



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Denis MASSEGLIA
Président du CNOSEF



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

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


25 000

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


+ 220%

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


14%

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

CINQ GRANDES CARACTÉRISTIQUES DÉMARQUENT LES CONTRATS SIGNÉS VIA LE RECOURS À DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI :

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

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

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

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

20%

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

53%

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

90%

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

LES AIDES SONT DÉTERMINANTES POUR LA PROFESSIONNALISATION DES STRUCTURES :

Condition sine qua non pour recruter :

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

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

88%

UNE AIDE INDISPENSABLE

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

Création du 1^{er} emploi :

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

Processus de professionnalisation :

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

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

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

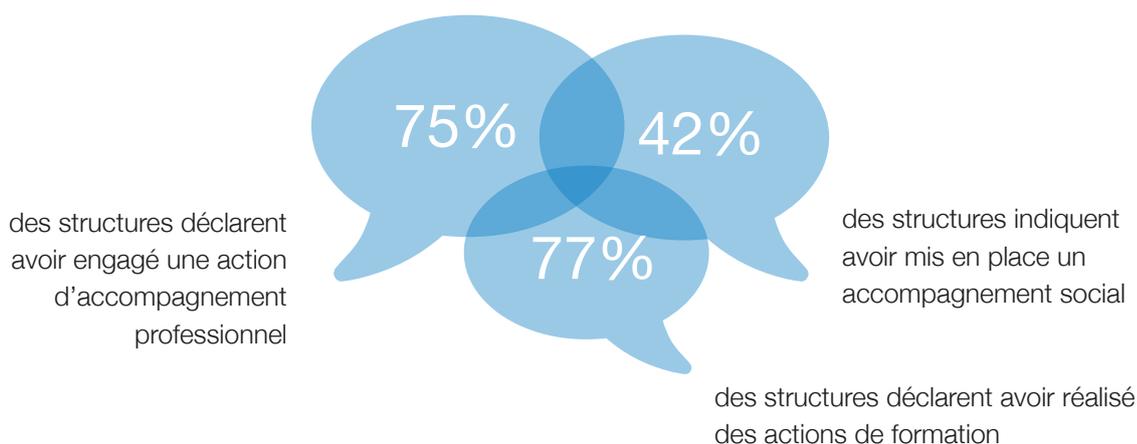
Le recours à des dispositifs d'aide à l'emploi participe d'une trajectoire de professionnalisation du secteur : depuis les compétences des personnes (voir ci-dessous « Enjeux de qualité de l'emploi ») jusqu'aux «compétences des employeurs.



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

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

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



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

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

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

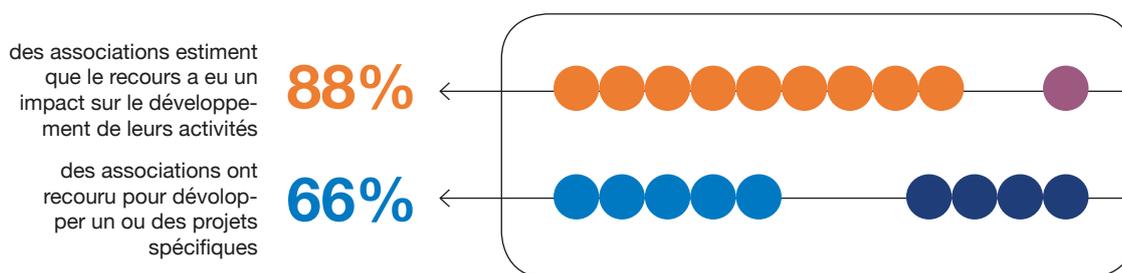
Ancrage du club sur son territoire :

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

Effets sur l'activité de l'association :

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

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



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

Effets sur le financement de l'association :

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

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

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

Echange préalable :

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

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

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

Appui :

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

> 90% des structures jugent alors cet appui utile.

Les fédérations sportives, interlocutrices privilégiées de leurs clubs :

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

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

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

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

DES DISPOSITIFS DIVERSEMMENT EVALUES PAR LES STRUCTURES

Une diversité de critères pris en compte :

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

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

Des résultats hétérogènes en matière de pérennisation :

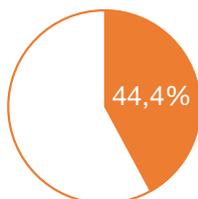
Entre consolidation des emplois et consolidation des trajectoires professionnelles, il apparaît que l'emploi se pérennise souvent dans le renouvellement du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi.

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

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

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

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



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

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

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

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

Projections chiffrées :

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



22 500

Emplois aidés



72 000

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



25-47%

des emplois créés seront « de qualité »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Maison du Sport Français
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72
<http://crdla-sport.franceolympique.com/>

Avec le soutien de

