux associations et professionnalisation de celles-ci.

3.6 La pérennisation de l'emploi dans la pérennisation de l'aide

Dans un contexte de crise économique et de diminution des aides publiques, pérenniser l'emploi est l'une des priorités des responsables d'associations. Si les aides à l'emploi sont nécessaires voire indispensables à la création d'un poste, notamment d'un premier poste salarié, elles ont toutes ou quasi toutes en commun d'avoir une fin à une date déterminée. Par manque d'anticipation, trop de clubs doivent encore se séparer du salarié à l'issue de la période d'aide à l'emploi. Après avoir analysé les différents chiffres liés aux réalités de la transformation des contrats aidés en contrats de droit commun, il s'agira d'identifier les leviers et les freins de cette pérennisation.

3.6.1 Une pérennisation plus forte dans les Emplois CNDS

L'enquête réalisée auprès des associations révèle qu'un peu moins de la moitié des personnes embauchées dans le cadre d'un dispositif d'aide sont maintenues au sein de l'association en tant que salarié dans le cadre d'un contrat de droit commun non aidé.

> À l'échéance du dispositif d'aide à l'emploi, le plus souvent ...	Nb	% obs
La/les personnes a/ont continué au sein de la structure avec un dispositif d'aide à l'emploi	150	26,8%
La/les personnes a/ont continué au sein de la structure sans dispositif d'aide financière	248	44,4%
La/les personnes a/ont quitté la structure	161	28,8%
Total	559	100,0%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

Ce constat corrobore un travail mené sur les Pays de Loire sur l'emploi dans les associations du champ sport et loisirs en 2015⁴⁴:

> Consolidation des emplois aidés selon la catégorie d'échantillon

	NON		OUI		TOTAL	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Sport	23	44,2%	29	55,8%	52	100,0%
Loisirs	25	58,1%	18	41,9%	43	100,0%
Total	48	50,5%	47	49,5%	95	

La moitié des emplois aidés est consolidée

⁴⁴ L'emploi dans les associations du champ sport et loisirs, Enquête Pays de la Loire (2015)

Les résultats en matière de pérennisation sont hétérogènes selon les dispositifs d'aide :

- Les Emplois CNDS proposent le meilleur taux de pérennisation sans aide : 56% contre 38% pour les CUI-CAE et 27% pour les EAV, ce qu'illustrent des perceptions qualitatives chez les acteurs du mouvement sportif ;

« Les Emplois CNDS sont plus impactants parce que l'aide est moindre : donc ça veut dire que ceux qui y vont sont déjà plus stables et comme l'aide diminue régulièrement, il y a une obligation à réfléchir et anticiper la fin. Avec les autres aides, la marche est haute quand ça se termine », un technicien au sein d'une fédération.

« La pérennisation est plus importante quand il y a eu une aide à la structuration attenante ou que l'objet de l'aide était la structuration elle-même », un acteur du mouvement sportif au sein des CDOS – CROS – CTOS.

- Le CUI-CAE constitue souvent une étape dans un parcours d'insertion sans pour autant « aboutir à une pérennisation des postes »⁴⁵.

3.6.2 La répétition des aides, entre opportunisme court-termiste et construction de moyen – long terme

Entre consolidation des emplois et consolidation des trajectoires professionnelles, il apparaît dans tous les cas que l'emploi se pérennise souvent dans le renouvellement / la répétition du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi.

Ces répétitions prennent des formes différentes, plus ou moins vertueuses, avec :

- Des situations où les répétitions correspondent à un enchaînement d'opportunités qu'on pourra qualifier de court-termistes,
- D'autres situations qui mettent au centre le parcours de la personne et / ou la construction d'un emploi au service d'un projet associatif.

Dans ce deuxième cas, on peut alors identifier un « parcours » de recours à des dispositifs d'aide, au sein duquel les associations vont penser un enchaînement de recours au service de leur projet. L'Emploi CNDS peut par exemple être activé suite à des contrats aidés d'insertion, l'un ayant servi à mettre le pied à l'étrier d'un salarié et d'un employeur, de vérifier l'adéquation entre un poste et un profil (en comblant l'éventuel écart par de la formation), entre une ressource salariée et un besoin associatif, le recours suivant permettant de s'inscrire dans une logique de structuration et de consolidation.

« J'ai un club que je connais assez bien qui ne fonctionne qu'en emploi aidé, il ne pérennise pas ses postes. Il a tout le temps du monde », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

« Avant de passer sur l'aide Etat et Région, un club de bad était sur une aide d'insertion et ensuite il est allé sur une aide structurelle. Le dispositif insertion permet de se rôder et de voir si le salarié convient. L'Emploi d'Avenir, le CUI-CAE ou le Contrat de pro aura alors servi de « période d'essai géante » pour le club et pour la personne », un acteur du mouvement sportif en charge de l'accompagnement des associations sportives.

Ces retours qualitatifs des acteurs de terrain apportent une lecture intéressante aux résultats issus de l'enquête auprès des associations sportives réalisée au printemps 2017 : il apparaît en effet que les structures présentant un fort degré de recours aux dispositifs d'aide à l'emploi (c'est-à-dire des structures indiquant qu'une majorité des salariés qu'elle a embauché dans son histoire l'ont été en mobilisant un dispositif d'aide à l'emploi) sont surreprésentées parmi les structures qui indiquent également que la personne a continué son emploi au sein de la structure sans dispositif d'aide.

À noter la stratégie de certains clubs qui visent à cumuler plusieurs aides sur un même poste, permettant de dégager un surplus de trésorerie qui sera réinjecté dans le financement dudit poste à la fin de la période des aides.

⁴⁵ Le CUI-CAE, une étape dans le parcours professionnel des jeunes ? (Région Centre-2012)

3.6.3 Au-delà des types de dispositifs, les conditions favorables à la pérennisation des emplois

Alors que les aides à l'emploi sont souvent perçues comme une solution à un déséquilibre budgétaire, le recours paraît connaître une plus grande pérennisation lorsque :

>> En amont...

- > Le recours s'est appuyé sur une évaluation des coûts réels du poste (combien coûte l'emploi à la fin de l'aide ?) ;
- > Le recours s'est réalisé dans une logique d'intégration de la question de l'opportunité du poste et du profil dans un projet associatif ;
- > L'association s'est outillée pour manager, accompagner et former les personnes recrutées ;
- > L'association a pu s'appuyer le cas échéant sur un dispositif d'appui et d'accompagnement pour conduire un arbitrage d'embauche et planifier les conditions de succès de la prise de poste.

>> Pendant le contrat...

- > L'association conduit une dynamique de recherche de ressources financières nouvelles et complémentaires aux ressources existantes, dans une logique d'hybridation des ressources qui peut passer par le développement d'activités de loisirs ou de stages, l'accroissement du nombre de licenciés, la recherche de sponsors⁴⁶... autant d'éléments qui renvoient in fine à une stratégie plus large que celle stricte du recours ;
- > L'association réalise un travail de qualification des personnes qu'elle a embauchées dans le cadre du recours à un dispositif d'aide à l'emploi ;
- > L'association poursuit son processus de « qualification interne » (outillage, qualification des dirigeants bénévoles...) pour compléter ses acquis en termes de structuration, aussi bien dans le pilotage et le management d'un poste que dans le pilotage et le management du projet associatif ;
- > L'association réinterroge au fil de l'eau son positionnement stratégique, c'est-à-dire l'opportunité de départ et sa capacité à transformer le recours en une solution d'emploi pérenne.

>> Autour de l'association...

- > Il existe des conditions favorables à un accroissement des recettes de l'association, que ces conditions touchent à des facteurs tels que le potentiel d'augmentation du nombre de licenciés, la disponibilité d'équipements adéquats, l'existence de nouveaux besoins identifiés, un élargissement de la fonction du sport dans les orientations politiques locales, des possibilités de mutualiser avec d'autres associations, etc.

Il apparaît ainsi probable que la pérennisation des emplois dépendra de l'expérience de l'employeur, autant comme employeur que dans le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi (cf. plus haut), et que plus grandes seront les chances de pérennisation lorsque l'association investira / sera en situation d'investir conjointement sa fonction employeur et l'accompagnement professionnel du salarié.

3.6.4 Vers la définition d'un emploi de qualité

Les entretiens réalisés comme les retours de l'enquête (qui privilégient très largement le point de vue des employeurs), s'ils permettent d'avancer des éléments vers la définition d'un emploi de qualité et de la manière dont le recours à un dispositif d'aide à l'emploi peut y concourir, tracent les contours suivants :

- Un emploi qui aide à structurer une organisation, à améliorer la qualité des services proposés et à en développer de nouveaux ;
- Un emploi qui dispose d'un modèle économique anticipant la fin des aides s'il est aidé ou, autrement dit, un emploi avec un potentiel de solvabilité à terme s'il est aidé ;
- Un emploi qui répond à un besoin identifié au sein du projet associatif ;

⁴⁶ Étude sur les Emplois CNDS en PACA

- Un emploi qui permet une montée en compétence dans le poste et dans la carrière, dans le sport voire au-delà de la branche ;
- Un emploi qui présente les conditions favorables à la réalisation des tâches qui lui sont dévolues comme à l'épanouissement du salarié qui l'occupe ;
- Un emploi qui s'articule en bonne intelligence avec la ressource bénévole ;
- Une adéquation entre le profil de la personne, les responsabilités exercées, le niveau d'encadrement proposé et la rémunération, qui constitue un impondérable levier de motivation.

Au-delà de ces points qui ont tous été cités dans les entretiens qualitatifs menés, il convient d'intégrer des éléments constitutifs en général de la qualité de l'emploi, quel que soit le secteur, notamment la qualité de l'environnement de travail (dont son organisation), le dialogue social et la sécurité de l'emploi qui permet de se projeter dans l'avenir y compris dans sa vie personnelle.

3.6.5 L'essentiel à retenir

Le tissu associatif sportif accentue son recours aux dispositifs d'aide à l'emploi et reconduit largement ce recours dans le temps. L'emploi se pérennise souvent dans le renouvellement / la répétition du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi.

Ces répétitions prennent des formes différentes, plus ou moins vertueuses. Les aides peuvent être enchaînées sans changer d'aide mais en changeant de personne ; en changeant d'aides pour poursuivre avec les mêmes personnes ; dans la pérennisation d'un modèle économique dépendant des aides ou dans une construction de qualification au long cours.

Les résultats en matière de pérennisation sont hétérogènes selon les dispositifs d'aide, mais les Emplois CNDS proposent le meilleur taux de pérennisation sans aide.

Si la pérennisation de l'emploi se caractérise par une dépendance aux aides dans le temps, la pérennisation des aides peut difficilement être qualifiée d'addiction dans la mesure où elle répond au contexte suivant :

- 1/ la mobilisation du mouvement sportif par la stratégie nationale de soutien à l'emploi en période de crise socio-économique,
- 2/ la place et le rôle du sport dans la cohésion sociale et sa contribution aux défis de la société, qui sont bien de nature à s'appuyer pour partie sur des financements publics,
- 3/ l'hétérogénéité d'un secteur qui croise la diversité de ses disciplines et la multiplicité des contextes locaux,
- 4/ des enjeux du monde sportif souvent réduits à la nature de ses financements et au nombre de ses licenciés.

04.

LE POTENTIEL D'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

La question du potentiel de création d'emploi dans les associations sportives est importante. En effet, le sport dans toutes ses composantes constitue un gisement de nombreux emplois, pérennes pour un certain nombre, parfois qualifiés, et non délocalisables. S'il reste difficile de rassembler des données fiables, précises et acceptées par tous au sujet de l'emploi sportif en France, pourtant essentielles pour appréhender les défis à relever, que ce soit du point de vue des qualifications attendues ou des formations à construire, nous pouvons, à partir de la littérature académique, des données statistiques et des résultats de notre enquête, identifier et mesurer les différentes raisons du non-recours aux dispositifs d'aide à l'emploi, mesurer les intentions d'emploi, avec ou sans aide dans les trois prochaines années, et ainsi, par le jeu de simulations statistiques, analyser le potentiel d'emploi du secteur.

4.1 Le non recours : entre manque d'information, de structuration et de moyens financiers

4.1.1 Les bases de l'analyse du non recours ici présentées

Le non-recours renvoie à toute personne éligible à des prestations financières ou non financières, légales et extra-légales, qui pour diverses raisons, ne perçoit pas tout ou partie de ces droits. Cette définition commune est aujourd'hui reprise de façon systématique en France mais aussi à l'étranger. Ce sont les difficultés d'accès aux minima sociaux qui ont été le principal déclencheur alors que la lutte contre la pauvreté et les exclusions sociales était mise en avant sur la scène politique. Les analyses du non-recours donnent lieu à des réponses institutionnelles qui peuvent modifier le modèle de production des dispositifs et programmes d'aide en revisitant les rapports aux destinataires. Il apparaît notamment la possibilité d'un changement radical lorsque le non-recours conduit les acteurs à reconsidérer les politiques qu'ils produisent à partir d'un impensé : les destinataires peuvent ne pas avoir « envie » de l'offre qui est proposée. Dans ce cas, le non-recours n'apparaît plus seulement comme une catégorie d'action en construction, mais également comme la possibilité d'un changement de paradigme quand les acteurs des politiques admettent que celles-ci n'ont pas nécessairement d'intérêt pour ceux à qui elles s'adressent.

S'il n'existe pas à ce stade d'analyse du non recours aux dispositifs d'aide à l'emploi, que ce soit par les entreprises ou les associations, dans le sport ou sur un autre secteur, il nous apparaît intéressant d'utiliser cette méthode d'analyse pour comprendre les phénomènes de non ou sous-utilisation des aides et dispositifs, quels qu'ils soient.

En France, la première typologie du non-recours a été établie par la CNAF et concerne les prestations sociales légales financières. Cette typologie descriptive replace les situations de non-recours dans un processus administratif d'ouverture et de liquidation des droits. La typologie explicative élaborée par l'ODENORE⁴⁷ comprend quatre formes de non-recours et concerne différentes offres publiques, légales, extra-légales, financières ou non.

Chacune des quatre formes renvoie à une série d'explications typiques du non-recours.

- La non-connaissance, lorsque l'offre n'est pas connue ou fait l'objet d'incompréhensions.
- La non-proposition, lorsque l'offre n'est pas activée ou proposée, malgré l'éligibilité du demandeur, que celui-ci connaisse ou pas l'offre.
- La non-réception, lorsque l'offre est connue, demandée mais pas obtenue (parce que les démarches ont été abandonnées, à cause d'un dysfonctionnement administratif, ...).

⁴⁷ Warin P., Le non-recours aux droits sociaux, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Col. « Libres cours », 2016, à paraître.

- La non-demande, quand l'offre est connue, comprise, mais pas demandée ni utilisée.

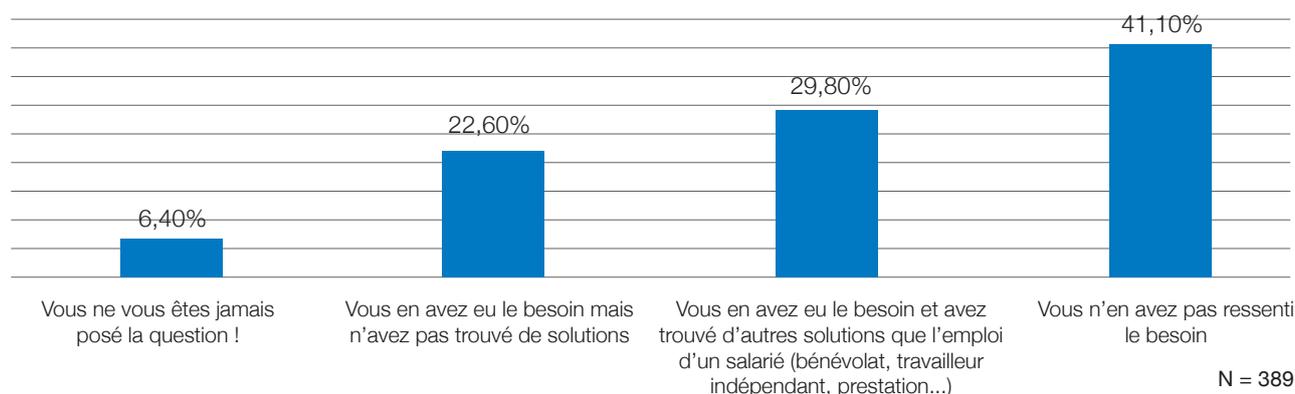
La typologie explicative de l'Odenore s'inscrit dans la continuité des travaux du chercheur néerlandais W. Van Oorschot⁴⁸ qui souligne qu'une explication complète du non-recours a vocation à tenir compte de facteurs opérant à trois niveaux : celui de l'utilisateur, de l'organisme (et des agents) chargé(s) d'administrer les dispositifs et des dispositifs eux-mêmes.

Nous avons testé ces formes au regard des résultats de nos enquêtes, en analysant le non-recours à l'emploi et le non-recours aux aides et dispositifs d'aides à l'emploi.

4.1.2 Du côté des associations sportives qui n'ont jamais été employeurs

Peu de besoins et / ou des solutions trouvées

> Pourquoi n'avez-vous jamais recruté ?



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

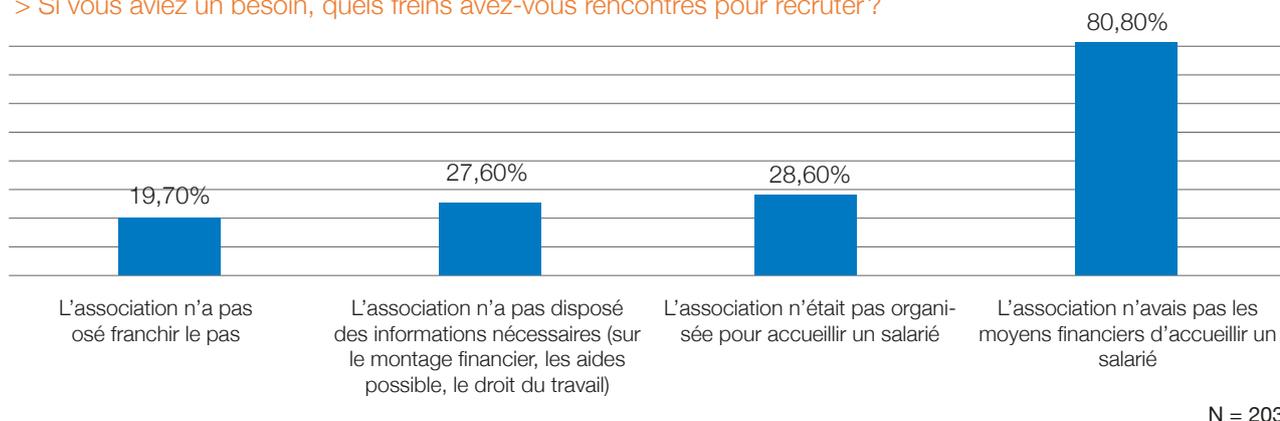
- Près de la moitié des répondants à notre enquête n'a pas recruté car les associations en question n'avaient pas de besoin avéré et ne se sont donc pas posées la question (47,5%).

- Pour les 204 autres associations qui avaient un besoin, 56% ont trouvé d'autres solutions que l'emploi.

- Au final 22,6% seulement des associations non employeurs évoquent un « besoin non servi ».

L'aspect financier, principal frein au recrutement

> Si vous aviez un besoin, quels freins avez-vous rencontrés pour recruter ?



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

⁴⁸ Math A. et W. Van Oorschot, « La question du non-recours aux prestations sociales », Recherches et Prévisions, n° 43, 1996, pp. 5-17.

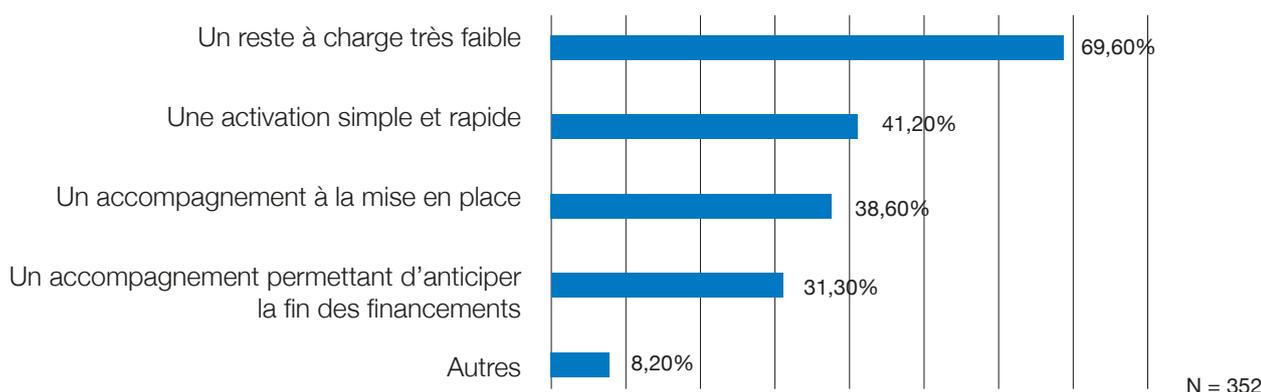
- Parmi les freins au recrutement rencontrés, 80% des associations évoquent un frein financier « *Les associations ne sont pas des entreprises pour une grande majorité d'entre elles. Pour elles, recruter est synonyme de se saigner* ». Les autres freins évoqués, par ordre d'importance, concernent l'absence d'organisation interne pour l'accueil d'un salarié et le manque d'informations en amont pour arbitrer.
- Seules 2 associations sur 10 évoquent en tant que telles « *la peur de franchir le pas* ». Pourtant, cette peur est évoquée par un grand nombre de nos interlocuteurs (« *Il y a la peur de la fonction employeur. Il faut embaucher ? Je ne sais pas comment faire, c'est compliqué, ça va me prendre du temps... Il faut donc dédramatiser la fonction employeur* » Un cadre technique au sein d'une fédération).

Des dispositifs d'aide à l'emploi peu ou pas connus

- Les dispositifs sont peu connus des associations non-employeurs, en particulier :
 - 64,9% ne connaissent pas les CUI-CAE ;
 - 39,6% ne connaissent pas les Emplois CNDS ;
 - 36% ne connaissent pas les contrats de professionnalisation.
- Les vecteurs de connaissance sont diversifiés :
 - Pour la moitié des associations, le vecteur premier est la veille personnelle / de l'association ;
 - Les fédérations et les CDOS-CROS-CTOS sont les autres relais d'information majeurs (37% et 29,8% respectivement).

Une qualité attendue : un dispositif financièrement favorable !

> Qualités premières attendues d'un dispositif d'aide à l'emploi



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- L'attente vis à vis des dispositifs d'aide à l'emploi est avant tout de limiter au maximum le reste à charge (pour 70% des répondants à l'enquête).
- Les autres dimensions proposées, qu'il s'agisse de l'activation simple et rapide, de l'accompagnement à la mise en place ou de l'anticipation de la fin des financements, sont attendues par 30 à 40% de ces associations seulement.

Des dispositifs d'accompagnement peu ou pas connus et peu ou pas mobilisés

Connaissance des dispositifs d'information et d'accompagnement par les associations qui n'ont jamais été employeurs :

	Je ne le connais pas	J'en ai entendu parler	Je le connais	Je le connais et l'ai mobilisé
DLA	81,20%	9,50%	7,80%	1,40%
CRIB	75,10%	11,90%	10,70%	2,30%
CDOS	27,60%	14,20%	47,60%	10,50%
OPCA	76,60%	13,60%	8,60%	1,20%
MAIA	83,40%	11,40%	4,70%	0,60%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- Les dispositifs et organismes d'appui sont globalement méconnus et peu mobilisés :

81% de ces associations ne connaissent pas les DLA,
75% de ces associations ne connaissent pas les CRIB,
76% de ces associations ne connaissent pas l'OPCA.

- Une exception : les CDOS-CROS-CTOS, mais seulement 10% de ces associations les connaissent et les mobilisent.

4.1.3 Du côté des associations employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi

Des associations globalement peu informées sur les dispositifs d'aide à l'emploi

- 42% des associations qui n'ont jamais eu recours à un dispositif d'aide ont envisagé à un moment d'y recourir, mais n'ont pas, au final, transformé l'essai.

- Les associations connaissent mal les dispositifs, mais un peu mieux que le précédent échantillon côté CUI-CAE (59,7% ne connaissent pas le CUI-CAE vs 65% pour les associations non employeurs)

Connaissance des dispositifs d'aide à l'emploi par les associations employeurs n'ayant jamais eu recours à un dispositif d'aide à l'emploi :

	Je ne le connais pas	J'en ai entendu parler	Je le connais
CUI – CAE	59.7%	15.6%	24.6%
EAv	30%	42.3%	27.7%
Emplois CNDS	39.6%	31.1%	29.2%
Contrat de professionnalisation	31.6%	40.6%	27.8%
Contrat d'apprentissage	22.8%	37.2%	40%
Emploi tremplin	65.1%	23.4%	11.5%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- Parmi les raisons avancées du non-recours :

13,5% de ces associations n'étaient pas intéressées,

Les autres mentionnent une grande variété de freins : des critères d'accès (29,7%) à la complexité du dossier (16,7%) en passant par les exigences liées au contrat (16,1%) au manque d'informations (16,1%).

À noter : seules 11,5% de ces associations mentionnent l'insuffisance de l'aide financière comme frein principal au recours à l'aide.

Des associations globalement peu informées sur les dispositifs d'accompagnement, alors même que ceux-ci sont jugés utiles

- Si elles sont mieux informées que les associations non employeurs, ces associations connaissent globalement peu les acteurs susceptibles de les informer / accompagner.

Connaissance des dispositifs d'information et d'accompagnement :

	Je ne le connais pas	J'en ai entendu parler	Je le connais	Je le connais et l'ai mobilisé
DLA	79.7%	7%	9.6%	3.7%
CRIB	67.7%	13.4%	10.8%	8.1%
CDOS	21.6%	15.3%	51.6%	11.6%
OPCA	52.4%	16.8%	18.9%	11.9%
MAIA	82.8%	11.3%	4.8%	1.1%

Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- Un accompagnement (information, montage...) serait de nature à fortement impacter le recours :

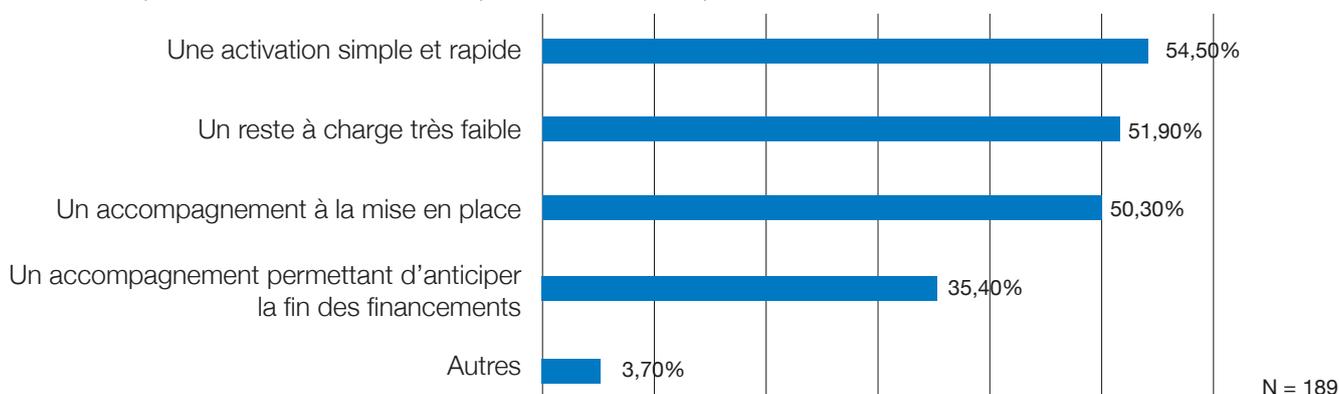
Près des ¾ des associations n'ont pas eu d'échange avec quiconque pour étudier le recours à un dispositif.

Pour celles qui ont échangé, elles l'ont fait avec les acteurs de la fédération (37%) ou les acteurs de l'Etat (35%).

Quand elles ont un échange, 85% le trouve utile à leur décision, quelle qu'elle soit ! (Malheureusement, à part les CDOS/CROS/CTOS, les autres potentiels accompagnants sont méconnus...)

Trois qualités concomitantes attendues : un dispositif simple, financièrement favorable et appuyé dans sa mise en place

> Qualités premières attendues d'un dispositif d'aide à l'emploi



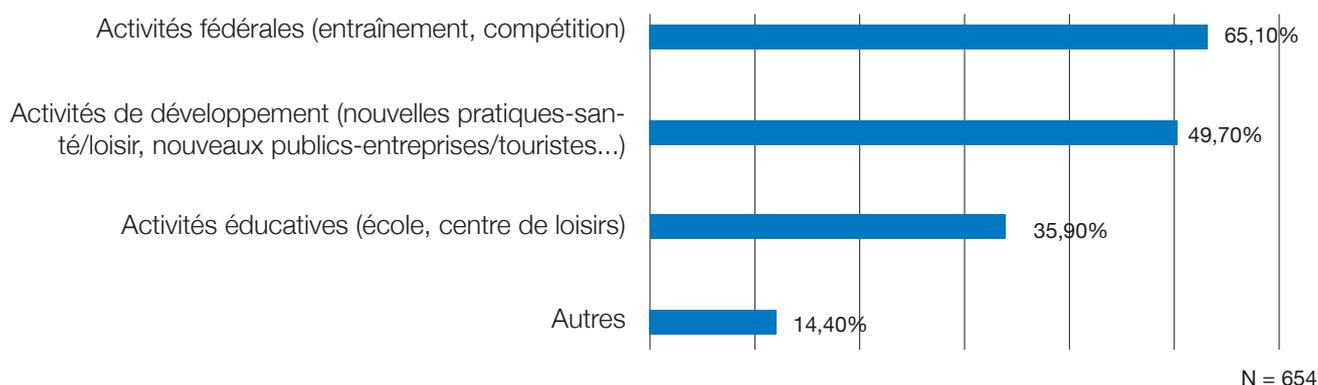
Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSEF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

> Les qualités attendues sont triples : une activation simple et rapide (54,5%), la faiblesse du reste à charge (51,9%) et l'accompagnement à la mise en place (50,3%).

4.1.4 Du côté des associations qui ont eu recours aux dispositifs d'aide à l'emploi

- 68,4% de ces associations ont réalisé leur 1er recrutement via le recours à un dispositif d'aide à l'emploi.
- 69,6% de ces associations ont eu recours aux dispositifs d'aide à l'emploi pour la moitié ou une grande part de leurs salariés.
- 88% n'auraient pas réalisé l'embauche sans dispositif d'aide !
- 65% des derniers dispositifs d'aide à l'emploi auxquels les associations ont eu recours sont soit des CUI-CAE soit des Emplois CNDS, ces derniers étant également les plus utilisés « plusieurs fois ». L'arbitrage entre dispositif porterait sur 1/ le dispositif le plus adapté au besoin de recrutement (encadrement, administratif...) et 2/ le dispositif le plus favorable d'un point de vue financier.
- Le recours concerne principalement les postes d'encadrement sportif (42%), puis les fonctions support (21%) ou de chargés de développement (19%), enfin les postes de direction (9%).
- Le recours aux dispositifs concerne pour 65% des cas les activités fédérales (entraînement, compétitions).

> Activités concernées :



Source : Enquête auprès des associations sportives – CR DLA SPORT et CNOSF - Exploitation par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic – Printemps 2017

- 4 structures sur 10 ont été en contact avec Pôle Emploi ou une Mission Locale. Ces contacts ont été utiles à 92% et à 62% déterminants !
- Le niveau de connaissance des dispositifs d'accompagnement est plus élevé que les autres catégories de répondants.
- 37% des structures connaissent et/ou ont mobilisé un DLA, 34% un CRIB, 65% un OPCA, 75% un CROS-CDOS-CTOS.
- 62% ont eu un échange extérieur relatif au recours, avec les services de l'Etat (53%), le SPE (40%) et la fédération (37%). Cet échange est jugé utile dans 95% des cas.

4.1.5 L'essentiel à retenir

Trois principaux enseignements ressortent de l'analyse des non recours :

- L'aspect financier constitue le premier frein au recours ;

Le frein est soit psychologique et basé sur une perception, soit étayé par une connaissance fine de l'offre.

- Globalement les dispositifs d'aide à l'emploi sont peu ou pas connus ;

Plus les structures sont solides, plus le niveau de connaissance est fort. Le déficit de connaissance impacte nettement le passage à l'acte de recruter.

- Les dispositifs d'accompagnement sont peu ou pas connus et peu ou pas mobilisés.

Or, quand ils le sont, ils génèrent une forte satisfaction et un impact notoire.

4.2 L'estimation du besoin d'emploi

4.2.1 Quelques indicateurs clefs sur le mouvement sportif en France

- 106 fédérations affiliées au Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).
- 180 000 associations sportives affiliées aux réseaux du CNOSF.
- 317 000 associations sportives en France (Tchernonog, 2013)
- 3,5 millions de bénévoles dans les associations sportives (CNOSF).
- 17,6 millions de licences et titres de participation délivrés par les fédérations en 2012 (Ministère en charge des sports, 2014)
- 34 millions de résidents en France de plus de 15 ans qui déclarent pratiquer une activité physique ou sportive au moins une fois par semaine en 2010 (Ministère en charge des sports, Novembre 2011)
- La dépense sportive en 2011 s'élevait à 37,1 milliards d'euros, soit 1,9 % du PIB
- Le budget de l'ensemble des associations sportives représente 9,310 milliards d'euros soit 10,9 % du budget total des associations en France. (Tchernonog, 2013)
- En 2012, le budget moyen d'une association sportive est de 29 350 €.
- Le budget moyen d'une association sportive sans salarié est de 15 233 € contre 101 345 € pour une association employeuse. (Tchernonog, 2013)
- On comptabilise pour le secteur associatif sportif, environ 72 500 salariés répartis dans 27 000 établissements employeurs.

4.2.2 Quelques résultats issus de l'enquête

21% des structures qui n'ont jamais été employeuses ont un projet de recrutement dans l'année. Les trois quarts de ces structures n'ont pas identifié le type de dispositif qu'elle pourrait solliciter. Parmi les autres, l'option privilégiée est le CNDS (10 structures sur 24) et le contrat aidé (12 sur 24).

48% des structures employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif ont un projet de recrutement dans l'année. 67% de ces structures n'ont pas identifié le type de dispositif qu'elle pourrait solliciter. Parmi les autres, l'option privilégiée est le CNDS (13 structures sur 29) et le contrat aidé (10 sur 29).

39% des structures employeurs qui ont déjà eu recours à un dispositif ont un projet de recrutement dans l'année. 44% de ces structures n'ont pas identifié le type de dispositif qu'elle pourrait solliciter. Parmi les autres, l'option privilégiée est le CNDS (119 structures sur 312, soit 38%), le contrat aidé (42% sur du contrat aidé) et 10% sur du contrat de pro/apprentissage.

4.2.3 Simulations globales

Si on se fie à l'expression pure d'un besoin de recrutement « non servi » des associations non employeurs (20% d'entre elles), la simulation fait apparaître que répondre à ce besoin aurait fait émerger environ 60 000 emplois salariés, soit près de 80% du vivier actuel des salariés au sein des associations sportives. Il s'agit bien évidemment d'un chiffre théorique plafond, basé sur le déclaratif des associations non employeurs (le chiffre théorique potentiel passé n'est pas disponible côté associations sportives employeurs).

D'un autre côté, si l'on utilise l'indicateur des projets de recrutement, et si on part de l'hypothèse que tous les projets de recrutement des associations sont convertis en 2017-2018, il sera généré environ 72 000 emplois supplémentaires, qui se répartissent de la manière suivante :

- 60 100 recrutements supplémentaires côté structures non employeurs
- 3 100 recrutements supplémentaires côté structures employeurs qui n'ont jamais eu recours à un dispositif
- 9 500 recrutements supplémentaires côté structures employeurs qui ont eu recours à un dispositif.

Une conversion mathématique simple permet de relever que le nombre théorique d'emplois aidés supplémentaires (si les dispositifs étaient maintenus en état) s'élèverait à 22 500 (dont 18 000 en CUI-CAE et en EAv). Sur ces 22 500 emplois nouvellement créés, seulement environ 3 000 seraient créés sans dispositif d'aide !

La répartition des 72 100 postes nouvelles créés en 2017-2018 s'effectuerait de la façon suivante :

TOTAL	Temps plein	Temps partiel	Temps très partiel	Total	En %
Encadrement sportif	10524	10892	22139	43556	60%
Administratif - Fonctions support	1149	5455	2539	9143	13%
Administratif – chargé de développement	1740	2827	1632	6199	9%
Fonction de direction	265	102	2	368	1%
Autres	13048	297	88	13433	18%
En %	37%	27%	36%		

Pour transformer ce potentiel d'emplois en une estimation des emplois de qualité, il serait souhaitable d'utiliser a minima trois indicateurs :

- La part des salariés déclarant un temps partiel subi / la part des salariés insatisfaits de leur emploi occupé
- La part des salariés qui n'ont suivi aucune formation sur une année
- La part des dirigeants qui jugent la situation générale de leur association (actions, missions, projets) difficile ou très difficile

Nous n'avons malheureusement pas ces données, qui pourraient être obtenues à travers une double collecte d'informations, auprès des employeurs et des salariés. Ici, pour transformer ce potentiel d'emplois en emplois de qualité, nous préconisons de construire un indicateur composite : la proportion d'associations qui déclarent, simultanément, avec une note supérieure à 5 ou 6, que :

- Le projet associatif est écrit et partagé avec le / les salariés de l'association
- L'association dispose d'un organigramme de(s) salarié(s) et de fiches de postes détaillant les missions
- L'association a défini des modalités de recrutement en fonction de ses axes stratégiques et de ses actions
- L'association met en place des points réguliers de pilotage des activités et d'évaluation du travail des salariés
- L'association veille à ce que le travail réalisé par les salariés n'empiète pas sur leur vie personnelle
- Les conditions d'emploi et de travail (rémunérations, horaires, conditions matérielles) sont globalement satisfaisantes et motivantes

- L'association propose un cadre et une ambiance de travail propices à l'investissement des personnes et à leur épanouissement
- Les salariés bénéficient de formations et d'opportunités de développement de carrière

L'indicateur obtenu s'établit entre 25% (note de plus de 6 à tous les critères) et 47% (note de plus de 5 à tous les critères). Ces indicateurs ne sont applicables qu'aux associations sportives déjà employeurs.

Ainsi, sur les 80 000 emplois actuels du secteur, entre 20 000 et 37 000 seraient de qualité. Sur les emplois potentiels, sur les 12 500 recrutements des associations déjà employeurs, entre 3 125 et 5 875 seraient des emplois dits de qualité.

5.1 Index des acronymes

Voici la liste des principaux acronymes susceptibles d'être croisés dans le présent rapport :

AAH : Allocation aux Adultes Handicapés

APS : Activités Physiques et Sportives

ASS : Allocation de Solidarité Spécifique

BEES : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif

BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDOS : Comité Départemental Olympique et Sportif

CES Matisse : Centre d'Economie de la Sorbonne

CESER : Conseil Economique, Social et Environnemental Régional

CFA : Centre de Formation des Apprentis

C.I.O : Comité International Olympique

CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales

CNDS : Centre National pour le Développement du Sport

CNOSF : Comité National Olympique et Sportif Français

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

CoSMoS : Conseil Social du Mouvement Sportif

CPNEF : Commission Paritaire Nationale Emploi Formation

CR DLA Sport : Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement Sport

CRIB : Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles

CROS : Comité Régional Olympique et Sportif

CTOS : Comité Territorial Olympique et Sportif

CUI : Contrat Unique d'Insertion

CUI CAE : Contrat Unique d'Insertion, Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

CUI CIE : Contrat Unique d'Insertion, Contrat Initiative Emploi

DEJEPS : Diplôme d'Etat Jeunesse, Éducation Populaire et Sport

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

DRJSCS : Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

DSN : Déclaration Sociale Nominative

EAv : Emplois d'Avenir

ESS : Economie Sociale et Solidaire
ETP : Equivalent Temps Plein
FFBB : Fédération Française de Basket-Ball
FFEPGV : Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire
FFEPMM : Fédération Française Sports pour tous (ex « Entraînement Physique et Monde Moderne »)
FFF : Fédération Française de Football
FFG : Fédération Française de Gymnastique
FF JDA : Fédération Française de Judo et Disciplines Associées
FFT : Fédération Française de Tennis
GAREF : Groupement d'Analyse de la Relation Emploi Formation
GE : Groupement d'Employeur
IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales
INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
NSEJ : Nouveaux Services Emplois Jeunes
ODENORE : Observatoire des Non Recours aux Droits et Services
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PACA : Provence Alpes Côte d'Azur
PE : Pôle Emploi
PSL : Profession Sport & Loisirs
ML : Mission Locale
RSA : Revenu de Solidarité Active
SPE : Service Public de l'Emploi
STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

5.2 Bibliographie

Les principales ressources utilisées, non exhaustives au regard de la collecte réalisée auprès des acteurs rencontrés.

Bases statistiques :

- Base de données DGEFP – CUI-CAE et EA_v – 2010 à 2016 sur les codes NAF suivants : 93.11Z (Gestion d'installations sportives), 93.12Z (Activité de club sport), 93.13Z (Activité des centres de culture physique), 93.19 (Autre activités liées aux sports), 93.29Z (Autres activités récréatives et de loisirs), 8551 – Z (Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs)
- Base de données Ministère en charge des Sports – Données Emplois CNDS 2016

La qualité de l'emploi :

- Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ?, LEST – CNRS, 2010
- Monographie de l'emploi de qualité dans l'ESS, CIDES – CHORUM, 2011

Le sport et l'emploi :

- Les chiffres clés du sport, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, Mars 2017
- Le sport en France, Recherche & Solidarités, 2014

- Enquête auprès des entreprises de la branche, Observatoire des métiers du sport, 2006
- Synthèse de la 2^{de} enquête auprès des entreprises de la branche du sport, Observatoire des métiers du sport, 2010
- Les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés, Bulletin de statistiques et d'études N°16 – 06, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, janvier 2017
- L'emploi sportif dans les régions, GAREF Sport, Septembre 2014
- Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle, CPNEF, 2016
- L'emploi dans les associations du champ sport et des loisirs – Etat des lieux et prospective, Région Poitou – Charentes, 2014
- L'emploi dans les associations du champ sport et loisirs, Enquête Pays de la Loire, 2015
- Les métiers du sport – Choisir un métier – Dossier N°58 – L'enseignement technique – N°232, 4^{ème} trimestre 2011

Les politiques d'aide à l'emploi :

- DARES résultats N°047, Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), septembre 2016
- Les Emplois d'Avenir dans le périmètre ministériel Sport et Animation – Bilan au 31 janvier 2017, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2017
- Enquête sur les Emplois CNDS en région PACA – Quelle pérennisation des postes financés dans le cadre de ce dispositif ?, Observation régional de l'emploi et de la formation en PACA, décembre 2014
- Étude évaluative de la mise en œuvre du dispositif « Emplois d'Avenir » dans les champs du sport et de l'animation, Ministère en charge des Sports sur 4 régions (Alsace, Bourgogne, PACA et Centre), 2014
- Spécificités territoriales de la politique des contrats aidés du secteur non marchand – DARES Analyses N°043, Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), Juin 2014
- Le CUI-CAE : une étape dans le parcours professionnel des jeunes ? Point de vue des associations du secteur jeunesse, vie associative et sport de la région Centre, CESOD – INJEP – DRJSCS Centre, Février 2012

Le non recours :

- Le non-recours aux droits sociaux, Grenoble, Warin P., Presses Universitaires de Grenoble, Col. « Libres cours », 2016 (à paraître)
- « La question du non-recours aux prestations sociales », Math A. et W. Van Oorschot, Recherches et Prévisions, n° 43, pp. 5-17, 1996

Associations et emplois associatifs :

- La France associative en mouvement, Recherche & Solidarités, Septembre 2016
- Le paysage associatif français, mesures et évolutions, V. Tchernogog – Juris éditions – 2013
- Les associations en France, Poids, profils et évolutions, Viviane Tchernogog, CES, novembre 2007
- Mesure du bénévolat – Sortir de la confusion, Lionel Prouteau – LEMNA – Université de Nantes – Juris associations, 22 juin 2017
- Enquête associations de l'INSEE et enquête paysage associatif du CES - Analyses et mesures de l'activité des associations : de fortes convergences, Viviane Tchernogog – Centre d'économie de la Sorbonne, Avril 2016
- Les emplois associatifs en Limousin, CESER Limousin, Avril 2014

Autres :

- Évaluation du dispositif local d'accompagnement, Rapport de l'IGAS RM2011-185P, Janvier 2012
- CIRCULAIRE N° DS/B1/2015/93 du 25 mars 2015 relative à l'intégration des enjeux et de la place du sport au sein des contrats de ville

5.3 Les interlocuteurs interrogés

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont été contactées durant ces travaux et qui se sont rendues disponibles pour un entretien et / ou la transmission d'éléments documentaires / statistiques.

Parmi les membres du Groupe technique :

- Valérie Kerleau, Direction des investissements et du développement local, Département Economie et cohésion sociale, Caisse des Dépôts et Consignation
- Frédéric Steinberg, Chef de bureau, Direction des sports, Sous-direction de l'emploi et des formations, Bureau de l'emploi et des branches professionnelles, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
- Katia Torres, Chargée de mission emploi, Direction des sports, Sous-direction de l'emploi et des formations, Bureau de l'emploi et des branches professionnelles, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
- Pascale Blondy, Chargée de mission au sein de la Mission Ingénierie de l'emploi à la Sous-direction des Parcours d'accès à l'emploi, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ;
- Benoit Berry, Juriste au CoSMoS, Conseil Social du Mouvement Sportif
- Marion Boinot, Responsable Projets et Partenariats au Mouvement Associatif

Parmi les fédérations :

- Céline Reculet, Responsable du service Formation-professionnalisation de la Fédération Française de Canoé Kayak
- Mélodie Crouzat, Coordinatrice Emploi-Professionnalisation, Conseillère territoriale Nouvelle-Aquitaine / Île de La Réunion, Fédération Française de Randonnée
- Valérie Bizet, DTN adjointe, Fédération Française de Savate, Boxe française et DA
- Martin Primault, Direction juridique, Fédération Française de Tennis
- Mélanie Percheron, Chargée de mission Nationale - Responsable Filière de Formation et emploi à la DTN, Responsable Emploi/Formation Ligue IDF JUDO, Fédération Française de Judo, Jujitsu, Kendo et Disciplines Associées
- Bruno Roland, CTN Politiques territoriales, professionnalisation, Fédération Française de Handball
- Matthieu Robert, Chef de projet actions citoyennes et sociales, Fédération Française de Football
- Delphine Laborde, Directrice RH et emploi, Fédération Française de Triathlon
- Guillaume Coste, CTN Structuration et développement des ligues, Fédération Française de Squash
- Pascal Petrini, DTN adjoint, Fédération Française Sport pour tous
- Jérôme Careil, DTN adjoint chargé de la formation et de l'emploi, directeur de FormaBad, Fédération Française de Badminton
- Catherine Arribe, Responsable Administrative et Pédagogique INFAN, Fédération Française de Natation
- Marie Audon, Coordinatrice du secteur emploi, Fédération Française de Roller

Parmi les CROS – CDOS – CTOS :

- François Falgon, Coordinateur interrégional Sud-Est, CDOS Haute-Loire
- Françoise Tredan, Comité Départemental Olympique et Sportif d'Ille-et-Vilaine
- Cédric Muzac, Directeur, Coordinateur interrégional sud-ouest, CDOS Tarn
- Anthony Scremin, Coordinateur Interrégional Nord-Est, Commission des territoires du Comité National Olympique et Sportif Français, CDOS Moselle
- Jean-Louis Desnoues, Président CROS Centre Val de Loire
- Régis Fossati, Président CROS Limousin

Ont été en outre réalisés des entretiens auprès de quelques associations sportives et d'un CFA, que ces personnes soient également remerciées pour leur disponibilité.



Maison du Sport Français
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72
<http://crdla-sport.franceolympique.com/>

Avec le soutien de

