



conseil social
du mouvement sportif

ÉTUDE SUR L'AVENIR DES EMPLOIS AIDÉS DANS LE SPORT



Une étude du Conseil Social pour le Mouvement Sportif
Réalisée par le Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges

SOMMAIRE

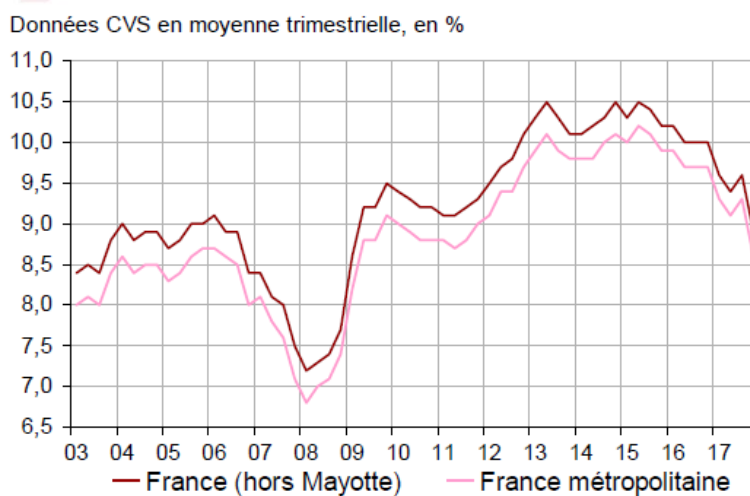
INTRODUCTION	3
1. ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI SPORTIF EN FRANCE	5
1.1. Principales caractéristiques sociodémographiques	6
a) Estimation du nombre d'emplois sportifs	7
• Entre 150 000 et 162 000 emplois au total	7
• Un secteur en croissance et résilient à la crise	8
b) Qualification des emplois	8
• Une population relativement jeune	8
• Un niveau de qualification élevé	9
• Educateurs sportifs : une profession « cœur d'activité »	9
• Une part conséquente des contrats à durée déterminée et un recours massif au temps partiel	10
• Un taux de turnover élevé	12
• Un niveau de rémunération inférieur à ce que l'on observe dans le secteur tertiaire	12
1.2. Les emplois aidés dans le sport	13
a) Retour historique sur les aides à l'emploi	14
b) Le sport et les emplois aidés : une relation ancienne	16
c) Estimation du nombre d'emplois aidés	17
• Environ 28 000 emplois aidés au sein de la branche sport	17
• Des aides à l'emploi déterminantes pour la professionnalisation des structures	18
• ... qui pourraient permettre la création de nombreux nouveaux emplois	18
2. LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI SPORTIF PRIS EN TENAILLE ENTRE MENACE CONJONCTURELLE ET FAIBLESSE STRUCTURELLE	19
2.1. Une menace conjoncturelle : la réduction des emplois aidés	19
a) Un risque pour la branche sport	19
• Un risque pour les employeurs de la branche sport	19
• Un risque pour les salariés de la branche sport	22
b) Un risque pour la société	26
• Un risque pour les pratiquants	26
• Un risque pour les territoires	27
2.2. Une faiblesse structurelle : les vulnérabilités du modèle socio-économique des employeurs de la branche sport	28
a) Un modèle socio-économique fragile	29
• Un budget directement impacté par l'emploi	30
• Des recettes à diversifier	31
• Une concurrence entre les acteurs	33
b) Des problèmes de gouvernance concentrés autour des enjeux de définition du projet	34
• La fonction employeur	34
• L'innovation et le développement	36

2.3. Nos 5 propositions pour accompagner les acteurs de la branche sport dans leur structuration et innover afin de renforcer leur modèle économique	39
2.4. ACCOMPAGNER les acteurs de la branche sport dans leur structuration.....	40
Proposition 1 : Réinventer les dispositifs d'aides à l'emploi pour les rendre plus efficaces	42
• Conditionner l'attribution d'aides à l'emploi.....	42
• Généraliser la pluri-annualité et la dégressivité	43
• Sécuriser leur financement par un fond national d'aide à l'emploi sportif	43
Proposition 2 : Travailler sur les parcours professionnels	44
• Rendre l'offre de formation aux métiers du sport lisible et compréhensible.....	44
• Réaliser une cartographie des métiers du sport	45
• Mettre en œuvre une véritable démarche de GPEC au sein de la branche sport	45
2.5. INNOVER afin de renforcer le modèle économique des acteurs de la branche sport	47
Proposition 3 : Adopter une démarche entrepreneuriale et innovante	48
• Accompagner le déploiement d'une démarche d'entrepreneuriat sportif associatif.....	48
• Organiser une appropriation souple des compétences d'employeur et de manager	49
• Faire émerger une « Intelligence Economique » du sport français	49
Proposition 4 : Valoriser l'utilité sociale du sport	51
• Etudier à quelles conditions les organisations sportives peuvent efficacement contribuer à l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi.....	51
• Susciter les financements privés.....	52
Proposition 5 : Repenser le sport à l'échelle territoriale	53
• Créer des pôles de compétences territoriaux	53
• Décloisonner et nouer de nouveaux partenariats	55

INTRODUCTION

Depuis 2007 la France, au même titre que la plupart des pays Occidentaux, traverse une crise économique profonde. Conséquence du ralentissement de la croissance économique, le taux de chômage s'est considérablement accru tout au long de cette décennie jusqu'à atteindre des niveaux records. En 2015, il s'établissait ainsi à 10,5% de la population active française (hors Mayotte) ¹. La reprise économique progressive a toutefois permis de desserrer la tension sur le marché du travail, le taux de chômage se réduisant légèrement à 8,9% fin 2017, son plus bas niveau depuis 2009.

Graphique 1 : Evolution du taux de chômage au sens du BIT



(Source : Insee)

C'est donc dans le contexte d'une reprise économique fragile et d'une forte tension sur le front de l'emploi, que Muriel Pénicaud, Ministre du travail, annonçait le 31 juillet 2017, à l'occasion d'une audition devant la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale, vouloir mener une réflexion concernant l'avenir des emplois aidés. Quelques semaines plus tard, s'appuyant sur divers travaux réalisés par la Cour des Comptes (juin 2017), la Dares et l'OCDE, la Ministre du Travail précisait les griefs contre ces dispositifs :

- Un coût élevé pour les comptes publics.
- Une inefficacité dans les politiques de lutte contre le chômage.
- Un rôle de « tremplin » insuffisant en matière d'insertion professionnelle.

Sur ce dernier point, selon une étude de la Dares citée par la Cour des Comptes, « six mois après la fin de leur contrat, seules 36% des personnes sorties d'un contrat unique d'insertion du secteur non marchand étaient en situation d'emploi alors que ce taux atteignait 66% pour celles sorties d'un contrat unique d'insertion du secteur marchand. Le principal effet des contrats aidés non marchand est de permettre de réduire, à court terme, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi »².

¹ Source : Insee, enquête emploi, 18 mai 2017.

² La situation et les perspectives des finances publiques, Cour des Comptes, juin 2017 (p. 110). Etude Dares disponible ici : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-071-2.pdf>.

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

Sur la base de ce constat, le gouvernement annonçait donc, dans un premier temps, la limitation à 320 000 emplois aidés pour l'année 2017 (contre 459 000 signés en 2016) puis, dans un second temps, leur limitation à 200 000 pour l'année 2018 avec deux priorités thématiques et deux priorités territoriales. Sur le plan thématique, le gouvernement et la Ministre du Travail ont indiqué que les contrats seraient « *ciblés sur les personnes les plus éloignées de l'emploi et dans les secteurs où il y en a le plus besoin, notamment pour l'accompagnement des élèves handicapés, l'outre-mer et l'urgence en matière sociale et sanitaire* ». Sur le plan territorial, ce sont l'Outre-Mer et « *les communes rurales en difficulté financière forte* » qui ont été désignées comme prioritaires.

Consommateur historique des différents dispositifs d'aide à l'emploi, le secteur sport se retrouve donc fortement impacté par ces annonces et mesures gouvernementales. Les risques mis en avant par les acteurs du secteur sont doubles :

- A court terme, un risque pour la pérennité de certains emplois qui bénéficiaient de ces soutiens et donc potentiellement un impact sur l'offre de services sportifs.
- A moyen terme, une fragilisation du modèle économique de certaines structures remettant en cause la poursuite de leur activité. Et ce d'autant plus que cette réduction constitue en quelque sorte une « double lame », alors que le modèle économique des acteurs du secteur (en particulier les associations sportives) est ébranlé par la réduction des soutiens publics (Etat et collectivités territoriales) alloués au sport.

C'est donc dans ce contexte que le Conseil Social pour le Mouvement Sportif (CoSMoS) a souhaité lancer une vaste réflexion sur le sujet des emplois aidés dans le sport. Conscient d'évoluer dans un contexte mouvant (comme en témoigne la publication chemin faisant du rapport « Borello » ayant abouti au remplacement des contrats aidés en « parcours emploi compétences ») et de l'enjeu sous-jacent plus large que la seule réduction du nombre d'emplois aidés, le CoSMoS a souhaité mettre en place une démarche ambitieuse destinée à étudier à la fois l'avenir des emplois aidés dans le sport et la question plus large du modèle socio-économique des associations sportives.

Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré notre travail en trois temps. Dans une première partie nous effectuons un état des lieux de la situation de l'emploi au sein de la branche sport d'un point de vue général et des emplois aidés en particulier. Dans une seconde partie nous dressons les grands enjeux autour du développement l'emploi sportif. Dans une troisième partie, nous proposons des pistes de réflexion afin de solidifier le modèle socio-économique des employeurs de la branche sport et donc de réduire leur dépendance aux dispositifs d'emplois aidés et autres financements publics.

1. ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI SPORTIF EN FRANCE

Etablir un état des lieux précis de l'emploi sportif en France n'est pas chose aisée tant le champ professionnel sportif s'avère large. Il présente à la fois des contours difficiles à cerner de façon stricte et des relations « complexes avec d'autres champs professionnels » (GAREF-CAFEMAS, 2013). Cette délimitation imprécise, couplée à l'absence d'un réel dispositif d'observation, rend la comptabilisation de l'emploi sportif délicate et explique en partie la très grande hétérogénéité dans les rapports produits sur le sujet (cf. Encadré 1).

Outre un champ difficile à établir précisément, l'emploi sportif présente également des caractéristiques intrinsèques particulières qui diffèrent assez radicalement de celles des emplois « classiques ». De nombreuses études (notamment l'étude « CEP sport » de 2008³) et rapports ont dressé les principales spécificités de l'emploi sportif. On notera notamment :

- Côté employeurs, une très grande diversité :
 - De secteurs d'emploi : privé/public ; marchand/non-marchand.
 - De statuts juridiques : associations, sociétés commerciales, professions libérales. Les structures associatives représentent cependant une très large majorité (80%) des employeurs de la branche.
 - De tailles des structures avec toutefois une nette prédominance de petites (voire très petites) structures. Le dernier rapport de la branche professionnelle du sport indiquait ainsi que les structures emploient en moyenne 3,9 salariés.
- Côté travailleurs :
 - Des statuts extrêmement hétérogènes voire multiples : salariés, autoentrepreneurs, travailleurs indépendants..
 - Un emploi très fragmenté ou morcelé entre plusieurs employeurs voire entre plusieurs secteurs d'activité.
 - Un temps de travail réduit avec une majorité d'intervenants à temps partiel.

Afin de bien cerner le sujet sur lequel porte notre étude – l'avenir des emplois aidés dans le sport – il nous est apparu indispensable de commencer par dresser un état des lieux précis de la situation de l'emploi sportif. Celui-ci se présente en deux parties. Tout d'abord, nous dressons les principales caractéristiques sociodémographiques de l'emploi sportif. Puis nous nous plaçons la focale sur les emplois aidés.

³ Amnyos, CDES, Ithaque, Contrat d'étude prospective de la branche professionnelle du sport, 2008.

1.1. Principales caractéristiques sociodémographiques

Les données recensant l'emploi sportif sont parfois extrêmement variables ce qui s'explique bien souvent par la délimitation sectorielle retenue par chacune des études ([voir encadré 1](#)). Dans le cadre de notre étude et en accord avec le comité de pilotage, nous avons fait le choix de limiter notre analyse à l'emploi recensé au sein de la branche sport.

Encadré 1 : Méthodologie

L'objectif de notre travail ne consistant pas à produire une nouvelle étude sur l'emploi sportif et les ressources produites sur le sujet étant nombreuses, nous avons fait le choix d'établir un état des lieux reposant sur les différentes ressources documentaires produites sur le sujet dans une période récente. Cette photographie repose donc sur le croisement des différentes ressources que nous avons pu compiler avec l'aide des services du CoSMoS et des membres du Comité de pilotage de l'étude dont la composition figure en annexe.

La compilation des divers documents a mis en évidence la difficulté de disposer de données harmonisées et consensuelles, le champ de l'analyse étant fluctuant entre les différentes études :

- Certaines – peu nombreuses toutefois – prennent en considération la filière sport dans son ensemble qui comprend le secteur sport mais aussi les activités amont (construction d'équipements, fabrication et distribution d'articles de sport) et les activités aval (médecine du sport, kinésithérapie, journalisme...). Il s'agit d'une conception extrêmement large.
- D'autres prennent en compte le secteur sport dont la délimitation ne fait pas non plus l'objet d'un consensus, mais que la Mission des études des observations et des statistiques du Ministère en charge des sports définit comme les activités caractéristiques relevant des catégories suivantes de la NAF :
 - 8551 Z : enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs.
 - 9311 Z : gestion d'installations sportives.
 - 9312 Z : activité de clubs de sport.
 - 9313 Z : activité de centres de culture physique.
 - 9319 Z : autres activités liées au sport.
- Enfin, certaines se focalisent sur la branche sport uniquement qui globalement regroupe les structures relevant du champ de la Convention Collective Nationale du Sport ainsi que celles relevant des 5 conventions collectives spécifiques au sport professionnel. D'après le dernier rapport de branche, celle-ci se compose à 70% de structures exerçant à titre principal des activités de club de sport (code NAF 9312 Z).

Dans notre étude, et en accord avec notre commanditaire, nous limiterons l'analyse à celle des structures de la branche sport, c'est-à-dire relevant du champ de la Convention Collective Nationale du Sport et des cinq conventions spécifiques au sport professionnel.

a) Estimation du nombre d'emplois sportifs

- **Entre 150 000 et 162 000 emplois au total**

D'après l'étude GAREF-CAFEMAS de 2013, on recensait un total de 125 600 salariés au sein de la branche sport. Derrière ce chiffre brut, l'étude distinguait le nombre d'emploi en fonction de leur caractère annexe ou non annexe. Sur ces 125 600 emplois on dénombrait ainsi :

- 52 400 emplois (42%) qualifiés « d'annexes » c'est-à-dire représentant un volume inférieur à 120 heures ou moins de 30 jours par an ou un niveau de rémunération annuelle inférieur à 3 SMIC, pour un total de 2 400 ETP.
- 73 200 emplois (58%) qualifiés de « non annexes », c'est-à-dire de personnes pour lesquelles l'emploi sportif représentait l'activité professionnelle unique ou principale. Sur ce volume d'emplois non annexes, le temps partiel restait cependant la norme puisque seulement 36 300 emplois (28,9%) étaient à temps plein.

Plus récemment le Céreq, à la demande du Ministère des sports, a réalisé une étude statistique sur l'emploi sportif⁴. Particulièrement approfondie, cette étude apporte de nombreuses indications quant à l'emploi dans le secteur sport mais aussi plus particulièrement dans la branche sport.

Elle estime ainsi le nombre d'emploi dans le secteur sport de l'ordre de 154 200, un nombre légèrement supérieur à ceux de l'étude précédemment citée, ce qui s'explique notamment par le fait que le Céreq intègre les emplois non-salariés. On dénombre ainsi :

- Entre 124 300 et 130 000 emplois salariés selon les sources et le périmètre retenu pour le secteur sport, la fourchette basse correspondant au nombre d'emplois recensés au sein « des établissements privés dont l'activité principale est le sport » par le Ministère des Sport⁵.
- Et environ 25 000 emplois non-salariés soit 16% de l'emploi total, une proportion là-aussi supérieure à ce que l'on observe pour l'ensemble de l'économie (11% pour la France métropolitaine).

L'étude chiffre par ailleurs de façon plus fine le nombre d'emplois dont les structures employeuses relèvent de la CCNS. Ceux-ci s'élèvent à 150 600 au titre de l'année 2014. Parmi eux, 66% sont des emplois non annexes, soit une proportion supérieure de 8 points à l'étude GAREF-CAFEMAS au champ pourtant comparable.

Enfin, le dernier rapport de la branche professionnelle du sport publié au printemps 2018⁶, évalue pour sa part le nombre total d'emplois sportifs à 161 400 dont seulement un tiers d'emplois annexes (soit 53 800 environ, des données proches de celles de l'étude GAREF-CAFEMAS). Parmi eux, le nombre d'indépendants progresse très fortement et représente aujourd'hui un tiers des professionnels de la branche (contre 20% en 2008), l'essentiel d'entre eux relevant du statut d'autoentrepreneurs.

Au final, nous pouvons donc estimer que le nombre d'emplois au sein de la branche sport s'établit dans une fourchette allant de 150 000 à 162 000 au total selon qu'on intègre ou non les emplois non-salariés.

⁴ Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif, Céreq enquête n°2, janvier 2018.

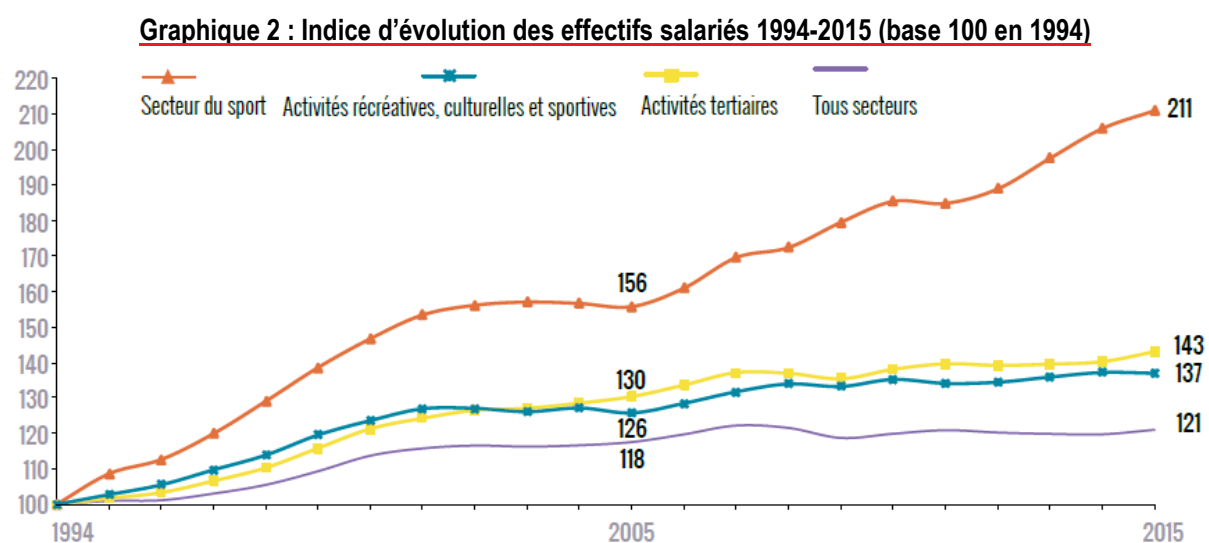
⁵ <http://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/a-la-une/article/Les-chiffres-cles-du-sport-2017>.

⁶ Quadrat-Etudes, Pluricité, Rapport de la branche professionnelle du sport, mars 2018.

• Un secteur en croissance et résilient à la crise

Une analyse historique nous permet également de démontrer le dynamisme de l'emploi sportif qui a connu une très forte croissance au cours des 20 dernières années du fait du développement de l'appétence des français pour le sport (avec à la clé une demande croissante de services sportifs) et de la professionnalisation du secteur. L'étude du Céreq indique ainsi que « entre 1994 et 2015, l'emploi salarié a crû au rythme de 3,5% par an en moyenne, soit trois fois plus vite que dans l'ensemble de l'économie. »

Il est également intéressant de noter que l'emploi sportif semble avoir été relativement résilient à la crise économique. Les effectifs salariés dans le secteur sport sont ainsi 1,35 fois plus nombreux en 2015 qu'ils ne l'étaient en 2005 (juste avant la crise) et ont connu une évolution relativement linéaire (excepté le léger décrochage de l'année 2011) au cours de la période 2005-2015 (cf. Graphique 2).



Source : base de données Séquoïa de l'ACOSS et des URSSAF. Exploitation Céreq. France métropolitaine.

b) Qualification des emplois

• Une population relativement jeune

La pyramide des âges des actifs du secteur sport présente aussi quelques particularités au regard de celle du reste de l'économie française marquée par la montée en puissance du taux d'activité des seniors. Ainsi d'après l'Insee, l'accroissement de la population active française au cours des 10 dernières années est avant tout due à l'augmentation du nombre de seniors : depuis 2005, le nombre d'actifs âgés de 50 à 64 ans a augmenté de 1,8 million⁷. Cette accroissement du nombre de seniors sur le marché du travail est la conséquence de diverses mesures politiques telles que le recul progressif de l'âge de départ à la retraite (du fait du relèvement de l'âge légal de départ en retraite et de l'allongement de la durée de cotisation requise pour un départ à taux plein) mais aussi les restrictions d'accès aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Conséquence : la part des seniors (50-64 ans) au sein de la population active de 15-64 ans est passée de 22,5 % en 2005 à 27,7 % en 2015.

⁷ Source : Insee, Les tableaux de l'économie française, édition 2017.

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

Ce vieillissement n'est pas vérifié dans le secteur sport qui conserve une population active relativement jeune. Ainsi d'après le dernier rapport de la branche professionnelle du sport, plus de 40% des salariés ont moins de 30 ans en 2014 (contre 27% pour le secteur tertiaire) et les plus de 50 ans ne représentent que 15% (contre 24% dans le secteur tertiaire). Cette jeunesse des salariés de la branche sport est particulièrement vraie en ce qui concerne la profession d'éducateurs sportifs. Elle se vérifie moins pour les fonctions transversales ou « support » (administration, gestion, développement, etc.).

• **Un niveau de qualification élevé**

Contrairement à une idée reçue, le secteur sport se caractérise par un niveau de qualification élevé de ses travailleurs. Les exigences réglementaires en matière d'encadrement sportif n'y sont certainement pas étrangères. Deux éléments de l'étude du Céreq peuvent illustrer ce haut niveau de qualification des travailleurs du secteur sport :

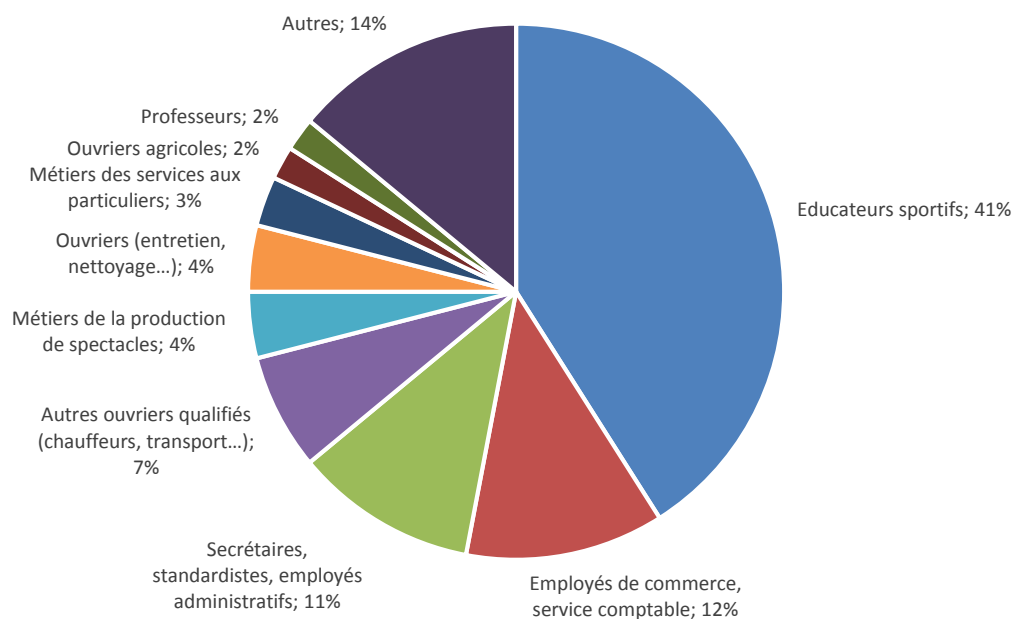
- La part des actifs du secteur titulaire d'un diplôme de niveau I et II est passée de 10 à 27% entre 1994 et la période 2015. Cette proportion étant assez nettement supérieure à celle observée au niveau de l'économie française dans son ensemble (20%).
- La part des non diplômés s'est considérablement réduite passant de 35% en 1994 à 11% en 2015 (-24 points) soit un rythme là-aussi plus soutenu que pour l'économie française dans son ensemble (-20 points).

Le rapport de la branche professionnelle du sport illustre également cette tendance à l'augmentation du niveau de qualification des salariés : en 2015, 28% d'entre eux bénéficiaient d'un diplôme de niveau Bac+3 contre seulement 20% en 2008. Ce rapport nous fournit deux autres enseignements. Tout d'abord le fait qu'environ un quart des salariés détiennent un niveau de qualification en lien avec les activités d'encadrement des APS (diplôme relatif à l'animation ou à l'enseignement). Ensuite, le fait que ce sont les diplômes du Ministère de la Jeunesse et des Sports qui sont les plus répandus (BPJEPS, BEES et DJEPS Animation).

• **Educateurs sportifs : une profession « cœur d'activité »**

La répartition des emplois au sein du secteur sport est marquée par une présence importante des éducateurs sportifs qualifiée par le Céreq de profession « cœur d'activité ». Ceux-ci représentent en moyenne 41% de l'ensemble des professions exercées, soit au total 63 700 emplois (cf. **Graphique 3**), cette proportion étant largement supérieure chez les travailleurs indépendants (77% d'entre eux exercent en tant qu'éducateurs sportifs) que chez les salariés (35%). Le rapport de la branche professionnelle du sport diffère quelque peu concernant la part des éducateurs chez les salariés puisqu'il l'évalue à près de 60% en 2014.

Graphique 3: Principales professions exercées dans le secteur sport

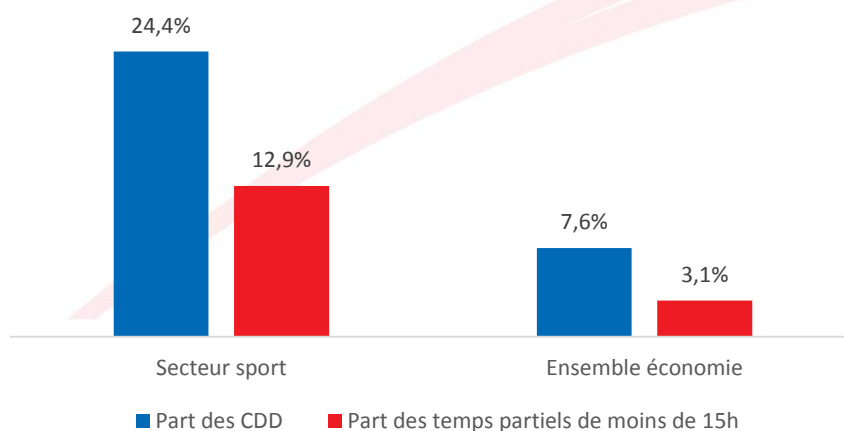


D'après le Céreq, si les éducateurs sportifs représentent encore le groupe le mieux représenté au sein de l'emploi sportif, leur part tend toutefois à se réduire au cours des dernières années au profit d'autres types d'emploi comme par exemple ceux liés à l'exploitation de centres de culture physique « dont le nombre de salariés est passé d'une soixantaine en 1994 à plus de 6 000 en 2015 ». Là-aussi nous pouvons souligner une petite divergence avec le rapport de la branche professionnelle du sport qui souligne la progression régulière de la part des encadrants des APS au sein des intervenants de la branche. Cette différence pouvant cependant s'expliquer par le fait que ce dernier rapport intègre certainement les intervenants en centre de culture physique au sein de la catégorie des encadrant d'APS.

- **Une part conséquente des contrats à durée déterminée et un recours massif au temps partiel**

Par ailleurs, le secteur sport se caractérise aussi par un recours aux CDD nettement supérieur à ce que l'on observe de façon générale dans l'économie française. Ainsi d'après l'étude du Céreq, 20,4% des salariés du secteur sport étaient en CDD en 2015 (dont 12,9% de moins de 15h hebdomadaires), une proportion en forte hausse par rapport à 1994 (13,8%) et beaucoup plus élevée que dans l'économie française (7,6%).

Graphique 4 : Part des CDD dans le secteur sport et l'économie française en 2015



A noter que le rapport de la branche professionnelle du sport évalue de son côté à un tiers la part des salariés intervenant en CDD. Il souligne également un paradoxe concernant le profil des salariés en CDI : « *alors que les moins de 30 ans représentent 42% des effectifs de la branche, ils ne constituent que 27% de la population salariée en CDI.* » Chez les moins de 25 ans près des deux tiers (63%) des salariés sont en CDD contre 44% au sein du secteur tertiaire.

Par ailleurs, si les études GAREF-CAFEMAS et Céreq s'accordent à dire que la majorité des emplois sportifs sont exercés à titre d'activité non annexes, il n'en demeure pas moins que le recours au temps partiel est majoritaire. Au total 85% des salariés du secteur sport exercent à temps partiel, cette part tombant à 63% pour ceux dont les employeurs relèvent de la CCNS. Ainsi d'après le Céreq, « *le nombre de salariés en équivalent temps plein s'élève à 54 108* » au total. Sur ce point les informations contenue dans le rapport de la branche professionnelle du sport diffèrent assez nettement puisque ce dernier indique que 40% des actifs occupés exercent leur activité à temps partiel.

Les situations au sein du secteur peuvent être extrêmement hétérogènes : si la majorité des salariés intervenant à temps partiel déclarent subir cette situation (c'est-à-dire qu'ils rechercheraient une activité à temps plein mais n'en trouve pas faute de débouchés insuffisants ou car ils sont contraints par la nature de l'activité), d'autres sont au contraire en situation de temps partiel « choisi » (que ce soit par volonté de ne pas travailler à temps plein ou dans le cadre d'activités complémentaires à un emploi temps plein par ailleurs).

Conséquence de ce recours aux CDD et de l'importance du temps partiel, les salariés du secteur sport cumulent donc bien souvent plusieurs employeurs, que ce soit intra-secteur ou dans des secteurs différents. Sur ce point l'étude du Céreq indique que la multi-activité⁸ concerne 20% des salariés du secteur sport, une part restée stable au cours des 15 dernières années. Les travailleurs indépendants ont également largement recours à la multi-activité. Sur le champ particulier des éducateurs sportifs, l'étude identifie ainsi trois types de profils :

- « *Les indépendants qui exercent plusieurs professions, leur métier principal demeurant celui d'encadrant sportif avec une activité secondaire dans d'autres secteurs (bâtiment, agriculture par exemple) en tant que salarié ou non.*

⁸ Celle-ci s'entend soit comme le fait d'exercer une profession principale pour plusieurs employeurs, soit d'exercer plusieurs professions.

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

- Les éducateurs sportifs dont l'activité principale est exercée en tant que salarié mais qui développent à côté une activité indépendante parfois saisonnière ou complémentaire en termes de revenus.
- Les pluriactifs salariés qui tirent leur revenus d'une seule discipline mais qui ont plusieurs employeurs (mairie, club, associations sportives...). »⁹

Le rapport de la branche professionnelle du sport indique pour sa part que parmi les intervenants à temps partiel, 5100 décalent exercer plusieurs professions (la majorité le faisant au sein du secteur sportif ou dans les activités créatives ou artistiques) et 4 100 cumulent plusieurs employeurs qui appartiennent, pour 70% d'entre eux, au secteur sport.

• **Un taux de turnover élevé**

Enfin, l'une des dernières caractéristiques de l'emploi sportif réside dans un taux de rotation important. Cela s'explique à la fois par le recours abondant aux CDD, dont la fin constitue le principal motif de sortie de l'emploi (80% des cas), que par le dynamisme du secteur qui voit de nombreuses structures se créer chaque année. Le taux de rotation de la main d'œuvre au sein du secteur sport s'établit ainsi à 66% en 2014. Le rapport de la branche professionnelle du sport apporte une autre illustration de cette rotation importante dans le secteur : l'ancienneté moyenne des intervenants de la branche n'est que de 8 ans et l'ancienneté médiane de 4 ans contre respectivement 11 et 9 ans dans le secteur tertiaire.

L'étude du Céreq pointe toutefois du doigt qu'il ne s'agit plus réellement d'une caractéristique spécifique et distinctive du secteur sport. En effet, le taux de rotation dans ce dernier est resté stable entre 2003 (67%) et 2014 (66%) alors qu'il a connu une hausse de 22 points au niveau de l'économie française, passant de 37% à 59%.

• **Un niveau de rémunération inférieur à ce que l'on observe dans le secteur tertiaire**

L'analyse des rémunérations des intervenants de la branche n'est pas aisée en raison de la différence de statuts et d'une activité souvent à temps partielle (voire très partielle). Le rapport de la branche professionnelle du sport nous fournit malgré tout quelques indications intéressantes. Si l'on ne considère que les salariés à temps plein toute l'année, le salaire annuel brut moyen s'établit à 25 300 euros pour les intervenants de la branche sport contre 26 500 euros pour l'ensemble des salariés du secteur tertiaire, soit un niveau inférieur de 4%. Pour les employeurs de la branche sport, massivement de petites structures associatives, il apparaît donc difficile d'offrir à leurs salariés des niveaux de rémunération compétitifs par rapport au secteur privé marchand. Couplé à des perspectives d'évolution de carrière relativement limitées, cela peut aussi constituer un facteur explicatif du taux de turnover important et de la difficulté de fidéliser les salariés.

⁹ Source : Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif, Céreq Enquêtes n°2, janvier 2018, p74.

1.2. Les emplois aidés dans le sport

Après cette rapide synthèse sur les principales caractéristiques de l'emploi sportif en France, nous nous focalisons désormais davantage sur les emplois sportifs aidés. Nous avons structuré cette partie en trois sous-thèmes :

- Dans un premier temps, nous effectuons un bref retour historique sur les différents dispositifs d'aides à l'emploi.
- Puis nous expliquons pourquoi le sport a toujours été un « consommateur » de ce type d'aides.
- Enfin nous quantifions le nombre d'emplois aidés dans le sport et nous apportons quelques éléments d'analyse sur l'apport de ces aides en termes de qualités de l'emploi sur la base d'une étude menée par le DLA Sport pour le compte du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).

Encadré 2 : Définition et périmètre retenu

Définition

Bien que communément admise, la terminologie d'emplois aidés semble ne pas être convenable. Il faudrait en effet plutôt parler de « contrats aidés ». La Dares définit ces derniers comme « *des contrats dérogatoires au droit commun, pour lesquels l'employeur bénéficie d'aides, sous forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales ou d'aides à la formation ; l'accès à ces contrats est réservé aux personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi, et le volume de contrats est piloté par les pouvoirs publics.* »¹⁰

Périmètre

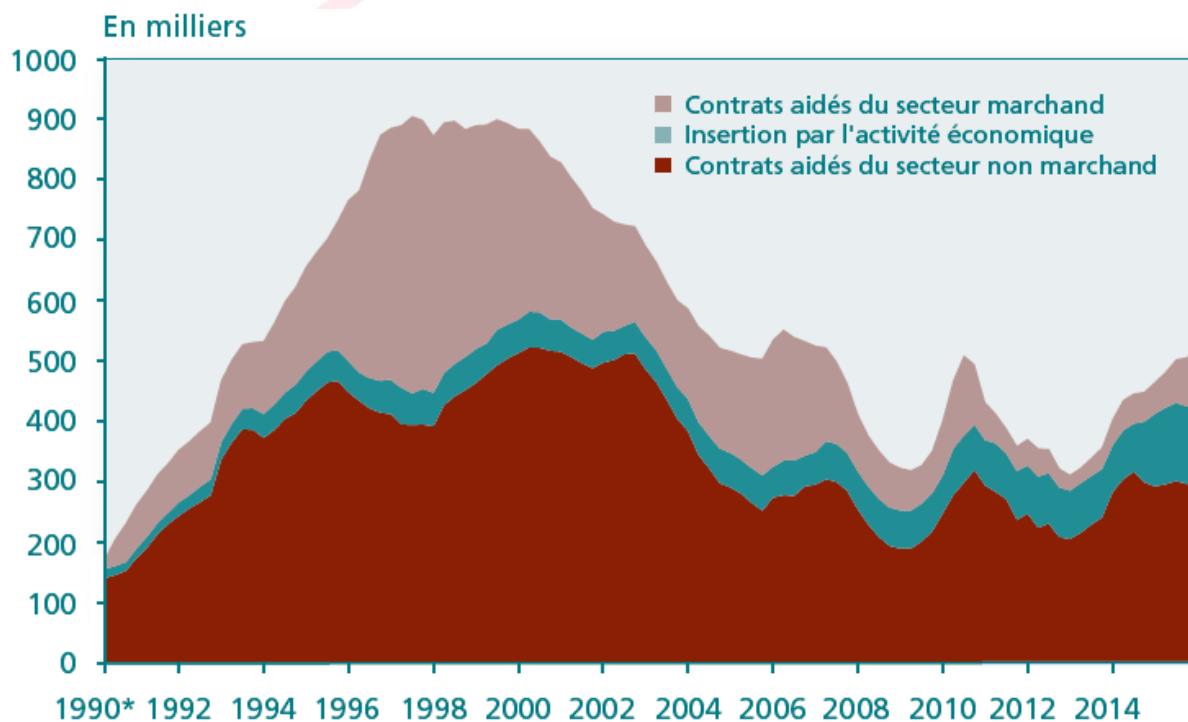
Le sujet d'actualité ayant motivé la réalisation de cette étude étant la réduction du nombre d'emplois aidés dans le cadre de dispositifs nationaux (Etat), nous avons volontairement restreint le champ de l'analyse à ces derniers. Ce choix a été réalisé en accord avec le CoSMoS et validé par le Comité de pilotage de l'étude. En procédant de la sorte, nous avons pleinement conscience d'occulter un grand volume d'aides à l'emploi, notamment celles provenant des collectivités territoriales. Ces dernières (notamment les Régions) ont en effet souvent mis en place des dispositifs qui leur sont propres (plutôt centrés sur les structures que sur les individus directement) venant en complément de dispositifs nationaux. A tel point que le reste à charge pour l'employeur pour certains emplois sportifs peut se retrouver extrêmement limité voire nul. Ce choix a été essentiellement guidé par des considérations de disponibilité de l'information, de calendrier de réalisation de l'étude (5 mois) et d'actualité du sujet. Il ne s'agit en aucun cas de minimiser le rôle, parfois décisif, des aides des collectivités territoriales dans le financement de certains postes.

¹⁰ Source : Les contrats aidés, quels objectifs, quel bilan ? Dares Analyses n°21, mars 2017.

a) Retour historique sur les aides à l'emploi

Les emplois aidés ne sont pas des dispositifs récents. La première expérience date en effet du début des années 80 quand, dans un contexte de hausse du chômage, le Premier Ministre de l'époque (Laurent Fabius) avait lancé les Travaux d'Utilité Collective (TUC). Ils ont ensuite régulièrement changé de noms, de secteur de prédilection (entre secteur marchand et non marchand) ou de publics-cibles (jeunes/séniors, public pas ou peu qualifiés, bénéficiaires de minima sociaux...) mais n'ont jamais vraiment disparu (cf. Graphique 5).

Graphique 5 : Nombre de bénéficiaires de contrats aidés



* Cette série trimestrielle commence en mars 1990.

Source : Dares.

L'objectif n'étant pas de revenir en détail sur l'ensemble des différents dispositifs, nous avons fait une synthèse des différents contrats aidés accessible aux structures des secteurs marchand et non-marchand¹¹ (cf. Tableau 1 et 2).

¹¹ Source : Dares.

Tableau 1 : Les contrats aidés du secteur non-marchand au fil du temps

Période	Nom du contrat	Précisions
1984-1990	Travaux d'utilité collective	Ciblés sur les jeunes de 16 à 21 ans puis aussi de 21 à 25 ans inscrits à l'ANPE depuis au moins 12 mois. Durée : 3 à 12 mois (puis 24 mois à partir de 1987)
1990-2005	Contrats emploi solidarité	Ensemble des personnes rencontrant des difficultés d'intégration sur le marché du travail. Durée : 3 à 12 mois (voire 24 ou 36 mois pour certains cas)
1992-2005	Contrats emploi consolidé	Objet : favoriser l'insertion durable des titulaires de CES les plus en difficulté et dépourvus de toute autre solution d'emploi ou de formation, à l'issue de leur CES. Durée : 5 ans maximum (aide dégressive)
1996-1997	Contrats emploi ville	Ciblés sur les jeunes issus des quartiers de la géographie prioritaire. Durée : 5 ans. Absorbés dans les emplois jeunes en 1997.
1997-2002	Nouveau service emploi jeune	Ciblés sur les jeunes de moins de 26 ans sans emploi et aux 26-30 ans sans emploi non indemnisables par l'UNEDIC ou reconnus handicapés. Durée : contrats de 5 ans.
2005-2010	Contrats d'accompagnement dans l'emploi	Reprennent les caractéristiques des CES et des CEC. Durée : contrats de 6 à 12 mois renouvelables jusqu'à 24 mois.
2005-2010	Contrats d'avenir	Ciblés sur les bénéficiaires du RMI, de l'ASS ou de l'API. Mise en œuvre déléguée aux collectivités territoriales. Durée : 3 ans et jusqu'à 5 ans pour les plus de 50 ans.
2010-	Contrats uniques d'insertion - contrats d'accompagnement dans l'emploi	Réunifient les dispositifs de la loi de 2005. Durée : contrats renouvelables de 6 mois à 2 ans et jusqu'à 5 ans pour les plus de 50 ans.
2012-	Emplois d'avenir	Ciblés sur les jeunes de 16 à 25 ans sans emploi peu ou pas qualifiés afin de leur offrir une solution d'emploi et de leur ouvrir l'accès à une qualification et à une insertion professionnelle durable. Durée : 1 à 3 ans ou durée indéterminée.
2012-	Emplois d'avenir professeur	Ciblés sur les étudiants boursiers de moins de 26 ans (ou de moins de 31 ans en cas de reconnaissance d'un handicap) se destinant à l'enseignement. CDD de 12 heures par semaine.

Tableau 2 : Les contrats aidés du secteur marchand au fil du temps

Période	Nom du contrat	Précisions
1990-1995	Contrats de retour à l'emploi	Aide forfaitaire, des exonérations de cotisations sociales et la prise en charge des frais de formation. Durée et montant de l'aide variable selon les caractéristiques de la personne recrutée.
1994-2000, puis 2002-2008	Convention de coopération, puis aide dégressive à l'employeur	Objet : favoriser l'embauche de chômeurs indemnisés depuis une certaine durée. Durée : de 12 mois à 3 ans.
1995-2005	Contrats initiative emploi	Public cible relativement large au lancement du dispositif puis restreinte dès 1996. Prévoit une aide forfaitaire unique, des exonérations de cotisations sociales et une aide à la formation pour les embauches en CDD ou CDI.
2005-2010	Nouveaux CIE	Reprennent largement les CIE. Durée : 24 mois maximum pour une embauche en CDD ou CDI.
2004-2010	Contrats d'insertion-revenu minimum d'activité	Bénéficiaires de l'ASS. Durée : 6 à 18 mois.
2010-	Contrats uniques d'insertion - contrats d'initiative emploi	Embauche en CDD de 6 mois minimum ou CDI.
2012-	Contrats d'avenir	Ciblés sur les jeunes de 16 à 25 ans sans emploi peu ou pas qualifiés afin de leur offrir une solution d'emploi et de leur ouvrir l'accès à une qualification et à une insertion professionnelle durable. Durée : 1 à 3 ans ou durée indéterminée.

b) Le sport et les emplois aidés : une relation ancienne

Secteur en quête de structuration et de professionnalisation à partir des années 80, le sport a su mobiliser les différents dispositifs d'aides à l'emploi afin de recruter des salariés. Il est toutefois difficile d'obtenir des informations précises quant au nombre d'emplois créés au sein des différents dispositifs au cours du temps. Un rapport de l'Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports¹² indiquait toutefois que :

- Un an après leur mise en place, on dénombrait au total 300 000 créations de stages rémunérés dans le cadre du dispositif TUC dont 9 000 dans le secteur social et socioculturel intégrant le sport.
- 14,5% des 406 455 CEC signés fin 1996, soit environ 58 000, étaient des « emplois à caractère social ou socioéducatif, catégorie au sein de laquelle étaient recensés les emplois sport ».

Par la suite, le secteur a également su mobiliser les dispositifs « Nouveaux services emplois jeunes ». D'après un rapport sur l'évaluation de ces dispositifs, plus de 38% des embauches réalisées dans le cadre de ces dispositifs au 1^{er} janvier 2001 (soit 69 302 embauches sur un total de 180 796) avaient été réalisées par des structures relevant du champ d'intervention de la jeunesse et des sports.

La mobilisation successive des différents dispositifs par les acteurs du secteur sport doit-elle pour autant conduire à taxer les employeurs de la branche sport d'opportunisme et les accuser d'avoir bénéficié d'un effet d'aubaine ? Une telle affirmation nous paraît être à la fois fautive et totalement réductrice. En effet, il n'est pas illogique que le sport ait pu bénéficier des différents dispositifs d'aides à l'emploi, et plus largement de soutiens publics, pour au moins trois raisons.

Tout d'abord, en raison de ses bienfaits en matière de santé publique et d'intégration qui lui confèrent une utilité sociale indéniable et en font un bien public justifiant une rémunération de la part de la société.

Par ailleurs car le sport a plus souvent été sollicité par les acteurs publics pour créer des emplois dans le cadre des dispositifs d'aides publiques qu'il n'a véritablement réclamé leur mise en place. Ainsi au moment de la mise en place des emplois d'avenir, le Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports dirigé par Valérie Fourneyron, avait par exemple fixé comme objectif la signature de 15 000 contrats (soit 10% du total) à la fin de l'année 2014 dont 5 000 dans le champ du sport. Dès lors comme le soulignent Marie-Georges Buffet et Olivier Raphan dans leur rapport¹³ sur le sujet, « on ne peut pas à la fois demander aux associations d'employer des personnes en contrats aidés et les accuser constamment de bénéficier d'un effet d'aubaine. Cette suspicion est insupportable. » Le recours aux aides à l'emploi par les structures employeuses de la branche sport témoignent donc tout autant de leur opportunisme et de leur très grande réactivité.

Enfin, puisqu'il existe de nombreux gisements d'emplois au sein du secteur sport. Ces derniers nécessitent, pour être effectivement créés, de bénéficier d'aides financières, les structures qui les soutiennent ne pouvant pas garantir

¹² Rapport de l'Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports, Evaluation des dispositifs de soutien à l'emploi sportif, avril 2016.

¹³ Buffet M.-G., Raphan O., Mission flash sur la réduction des emplois aidés dans les associations culturelles et sportives, avril 2018.

un niveau d'activité suffisant pour financer directement leur coût du fait d'une demande sociale existante mais non solvable.

Pour finir, il n'est pas inutile de rappeler que le taux de pérennisation des emplois aidés – principal grief adressé par le gouvernement actuel – est loin d'être négligeable dans le secteur sportif. Ainsi, contestant le rapport de l'IGJS, le Centre National pour le Développement du Sport indiquait que le taux de pérennisation des emplois CNDS s'établissait à 56% (38% pour les CUI-CAE et 27% pour les emplois d'avenir). Il faut également rappeler l'effet levier important que peuvent avoir ces emplois en termes de développement de la pratique sportive. Citons par exemple la Fédération Française de Gymnastique et de ses clubs qui ont su s'engager dans un processus vertueux en utilisant les emplois jeunes afin de créer de nouveaux emplois pour développer une offre sportive innovante répondant à la demande des pratiquants (GRS, baby-gym, etc.), favorisant ainsi le développement de ressources nouvelles et assurant *in fine* la pérennisation des postes initialement créés.

c) Estimation du nombre d'emplois aidés

Comme pour l'évaluation du nombre d'emplois sportifs, nous avons estimé le nombre de bénéficiaires de dispositifs d'aides à l'emploi par le croisement de différentes sources de données. Nous avons notamment mobilisé une étude conduite par le CNOSF et le DLA Sport sur l'impact des dispositifs d'aides à l'emploi sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives. Nous y avons ajouté les données fournies par Unifformation dans son bilan annuel pour la branche sport.

- **Environ 28 000 emplois aidés au sein de la branche sport**

Par croisement des différentes sources de données, nous pouvons estimer qu'environ 28 000 emplois bénéficiaient d'une aide en 2016. D'après l'étude CNOSF-DLA Sport, environ un tiers des emplois sportifs associatifs bénéficient d'un dispositif d'aide à l'emploi, soit 25 000 emplois au total. Dans le détail, ce sont surtout les CUI-CAE et les emplois d'avenir qui sont les plus nombreux. On en dénombre ainsi 20 400 au total. A ces dispositifs, s'ajoutent également les emplois CNDS que l'étude évalue à 5 041 au total. Enfin outre ces trois dispositifs, nous avons également dénombré le nombre de contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Ces deux derniers dispositifs représentent en 2016 :

- 2 500 contrats d'apprentissage. Il s'agit d'une estimation revue à la baisse par rapport à certains chiffres communiqués dans la mesure où certaines études comptabilisent les contrats dont les employeurs ne relèvent pas de la branche sport.
- 725 contrats de professionnalisation.

Dispositif	Nombre d'emplois
CUI-CAE et emplois d'avenir	20 400
Emplois CNDS ¹⁴	5 041
Contrats d'apprentissage ¹⁵	2 500
Contrats de professionnalisation	725

Cette estimation de 28 000 emplois aidés constitue très certainement un minimum dans la mesure où les données de l'étude CNOSF-DLA Sport ne concernent que les associations sportives et écartent donc les employeurs du secteur privé marchand notamment (qui peuvent avoir recours au CUI-CIE). En les ajoutant, il fait peu de doutes que le nombre d'emplois aidés dans la branche sport dépasse les 30 000 unités.

- **Des aides à l'emploi déterminantes pour la professionnalisation des structures...**

L'étude CNOSF-DLA Sport fournit des éléments intéressants. Elle indique ainsi que les aides à l'emploi constituent :

- Une condition indispensable pour recruter (88% des employeurs déclarent qu'ils n'auraient pas recruté sans aide à l'emploi)
- Une aide décisive dans la création du premier emploi (68,4%)
- Une contribution à la professionnalisation du secteur (baisse du recours aux systèmes de contournement à l'emploi salarié)

- **... qui pourraient permettre la création de nombreux nouveaux emplois**

L'étude CNOSF-DLA Sport indique également qu'il existe dans le secteur associatif un nombre conséquent d'emplois qui pourraient être créés avec ou sans aide. Elle évalue ainsi le potentiel de nouveaux emplois à 72 000 – dont 22 500 emplois aidés (dans l'hypothèse où les aides à l'emploi étaient restées identiques à celles de l'année 2016) – la majorité dans le domaine de l'encadrement sportif. Aussi, alors que les dispositifs d'aides à l'emploi – bien utilisés – auraient pu participer à la réduction du chômage de masse, il apparaît à l'inverse que leur diminution particulièrement importante pour l'année 2017 (largement confirmée pour 2018) aurait généré la destruction de nombreux emplois. Avec une conséquence macro-économique globale pour 2017 d'après l'OFCE : le maintien du chômage à un niveau élevé malgré une croissance de 1,9% du produit intérieur brut. L'efficacité d'une telle mesure mérite donc d'être questionnée, et ses fondements challengés, puisque en additionnant le nombre d'emplois menacés (20 000) et le nombre d'emplois potentiels non créés (22 500), le secteur associatif sportif pourrait devoir faire une croix sur quelques 43 500 emplois...

¹⁴ Les emplois CNDS ne sont pas des contrats aidés au sens légal du terme puisqu'il s'agit d'une aide apportée directement aux structures.

¹⁵ Estimation réaliste réalisée en partenariat avec le CoSMoS sur la base des ressources documentaires existantes (CFA des métiers du sport, bilans OPCA de la branche sport...).

2. LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI SPORTIF PRIS EN TENAILLE ENTRE MENACE CONJONCTURELLE ET FAIBLESSE STRUCTURELLE

2.1. Une menace conjoncturelle : la réduction des emplois aidés

En septembre 2017, la rentrée scolaire a été reportée de cinq jours à la Réunion, les élus se déclarant dans l'incapacité d'organiser l'accueil des élèves en l'absence du personnel relevant de contrats aidés¹⁶. Plus récemment, le Comité Départemental Olympique et Sportif du Lot-et-Garonne s'est aussi mis en grève avec un mercredi « portes fermées » pour protester (entre autres) contre la réduction du nombre d'emplois aidés. Cet effet des choix gouvernementaux a été très médiatisé. Il ne doit pas masquer l'importance de nombreux autres effets négatifs, certes disséminés mais également cruciaux, pour les associations sportives, les bénéficiaires de ces emplois mais aussi les territoires et même les pratiquants.

a) Un risque pour la branche sport

La réduction du nombre d'emplois aidés nous semble présenter un certain nombre de risques tant pour les employeurs de la branche sport, bénéficiaires de ces emplois, que pour les salariés eux-mêmes.

- **Un risque pour les employeurs de la branche sport**

- **Pourquoi les employeurs recourent-ils aux emplois aidés ?**

L'étude commanditée par le CNOSF présente le contexte dans lequel les associations sportives décident de recourir aux emplois aidés¹⁷.

- **La volonté de se professionnaliser**

De nombreuses associations sportives sont désireuses d'avoir une meilleure qualité de travail. Ce souhait recouvre l'envie de déployer une offre de meilleure qualité, mais aussi celle de dépasser une « gestion d'amateurs ».

- **La saturation des bénévoles en termes d'engagement**

Si le nombre de bénévoles croît dans le secteur du sport¹⁸, on constate un certain désengagement sur les missions qui relèvent de l'encadrement ou bien de la gestion des activités de la structure. En effet, ces missions nécessitent

¹⁶ Déclaration du Stéphane FOUASSIN, président de l'Association des maires de La Réunion, le 9 août 2017, à la sortie de la rencontre des maires avec le Préfet.

¹⁷ CNOSF - Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives ? Septembre 2017.

¹⁸ Cf. l'étude annuelle de Cécile BAZIN et Jacques MALET, La France bénévole, Recherches et solidarités. Dernière édition disponible parue en juin 2017, 53 pages. En 2010, le sport affichait une proportion de 5% de Français donnant du temps dans un club, en 2016, cette proportion dépasse 6%

un temps supérieur aux disponibilités que les actifs et/ou les chargés de famille envisagent d'allouer. Les encadrants/dirigeants les plus investis avançant en âge, le recrutement devient difficile.

○ La croissance des activités

La diversification des publics accueillis et de de l'offre sportive comme les exigences croissantes de rationalisation administrative nécessitent une main-d'œuvre complémentaire pour prendre en charge ce surcroît d'activités.

- Comment les employeurs pérennisent-ils les emplois aidés ?

○ Importance de l'aide à l'emploi pour pérenniser l'emploi aidé

Enquête après enquête, les différents résultats concordent : l'aide à l'emploi constitue un moyen, largement mobilisé par les employeurs, pour « pérenniser un emploi aidé » ! Ainsi, le rapport d'information des sénateurs Dufaut et Magner paru en février 2018¹⁹ souligne que si la dépendance aux aides publiques (qu'il s'agisse du renouvellement d'un même dispositif ou de la sollicitation d'un autre soutien) reste très forte c'est parce que les contraintes financières qui pèsent sur les employeurs rendent l'autofinancement de l'emploi difficile.

○ Des bonnes idées déjà exploitées mais insuffisantes

Les discussions ayant précédé l'enregistrement de ce même rapport rendent compte de la complexité de la situation. Plusieurs des solutions spontanément suggérées représentent en fait des alternatives d'ores et déjà testées et n'ayant pas permis d'atteindre les objectifs.

✓ Des espaces que le secteur marchand ne cherche pas à conquérir ...

A titre d'exemple, Jean-Jacques Lozach déplore avoir reçu des réponses des services déconcentrés de l'État, en Creuse, enjoignant au mouvement sportif de laisser la place au secteur marchand. Cette solution semble en effet peu recevable, l'étude menée sur la pratique sportive des seniors dans le pays de Guéret rend bien compte que les services rendus par les associations (maintien de l'équilibre, lutte contre l'isolement, etc.) ne sont pas assumés par le secteur marchand car la rentabilité n'est pas assurée dans les territoires ruraux à faible densité de population. Dans d'autres territoires, quand des associations « solvabilisent » certaines activités, et pourraient donc se passer des aides à l'emploi, elles peuvent paradoxalement être évincées par le privé lucratif.

✓ Des emplois déjà organisés dans le cadre de mutualisations

La mutualisation constitue une autre piste évoquée de manière récurrente dans les débats sur la création et la pérennisation de l'emploi sportif. Elle offre en effet certaines marges de manœuvre même si les différentes expérimentations ont pointé plusieurs freins (polyvalence des personnels, compatibilité des créneaux horaires sollicités, mobilité géographique démesurée, etc.). Vis-à-vis du problème de réduction des emplois aidés, la mutualisation ne peut souvent pas constituer une solution potentielle car elle a déjà été mise en œuvre, au moment de la création de l'emploi et de la sollicitation de l'aide. Dans les secteurs sportif ou culturel, de nombreux contrats aidés sont d'ores et déjà partagés entre plusieurs associations.

¹⁹ Sénat, rapport d'information n°321, au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication par la mission d'information sur les conséquences de la baisse des contrats aidés dans le secteur associatif, enregistré à la Présidence du Sénat le 21 février 2018

○ Des solutions, intrinsèquement liées à la pertinence des projets associatifs sur le territoire

Un certain nombre d'emplois aidés parvient néanmoins régulièrement à être pérennisé indépendamment du recours à un nouveau dispositif d'aide à l'emploi. Pour rendre compte de la diversité des solutions mises en œuvre, on peut repartir des monographies de pérennisation publiées en 2012²⁰. L'intérêt de ce travail réside dans la prise en compte de l'ensemble de la dynamique des associations sportives étudiées sur plusieurs années. En effet, les réussites reposent toutes sur des projets associatifs globaux, ancrés dans leur territoire. En guise d'aperçu, on peut relever quelques exemples recueillis à l'échelle locale d'une part et au niveau des associations territoriales d'autre part.

- ✓ Bonnes pratiques de proximité, déployées par des associations locales
- ❖ un club de sport collectif, dans un quartier sensible, qui a diversifié ses activités et renforcé son partenariat avec la municipalité pour atteindre 300 licenciés dont 70 âgés de moins de dix ans, encadrés par deux éducateurs sportifs et un agent de développement²¹.
- ❖ cinq clubs de sport individuel, en milieu rural, qui se sont réunis au sein d'une association de développement à l'échelle intercommunale pour atteindre un seuil permettant de bénéficier d'abord d'aides nationale et régionale avant de pérenniser l'emploi via des manifestations lucratives, des prestations sportives et des partenariats²².
 - ✓ Bonnes pratiques pilotées dans des organes déconcentrés de fédérations sportives nationales
- ❖ un comité régional, dans une région du sud-ouest, qui, suite à la consultation des clubs locaux, s'est engagé dans une démarche qualité et la création d'un label de protection des milieux naturels permettant ainsi de pérenniser un emploi d'agent de développement, contribuant lui-même à placer les clubs comme des acteurs du tourisme responsable²³.
- ❖ un comité départemental, de sports-nature, qui a créé une base de loisirs, en appui sur un club local, pour créer de nouvelles activités et diversifier les publics accueillis parvenant ainsi à créer un poste d'éducateur sportif puis à le faire évoluer sur un poste de direction, coordonnant des emplois saisonniers²⁴.

²⁰ CNAR Sport – Monographies de pérennisation d'emplois aidés, édition 2012, réalisées par Amnyos Group dans le cadre du renforcement de l'articulation des réseaux avec le dispositif DLA. But : permettre d'aider les associations sportives à consolider leurs emplois quand arrive la fin des aides financières. Objectif du projet : faciliter la pérennisation d'emplois aidés en capitalisant les bonnes pratiques et de porter à la connaissance des associations sportives - à travers d'autres expériences potentiellement transférables – Disponibles en ligne : <http://crdla-sport.franceolympique.com/art.php?id=49001>

²¹ Diversification des activités dans un quartier sensible et renforcement du partenariat avec la municipalité. Exemple de l'Athlétic Club Belle Beille Basket (Maine-et-Loire) – Monographie de pérennisation d'emplois aidés, édition 2012.

²² Mutualisation de l'emploi entre clubs au service d'un projet sportif intercommunal. L'exemple de l'association PING Développement du Pays du Haut Val de Sèvre (Deux-Sèvres) – Monographie de pérennisation d'emplois aidés, édition 2012.

²³ Intégration de nouveaux services suite à la consultation des structures affiliées. L'exemple d'un Comité Régional de Canoë-Kayak (Midi-Pyrénées) – Monographie de pérennisation d'emplois aidés, édition 2012.

²⁴ Création d'une base de loisirs adossée à un club de Canoë-Kayak. L'exemple d'un Comité Départemental Canoë-Kayak (Loire) - Monographie de pérennisation d'emplois aidés, édition 2012.

- Quelles conséquences peut avoir la suppression de ces emplois aidés ?

Le rapport d'information du Sénat, cité précédemment²⁵, identifie trois types de conséquences à la suppression d'emplois aidés.

○ Des offres arrêtées ou fortement menacées

Alain Dufaut et Jacques-Bernard Magner attestent « d'innombrables témoignages d'activités arrêtées ou menacées de l'être en raison de la réduction brutale des contrats aidés ». Ceux-ci font écho au dilemme du dirigeant du club de l'Union sportive municipale de Malakoff choisi par Adrien PECOUT en incipit de son article consacré aux effets de la réduction des emplois aidés dans le sport amateur : « Faut-il se séparer du nouvel entraîneur de l'école de football, arrêter d'acheter du matériel, mettre un terme aux stages hors de l'Île-de-France ou faire payer les familles ? »²⁶.

○ Des structures risquant la fermeture

Au-delà des activités proprement dites, ce sont globalement les associations qui sont menacées par la réduction des emplois aidés. Le rapport sénatorial paru en février 2018 indique : « La forte diminution du nombre de contrats aidés met en péril l'existence même de nombreuses structures dans lesquelles ces derniers étaient devenus indispensables. ». L'emploi aidé confère en effet à de nombreux clubs sportifs locaux une existence plus visible et plus tangible. En complément des actions bénévoles, le salarié à temps plein assure une permanence sur une amplitude plus grande et, dans nombre de cas, personnifie aux yeux des adhérents l'association en étant l'interlocuteur de référence²⁷.

○ Des fermetures induisant le licenciement des autres salariés

Au terme de cette spirale négative, engagée par la disparition de l'emploi aidé, l'association peut ainsi arriver à devoir se séparer des autres salariés. Alain Dufaut et Jacques-Bernard Magner concluent : « Par conséquent, leur suppression entraîne non seulement l'arrêt brutal de l'activité menée par l'association, mais conduit également au licenciement des autres permanents de l'association. »

● **Un risque pour les salariés de la branche sport**

- **Les emplois aidés permettent l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi même s'ils peuvent peiner à favoriser l'accès à un emploi durable**

Jacques-Bernard Magner souligne que, malgré leurs défauts, les contrats aidés constituent « l'un des dispositifs permettant d'insérer dans un parcours professionnel et d'apporter une perspective aux 100 000 jeunes sortant précocement du système scolaire sans qualification, aux 240 000 chômeurs âgés de plus de 50 ans »²⁸. Bien sûr,

²⁵ Rapport d'information n°321 fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication par la mission d'information sur les conséquences de la baisse des contrats aidés dans le secteur associatif, par MM. Alain DUFAUT et Jacques-Bernard MAGNER, sénateurs, enregistré à la Présidence du Sénat le 21 février 2018

²⁶ Adrien PECOUT, « Contrats aidés : le sport amateur crie à l'aide », *le Monde*, 29/09/2017

²⁷ Hassen SLIMANI, *Les conditions de réalisation du « travail associatif » dans l'encadrement des activités corporelles récréatives. Le cas des associations du secteur douessin en Maine et Loire*, mai 2008, 45 pages

²⁸ Rapport, Sénat, février 2018, Op.Cit.

bénéficier d'un emploi aidé ne constitue pas la panacée et ne garantit pas l'accès à une situation stable et durable. Néanmoins pour les populations qui en bénéficient, les bienfaits, certes à court terme, sont indéniables.

○ Amélioration immédiate de la qualité de vie

Passer d'une situation de recherche à l'obtention d'un emploi, même aidé, contribue immédiatement à l'amélioration du quotidien, que ce soit financièrement, en particulier pour les demandeurs en fins de droit, ou moralement tant la situation professionnelle conditionne notre position dans la société²⁹. L'emploi, même temporaire, constitue d'une part une opportunité de « reconstruction de la personne, à travers la réaffirmation de l'estime de soi, le développement du lien social »³⁰ mais également, très pragmatiquement, l'accès aux soins ou à un logement.

○ Première marche d'un parcours professionnel

Les nombreux travaux relatifs à l'échec scolaire font état de phénomène de marginalisation des publics concernés³¹ tandis que les parcours d'insertion professionnelle rendent compte de l'importance de la première expérience salariée³². Quelle que soit la gravité de la situation antérieure, les emplois aidés représentent pour les personnes qui en bénéficient une chance indéniable qui se matérialise à la fois par une première ligne de curriculum vitae mais aussi par le plaisir et l'intérêt concrets de vivre une première expérience.

Les associations d'accompagnement auditées dans le cadre du rapport d'information sur les conséquences de la baisse des contrats aidés dans le secteur associatif relatent des observations de resocialisation, de réapprentissage de la vie en collectivité au contact du monde du travail³³. Cela représente autant de compétences de savoir-être qui favorisent la suite du parcours.

○ Analyses contrastées sur les taux de « sortie vers l'emploi »

La réduction des emplois aidés agit ainsi directement sur ces deux premiers points. Dans une certaine mesure, elle compromet aussi plus globalement l'accès à l'emploi. Plusieurs enquêtes quantitatives pointent la faible efficacité des aides à l'emploi de l'Etat sur « le taux de sortie vers l'emploi » des bénéficiaires de ces différents contrats.

✓ Des taux de sortie vers l'emploi très variables

En 2005, la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) a mené une étude longitudinale mesurant, 2,5 ans après, l'effet du passage par un emploi aidé, toutes choses égales par ailleurs³⁴. En comparant des publics de caractéristiques similaires, ayant bénéficié ou pas d'un contrat aidé, on observe des résultats différenciés dans les secteurs marchand et non marchand. Dans le secteur marchand, l'insertion dans l'emploi était meilleure à l'issue d'un contrat aidé que lorsque les chômeurs n'ont pas bénéficié d'un contrat aidé.

²⁹ Bernard VIVIER, « La place du travail », notes d'Iéna, informations du conseil économique et social, n°145, 3/7/2003

³⁰ Rapport, Sénat, février 2018, Op.Cit. – représentant UNIOPSS

³¹ Voir par exemple Stanislas TOMKIEWICZ, « L'échec scolaire, facteur de marginalisation », *Communautés éducatives*, avril-juin 1991

³² Voir par exemple Michèle MANSUY et Claude MINNI. « Le secteur de premier emploi oriente-t-il le début de parcours professionnel ? » *Economie et statistique*, n°378, 2004

³³ Rapport, Sénat, février 2018, Op.Cit. – Auditions de la Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne Privée (FEHAP) et de l'Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS)

³⁴ Christine CHARPAIL, Tristan KLEIN et Serge ZILBERMAN, *Evaluation des politiques d'emploi : la deuxième génération des panels des bénéficiaires*, DARES, document d'études n°95, février 2005, 120 pages

En revanche, dans le secteur non marchand, l'insertion dans l'emploi était moins bonne pour les anciens bénéficiaires que pour les « témoins ». Ils avaient 1,08 fois moins de chances d'être en CDI deux ans et demi après l'entrée en contrat aidé, et 1,05 fois moins de chance d'être en emploi non aidé.

Avec la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), la DARES a également réalisé une enquête plus récente auprès des bénéficiaires de contrats aidés six mois après la fin de l'aide de l'Etat³⁵. Les résultats révèlent que 67% de leurs bénéficiaires dans le secteur marchand et 41% de leurs bénéficiaires dans le secteur non marchand étaient en emploi. En outre 71% des anciens bénéficiaires d'un contrat aidé dans le secteur marchand ont été embauchés en CDI.

Le rapport sénatorial traitant du sujet rappelle d'une part que « *Des études antérieures rendaient compte qu'un ancien bénéficiaire de contrat aidé avait 1,31 fois plus de chances d'être en CDI qu'une personne aux caractéristiques proches mais qui n'était pas passé par un contrat aidé et 1,23 fois plus de chances d'accéder à un emploi non aidé* » et d'autre part que « *Les nouveaux contrats aidés créés en 2008 et 2012, davantage axés sur la formation, n'ont pas encore pu faire l'objet d'étude d'impact à moyen terme* ».

- ✓ Le taux de sortie vers l'emploi : un indicateur insatisfaisant pour rendre compte de l'efficacité d'un contrat aidé

Au-delà des divergences de ces résultats quantitatifs généraux quant au taux de sortie vers l'emploi, les acteurs de terrain apportent plusieurs éléments d'interprétation. Vraisemblablement, le type de contrats aidés (emplois d'avenir ou pas), le secteur d'activité, le territoire, la structure constitueraient autant de variables impactant ce taux³⁶. Il est en outre rappelé que le recrutement en emploi aidé est contraint à la fois par le profil des personnes recrutées (parmi les plus éloignées de l'emploi et cumulant souvent plusieurs difficultés) et par les territoires d'implantation des structures rencontrant divers problèmes socio-économiques. Les taux de sortie sont ainsi nécessairement hétérogènes et peuvent être particulièrement mauvais dans les espaces les plus carencés³⁷.

- Les emplois aidés ont des effets sur le temps long

Evidemment, les contrats aidés ne sont pas à considérer comme une finalité mais bien comme une étape dans le souvent long et difficile parcours de reconstruction sociale et professionnelle de leurs bénéficiaires. Les contrats aidés sont souvent décrits comme une « mise en activité » qui permet de redonner de l'employabilité.

o Accès à un accompagnement social et des formations qualifiantes

Depuis les travaux d'utilité collective (TUC 1984-1990) dans le secteur non marchand et les contrats de retour à l'emploi (1990-1995) dans le secteur marchand, les dispositifs de contrats aidés se sont succédés. Ce sont les plus récents et en particulier les contrats initiative emploi (CIE 1995-2005 pour le secteur marchand) et les emplois d'avenir³⁸ qui intègrent respectivement une aide à la formation et l'accès à une qualification. L'étude commanditée par le CNOSE établit que « les associations sportives respectent pour la très grande majorité d'entre elles l'obligation de formation associée à l'aide : 77,2 % des associations réalisent des actions de formation pour les

³⁵ DARES Analyses, mars 2017, n° 19 - Les jeunes sortant d'emploi d'avenir non marchand : quelle insertion dans l'emploi six mois après ? cf. encadré n°1 : l'enquête confiée à l'Agence de Services et de Paiement (ASP) s'est déroulée, en continu, du 1/1/2014 au 31/3/2016.

DARES Analyses, mars 2017, n° 21 – Les contrats aidés : quels objectifs, quels besoins ? La période étudiée court du 31 mars 1990 au 31 décembre 2015.

³⁶ Audition du responsable de l'Union nationale des missions locales dans le cadre du rapport sénatorial n°321, Op.Cit.

³⁷ Octobre 2017 - Position du Comité national de liaison des régies de quartier sur les « taux de sortie » recueillie dans le cadre du rapport sénatorial n°321, Op.Cit.

³⁸ LOI n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir

bénéficiaires d'un emploi d'avenir et 64% pour les bénéficiaires d'un CUI-CAE »³⁹. En effet, dans le secteur du sport, la nécessité de disposer d'un emploi pour encadrer contre rémunération constitue une incitation forte à être formé.

Pour ce qui concerne l'accompagnement social, la même enquête relève que 47% des structures ayant recours à un emploi d'avenir indiquent avoir mis en place un accompagnement social contre 42% des structures ayant recours à un CUI-CAE. Dans un nombre de cas plus restreints, cet accompagnement social engage la contribution d'un autre acteur du territoire, comme Pôle Emploi ou une Mission locale (dans 25% des cas lorsque l'emploi aidé est un emploi d'avenir, mais seulement dans 8% lorsqu'il s'agit d'un CUI-CAE). Les auteurs soulignent que de telles coopérations amélioreraient la qualité de l'accompagnement proposé.

○ Insertion /réinsertion sociale

Au-delà de ces actions tangibles, un emploi aidé dans le secteur du sport constitue assurément pour son bénéficiaire une première marche d'un parcours plus long. C'est ce qu'expliquait Catherine Arenou, vice-présidente déléguée à l'Insertion et à la politique de la ville du département des Yvelines à Alain Dufaut et Jacques-Bernard Magner⁴⁰. Bien sûr les évolutions de carrière sont limitées dans des structures mono-employeurs néanmoins les exemples sont nombreux d'entrée par la pratique, transformée en engagement bénévole donnant accès à une première expérience professionnelle, laquelle ouvre par la suite de nouveaux horizons, amorçant une dynamique et traçant progressivement une véritable trajectoire⁴¹. En effet, être en emploi induit d'accroître son réseau : que ce soit via les associations qui partagent le même équipement sportif, les agents de la collectivité, les licenciés et les parents de licenciés, les regroupements fédéraux, etc. Ces interactions multiplient les opportunités d'être connu et reconnu et partant de là, d'être potentiellement embauché ailleurs⁴².

³⁹ CNOSF – DLA sport, *Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives ?* Rapport d'étude réalisé par Pluricité, + Sport Conseil et Synoptic, septembre 2017, 92 pages

⁴⁰, sénateurs, auteurs d'un rapport sur les conséquences de la baisse des contrats aidés enregistré à la Présidence du Sénat le 21 février 2018

⁴¹ C'est en tout cas le pari de l'Agence de l'éducation par le sport qui, en partenariat avec la banque LCL, a initié en octobre 2015, un programme favorisant le recrutement de pratiquants et/ou d'encadrants sportifs aux qualités humaines avérées.

⁴² A l'occasion d'une monographie sur l'emploi dans le réseau de la fédération française de tennis de table (Contrat d'Etudes Prospective de la branche sport, 2008), nous avons ainsi recueilli des témoignages d'employeurs d'agents de développement systématiquement débauchés des clubs FFTT.

b) Un risque pour la société

Etant donnée la place du sport dans la société, de manière induite, une réduction des emplois aidés dans ce secteur entraîne certains risques pour la société. Nous distinguerons d'abord les impacts potentiels sur les pratiquants et ensuite les impacts potentiels sur les territoires.

- **Un risque pour les pratiquants**

- **Les emplois aidés induisent un accroissement de l'emploi à temps plein et contribuent à garantir un encadrement diplômé**

Le code du sport régit l'activité d'éducateur sportif⁴³. Ainsi, il incombe à chaque personne souhaitant être rémunérée en contrepartie de cette activité :

- D'être titulaire d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification permettant l'enseignement, l'animation, l'encadrement ou l'entraînement d'une activité physique ou sportive.
- De se déclarer auprès de la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de son lieu d'exercice.

Cela garantit au pratiquant que celui qui l'encadre :

- Est compétent en matière de sécurité dans l'activité considérée⁴⁴
- Ne possède aucune interdiction à l'encadrement d'une activité

Bien sûr, le respect de cette réglementation est contrôlé par des agents de l'Etat. Néanmoins plus l'emploi sportif est émietté, moins les contrôles sont aisés à réaliser. Or diverses études l'attestent (cf. I de ce document), les contrats aidés favorisent l'emploi à temps plein. Indirectement, leur réduction peut donc conduire à ce que le pratiquant bénéficie de moins de garantie...

- **Les emplois aidés contribuent indirectement à rendre accessible la pratique sportive amateur**

L'utilité sociale n'est pas explicitement un objectif du déploiement des contrats aidés. Néanmoins, le rapport de Jean-Marc Borello⁴⁵ reconnaît que ces dispositifs ont rendu solvables certains besoins sociaux d'utilité publique qui n'étaient auparavant pas financés. Indirectement, les contrats aidés contribuent donc à rendre accessible la pratique sportive par le plus grand nombre.

Prenons l'exemple du décret relatif à la prescription médicale d'activité physique aux patients atteints d'une affection longue durée⁴⁶. Il précise que les séances doivent être dispensées par des professionnels qualifiés. Il ne précise pas de modalités de remboursement par la sécurité sociale. Et même si certaines mutuelles proposent des prises en charge, l'essentiel du financement provient des collectivités territoriales⁴⁷ et/ou des patients. Indirectement, les contrats aidés réduisent le coût de la pratique d'activité physique et favorisent son utilité sociale. A terme, en quelques sortes, les dépenses d'encadrement évitent ou réduisent certaines dépenses de santé.

⁴³ Art.L 212-11 du Code du sport

⁴⁴ annexe II-1 de l'article A 212-1 du code du sport

⁴⁵ Jean-Marc BORELLO « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », Rapport sur l'inclusion par l'emploi, la formation et l'accompagnement, remis à la ministre du Travail, le 16 janvier 2018 avec le concours de Jean-Baptiste BARFETY

⁴⁶ Décret du 30/12/2016 mis en application le 1^{er} mars 2017 couramment appelé « sport sur ordonnance »

⁴⁷ Voir les initiatives recensées par le Réseau Français des Villes-Santé de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)

Dans la continuité des arguments précédents et de manière plus globale, la baisse des contrats aidés a des répercussions négatives sur les bénéficiaires des missions d'intérêt général qu'ils permettaient jusqu'à présent d'assurer. C'est ce que le rapport sénatorial cité précédemment illustre en prenant l'exemple des Régies de quartier, qui ont développé de nombreuses activités (jardins associatifs, garages, auto-écoles, ateliers de recyclage, laveries) au service des habitants des quartiers prioritaires de la ville.

Dans la même logique, ce rapport rappelle que la réforme des rythmes scolaires a incité les communes à solliciter les associations locales pour proposer une offre en dépit de leurs moyens limités et sans trop mobiliser la participation des familles. Ce sont logiquement les associations qui bénéficiaient d'emplois aidés qui ont été les plus à même de fournir des prestations compatibles avec les exigences de qualité et les barèmes de prix.

- **Un risque pour les territoires**

Le gouvernement s'est engagé à préserver l'outre-mer et les communes rurales en difficultés financières fortes mais, tous les territoires n'ont-ils, certes pas à des degrés variables, besoin de ces emplois ?

- **Les emplois aidés contribuent quelquefois à offrir le dernier service dans des territoires carencés**

Dans les territoires les plus enclavés, que ce soit dans les espaces relevant du rural profond ou du périurbain, le nombre de commerces et de services publics se réduit inexorablement. Dans nombre de cas, il arrive que les associations constituent les derniers services offerts aux populations locales⁴⁸. Les exemples sont nombreux de clubs sportifs jouant véritablement le rôle de lieu de vie, de tiers lieu, entre l'école/le travail et le domicile⁴⁹. Disposer d'un encadrant sportif permanent représente à la fois une condition *sine qua none* de la réalisation de cette mission et une gageure en termes de financement.

Il ne faut pas non plus occulter les troubles sociaux que pourrait engendrer une réduction de l'offre sportive dans certains territoires urbains sensibles où le sport joue un rôle majeur dans la vie de nombreux jeunes. La réduction des emplois aidés pourrait ainsi conduire à accueillir moins de jeunes au sein des associations (qu'elles soient sportives ou non d'ailleurs) et voir des conséquences désastreuses. Ainsi dans une interview accordée au *Monde* en lien avec l'incendie d'une école maternelle, Catherine Arenou, maire de Chanteloup-les-Vignes, indiquait la chose suivante : « A cause des coupes budgétaires qui nous ont été imposées par le gouvernement l'été dernier, nous avons été contraints de revoir à la baisse certains programmes : au lieu de 100 jeunes pris en charge chaque semaine par l'association Sport Passion, ils n'ont été que 75. C'est 25 jeunes de plus qui ont entraîné tous les jours sans rien faire... » et suggérait « un lien de cause à effet. »⁵⁰.

Ainsi réduire le nombre d'emplois aidés, c'est aussi prendre le risque de générer de nombreux désagréments pour les territoires, désagréments induisant des coûts de réparation⁵¹.

⁴⁸ Voir la proposition n°3 de la mission flash de Marie-George BUFFET et M. Pierre-Alain RAPHAN sur la réduction des emplois aidés dans les associations sportives et culturelles parue le 3 avril 2018

« *Mettre en évidence la valeur produite et les coûts évités par les associations citoyennes - Leur disparition se traduit en effet par des coûts induits bien supérieurs. Par exemple, la disparition des associations dans les quartiers sensibles conduit à augmenter de façon bien plus importante les charges de sécurité, de vidéosurveillance, de police, sans que cela évite la montée de la violence et de la radicalisation. Les mêmes constats peuvent être faits sur les territoires ruraux ou périurbains* »

⁴⁹ A titre d'exemple voir l'étude réalisée sur la pratique sportive des 60-75 ans dans le pays de Guéret (23) et dans les quartiers sensibles de la ville de Limoges montrant à quel point les éducateurs sportifs contribuent à la lutte contre l'isolement des personnes âgées. CDES, Sport et seniors. Etude commanditée par la DRJSCS et la région Limousin, 2009.

⁵⁰ *Le Monde*, 5 avril 2018

⁵¹ Pour quelques illustrations du coût de la désutilité sociale évitée, voir les études réalisées par Sport England, <https://www.sportengland.org/research/benefits-of-sport/the-value-of-sport-monitor/>

- Les contrats aidés, créateurs de richesses dans les territoires

Certes, les territoires sont très inégaux au regard de l'indicateur du taux de chômage⁵², néanmoins la création d'emploi reste un enjeu majeur, partout en France. Or, le CoSMoS le rappelle : « *le sport est un secteur dynamique et créateur d'emplois (dont une large partie n'est pas délocalisable)* »⁵³. L'argument est entendu par plusieurs collectivités territoriales qui déploient des aides régionales pour soutenir cette dynamique. Cela n'empêche pas de devoir mobiliser des dispositifs nationaux de contrats aidés pour compléter les montages financiers.

Au-delà de l'apport indéniable pour les pratiquants (déjà évoqué ci-dessus), ces emplois bénéficient à terme aux territoires puisque d'une part, une personne en activité à un coût moindre pour la société et d'autre part parce que cette personne augmente son potentiel de consommation et de contributions⁵⁴.

2.2. Une faiblesse structurelle : les vulnérabilités du modèle socio-économique des employeurs de la branche sport

Aujourd'hui, ce sont les problèmes liés à la réduction des emplois aidés qui sont d'actualité (cf. introduction du présent rapport). Hier, c'était la baisse des subventions par les collectivités qui déclenchait l'alarme⁵⁵. Inéluctablement, la mise à disposition gratuite des équipements sportifs municipaux est remise en question⁵⁶... Plus globalement et au-delà des différentes conjonctures, c'est un mouvement de fond qui est amorcé.

Par le passé, plusieurs sociologues du sport se sont essayés à des exercices de prospective. Dès la fin des années 1990, Alain Loret annonçait le basculement d'un sport fédéral traditionnel vers des modalités de pratiques plus libres, plus funs⁵⁷ tandis que Christian Pociello dégagait quatre principales tendances lourdes et cinq faits porteurs d'avenir⁵⁸. Plus récemment, les problématiques inhérentes aux Futurs du sport sont à l'honneur de plusieurs publications et manifestations⁵⁹.

⁵² INSEE, Taux de chômage localisés au 4^{ème} trimestre 2017, comparaisons régionales et départementales, paru le 3/4/2018

⁵³ Cf. Les propositions du CoSMoS pour dynamiser l'emploi dans le sport, 12/7/2017

⁵⁴ Cf. Patrick VALENTIN, *Étude macro-économique sur le coût de la privation durable d'emploi*, ATD Quart Monde, 4/3/2015, 15p. Cette étude évalue à 15 000€/personne/ an le coût de la privation d'emploi et démontre que les créations d'emplois à travers les contrats aidés ont un impact non négligeable sur la consommation en particulier dans les territoires déprimés économiquement. Annexe n°3 de la présentation d'un projet d'expérimentation locale : « Territoires zéro chômeur de longue durée »

⁵⁵ Voir enquête annuelle de l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES) sur les arbitrages mis en place par les communes pour conduire leurs politiques sportives et leurs rapports avec les associations sportives de leur territoire pointait que le secteur sportif est souvent la variable d'ajustement des budgets des collectivités territoriales

⁵⁶ A titre d'exemple voir la contribution de la ville de Strasbourg dans le dossier traitant de la gratuité paru dans JuriSport en octobre 2017

⁵⁷ Alain LORET, *Génération Glisse*, Editions autrement, 1995 dont certains éléments sont repris et développés dans l'ouvrage de synthèse *Anticiper le sport de demain*, SWI, 2012

⁵⁸ Christian POCIELLO, *Les Cultures sportives*, PUF, 1999.

4 tendances lourdes : massification, féminisation, allongement de la durée des cycles de vie sportifs et recherches de formes d'organisation à faibles contraintes

5 faits porteurs d'avenir : individuation/personnalisation, délocalisation/écologisation, combinaison/hybridation, technologisation, mise en forme aventureuse des pratiques et activités sportives

⁵⁹ Dossier coordonné par Didier PRIMAULT, paru dans *JuriSport* en janvier 2018 ; 4^{ème} édition du colloque « Sport Future » organisé par l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) à Lausanne en juin 2018, etc.

Bien sûr, la force du mouvement sportif est en grande partie due à sa structuration historique et aux acquis inhérents à l'organisation du sport en France. Cependant, ces héritages peuvent désormais, dans une certaine mesure, être considérés comme des freins quand il s'agit de s'adapter aux évolutions sociétales.

Dans cette partie, nous étudierons le degré de gravité de la situation en analysant successivement le modèle socio-économique et la gouvernance des organisations sportives.

a) Un modèle socio-économique fragile

S'intéresser au financement des associations sportives en France amène, de prime abord à relever ce qui semble être un paradoxe : par rapport aux associations d'autres secteurs, les associations sportives ont des budgets relevant majoritairement des cotisations⁶⁰ car elles sont des associations de service à leurs membres⁶¹; néanmoins, elles sont moins nombreuses à être employeuses car elles reposent beaucoup sur le bénévolat.

Tableau 3: Structures des ressources associatives (données 2011)⁶²

	Sport	Ensemble
Cotisations	40,9%	10,7%
Dons et mécénat	5,4%	4,0%
Recettes d'activités privées	30,8%	35,8%
Communes	16,4%	11,5%
Départements	2,1%	12,3%
Régions	1,2%	3,5%
Etat	2,2%	11,3%
Europe	0,0%	1,1%
Organismes sociaux	0,3%	6,7%
Autres collectivités publiques	0,7%	3,2%
Total	100,0%	100,0%

⁶⁰ A noter que ces données ne prennent pas en compte la valorisation des mises à disposition de matériels, d'équipements, de personnels dont peut bénéficier le mouvement sportif à titre gratuit

⁶¹ Viviane TCHERONOG, *Le Paysage associatif français*. JurisEditions, 2013 basée sur les chiffres de 2011. Et la synthèse publiée par Stat-Info, n°16-01, mars 2016. En vue d'une actualisation, le centre d'économie de la Sorbonne (CES) a lancé en juin 2017 une collecte des chiffres de 2016, résultats à paraître ...

⁶² Tableau n°7 – STAT-INFO n°16-01, mars 2016

Tableau 4: Ventilation des établissements, des emplois et de la masse salariale en 2014⁶³

	Sport	Ensemble
Nombre d'établissements	30 124	165 350
Part des établissements	18,2%	100,0%
Nombre d'emplois	81 568	1 826 832
Part des emplois	4,5%	100,0%
Nombre moyen de salariés	2,7	11,0
Masse salariale (en k€)	1 240 216	37 712 247
Salaire moyen annuel (arrondi en €)	15 205	20 645

Tableau 5: Participations bénévoles par secteur d'activité et évolution de 2006 à 2011⁶⁴

	Sport	Ensemble
2011 - Nombre de participations	5 767 000	23 988 000
2011 – Répartition	24,0%	100,0%
2006 - Nombre de participations	4 091 000	17 220 000
2006 – Répartition	23,8%	100,0%
Taux moyen d'évolution annuelle 2006-2011	+7,1%	+6,9%

- **Un budget directement impacté par l'emploi**

Le rapport présenté par Bernard Amsalem au conseil national du sport en janvier 2017 synthétise les données et les réflexions d'un groupe de travail constitué d'experts du sport et de l'économie sociale et solidaire. Il pointe plusieurs éléments⁶⁵ :

- **Un budget moyen qui décroît**

Le budget de l'ensemble des associations sportives représente 9,3 milliards d'euros en 2013 (10,9% du budget total des associations en France). Il était de 6,2 milliards d'euros en 2003. Le budget moyen d'une association sportive s'élève en 2012 à 29 350€ (31 000€ en 2003).

Ce budget moyen ne rend naturellement pas compte de la grande hétérogénéité entre les disciplines sportives et les territoires. Le secteur du sport réunit en effet, d'un extrême à l'autre, un grand nombre d'association uni-sport, sans salarié et avec un nombre de licenciés très réduit (constituées sur le modèle de la « bande de copains ») et

⁶³ Cécile BAZIN et Jacques MALET, *La France associative en mouvement*, Recherches et solidarités, 2014 – tableau n°2, p.18. Secteurs d'activité selon les libellés INSEE. Sources : ACOSS-URSSAF et MSA.

⁶⁴ Tableau n°8 – STAT-INFO n°16-01, mars 2016

⁶⁵ Bernard AMSALEM, *Sport & économie sociale et solidaire*, Conseil National du Sport (CNS), 31/01/2017

quelques centaines de très grands clubs omnisports très structurés, dans une logique d'entrepreneuriat social⁶⁶ sans oublier les clubs unisports qui en segmentant leur offre en fonction des publics peuvent être amenés à envisager la création de sociétés pour distinguer fiscalement les activités.

- **Un écart qui se creuse entre les associations qui sont employeuses et les autres**

Le budget moyen d'une association sportive sans salarié (15 233€) est plus de dix fois inférieur au budget moyen d'une association sportive employeuse (101 345€). L'outil de calcul du coût de l'emploi proposé par le centre ressource Dispositifs Locaux d'Accompagnement sport en rend bien compte : la masse salariale constitue rapidement un poste de dépenses prédominant⁶⁷.

Néanmoins, l'emploi peut générer des richesses. C'était d'ailleurs la volonté politique matérialisée par les dispositifs emplois-jeunes dont le nom complet incluait la mention de « nouveaux services ». Les études sur l'emploi dans son réseau commanditées par la fédération française de gymnastique en 2001 et 2012⁶⁸ rendent bien compte des effets potentiels de la création d'emplois. Les résultats comparés rendent compte de l'effet de ces contrats qui ont permis aux clubs bénéficiaires de proposer des offres non compétitives (moins couteuses en taux d'encadrement) et de grossir en nombre de licenciés (dépassant ainsi des seuils critiques).

• **Des recettes à diversifier**

- **Des recettes privées pesant 70% du budget mais pouvant être optimisées**

○ **Un financement par les ménages qui représente beaucoup mais pourrait encore représenter plus**

Même si les cotisations représentent le principal poste de recettes des associations sportives, il faut souligner qu'il s'agit à l'unité de cotisations peu élevées au regard de la qualité de l'offre (dix à douze mois de pratique, dans des établissements respectant les normes de sécurité et dans la plupart des cas avec un encadrement diplômé).

La gamme des prix est propre à chaque discipline sportive et en bonne partie basée sur l'idée que la population française a un consentement à payer faible pour sa consommation d'activités physiques et sportives⁶⁹. Il existe des réticences à proposer une tarification différenciée en fonction du quotient familial⁷⁰. On observe des concurrences avec le secteur privé sur les publics solvables⁷¹. Pourtant, il semble que plusieurs leviers restent à activer autour du club-house, de l'offre événementielle, des prestations grand public, etc⁷².

⁶⁶ Voir les réflexions en cours à l'US Créteil par exemple

⁶⁷ sur la base d'une initiative du CROS Poitou-Charentes, le Centre de Ressources DLA Sport et le CoSMoS ont développé un outil permettant d'estimer le coût d'un emploi au sein d'une association. Outil disponible sur le site <http://cnar-sport.franceolympique.com/art.php?id=34277> consulté le 5/4/2018

⁶⁸ CDES, Analyse de l'emploi, études commanditées par la FF Gym en 2001 et 2012

⁶⁹ Pour une discussion sur la question, voir le dossier JuriSport d'octobre 2017 consacré aux problématiques de gratuité

⁷⁰ Voir résultats de l'observatoire socio-économiques des pratiques, UFOLEP, 2013 et en particulier les questions relatifs aux tarifs différenciés proposés par les clubs

⁷¹ cf. rapport Amsalem, 2017

⁷² Cf. travaux d'Eric BARGET et Sabine CHAVINIER-RELA sur les déterminants de la diversification des recettes des associations sportives en Europe

○ Des sollicitations du financement par les entreprises à réorienter

Le secteur du sport reste largement influencé par sa dimension « spectacle » en particulier dans son rapport aux entreprises. Même dans les clubs les plus modestes, les prestations d'image et de service traditionnellement axées sur l'offre compétitive à visée performance.

Cela induit des démarches de recherche de sponsors couteuses et démotivantes⁷³. Cela prive également de la conception d'une offre de prestations sportives centrées sur le délassement et le bien-être⁷⁴. Cela limite également le recours au mécénat que ce soit en soutien financier ou en termes de compétences⁷⁵. Cela explique également la très faible sollicitation des fondations.

- Des recettes publiques pesant 30% du budget mais induisant une dépendance dangereuse

○ L'indispensable soutien des collectivités

Proposant un service de proximité, les associations sportives sont en lien direct avec les communes et dans une moindre mesure les intercommunalités. La première relation concerne la sollicitation de créneaux (ou de lignes d'eau) de mise à disposition des équipements sans lesquels l'activité est difficilement concevable. La seconde recouvre les subventions de fonctionnement qui constituent, pour nombre des plus petites structures, souvent les premières (voire les seules) recettes publiques.

A une époque antérieure, la mise à disposition de personnel municipal représentait également un apport précieux⁷⁶. Progressivement ce sont également ces soutiens traditionnels qui tendent à être fragilisés. On a déjà évoqué la multiplication des mécanismes de valorisation de l'utilisation des infrastructures⁷⁷, il faut également signaler les tendances à la rationalisation des subventions avec des attributions de plus en plus critériées et fléchées avec le risque de requalification des subventions en prestations de services relevant de marchés publics⁷⁸.

A noter que conseils départementaux et régionaux contribuent également au financement des associations sportives en se concentrant sur celles de taille ou d'envergure territoriale supérieures.

○ Les aides de l'Etat : aides à l'emploi et CNDS

Entre 2006 et 2014, les dépenses du ministère des sports ont augmenté de 28% néanmoins les effets sont limités car la distribution est très émiettée. Les perspectives d'avenir pourraient tendre à un recentrage sur des actions innovantes pouvant être appliquées et déployées localement sur le modèle économique des associations sportives, le soutien aux dirigeants bénévoles, les synergies entre le secteur du sport et celui de l'école, de la culture, du handicap, du développement durable, etc. Cela passera certainement par un fonctionnement plus systématiquement sous la forme d'appels à projet que de subventions⁷⁹.

⁷³ Cf. Marie-Christine LANGE, *Sport et entreprise : quelles réponses aux enjeux de ressources humaines ?*, Sporsora, 2016

⁷⁴ Cf. la newsletter du sociologue Julien PIERRE rendant compte des initiatives naissantes de rapprochement entre la pratique sportive et le monde de l'entreprise. Site officiel : <https://www.sport-entreprise.com/> consulté le 5/4/2018

⁷⁵ Cf. la position du sport dans le baromètre du mécénat d'entreprise produit tous les deux ans par Admical et l'institut CSA

⁷⁶ Cf. CDES, monographie territoriale de l'emploi sportif. Pays de Lorient, Contrat d'Etudes Prospectives, 2008

⁷⁷ Déjà largement utilisé par la ville de Paris, en conformité avec la loi. La mise à disposition d'un équipement sportif communal, s'opère dans le cadre d'un contrat d'occupation du domaine public, elle est en principe payante et par exception gratuite.

⁷⁸ Cf. Laurent GUYON, « Les relations collectivités/associations au cœur de la tourmente financière », *La lettre du cadre*, 9/10/2014

⁷⁹ Cf. Pierre MESSERLIN et Thomas REMOLEUR, *Comment réinventer le rôle de l'Etat dans le Sport*, Olbia Conseil, 2016-2017

○ La moindre sollicitation des aides européennes

Un think tank comme sport et citoyenneté⁸⁰ ou une association comme la fédération française de voile⁸¹ ont bien pris la mesure de l'opportunité des financements européens qu'il s'agisse de ceux délivrés à l'échelle régionale ou de ceux à solliciter directement à Bruxelles.

Alors que le sport constitue désormais un volet sport dans les programmes de financement Erasmus+, les associations sportives françaises sont encore très peu nombreuses à s'engager dans la captation de ces nouvelles sources de financements (cf. tableau « Structures des ressources associatives » reproduit ci-dessus).

● Une concurrence entre les acteurs

Réunies au sein du mouvement sportif et, plus globalement dans la branche sport, les organisations sportives s'affrontent au sein d'un même marché. La concurrence fait ainsi rage pour capter les créneaux d'équipements sportifs mais également avec le recrutement de licenciés transfuges d'une fédération à une autre. Au-delà de ces rapports de force historiques et d'éventuelles guerres de clocher :

- Sur les appels à projets

Marie-George Buffet et Pierre-Alain Raphan soulignent au travers de leur proposition n°7 la situation ambivalente induite par le développement des appels à projet. « Les associations subissent actuellement des injonctions paradoxales : d'un côté, l'État leur dit de coopérer, mais de l'autre il les met en concurrence via les appels à projets. Il faut donc éviter de mettre les associations en situation d'opérateurs mais au contraire en faire des partenaires... »⁸² On ne peut en effet que souscrire à une telle approche, la mise en concurrence des associations sur les appels à projet étant plutôt de nature à fragiliser qu'à les renforcer. Il apparaît en effet que ces dispositifs peuvent avoir des effets contre-productifs, obligeant les structures associatives à dévier de leur objet social ou de leur projet initial pour rentrer dans le moule de certains appels à projets.

- Sur les activités lucratives

Le rapport Amsalem⁸³ développe un raisonnement sur les effets induits, au long terme, par la situation de monopole conféré par l'Etat aux fédérations délégataires. Suivant la logique déployée, le mouvement sportif doit faire face à :

- 1 - la prise en compte de structures fédérales concurrentes (fédérations délégataires vs multisports ou affinitaires)
- 2 - l'émergence d'acteurs économiques qui se situent sur les activités les plus rentables dont ils ont participé au développement.

⁸⁰ Voir l'un des projets d'Erasmus + Sport, le programme PASS (physical activity serving society) lancé en février 2015

⁸¹ Voir l'organigramme 2017-2020, citant explicitement dans le portefeuille du secrétaire général le financement européen

⁸² Marie-George BUFFET et Pierre-Alain RAPHAN, Conclusions de la mission flash sur les conséquences de la réduction des emplois aidés sur les associations sportives et culturelles, présentée le 3 avril 2018

⁸³ Amsalem, 2016, Op.Cit. voir page 15

b) Des problèmes de gouvernance concentrés autour des enjeux de définition du projet

A ce stade du développement des associations sportives, ce sont les bénévoles qui emploient ... Il s'agit moins un choix stratégique qu'une situation de fait. En effet, nécessairement, ce sont des bénévoles qui sont au commencement de toute association. Et ce commencement naît spontanément plus d'une envie (envie de pratiquer, envie d'accéder à un équipement, envie de passer du temps ensemble) que d'une idée ... (contrairement à la logique qui sous-tend la démarche entrepreneuriale).

Dans de nombreuses situations, c'est là que le bât blesse. De fait, ce sont logiquement les bénévoles qui décident à un moment donné de la vie de leur association de procéder à un recrutement. Ainsi que l'illustre le schéma proposé par le CNAR Sport⁸⁴, ce recrutement peut fréquemment être une décision prise en réaction à un déficit de bénévoles et sans réflexion sur le projet ...

- **La fonction employeur**

Le sujet n'est pas nouveau, la thématique « fonction employeur / ressources humaines » a été identifiée comme l'une des thématiques d'interventions prioritaires par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), la Caisse des Dépôts et le Mouvement Associatif dans le cadre du projet stratégique Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA). Avec le soutien de l'Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (AVISE) et du centre de ressources DLA Environnement et a donné lieu à un rapport paru en 2015⁸⁵. Parallèlement, le Centre de ressources DLA Sport produit de nombreuses réflexions et outils sur les sujets plus spécifiques.

- **Une mission disproportionnée au regard des motivations d'engagement bénévole**

- o **Les ingrédients indispensables : disponibilité et compétences**

Sans rentrer dans des détails trop approfondis, on peut s'accorder sur le fait que le volume horaire hebdomadaire à allouer est important, que la fonction induit des exigences de réactivité et qu'une présence quotidienne, à des horaires contraints peut s'avérer, dans certains cas, nécessaire.

Les savoirs, savoirs-faire et savoirs-être à mobiliser sont également nombreux. Pour n'en citer que quelques-uns, on pourra évoquer la rigueur administrative à adopter pour veiller aux respects des différentes obligations incombant à l'employeur et pour faire face aux contrôles induits par ce nouveau statut. Cela recouvre en outre des aptitudes à comprendre et s'approprier divers mécanismes juridiques relevant du droit du travail.

A titre d'illustration de la complexité des notions à mobiliser et de la veille à tenir, on peut évoquer les mesures discutées au cours du projet de loi de financement de la sécurité sociale et du projet de loisir de finances pour 2018 où le gouvernement a présenté deux dispositifs de soutien financier aux associations (en vue de relativiser la portée de la suppression des contrats aidés sur leur équilibre financier) : le maintien du crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires (CITS) en 2018 et 2019, censé représenter un gain annuel de 500 millions d'euros pour les associations ; la suppression du CITS en 2019 et son remplacement par une réduction pérenne de cotisations patronales⁸⁶.

⁸⁴ CNAR Sport, *L'emploi au service des projets sportifs*, 2007. Voir en particulier page 7 le schéma présentant le cercle vicieux de la régression d'une association.

CNOSF et CR DLA Sport, *Un emploi : pourquoi ? L'emploi au service des projets associatifs*, Vademecum, 2015, 22 pages.

⁸⁵ DLA, Avise et CRDLA Environnement, *Fonction employeur & ressources humaines*, janvier 2015, 66 pages

⁸⁶ Dispositifs évoqués dans le rapport sénatorial paru en 2017 Op.Cit.

○ Des enjeux cruciaux : entre pression financière et responsabilité

Nous l'avons vu précédemment au travers du modèle socio-économique, il existe un rapport supérieur de 1 à 10 entre les niveaux de budgets des associations non employeuses et employeuses. Avec la signature du premier contrat, une association, et incidemment ses dirigeants bénévoles, bascule automatique dans un « autre monde ». La plus grande prudence doit ainsi être de mise. Et les aptitudes individuelles à gérer l'économie familiale, à l'échelle de son propre ménage, doivent être mises au service de la gestion collective ... De très bons exemples se confirment chaque jour au niveau des sections locales de gymnastique volontaire, le bon sens des dirigeants les conduit à n'ouvrir un nouveau créneau de séance que si le nombre minimum d'adhérents-pratiquants est atteint pour financer l'encadrement⁸⁷. De mauvais exemples apparaissent d'autre part sans cesse avec l'annonce régulière d'associations sportives faisant l'objet d'un dépôt de bilan ou de l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Il faut en effet admettre le défi d'équilibrer un plan de trésorerie entre dépense mensuelle des salaires et perception annuelle des recettes telles que les cotisations et subventions. Mais, quelles que soient les difficultés, les responsabilités sont engagées : celle de l'organisation et celle de son représentant.

- Une mission primordiale à la structuration

L'emploi sportif doit être mis au service du projet associatif, c'est le leitmotiv des publications du centre de ressources DLA Sport. Cela induit une réflexion approfondie sur l'articulation bénévole / salarié. Au-delà des aspects administratifs et juridiques, la fonction employeur impose ainsi de se poser un certain nombre de questions.

○ Des statuts poreux et un rapport au temps incompatible ?

En principe, le temps de travail des uns correspond au temps de loisir des autres mais, dans les faits, la frontière entre bénévolat et emploi n'est pas toujours très marquée.

- Une même personne, au sein d'une même organisation peut successivement ou simultanément occuper des statuts de bénévole, bénévole défrayé, volontaire ou salarié.
- Les salariés sont fréquemment amenés à exercer des missions au-delà de leurs heures et leur contrat de travail⁸⁸.
- Le bénévolat peut aussi représenter un coût pour l'association (défraiement, remboursement de frais, formation)⁸⁹.

⁸⁷ Pierre-Alban LEBECQ, Yves MORALES, Jean SAINT-MARTIN, Yves TRAVAILLOT, *L'exercice et la santé : identité de la gymnastique volontaire en France depuis 1954*. Le Manuscrit, 2013, 337p.

⁸⁸ Voir les nombreux travaux de sociologues du sport ou du travail sur le sujet dont à titre d'exemples :

Caroline CHIMOT et Manuel SCHOTTE, « Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel », *Regards Sociologiques*, n° 32, 2006.

Marc FALCOZ & Emmanuelle WALTER, « Travailler dans un monde de bénévoles : contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, RECMA*, n° 306, 2007

Sébastien FLEURIEL & Vèrene CHEVALIER, « Travail bénévole et marché du travail sportif », *Les Mondes du travail*, n° 5, 2008.

Marc FALCOZ & Emmanuelle WALTER, « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009

Christelle MARSAULT & al., « Le temps de travail atypique des éducateurs sportifs : entre contrainte et ressource identitaire », *Formation et Emploi* n°134, 2016

⁸⁹ Voir le raisonnement mené sur le méfait de l'assiette forfaitaire dans le rapport Amsalem, 2016, Op.Cit.

○ Rechercher la meilleure allocation des compétences de chacun : le travail (?) du manager

Dans les organisations sportives, on peut distinguer les tâches d'exécution, ponctuelles, circonscrites mais indispensables ; les tâches administratives de gestion/ direction qui correspond au pilotage quotidien et les tâches d'encadrement technique sportif que le CAFEMAS identifie comme le cœur de métier⁹⁰.

Pour mener à bien l'ensemble de ces actions, les ambiguïtés entre bénévolat et salariat imposent de réfléchir en termes de professionnalisation des compétences et de répartition des rôles. Cela entraîne un fondamental besoin de compétences de *manager* pour fixer des objectifs, réaliser des entretiens individuels, assurer le contrôle et le suivi.

Cette attente supplémentaire constitue également la fonction employeur, en complément des impératifs de gestion financière, juridique et administrative. On admettra que pour des personnes initialement engagées par intérêt pour la pratique et/ou le spectacle sportif, il y a un véritable décalage entre les motivations originelles et la charge et la nature réelle du travail à assumer.

● **L'innovation et le développement**

Pour terminer cette partie sur la dimension structurelle du contexte de la réduction des emplois aidés, nous aborderons la question de l'adaptation de l'offre sportive à la demande sociale avant d'évoquer les enjeux liés à la formation.

- **Une adaptation inachevée de l'offre sportive à la demande sociale**

○ **La culture fondatrice de la compétition sportive**

Au début du XX^{ème} siècle en France, et à l'international, le sport s'est institutionnalisé par et pour les compétitions. Les historiens des fédérations sportives ont démontré qu'elles naissaient du besoin de s'organiser pour se rencontrer⁹¹.

Parallèlement, les médias - dont en premier lieu la presse⁹² - ont fortement utilisé le potentiel émotionnel des championnats, véritables feuilletons susceptibles de fidéliser le lecteur, l'auditeur, le téléspectateur et aujourd'hui l'internaute. Au sein du champ sportif, cela confère ainsi un poids médiatique au spectacle compétitif masquant l'importance des autres modalités de pratique⁹³.

○ **Les contraintes de la reconnaissance et valorisation étatique**

Le rapport Amsalem revient sur le rapport particulier du sport français avec l'Etat pointant que la reconnaissance de fédérations délégataires explique, en partie, la situation actuelle.

⁹⁰ Centre d'analyse des formations, des emplois, des métiers de l'animation et du sport (CAFEMAS), Panorama des situations professionnelles du champ des activités physiques et sportives, 2013

⁹¹ Thierry TERRET, « Implantation et institutionnalisation du sport en France (1870-1914) », dans *Histoire du sport*. Presses Universitaires de France, 2013

⁹² Gilles MONTEREMAL, « L'Équipe : naissance d'un champion », *L'Histoire*, n°307, 2006

⁹³ Frédéric BOLOTNY avait coutume d'utiliser l'expression de « nain économique » pour qualifier le spectacle sportif au regard du sport dans son ensemble.

Le statut particulier de ces associations sportives, tête de réseau de milliers de clubs locaux, leur a conféré en effet des droits intrinsèquement liées aux compétitions (sous la forme d'un monopole)⁹⁴. Ces droits sont associés à des devoirs en particulier relatif à la sécurité.

Partagées entre l'intérêt d'exploiter cet avantage concurrentiel d'attribution des titres de champions de France de la discipline (délivré conjointement par l'Etat français et la fédération internationale de tutelle) et les enjeux liés à la mise en œuvre de leur mission de service public, les fédérations sportives délégataire ont concentré leur « activité dans l'organisation de compétitions et les clubs, le plus souvent, ont suivi sans chercher à s'ouvrir à d'autres modèles d'activités ».

○ Evolution sociétale et diversification des attentes

On l'a pointé en introduction de ce 2.2., les analyses se succèdent depuis les années 1990 pour discuter de la prise en compte de l'évolution de la société par l'offre sportive⁹⁵. Si, du point de vue l'offre fédérale, la situation actuelle est l'héritage naturel d'un riche passé, elle peine à suivre l'accélération des mutations sociétales.

Aujourd'hui, parmi les nombreux pratiquants sportifs, moins d'un tiers adhère à un club et une minorité s'inscrit dans une logique compétitive. La demande sociale la plus dynamique est animée par la recherche de santé, de bien-être et de détente. Or, ce type de motivations s'accroît avec l'âge et donc concerne une population dont le pouvoir d'achat et la disponibilité (pour les retraités) augmente.

Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) fournit des données intéressantes pour rendre compte de l'étendue du problème pour les organisations sportives⁹⁶. Elles sont à croiser avec les analyses de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et en particulier avec l'enquête emploi du temps⁹⁷. En repositionnant les activités sportives dans la vie des Français, on prend la mesure des arbitrages nécessaires en termes de temps et d'argent et on appréhende quantitativement la volonté d'une pratique moins contrainte et avec un engagement moins lourd que le traditionnel système d'adhésion à l'année. Mais ces enquêtes d'ampleur rendent également compte d'une véritable sensibilisation de la population aux apports de l'activité physique et des opportunités représentées par les aspirations exprimées.

- Une évolution des formations d'éducateur qui se matérialise progressivement sur le terrain

Le déroulement chronologique précédent ne rend pas compte d'efforts déjà entrepris en faveur d'un renouvellement de l'offre. Pour les problématiques d'emploi qui nous concernent essentiellement ici, il importe

⁹⁴ Code du sport, Article L131-14

⁹⁵ Voir par exemples :

Pierre CHAIX & Sabine CHAVINIER-RELA, « Evolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition », *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome LIV, 2015

CDES, *Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la demande sportive en France*, rapport commandité par le Conseil National du Sport, 2016

⁹⁶ Jean-Paul BETBEZE, Joëlle MAFFRE & Saadi LAHLOU, Les tendances de fond du phénomène sportif Le sport en pleine forme », CREDOC : Consommation & mode de vie n°24, novembre 1987

Laurent POUQUET, « Le sport en liberté. Les Français privilégient la pratique conviviale et les articles de sport sécurisants », CREDOC : Consommation & mode de vie n°94, janvier 1995

Et plus récemment :

Jörg MULLER, « Les jeunes aiment le sport... de préférence sans contrainte ». CREDOC, Consommation et modes de vie n°297, février 2018

⁹⁷ Cécile BROUSSE, « La vie quotidienne en France depuis 1974. Les enseignements de l'enquête Emploi du temps », INSEE, Economie & statistique, n°478, 29/10/2015

d'évoquer les questions de formation. En effet, l'évolution de la demande de pratique a déjà été, en partie appréhendée avec plusieurs réformes dans les diplômes des éducateurs sportifs depuis 1945⁹⁸.

« En France, l'accès à l'encadrement sportif contre rémunération a longtemps fait l'objet d'un monopole du ministère en charge des Sports via un diplôme spécifique à une discipline sportive »⁹⁹. Etaient ainsi proposés des brevets d'Etat d'éducateur sportif (BEES) de premier, deuxième et troisième degrés. En complément d'un enseignement correspondant à un tronc commun, il était possible de choisir parmi plusieurs mentions L'une d'entre elle correspondait à l'initiation à tous les activités physiques et sportives « non à risque » (BEES Activités Pour Tous) tandis que les autres correspondaient à des spécialités disciplinaires. La loi du 1^{er} août 2003, dite « loi Lamour » propose une refonte du régime juridique des conditions d'accès à l'exercice professionnel des fonctions d'éducateur sportif¹⁰⁰.

D'une part les BEES sont progressivement remplacés par trois diplômes dit « de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport » (JEPS). Ces diplômes sont respectivement intitulés « brevet professionnel (BP) », « diplôme d'Etat » (DE) et « diplôme d'Etat supérieur » (DES).

D'autre part, les certificateurs sont diversifiés. La branche sport propose des certificats de qualification professionnelle (CQP). Les équivalences avec les diplômes délivrés dans les filières universitaires des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS) sont recherchées¹⁰¹. Le CoSMoS admet que cela « offre des perspectives intéressantes en matière d'évolution des profils d'emploi » mais regrette que cela ait également « pour effet un brouillage et une complexification des modalités d'accès aux métiers du sport, aux différentes filières de formation et leur articulation. »¹⁰²

Au-delà des évolutions législatives, sur le terrain, on observe une évolution des profils entre des éducateurs sportifs formés par et pour la performance dans le cadre des BEES centrés sur des disciplines sportives vers des profils plus polyvalents que ce soit en termes d'accueil de différents publics et / ou d'offre d'activités physiques et sportives¹⁰³.

Cependant, à l'échelle d'une vie humaine, cette réforme reste récente. Nombre d'éducateurs diplômés à vingt ans exercent toute leur carrière sans suivre de nouvelles formations. Or, selon l'atlas produit par le ministère¹⁰⁴, les 133 393 éducateurs et éducatrices sportives sont en moyenne âgés de 41 ans. Ainsi, 49% (65 108) d'entre eux sont titulaires d'un BEES alors que 18% (soit 23 812) détiennent un BPJEPS. Du simple effet de la démographie, la réforme des diplômes sportifs opérés au début des années 2000 ne se ressent ainsi pas complètement encore. Plusieurs témoignages en ce sens avaient été recueillis en particulier via la monographie territoriale composant le contrat d'études prospectives de la branche sport, des employeurs déploraient le décalage entre les aspirations et les représentations de leurs éducateurs (se définissant comme des entraîneurs) et les attentes de nouveaux publics majoritairement scolaires et touristes¹⁰⁵.

⁹⁸ Denis BERNARDEAU-MOREAU & Cécile COLINET (Dir.), *Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Questions sur la professionnalisation*. Presses universitaires de Rennes, 2009

⁹⁹ Jérémie PIERRE & Marc FALCOZ, « L'encadrement sportif : un système de certifications complexe ». *Education Permanente*, n° 8, Hors-série AFPA, 2016

¹⁰⁰ Jérémy PIERRE & Pierre-Olaf SCHUT, « La fin d'un monopole d'État : ouverture et régulation du marché de l'emploi sportif », *Politiques et management public* n°29, 2012

¹⁰¹ Jean BERTSCH, *Réorganisation de l'offre publique de formation dans le domaine de l'activité physique, du sport et de la formation*, rapport présenté au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et au ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, 6 mai 2008

¹⁰² *Les propositions du CoSMoS pour dynamiser l'emploi dans le sport*, mai 2017

¹⁰³ Marc FALCOZ, "La notion de compétences dans les diplômes sportifs". *Revue Utinam* n°6, 2006

¹⁰⁴ Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Atlas des éducateurs sportifs déclarés*, 2015

¹⁰⁵ CDES, monographie territoriale sur l'emploi sportif dans le pays de Lorient, Contrat d'Etudes Prospectives de la branche sport, 2008

2.3. Nos 5 propositions pour accompagner les acteurs de la branche sport dans leur structuration et innover afin de renforcer leur modèle économique

A l'issue de notre mission, il nous apparaît qu'il semble aujourd'hui exister un décalage important entre, d'une part, le discours et les objectifs ambitieux et légitimes poursuivis par l'Etat quant à l'augmentation de la place du sport dans le quotidien des Français et le développement de la pratique sportive et, d'autre part, les moyens qui lui sont alloués actuellement et pour les années à venir.

Des objectifs ambitieux

Le Président de la République, Emmanuel Macron, et les membres de son gouvernement, au premier rang desquels sa Ministre des Sports, Laura Flessel¹⁰⁶, n'ont cessé de vanter les bienfaits du sport et d'affirmer des objectifs très ambitieux en la matière. Deux éléments résument ces ambitions :

- « Le sport est un enjeu pour la cohésion de notre société, notre santé publique, le rayonnement de notre pays et de notre économie. » Cette affirmation est extraite du programme d'Emmanuel Macron alors candidat à l'élection présidentielle en 2017 au sein duquel il effectuait le constat que les Français étaient trop éloignés de la pratique sportive. Malgré un programme peu détaillé, il affichait un objectif chiffré d'une croissance de 10% de la pratique sportive afin de gagner 3 millions de pratiquants supplémentaires à l'issue de son quinquennat.
- Dans la foulée de l'élection présidentielle et en marge de la mission qu'elle avait confiée à Claude Onesta sur la haute performance, Laura Flessel annonçait, quant à elle, vouloir doubler le nombre de médailles à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Plus récemment, le plan « Borloo » en faveur des banlieues remis au Président de la République, préconise le recrutement et la formation de 5 000 « coaches d'insertion par le sport » afin d'assurer des missions d'encadrement sportif en club, en milieu scolaire et spécialisé ou encore l'attribution de 10 000 euros à 1 500 clubs de quartiers prioritaires.

Des moyens qui se réduisent et ne reflètent pas ces ambitions

Alors qu'on aurait pu attendre l'attribution de moyens en adéquation avec ces objectifs ambitieux, les premiers mois du gouvernement Macron ont, au contraire, été marqués par leur réduction drastique symbolisée par deux éléments majeurs :

- La diminution du nombre de contrats aidés tout d'abord, passés de 320 000 à 200 000 pour 2018 (avant une nouvelle baisse de 25 000 contrats pour 2019 avec 175 000 unités annoncées). Cette décision a mis en difficulté de nombreux acteurs du secteur associatif en général et du sport en particulier. La mise en place à la hâte des « Parcours Emploi-Compétence » ne nous semble pas aujourd'hui de nature à soutenir la poursuite de la structuration de la branche nécessaire pour pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs publics de croissance du nombre de pratiquants. D'autant plus que la très grande majorité des acteurs que nous avons interrogés les juges assez peu adaptés aux besoins du secteur sport.

¹⁰⁶ Laura Flessel occupait encore la fonction de Ministre des Sports au moment de la réalisation de cette étude. Suite à sa démission du gouvernement, elle a été remplacée par Roxana Maracineanu, qui a repris les mêmes arguments et objectifs, à l'exception de l'objectif chiffré de 80 médailles aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024.

- La diminution du budget des sports ensuite, chiffrée à 7% pour l'année 2018, et en particulier celle du Centre National pour le Développement du Sport. Certes l'Etat n'assume pas la principale part du financement public du sport en France et la part du CNDS finançant les emplois sportifs qualifiés a été maintenue, mais il s'agit d'un message pour le moins troublant adressé aux acteurs de la branche sport, d'autant plus lorsque l'on affiche des objectifs ambitieux. Cette réduction du soutien de l'Etat constitue une difficulté supplémentaire alors que les collectivités territoriales, principal partenaire public, évoluent dans un contexte budgétaire délicat qui les amène à réduire leurs soutiens aux acteurs sportifs.

C'est donc en partant du constat de ce décalage, de l'état des lieux que nous avons réalisé, et des très nombreux entretiens que nous avons menés, que nous formulons aujourd'hui 5 propositions destinées tout à la fois à répondre aux enjeux sur le volet emploi/formation et à mettre en place un cadre propice au renforcement du modèle socio-économique des acteurs de la branche sport.

Ces propositions visent à permettre au sport de bénéficier des moyens nécessaires à son développement. Bien sûr, celui-ci ne peut se faire sur la base des seuls deniers publics et il est tout à fait normal que le sport contribue à l'effort national visant à rétablir les finances publiques. Il nous semble toutefois que réduire les soutiens au développement du sport de masse, conséquence malheureusement prévisible de la réduction du nombre d'emplois aidés et des crédits du CNDS, soit un mauvais calcul pour les comptes publics. En effet, accorder des moyens financiers, matériels ou humains au sport et aux acteurs qui contribuent à son développement ne constitue pas un centre de coûts mais un investissement qu'il faut considérer dans sa globalité. Les études démontrant ses bienfaits en termes de santé publique mais aussi la désutilité évitée du fait des externalités produites par le sport sur le plan social ont ainsi fait la preuve qu'investir dans le sport était très largement rentable.

Ces propositions viennent en complément de nombreux autres travaux menés sur le sujet qui restent d'actualité notamment celui du CoSMoS à travers ses propositions pour dynamiser l'emploi dans le sport publiées en mai 2017¹⁰⁷ ou encore celles formulées par les députés Buffet et Raphan dans le cadre de leur mission flash sur l'analyse de la réduction des emplois aidés ou, plus récemment, le Mouvement Associatif.

2.4. ACCOMPAGNER les acteurs de la branche sport dans leur structuration

Le développement du sport passe par une accélération de la structuration du secteur, certes déjà entamée – notamment depuis la mise en œuvre de la CCNS en 2006 – mais qui reste encore largement inachevée. Le modèle sportif reposant uniquement sur l'engagement bénévole semble en effet arrivé à bout de souffle. La difficulté de trouver des dirigeants bénévoles s'impliquant dans les fonctions de direction (au contraire de l'engouement rencontré pour les missions plus ponctuelles) en est l'un des signes les plus flagrants. Dans cette quête de structuration, la réduction drastique du nombre d'emplois aidés constitue un véritable coup de massue pour le secteur. Les propositions que nous formulons dans cette section visent donc tout à la fois à :

- Donner aux structures employeuses les moyens de pouvoir entamer/poursuivre leur structuration en bénéficiant de dispositifs d'aides à l'emploi revisités.
- Susciter l'intérêt pour le secteur sport des travailleurs (qu'ils soient salariés ou indépendants) en valorisant les métiers du sport et en travaillant sur la qualité de l'emploi sportif.

¹⁰⁷ Les propositions du CoSMoS pour dynamiser l'emploi dans le sport, mai 2017 – <http://cosmos.asso.fr/actu/les-propositions-du-cosmos-pour-dynamiser-lemploi-12706>



Proposition 1 : Réinventer les dispositifs d'aides à l'emploi pour les rendre plus efficaces

L'inefficacité des contrats (ou emplois) aidés peut trouver ses origines dans de nombreux facteurs (manque de réflexion sur le projet/business plan de la structure bénéficiaire ; manque de volonté de pérenniser les postes financés dans le cadre des dispositifs existants, etc.). Il nous semble toutefois que l'une des raisons principales de cette inefficacité (qu'il faut également relativiser comme nous l'avons exposé précédemment) tient à un trop faible accompagnement des structures et/ou des personnes bénéficiaires de ces dispositifs. Si les Parcours Emploi Compétence mis en place par l'Etat début 2018 comportent justement un volet destiné à l'accompagnement des structures et des salariés, les nombreux entretiens menés dans le cadre de notre mission ont souligné qu'ils ne constituaient pas des dispositifs très adaptés aux spécificités du secteur sport.

- **Conditionner l'attribution d'aides à l'emploi**

Nous proposons donc de conduire une vaste réflexion sur une remise à plat des dispositifs d'aides à l'emploi (actuels et futurs) afin d'en déterminer les conditions les mieux à même d'assurer le taux de pérennisation le plus élevé possible. Cela pourrait notamment passer par un conditionnement de l'attribution des aides à l'emploi aux structures :

- **Qui ont défini, formalisé et partagé un véritable projet** (associatif ou d'entreprise) ayant pour objet le développement de la pratique sportive.

Cette étape apparaît comme un fondement de la structuration des acteurs de la branche. Partant d'un état des lieux interne et externe (réalisé sans concession), le projet permet en effet aux structures de se projeter dans l'avenir en formalisant des objectifs, des moyens d'action et des critères d'évaluation. Dans une démarche de recours à des dispositifs d'aides à l'emploi, il nous apparaît indispensable d'avoir procédé à cette étape. Savoir pourquoi on souhaite avoir recours à de tels dispositifs et se projeter sur le développement de services permettant d'autofinancer le poste créé permettraient en effet certainement de pérenniser davantage de postes.

- **Qui peuvent attester de la présence de dirigeants (bénévoles ou non) disposant de véritables compétences en matière de gestion des ressources humaines.**

On pourrait ainsi envisager une obligation d'inscription en formation à la fonction-employeur comme une condition préalable à l'attribution d'une aide à l'emploi. Cette obligation s'appliquerait notamment aux primo-employeurs. Cette condition pourrait en effet être assouplie pour les structures disposant déjà d'au moins un emploi salarié mais aussi pour celles qui envisagent des recrutements dans le cadre de dispositifs mutualisés (groupements d'employeurs) ou encore celles dont les dirigeants peuvent justifier de véritables compétences en termes de GRH.

- **Qui sont en capacité de proposer un business plan réaliste prévoyant, dès la démarche de sollicitation du dispositif d'aide à l'emploi, les modalités de pérennisation du contrat.**

Cela impliquerait de porter une réflexion préalable sur les modalités de développement de recettes complémentaires permettant d'assurer le financement du poste à l'issue de la période d'aide à l'emploi. En ce sens, l'octroi d'une aide à l'emploi pourrait ainsi s'accompagner de la mise en place d'un accompagnement des structures sur la définition de leur offre sportive, des tarifs des services proposés, etc.

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

Outre ces conditions préalables obligatoires, nous proposons que les dispositifs d'aide à l'emploi soient **fléchés en priorité vers les missions de développement** sans pour autant exclure totalement l'encadrement sportif ou les missions plus transversales (secrétariat, comptabilité, communication). Ce fléchage prioritaire pourrait ainsi inciter les structures sportives à diversifier leur offre afin de conquérir de nouveaux publics (ou d'aller chercher les pratiquants qui ne souhaitent pas pratiquer dans un cadre associatif classique) ou de nouer de nouveaux partenariats (avec des secteurs tels que la santé, la culture, le tourisme, l'éducation...) et par la même occasion de dégager des ressources nouvelles susceptibles de consolider leur modèle économique.

Une dernière condition pourrait également être envisagée et constituer **un bonus : une labellisation d'utilité sociale**. Le sport produit indéniablement de nombreux bienfaits sociaux, que cela soit en termes de santé publique, d'insertion ou encore d'éducation, qui pourraient être « récompensés » par l'attribution d'aides à l'emploi. Si une telle proposition devait être adoptée, l'agrément ESUS nous semblerait particulièrement adapté.

Les conditions que nous proposons ne constituent que quelques pistes de réflexions et mériteraient d'être débattues et affinées entre les différentes parties prenantes afin d'abord de trouver un consensus acceptable par tous les acteurs, puis de travailler concrètement leurs modalités de mise en œuvre.

- **Généraliser la pluri-annualité et la dégressivité**

En complément du conditionnement des aides à l'emploi, nous proposons :

- **Que les financements soient sécurisés sur une période déterminée clairement (allant de 3 à 5 ans).**

Cela présenterait l'avantage d'offrir de la visibilité tant aux structures employeuses qu'aux bénéficiaires de ces aides et de leur laisser le temps de mettre en place les conditions de pérennisation des postes créés.

- **De systématiser et généraliser la mise en place d'aides dégressives dans le temps.**

La dégressivité nous apparaît en effet comme un levier intéressant dans une optique de développement de nouveaux services sportifs dont la rentabilité initiale n'est pas nécessairement assurée. Les dispositifs qui fonctionnent déjà sur ce principe sont d'ailleurs ceux qui affichent les taux de pérennisation les plus importants.

- **Sécuriser leur financement par un fond national d'aide à l'emploi sportif**

Pour financer ces dispositifs d'aides à l'emploi revisités, nous nous inscrivons dans la lignée du rapport des députés Marie-Georges Buffet et Pierre-Alain Raphan et proposons la **mise en place d'un fond national dédié**. Ce fond serait ainsi mis au service du financement d'une politique ambitieuse et assumée de soutien à l'emploi sportif.

Outre les pistes listées par les Députés Buffet et Raphan pour l'abondement de ce fond, d'autres modalités pourraient être envisagées comme par exemples :

- Le rétablissement de l'enveloppe finançant l'emploi aidé à son niveau antérieur.
- Une contribution fléchée de la FDJ sur la base de la commercialisation d'un jeu spécifique (à l'image des jeux développés pour le financement de Paris 2024 ou pour contribuer à la rénovation du patrimoine français) ou par une taxe additionnelle et spécifique (du type de celle mise en place à l'occasion de l'Euro 2016 pour financer une partie de la rénovation du parc de stades français).

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

- Des contributions d'acteurs du monde économique, notamment en utilisant le mécénat financier,
- Le fléchage de fonds alloués globalement à l'emploi vers le secteur du sport, eu égard aux échéances nationales et à l'enjeu de santé publique

Proposition 2 : Travailler sur les parcours professionnels

Au cours de notre mission, un consensus s'est formé autour d'un double problème d'une part de manque de clarté et de lisibilité de l'offre de formation et d'autre part de connaissance voire de valorisation des métiers du sport. Il nous semble primordial de se saisir de ces enjeux afin de :

- Permettre aux personnes souhaitant s'insérer professionnellement dans le sport de prendre la mesure de l'ensemble des opportunités professionnelles et de la diversité de métiers offerts par la branche ;
- Recenser l'offre de formation disponible au niveau national et régional, les passerelles potentielles entre l'université, le Ministère des sports, la branche ou le mouvement sportif, et les équivalences de prérogatives entre les différents diplômes ;
- Travailler la question de l'articulation entre les formations et les métiers du sport afin de favoriser les parcours des personnes souhaitant évoluer dans le secteur.

L'observatoire des métiers du sport pourrait donc être chargé d'une triple mission dont les objectifs seraient de rendre les métiers du sport attractifs et de fidéliser les personnes désirant s'y insérer professionnellement.

- **Rendre l'offre de formation aux métiers du sport lisible et compréhensible**

Cette proposition vise à orienter les plus jeunes vers les dispositifs de formation adaptés à leurs souhaits d'insertion professionnelle, à leurs aptitudes et à la réalité du marché. Les métiers offerts par le sport s'avèrent aujourd'hui extrêmement variés et les voies d'accès très diversifiées : diplômes universitaires, diplômes d'Etat, certificats de qualification professionnelle, brevets fédéraux ... Les nombreux entretiens et tables rondes menés au cours de notre mission ont mis en évidence le manque de clarté de l'offre de formation aux métiers du sport. Ce constat n'est pas nouveau mais force est de constater qu'il reste malheureusement d'actualité.

Nous proposons donc que soit réalisé un travail de **recensement et de cartographie des formations aux métiers du sport, tant des formations universitaires que des formations sportives**. Ce travail devra faire l'objet d'une diffusion digitale (afin de faciliter son actualisation) auprès de l'ensemble des acteurs de la formation et en particulier des Conseillers d'information et d'orientation. Elle sera à mettre en parallèle de la cartographie des métiers du sport afin d'identifier les voies d'accès aux différentes fonctions.

Encadré : formations aux métiers du sport : vers plus de polyvalence ?

Plusieurs des personnes interrogées dans le cadre de cette étude nous ont signalé les freins induits par le fait que la profession d'éducateur sportif soit une profession réglementée. Si chacun s'accorde sur la nécessité de respecter la sécurité des biens et des personnes et reconnaît l'intérêt que l'Etat exerce sur ces aspects sa fonction régaliennne, la très grande majorité des acteurs que nous avons rencontrés nous ont indiqué que la spécialisation des éducateurs sportifs pouvait être un frein au développement d'activités (et donc de ressources) nouvelles. Une piste pourrait donc être de retravailler les formations d'éducateurs sportifs en prévoyant un tronc commun minimal permettant d'initier le grand public à la majorité des activités physiques tout en garantissant la sécurité des biens et des personnes dans différents contextes (au sein d'équipements sportifs standardisés et contrôlés ; en milieu ouvert type rues, places, etc. ; en milieu naturel terre/air/eau). Evidemment, cette formation minimale ne prétendrait à aucun objectif de performance, ni ne permettrait des pratiques à risque. Néanmoins, une telle innovation fournirait une souplesse bienvenue en contribuant à une polyvalence disciplinaire de base.

- **Réaliser une cartographie des métiers du sport**

Le sport professionnel occupe encore une place prépondérante dans l'imaginaire de nombreux jeunes qui souhaitent s'orienter vers le secteur sport. Or c'est bel et bien le sport de masse (qu'il soit pratiqué dans un cadre fédéré ou non) qui représente la part la plus significative de l'emploi sportif aujourd'hui. Etant donné l'explosion de la pratique sportive non compétitive hors club sportif traditionnel et les objectifs de croissance affichés par les parties prenantes, les opportunités professionnelles dans le domaine sportif devraient être nombreuses : encadrants sportifs ; agents de développement ; salariés administratifs ; emplois dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la communication, du marketing, du juridique ; etc.

Nous proposons donc que soit réalisé un travail de **cartographie et de mise en valeur des métiers du sport avec un volet prospective important**. L'évolution très rapide des attentes des pratiquants et des modes d'organisation de la pratique sportive, couplée à la révolution numérique que nous traversons actuellement laissent en effet augurer du développement de **nouvelles formes de métiers** qui pourront constituer demain autant de nouvelles opportunités professionnelles. En plus de ce travail de recensement, nous recommandons également de mener un **travail de description pratique des métiers du sport** (sous forme de fiches par exemple). Les éléments de base à faire figurer pourraient être les suivants : qualités requises ; organisation-type d'une journée ; coordination et synergies avec les autres corps de métiers encadrement-gestion-administration-développement ; niveau de rémunération ; perspectives de carrière potentielles ; etc. L'objectif serait, entre autre, d'éviter une forme de « désenchantement » (résultant du décalage entre les aspirations initiales et la réalité de terrain) peu propice à la pérennisation de l'engagement professionnel dans le secteur sport.

- **Mettre en œuvre une véritable démarche de GPEC au sein de la branche sport**

L'emploi sportif se caractérise par deux éléments très spécifiques : un taux de rotation de la main d'œuvre particulièrement élevé et une ancienneté moyenne très faible (cf. état des lieux p12). Cette difficulté à fidéliser les ressources humaines constitue une véritable particularité du secteur sport. Si certains mouvements peuvent s'expliquer par le manque de projection des employeurs quant à la pérennisation des postes créés, cette rotation élevée peut aussi générer un phénomène d'essoufflement voire de découragement de leur part face au besoin incessant de recrutement/formation.

L'une des raisons invoquée pour expliquer cette rotation élevée réside dans l'absence de perspectives de carrière offertes aux salariés de la branche. Nous proposons donc **l'instauration d'une véritable démarche de gestion**

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

prévisionnelle des effectifs et des compétences au sein de la branche sport. Outre les négociations à mener avec l'ensemble des participants, cette démarche nécessitera la mise en place de modules de formation/information des employeurs. Ces modules devront être proposés au niveau territorial le plus adapté (au maximum la Région) et il nous semble également important de mobiliser des techniques de formation innovantes (de type MOOC ou autre). L'un des objectifs sera notamment de travailler à **l'identification de parcours professionnels ou de trajectoires de carrière ascendantes** en travaillant sur l'offre de formation continue.

2.5. INNOVER afin de renforcer le modèle économique des acteurs de la branche sport

Il ressort de ce travail d'enquête, comme de plusieurs travaux antérieurs, une certaine convergence des besoins des différentes organisations sportives. Cela amène à proposer diverses actions nationales qui seraient susceptibles de faciliter le déploiement de nombreux projets.

Plusieurs fédérations sportives nationales ont déjà activé ce levier pour rendre service à leurs associations affiliées. On peut ainsi penser aux centrales d'achat proposées par la FF Tennis depuis 1990¹⁰⁸, la FF-EPGV depuis dix ans¹⁰⁹ ou plus récemment par la FF-Hand-Ball¹¹⁰. On peut aussi évoquer les démarches nationales d'agrément d'intérêt général au titre de Service Civique. Ces agréments collectifs permettent aux fédérations qui les détiennent d'en faire bénéficier l'ensemble de leurs clubs et organes déconcentrés. Cela facilite l'engagement d'un volontaire, notamment en évitant à la structure d'accueil d'effectuer une demande d'agrément individuel.

Les offres de gestion centralisée de la paye et de la veille juridique sociale relèvent de la même logique. Il est avéré que la paye et la veille RH sont des centres de coûts qui ne peuvent être optimisés qu'à une échelle importante. Il pourrait être imaginé un dispositif incitatif pour confier la paye à un tiers, ce service pouvant représenter une aide indirecte aux employeurs, fournie par les collectivités ou l'État sous forme de soutien direct aux structures qui le proposent. Plutôt que les organisations sportives contractualisent indépendamment les unes des autres avec différents prestataires de ce service, on ne peut que les encourager à mobiliser les offres des comités olympiques ou de profession sports et loisirs. La localisation important peu, une concentration encore plus forte de ces services pourrait être souhaitée. Des négociations avec les territoires susceptibles d'accueillir un centre national de paye des emplois sportifs pourraient être envisagées, cela représentant en soi, une organisation pourvoyeuse d'emplois qui peut être la bienvenue dans les zones les plus touchées par le chômage de masse.

S'il ne s'agit pas de soutiens sonnants et rébuchants, ce sont néanmoins des avantages clairement appréciés sur le terrain puisqu'ils permettent des économies d'échelle ou réduisent les coûts de transaction. Les propositions suivantes évoquent plusieurs types de démarches qui pourraient être envisagées par le CoSMoS et/ou le CNOSF au bénéfice de leurs membres pour favoriser leur adaptation aux évolutions sociétales.

¹⁰⁸ service « Centrale du club » de la Fédération Française de Tennis, certifié ISO 9001 depuis 2005 – 5 600 clients sur les quatre dernières années, 1,5 million de chiffre d'affaires annuel

¹⁰⁹ Claude Rouillé, « Gévédit : une centrale d'achat intégrée à la FFEPGV » *Jurisport*, n°183, p.14, février 2018 – SARL au chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2016. Logistique assurée par une entreprise adaptée dans laquelle trois emplois à temps plein ont été créés pour assurer la préparation et l'envoi des commandes.

¹¹⁰ CENTRAL'HAND : centrale d'achat et la boutique officielles de la Fédération Française de Handball, basées à Saintes Gemmes sur Loire (49) depuis 2014

Proposition 3 : Adopter une démarche entrepreneuriale et innovante

Le renforcement du modèle économique des acteurs de la branche sport, et spécialement des associations sportives, nécessite de changer de paradigme. Le sport s'est en effet trop longtemps reposé sur ses acquis et n'a pas su adapter son offre à une demande sociale en mutation profonde. Il nous semble que cette inertie tient tout à la fois à un phénomène culturel – un manque d'esprit d'initiative et d'anticipation – et à un cadre d'organisation resté trop rigide et aujourd'hui relativement inadapté. La proposition que nous formulons vise donc à inciter et encourager les acteurs de la branche à adopter une démarche entrepreneuriale et innovante mais aussi à mettre en place un certain nombre de services afin d'accompagner ses forces vives bénévoles ou professionnelles dans cette démarche.

- ***Accompagner le déploiement d'une démarche d'entrepreneuriat sportif associatif***

La formalisation de véritables projets associatifs inscrit dans une démarche pleinement entrepreneuriale nous semble un élément incontournable pour l'ensemble des structures de la branche sport. Outre cette finalité, disposer d'un véritable projet permettrait également de ne pas voir l'objet associatif détourné, un travers trop souvent observé du fait des subventions sur la base d'appels à projet. Malheureusement, les projets associatifs sont très souvent inexistantes et, lorsqu'ils existent, ils sont le plus souvent tacites (c'est-à-dire non-formalisés dans un document écrit et partagé tant en interne qu'avec les parties prenantes externes), n'ont pas toujours été établis de façon démocratique, négligent les modalités d'évaluation et souffrent d'un manque d'actualisation dans le temps.

Nous recommandons donc que la formalisation de projets associatifs soit rendue obligatoire. De nombreux guides existent sur la mise en place d'une telle démarche¹¹¹. Parmi les éléments incontournables à faire figurer, nous pouvons suggérer :

- Un état des lieux précis de la situation (sportive, administrative, financière) de chacune des structures et son positionnement dans son environnement.
- La formalisation générale du projet incluant la période couverte.
- La définition d'objectifs S.M.A.R.T., c'est-à-dire simples, mesurables, atteignables, réalistes et temporalisés.
- L'établissement d'un plan d'actions prévoyant les moyens nécessaires et incluant les partenariats à nouer.
- Les critères et modalités d'évaluation et de valorisation de l'impact social.

Cette obligation pourrait être introduite et pilotée par les Fédérations sportives. Ces dernières pourraient inscrire dans leur propre plan de développement des objectifs quantitatifs de croissance du nombre de clubs ayant formalisé leur projet de développement. Cette option interne au sport nous semble devoir être poussée en priorité. A défaut, elle pourrait être fixée comme un préalable à l'attribution de subventions (au-delà des seules aides à l'emploi, cf. proposition 1) par les partenaires publics, à l'image ce qui est demandé dans le cadre des dossiers CNDS.

¹¹¹ Citons par exemple le guide établi par le CNAR accessible ici : http://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/outils_logo_2016/projet-associatif-ok.pdf

- **Organiser une appropriation souple des compétences d'employeur et de manager**

Dans le contexte législatif mouvant de ce printemps / été 2018, certaines opportunités semblent pouvoir être saisies pour faire avancer des chantiers déjà évoqués à de nombreuses reprises mais n'aboutissant jusqu'à présent pas vraiment.

A titre d'exemple, le certificat de formation à la gestion associative (CFGVA) a un nom "trompeur" car il n'est actuellement ni diplômant, ni certifié au RNCP, ni reconnu sur datablock et par conséquent non financé. Travailler à obtenir ces différentes reconnaissances ouvrirait de nouvelles voies pour l'engagement et la reconnaissance des compétences des bénévoles. Cela impose au préalable d'expliquer et de justifier les liens entre formations des bénévoles et système d'emploi et d'obtenir un statut-bénévole. Parallèlement, à l'instar de ce qui existe actuellement avec les formations aux premiers secours, et pour constituer un nouveau réservoir de dirigeants bénévoles, il pourrait être envisagé de proposer aux universités d'inclure un module optionnel permettant la validation de ce CFGVA. En complément, un certificat complémentaire pourrait être imaginé pour contribuer à la professionnalisation de la fonction RH. Accessible aux bénévoles comme aux salariés, il faudrait qu'il se matérialise par un parcours dédié, à suivre à son rythme. Il semble pertinent de s'inspirer du « parcours manager » proposé par exemple au sein d'un réseau comme Récréa. Suivant la même logique, un module traitant du développement, avec des notions de marketing (conception d'un produit adapté à la demande / soin apporté à l'accueil-client, ...) constituerait une brique supplémentaire qui pourrait être proposée aux bénévoles mais également ajoutée aux formations à l'encadrement sportif, sous forme d'un accompagnement/mentoring pendant ou après le diplôme favorisant la pérennisation du premier emploi. En ce sens, la proposition de mise en place d'un centre de ressources unique formulée par le groupe de travail mis en place par le CoSMoS et consacré au statut des dirigeants bénévoles employeurs serait intéressante à développer¹¹².

Il est trop tôt pour mesurer toutes les opportunités que peut représenter cette réforme mais d'autres chantiers pourraient également être portés dans ce contexte.

- **Faire émerger une « Intelligence Economique » du sport français**

L'innovation, la gestion de la relation clients/usagers, l'anticipation des évolutions sociétales sont autant d'éléments que les acteurs de l'offre doivent savoir appréhender au mieux pour être en mesure de satisfaire les pratiquants sportifs. Les difficultés d'adaptation des clubs sportifs et le décalage observé entre l'offre et la demande de pratiques nous semble très largement reposer sur une vision trop conservatrice et traditionnelle du rôle et des missions du mouvement sportif. La révolution numérique que nous connaissons, l'investissement du champ sportif par de nombreuses start-ups nous semblent ainsi une opportunité à saisir.

Les Fédérations n'étant cependant pas toutes suffisamment structurées pour pousser la réflexion sur ces sujets, et certains d'entre eux étant transversal à l'ensemble des disciplines sportives, nous recommandons donc de mettre en place un département « intelligence économique » du sport français. Ce département serait donc transversal à l'ensemble des Fédérations. Il pourrait être placé sous l'égide du CNOSF ou de la future « agence » du sport français dont les contours semblent associer l'ensemble des parties prenantes (Etat, collectivités territoriales, mouvement sportif, monde économique). Parmi les prérogatives prioritaires de ce département, nous pourrions notamment envisager la mise en place de véritables outils de gestion de la relation clients/usagers afin de mieux

¹¹² Propositions du CoSMoS en faveur du statut des dirigeants bénévoles employeurs,

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

comprendre les attentes des pratiquants et d'être en mesure d'y répondre rapidement. Cela pourrait passer notamment par la conduite d'enquête en direct ou la mise à disposition d'outils marketing/CRM aux utilisateurs.

Par ailleurs, ce service pourrait également – dans un cadre sécurisé et en accord avec la CNIL – utiliser les données collectées par les Fédérations afin de faire émerger des pistes de développement ou d'optimisation des revenus des clubs. Ce département pourrait notamment être chargé de mener une vaste enquête sur le coût réel de la pratique sportive en club et sur les moyens permettant d'augmenter le consentement à payer des usagers des clubs sportifs.

Proposition 4 : Valoriser l'utilité sociale du sport

Le sport est générateur d'un certain nombre d'externalités positives : création de lien social, insertion de publics en difficultés, prévention de l'apparition et/ou guérison de certaines pathologies, éducation, etc. Il nous semble que ces externalités sont à la fois trop peu mises en valeur – voire sous-estimées – et insuffisamment récompensées sur le plan financier. Nous proposons donc que soit mené un travail de valorisation des apports du sport à la société qui pourrait servir de base au développement de son financement privé. Ce travail pourrait constituer un apport certain à l'heure alors qu'un projet de loi « sport et société » est à l'étude du côté de l'Etat.

- ***Etudier à quelles conditions les organisations sportives peuvent efficacement contribuer à l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi***

D'une part de nombreux sociologues ont démontré les vertus potentielles de l'activité physique et sportive en termes d'insertion, d'intégration, de cohésion sociale en particulier pour les pratiquants (cf. entre autres les recherches de Gilles VIEILLE-MARCHISET). D'autre part, le chômage de masse incite le gouvernement à proposer des dispositifs d'aide à l'emploi pour les publics qui en sont le plus éloignés. Au croisement de ces deux éléments, ne serait-il pas envisageable de chercher à œuvrer à l'insertion professionnelle par l'activité économique sportive ? Dans les territoires, certains porteurs de projet se sont penchés sur la question.

Le public des joueurs de sports collectifs de bon niveau est, en effet, pour partie constitué de personnes sorties du système scolaire sans diplôme qui, au fil des différents montages relevant plus ou moins de l'amateurisme marron, sont toujours restés éloignés de l'emploi. Pourtant, dans les agglomérations de taille moyenne, le spectacle sportif dont ils sont les acteurs est susceptible de capter des financements privés sous forme de billetterie ou de partenariats. Sachant que les aptitudes physiques vont s'amenuisant au fil de l'âge, à l'échelle locale ou au niveau national¹¹³, certaines expérimentations sont menées pour tenter de permettre l'insertion professionnelle de ces joueurs à l'issue de ce qu'il est difficile de véritablement appeler une carrière. Bien sûr, il convient de veiller à prévenir toutes nouvelles dérives mais dans la continuité du double-projet proposé aux plus jeunes joueurs (ou sous forme de deuxième chance pour ceux qui n'ont pas pu en bénéficier), un travail d'accompagnement coordonné avec la partie purement sportive (principal levier de motivation) peut permettre de (ré-)adapter ces publics à l'emploi (respect des horaires, de la hiérarchie, des missions mais aussi maîtrise de la langue française à l'écrit et à l'oral et passation de diplômes de base tels que permis B, BAFA voire CQP).

Dans les sports de nature instrumentés ou les centres équestres, la démarche serait relativement différente puisque la dynamique de filière (filrière du nautisme, filière équine) est d'ores et déjà amorcée et qu'un certain nombre d'emplois ne nécessite pas de qualification préalable (entretien du matériel et des espaces par exemple). La structuration en termes de ressources humaines permet d'imaginer un encadrement dédié à ces employés aux besoins spécifiques.

Pour dépasser le stade des exemples particuliers, on pourrait imaginer la réalisation d'une étude nationale vérifiant à quelles conditions une organisation sportive peut être reconnue comme œuvrant efficacement à l'insertion par l'emploi. Il ne s'agit en effet pas de reproduire les écueils des dispositifs d'aide à l'emploi saupoudrés entre de multiples associations primo-employeurs et / ou n'ayant pas les moyens d'encadrer correctement un public éloigné de l'emploi. A l'instar du maraichage ou de la blanchisserie, dans quelle mesure certains métiers des organisations sportives ne peuvent-ils pas être proposés dans le cadre de chantiers d'insertion ? Evidemment, la maturité économique du secteur sportif est loin d'atteindre celle des secteurs habituellement concernés. De nombreuses

¹¹³ Cf. le dispositif Dix Mois vers l'Emploi mis en place par l'UNECATEF depuis 2004 pour les entraîneurs de football sans club La fédération française de basket-ball propose désormais des formations courtes conduisant à reconnaître à certains licenciés évoluant en championnat de France, le statut de Joueurs d'Intérêt Général– Cf. plaquette de 4 pages intitulée « Les joueurs, les joueuses et les missions d'intérêt général (JIG & MIG)

adaptations sont donc à envisager et peut être que cet emploi sportif adapté ne serait qu'une étape transitoire vers un emploi classique dans d'autres secteurs (éducation, aide à domicile, commerce, etc.). Cette étude pourrait être chargée de les déterminer en s'appuyant sur la modélisation des bonnes pratiques d'ores et déjà mises en œuvre. Un des objectifs opérationnels pourrait être de permettre à des groupements d'employeurs d'accueillir des publics en insertion avec des aides à l'emploi adaptées en terme d'encadrement, de durée et de financements.

Cette proposition induit en cascade des liens encore plus étroits avec les instances nationales telles que le Mouvement associatif et l'UDES, mais également avec leurs représentants locaux pour bénéficier de manière encore plus conséquente de leurs forces de lobbying et confirmer auprès d'elles les spécificités des situations sportives. Chaque organisation sportive doit prendre conscience que le sport appartient au tiers secteur et est un acteur, parmi les autres de l'économie sociale et solidaire. En étant plus sensibilisées aux opportunités de se rapprocher des instances territoriales de ces chefs de file, les organisations sportives locales pourraient faire mieux entendre leur voix auprès des collectivités mais aussi bénéficier de mise en relations privilégiées avec d'autres acteurs du tiers secteur.

L'enjeu global reste de tenter de répondre sincèrement et efficacement aux attentes gouvernementales et sociétales de retours à l'emploi des publics les plus éloignés.

- **Susciter les financements privés**

Le baromètre bi-annuel d'Admical rend compte que le sport fait partie des secteurs les plus bénéficiaires de mécénat en terme quantitatif mais se classe à un rang bien inférieur quand on s'intéresse aux volumes monétaires. Pour bénéficier plus largement de cette manne, plusieurs leviers semblent pouvoir être activés. D'autre part, le mécénat de compétences semble très peu mobilisé par les organisations sportives, alors même que leur professionnalisation (notamment sur les missions transversales) est assez faible.

Etant donné ce constat de départ et les besoins de financement croissants des organisations sportives, il importe tout d'abord de mieux faire connaître les spécificités et atouts du mécénat aux structures sportives et aux entreprises susceptibles de les soutenir. Il s'avère en effet que des craintes infondées amènent les organisations à plébisciter les contrats de partenariat, type sponsoring, là où des conventions de mécénat pourraient tout à fait être signées. La diffusion d'outils facilement appropriables par les structures pourrait contribuer à renforcer le sentiment de sécurisation juridique. Nous pensons que ces mesures simples permettraient déjà d'augmenter significativement le volume de mécénat (simple conversion de nombreux contrats de partenariats en convention de mécénat). Un rapprochement entre Admical et les instances sportives pourrait permettre d'inclure aux tours de France réalisées par cette association des thématiques spécifiquement sportives. Dans un deuxième temps, la mise en place de dispositifs simplifiés et l'augmentation des avantages fiscaux pourrait permettre de franchir un palier supplémentaire.

D'autres pistes de développement du financement privé du sport mériteraient d'être appréhendées. Nous pouvons notamment citer :

- Le micro-don : il s'agirait ici de permettre aux Français qui le souhaitent de réaliser des dons de petites sommes par exemple en arrondissant à l'euro entier supérieur le prix d'achat d'articles de sport, d'abonnements à des médias sportifs, ou de places de spectacle sportifs. D'autres pistes visant à conclure des partenariats entre institutions sportives et acteurs économiques pourraient être également envisagées, à l'image de ce qu'a récemment développé la Fédération Française Handisport avec les enseignes Go Sport¹¹⁴.
- Le financement participatif.
- Les fonds de dotation territoriaux pour dupliquer des initiatives locales telles que Mécèn'Elite Anjou en faveur de la pratique sportive.

Proposition 5 : Repenser le sport à l'échelle territoriale

La recomposition territoriale avec la mise en place des 13 grandes régions métropolitaines et l'avènement de l'intercommunalité, doit aujourd'hui inciter à repenser le positionnement du sport. Si les ligues régionales voire certains comités départementaux, ont déjà entamé ou procédé à cette mue, les associations sportives restent encore souvent dans des logiques de concurrence et d'affrontement lorsque l'on se situe à l'échelle infra départementale. Ce positionnement semble aujourd'hui difficilement tenable alors que les ressources, notamment publiques, se raréfient et qu'il est de plus en plus difficile de susciter des vocations de dirigeants bénévoles ou de retenir des professionnels faute de leur offrir des perspectives suffisantes. Nous pensons donc qu'il est important d'inciter à la mutualisation de ressources (humaines, financières, matérielles) et au regroupement afin de permettre aux acteurs de la branche sport d'atteindre une masse critique suffisante et de leur permettre de disposer des outils utiles à leur développement.

- **Créer des pôles de compétences territoriaux**
 - Repenser les dispositifs de mutualisation de l'emploi

La mutualisation d'emplois dans le cadre de groupements d'employeurs est une idée ancienne. Elle présente de nombreuses plus-values pour l'ensemble des parties prenantes :

- Côté salariés, cela peut permettre de sécuriser des situations professionnelles en limitant le recours au multi-salariat, en augmentant les possibilités de recours à des contrats à durée indéterminée à temps plein ou encore en accédant à certains avantages qu'offrent plus facilement les groupements d'employeurs (formation, avantages sociaux divers).
- Côté employeurs, cela peut permettre de faciliter la gestion de l'emploi, de maintenir de l'emploi sur des territoires carencés ou encore de favoriser le recrutement de salariés.

De nombreuses initiatives existent déjà en la matière qu'elles soient portées par des Fédérations nationales (à l'image de la Fédération Française de Judo) ou des structures locales (organes déconcentrés des fédérations ou clubs). Bien que cela puisse répondre à certains besoins et que cela s'avère efficace par endroit, les entretiens et

¹¹⁴ Voir ici : <https://www.go-sport.com/dons/FFH/?hp>.

tables rondes réalisés au cours de notre mission ont souligné que cela ne semblait pas constituer une solution de nature à renforcer la situation de l'emploi sportif. Les groupements d'employeurs sportifs sont en effet encore le plus souvent mono-disciplinaires (ouverts à une seule discipline sportive) et uni-sectoriels (ouvert au seul champ du sport), ce qui ne nous semble pas de nature à répondre aux grands enjeux de structuration des acteurs de la branche sport.

Nous recommandons donc de :

- **Privilégier et faciliter la mise en place de groupements d'employeurs pluridisciplinaires :**

De nombreux emplois assurant des missions transversales (secrétariat, tâches administratives, communication, marketing, etc.) pourraient être mutualisés entre structures n'évoluant pas nécessairement dans le même sport. Les maisons des sports, qu'elles soient départementales ou régionales, pourraient constituer les pierres angulaires de cette mutualisation intersectorielle. Mais la mutualisation entre structures de différents sports pourrait aussi être envisagée pour les éducateurs sportifs, certaines des compétences requises pour l'encadrement d'initiation sportive dans des disciplines non à risques étant largement transposables, à la condition que les salariés soient titulaires des formations adéquates (telle que le BPJEPS Activités Physiques pour Tous par exemple).

- **Elargir le champ d'intervention des ressources humaines à de nouveaux services sportifs :**

Les opportunités offertes par l'encadrement sportif pur et dur ne suffisent plus à offrir des conditions professionnelles suffisamment solides aux salariés. Aussi, outre la mutualisation d'emplois entre différents sports, il nous semble intéressant de pousser la réflexion sur l'ouverture des intervenants du secteur à l'ensemble des champs d'activité du secteur : sport de compétition, sport loisir, sport santé, sport en entreprise... Cela permettrait ainsi d'éviter les problèmes de mobilisation des intervenants sur les mêmes créneaux horaires...

Au-delà, il nous semble également primordial que le secteur sport traditionnel, c'est-à-dire organisé dans un cadre fédéré, s'ouvre davantage aux autres acteurs de l'offre sportive. Des groupements d'employeurs associant des associations sportives ou des collectivités territoriales nous sembleraient aller dans le sens d'une plus grande structuration du secteur en permettant d'offrir des situations professionnelles plus stables aux salariés. Un rapprochement avec le Mouvement Associatif pourrait être intéressant afin d'étudier les possibilités de partage d'emplois au-delà du seul secteur sport.

Il nous semblerait donc opportun d'accompagner les structures existantes qui le souhaiteraient vers une mutation de leur modèle de mutualisation de l'emploi sportif. Il serait ainsi nécessaire de réfléchir à des modalités de coopération et de concertation afin d'éviter une concurrence inutile et peu constructive entre les parties prenantes. Un rapprochement avec le mouvement Profession Sport et Loisir pourrait être envisagé dans certains cas.

Plus globalement, une réflexion sur l'accompagnement du secteur associatif sur les questions d'emploi semble devoir être menée, au-delà du simple secteur sportif. Pour les personnes âgées de 16 à 25 ans, les missions locales proposent, en un point unique, un ensemble de services de proximité visant à favoriser l'insertion professionnelle et sociale. Pour les associations qui s'engagent à créer et pérenniser des emplois, ne pourrait-on pas imaginer un dispositif équivalent ? Ce service de proximité aurait pour objectif de déployer des solutions prenant en compte les opportunités locales.

- Passer d'une logique de concurrence à une logique de complémentarité : favoriser le regroupement de structures

Les acteurs de la branche sport semblent globalement souffrir d'un manque de moyens sur le plan humain (que ce soit en termes de professionnels ou termes de dirigeants bénévoles), financier, logistique... Il continue pourtant de subsister entre eux une concurrence très forte issues de rivalités sportives ancestrales (les fameuses « querelles de clocher ») ou de méfiance réciproque (par exemple entre acteurs marchands et non marchands). Il nous semble primordial de changer ce paradigme afin de passer d'une logique de concurrence à une logique de complémentarité et de partenariat. La recomposition territoriale (régionalisation, avènement des intercommunalités) constitue en cela une opportunité à saisir afin de constituer de véritables pôles de compétences territoriaux. Ces pôles permettraient ainsi de mutualiser des moyens à l'échelle d'un territoire donné permettant d'atteindre une masse critique suffisante pour pouvoir pleinement s'engager dans une démarche de développement.

Plusieurs solutions pourraient ainsi être envisagées :

- **Des regroupements de structures (en particulier des clubs sportifs) d'un même champ disciplinaire ou de disciplines différentes.** Dans cette hypothèse, chaque club pourrait conserver une personnalité juridique et un projet sportif propre mais bénéficier de moyens mutualisés sur tout un ensemble de services.
 - Envisager la **création de SCIC** associant l'ensemble des partenaires publics afin de les responsabiliser et de les associer à la gouvernance des projets sportifs locaux.
-
- **Décloisonner et nouer de nouveaux partenariats**

Le mouvement sportif n'a pas encore pleinement initié sa mutation d'un modèle sportif compétitif à un modèle sportif de loisir. La redéfinition de l'offre sportive fédérée semble pourtant primordiale et a déjà été évoquée à de multiples reprises dans nos propositions. Plutôt qu'envisager de lancer de nouvelles offres sportives qui pourraient venir en concurrence d'une offre déjà existante, émanant notamment de structures privées marchandes s'étant légitimement engouffrées dans les brèches laissées ouvertes par le mouvement sportif, nous recommandons que les parties prenantes réfléchissent ensemble aux conditions d'un decloisonnement général. Autrement dit, il s'agirait de définir les conditions qui permettraient de nouer des partenariats solides et pérennes entre acteurs de l'offre sportive et notamment entre le secteur privé marchand et non-marchand. Cela permettrait notamment de :

- Passer d'une logique de concurrence à une logique de complémentarité entre offre privée marchande et offre privée non-marchande.
- Permettre à chaque secteur d'apporter sa plus-value :
 - Le secteur privé marchand sait souvent mieux gérer la relation clients et est plus réactif aux attentes des pratiquants.
 - Le secteur privé non-marchand pourrait se placer en complémentarité en offrant des services au privé marchand (mise à disposition d'éducateurs permettant de prodiguer des conseils aux utilisateurs, montage d'opérations communes) et en proposant des passerelles entre une pratique hors club et une pratique en club aux sportifs qui le souhaitent.

Au-delà de ces partenariats entre acteurs de l'offre sportive, des rapprochements sont également à créer avec d'autres secteurs qui, demain plus qu'hier, vont être intéressés par la pratique sportive. On peut ici penser au secteur de la santé, avec le développement très fort du dispositif « sport sur ordonnance », au secteur de l'éducation, avec en filigrane les projets liés à Paris 2024¹¹⁵, ou encore avec le monde économique, le sport en

¹¹⁵ Voir notamment le label « Génération 2024 » dont l'objectif est de « développer des passerelles entre le monde scolaire et le mouvement sportif pour encourager la pratique physique et sportive des jeunes.

Etude sur l'avenir des emplois aidés dans le sport

entreprise étant en plein essor, et bien évidemment avec le secteur social, afin de continuer à assurer des missions de formation citoyenne et civique auprès de publics en difficultés sociales.

http://cache.media.education.gouv.fr/file/janvier2018/35/3/Labellisation_Generation_2024_et_Cahier_des_charges_880353.pdf



ANNEXES



ANNEXE 1

Composition du Comité de pilotage

Nicolas BARBEAU	Directeur Administratif et Financier de l'Institut Fédéral de la Formation et de l'Emploi, Fédération Française de Handball
Charles-Henri BERNARDI	Directeur Administratif, Paris Université Club
Gladys BEZIER	Trésorière, Conseil Social pour le Mouvement Sportif
Pierre CAMBREAL	Président délégué, Comité Régional Olympique et Sportif de Côte d'Azur
Pierre CHATELIER	Vice-Président d'honneur, Fédération Française de Badminton
Pierre-Arnaud CUSTODY	Directeur des ressources humaines et de l'administration générale, Fédération Française de Football
Véronique DUROY	Chef de projet, Centre de Ressources DLA Sport
Julie FRANCES	Chargée de mission, Centre de Ressource DLA Sport
Aline GEMISE-FAREAU	Président du Conseil de surveillance, Fédération Française de Volley-Ball
Denis LAFOUX	Directeur administratif, Fédération Française des Clubs Omnisports
Annie LECOURT	Directrice des ressources humaines, Vert Marine
Jean-Pierre MOUGIN	Vice-Président délégué en charge de l'emploi, formation et qualification, Comité National Olympique et Sportif Français
Pascal PETRINI	Directeur Technique adjoint, Fédération Française Sport pour Tous
Anne-Sophie THEBAULT	Personnalité qualifiée
Nicolas VERDON	Délégué général, Fédération nationale Profession Sport et Loisirs

ANNEXE 2

Liste des personnes auditionnées

Entretiens individuels

Bernard AMSALEM	Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental
Association Nationale Des Elus en charge du Sport (contribution écrite)	
Gladys BEZIER	Présidente de l'European Association of Sport Employers (EASE) et Trésorière du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS)
Marie-Georges BUFFET	Députée de Seine-Saint-Denis, Membre de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
Pierre-Yves BOURNAZEL	Député de Paris, Vice-Président de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
Sébastien DARRIGRAND	Délégué général de l'Union Des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire
Jean DUTOYA	Directeur associé du Groupe Amnyos
Madith ESPINET-FUMAT	Consultante formatrice en management des organisations sportives, Ingefora
Régis JUANICO	Député de la Loire, Membre de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
Anthony MARIS	Directeur administratif et financier de l'ASPTT Limoges
Alexis MASSE	Secrétaire confédéral CFDT
Jean-Pierre MOUGIN	Vice-Président délégué en charge de l'emploi, formation et qualification du Comité National Olympique et Sportif Français
Dominique MULET	Président de Profession Sport et Loisirs Bourgogne-Franche-Comté
Frédérique PRFUNDER	Déléguée général Le Mouvement associatif
Pierre-Alain RAPHAN	Député de l'Essonne, Secrétaire de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
Arnaud SAUROIS	Maître de Conférences associé, Université de Poitiers
Michel SAVIN	Sénateur de l'Isère, Secrétaire de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication
Nicolas VERDON	Délégué général de la Fédération nationale Profession Sport et Loisirs

Tables rondes

Table ronde avec des représentants du Conseil National du Conseil Social du Mouvement Sportif (17/04)

Nicolas BARBEAU	Directeur Administratif et Financier de l'Institut Fédéral de la Formation et de l'Emploi, Fédération Française de Handball
Gladys BEZIER	Présidente EASE et Trésorière du Conseil Social pour le Mouvement Sportif
Emmanuel BRISSET	Coordonnateur des dispositifs emploi à la Fédération Française d'Athlétisme
Frédéric DOR	Coordonnateur de la formation à la Fédération Française de Badminton
Mélanie MAUDUIT	Responsable développement RH chez Vert Marine
Pascal PETRINI	Directeur Technique adjoint à la Fédération Française Sport pour tous

Table ronde avec des représentants du mouvement Olympique (17/05)

Véronique DUROY	Chef de projet, Centre de Ressources DLA Sport
Emilie LEPRON	Directrice générale du CROS Occitanie et Coordinatrice interrégionale Sud-Ouest CNOSF
Anthony SCREMIN	Agent de développement au CDOS Moselle et Coordinateur interrégional Nord-Est CNOSF
Cédric MUZAC	Directeur du CDOS Tarn et Coordinateur interrégional Sud-Ouest

