



RÉGION ACADÉMIQUE
CENTRE-
VAL DE LOIRE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Délégation régionale académique
à la jeunesse, à l'engagement
et aux sports



CROS
CENTRE
VAL DE LOIRE



ÉTUDES
ÉCONOMIQUES



CENTRE-VAL DE LOIRE

Etude sur les aides à l'emploi ANS

Centre-Val de Loire

Introduction

Cette étude s'inscrit dans la continuité du « Panorama des emplois aidés en Centre-Val de Loire », qui permettait de comprendre les mécanismes de distribution des aides à l'emploi depuis 2017 (répartition géographique, par discipline, rééquilibrages nécessaires, etc.)

Ce document vient compléter le panorama précédent en y ajoutant la dimension d'utilité de ces aides à l'emploi : que financent-elles ? Qui financent-elles ? Quels sont leurs atouts et faiblesses ? Quel rôle du salarié embauché dans sa nouvelle structure ? Comment pérenniser un emploi ? etc.

Cette étude n'a connu qu'une version précédente, à l'échelle nationale, à l'époque du CNDS, et comprenant uniquement une dimension quantitative. Il s'agit donc de travaux précurseurs focalisés sur la Région Centre-Val de Loire et qui pourront s'avérer utiles dans le cadre de l'aide à la prise de décision lors de la répartition des enveloppes annuelles « emplois ». De plus, un certain nombre de freins, contraintes et autres leviers sont soulevés par les différentes structures sportives interrogées dans cette étude et qui pourront se retrouver à l'échelle nationale.

Enfin, fruit d'une collaboration entre la DRAJES Centre-Val de Loire, le CROS Centre-Val de Loire et le CDES Limoges, cette étude a vocation à être diffusée aux acteurs sportifs, en particulier du territoire, voire à l'Agence Nationale du Sport.

Nous adressons pour finir nos sincères remerciements à toutes les structures sportives qui ont contribué à la réalisation de ce document, soit en remplissant l'enquête diffusée, soit en nous accordant du temps lors d'entretiens dans une période Olympique que nous savions chargée.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée à l'aide d'une **méthodologie mixte** :

- Un **questionnaire** a été envoyé aux structures
- Des **entretiens** ont été réalisés pour approfondir certaines thématiques telles que la pérennisation de l'emploi, la gestion RH du salarié, etc. (le questionnaire proposant des réponses fermées)

Le choix de cette méthode permet de collecter un maximum d'information chiffrées pour ensuite pouvoir les croiser et les compléter avec des éléments issus des entretiens.

48 structures ont répondu au questionnaire pour 57 emplois aidés (une structure pouvant renseigner deux emplois aidés maximum dans notre enquête).

20 entretiens ont été menés en complément.

Les éléments quantitatifs et qualitatifs sont mêlés dans cette étude dont la trame se base sur l'accomplissement de la fonction employeur par une structure (depuis le fait de penser le projet jusqu'à la volonté de le pérenniser, voir sommaire ci-après).

Sommaire

- 1. Profil des structures interrogées
 - 2. Modèle économique des structures
 - 3. Contexte de la demande de financement
 - 4. L'emploi financé
 - 5. Profil du salarié embauché
 - 6. Apport de l'emploi aidé dans le développement de la structure
 - 7. A l'issue de la convention d'aide à l'emploi
 - 8. Réflexions supplémentaires
- p. 5
 - p. 16
 - p. 32
 - p. 41
 - p. 55
 - p. 64
 - p. 77
 - p. 86

1

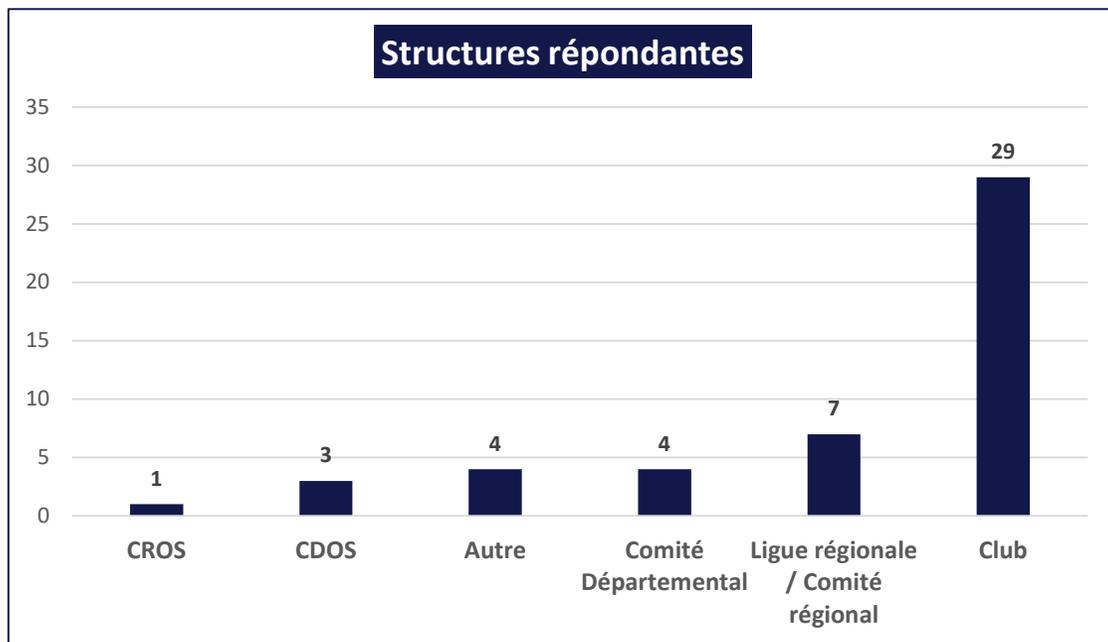
Profil des structures interrogées

1

Profil des structures interrogées

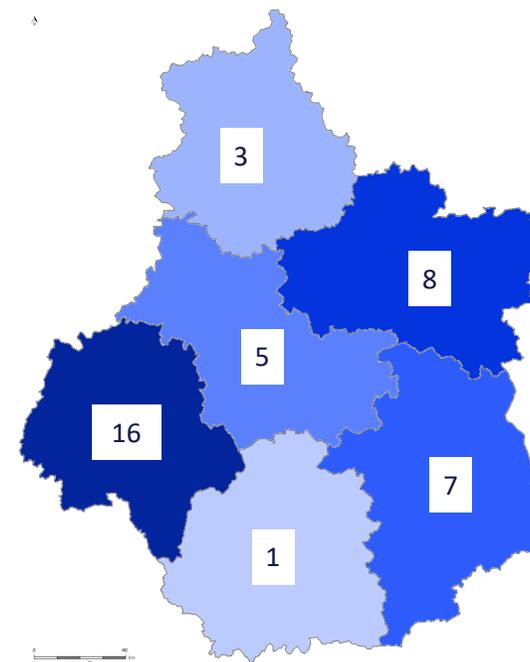
Etude quantitative

Types de structures



Catégorie « Autre » : Groupement d'employeurs, Maisons-sport santé, association avec sections sportives et culturelles. Cette dénomination sera utilisée tout au long de l'étude.

Réponses par département (hors structures régionales)

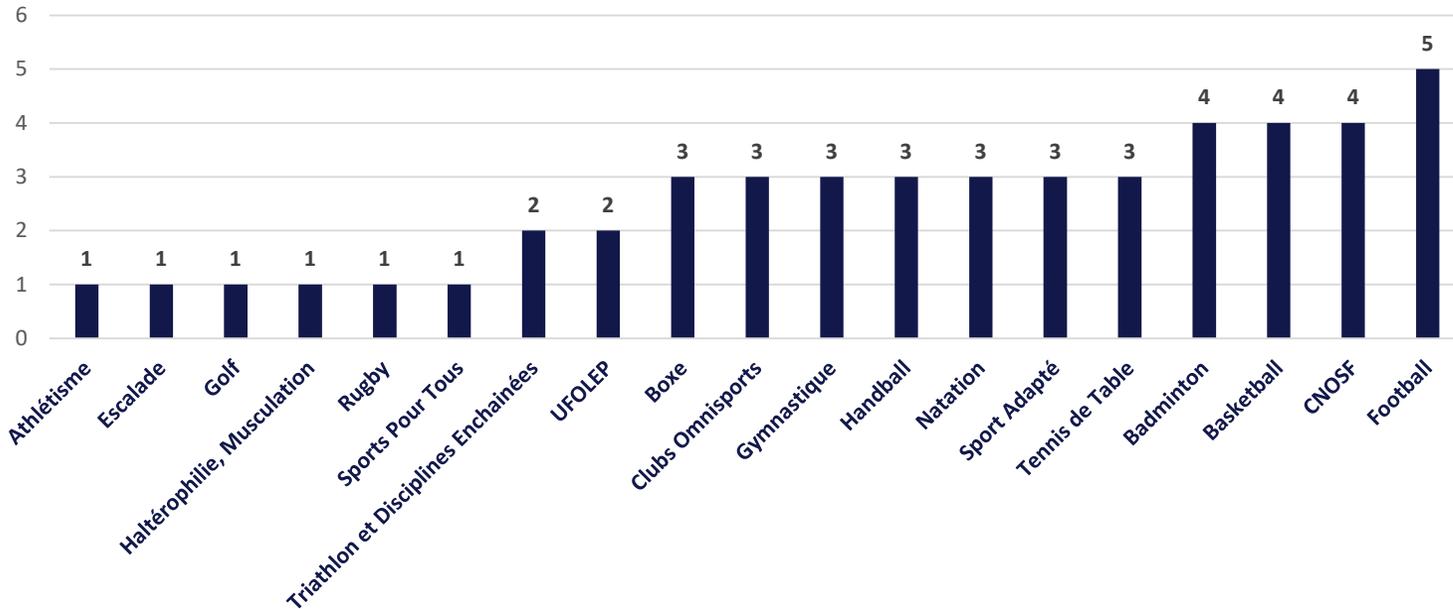


48 structures répondantes sur un envoi à 185 entités soit un taux de remplissage très satisfaisant de 26%

Une répartition acceptable malgré une sous-représentation des comités départementaux et de l'Indre (par rapport aux structures bénéficiaires d'aide à l'emploi identifiées dans le panorama des emplois aidés)

Disciplines

Affiliation des structures répondantes



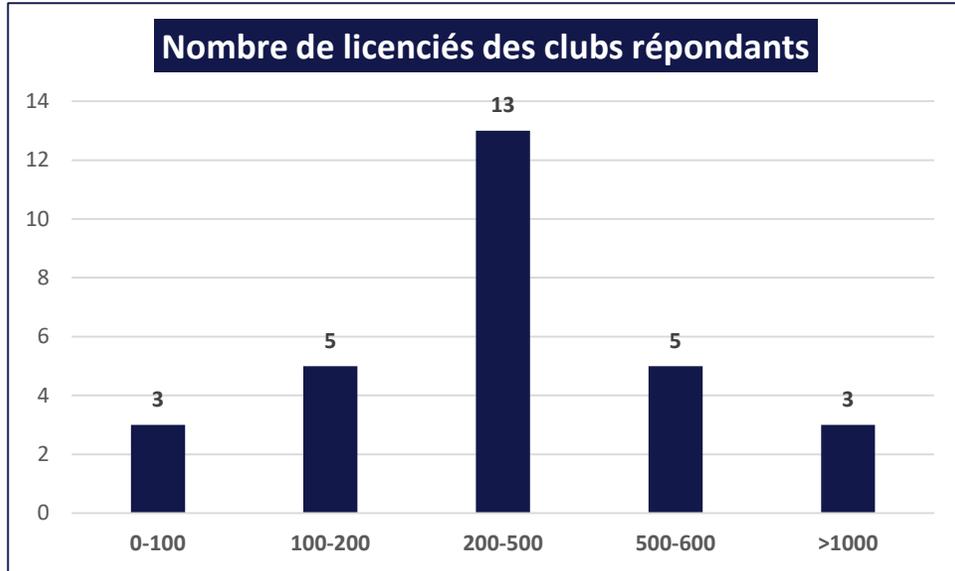
Au niveau des disciplines représentées, le panorama apparaît complet :

- Représentant une panoplie de disciplines suffisamment large (19 au total)
- Une sous-représentation du football (malgré 5 structures répondantes) et du handball
- Des disciplines représentées fidèlement à la répartition régionale des aides à l'emploi ANS (basketball, natation)

Conclusion

Même s'il n'est pas optimal comparativement à toutes les structures bénéficiaires d'aides à l'emploi ANS, **l'échantillon s'avère pertinent pour fournir des données robustes.**

Licenciés



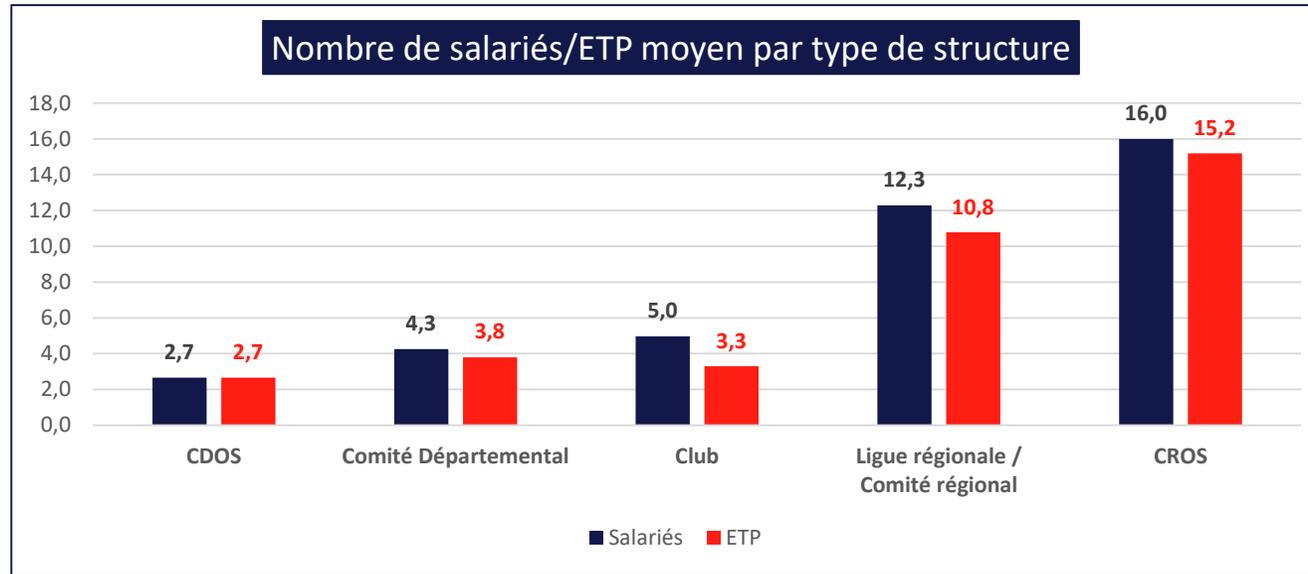
Type de structure	* Nombre de licenciés moyen
Club	577
Comité Départemental	1720
Ligue / Comité régional	25 080

* Sont exclus de ce tableau les CDOS, CROS et autres structures.

Par ailleurs, ce tableau est une première approche pour caractériser l'échantillon. Nous utiliserons le critère « nombre de licenciés » par la suite pour croiser certaines données.

Les clubs répondants sont de diverses natures, allant de « petits clubs » à de grosses structures, ce qui nous permettra de disposer de données variées et d'établir une typologie de clubs par la suite. Notons qu'il apparaît logique que les clubs à partir de 200 licenciés soient plus représentés, les clubs employeurs avec moins d'adhérents étant beaucoup plus rares.

Salariés/ETP



Le graphique ci-contre présente le nombre d'ETP en fonction du type de clubs en nombre de licenciés (ce découpage sera justifié dans la suite de l'étude)

On constate une corrélation entre le nombre d'ETP et le nombre de licenciés (coefficient de corrélation de 0,6**)

Il semblerait par ailleurs suite à l'analyse des données qu'à partir de 400 licenciés, un seuil soit franchi, permettant potentiellement d'aller au-delà de 3ETP.

** Plus le coefficient est proche de 1, plus la corrélation est forte



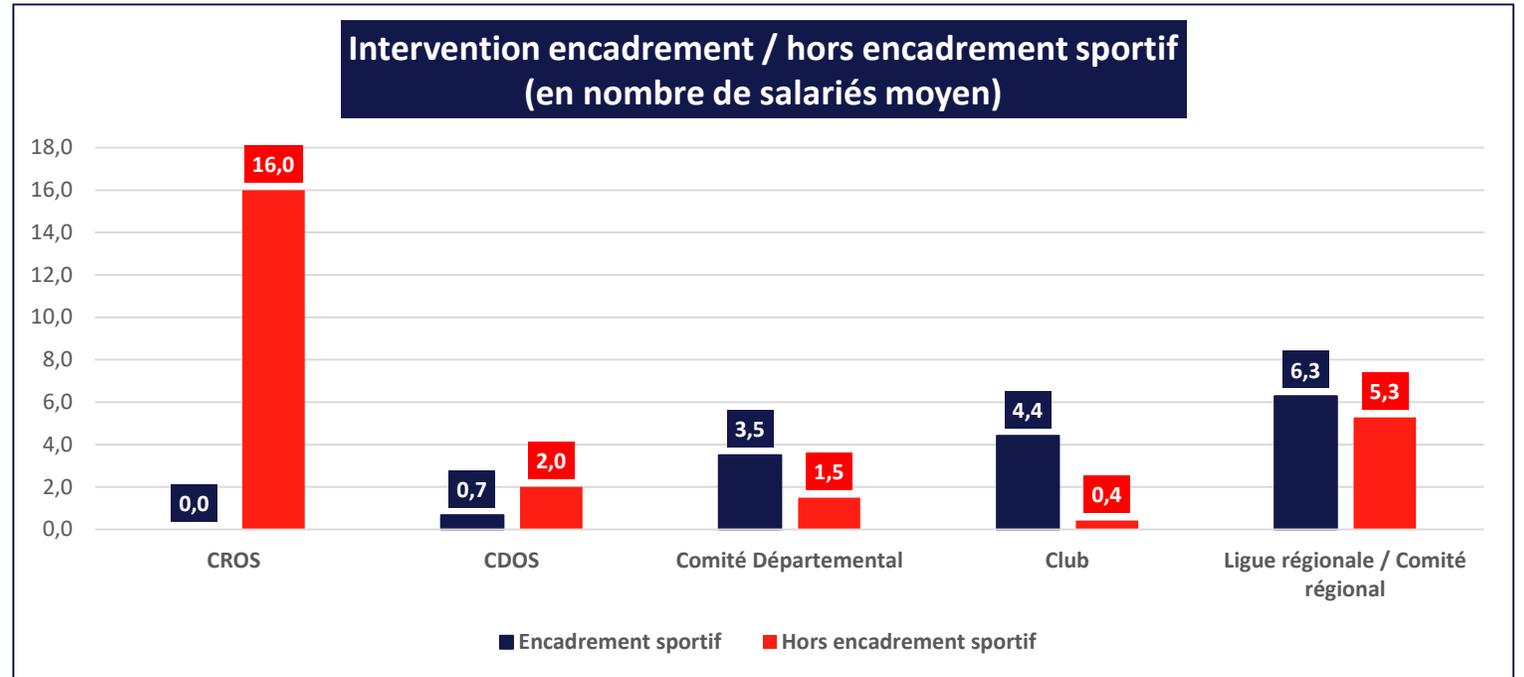
Nb de licenciés des clubs	Nb d'ETP moyen des clubs
0-100 licenciés	1
100-500 licenciés	1,8
>500 licenciés	4,8*

*(1 club de taille conséquente sorti du calcul car augmentant la moyenne de manière considérable)

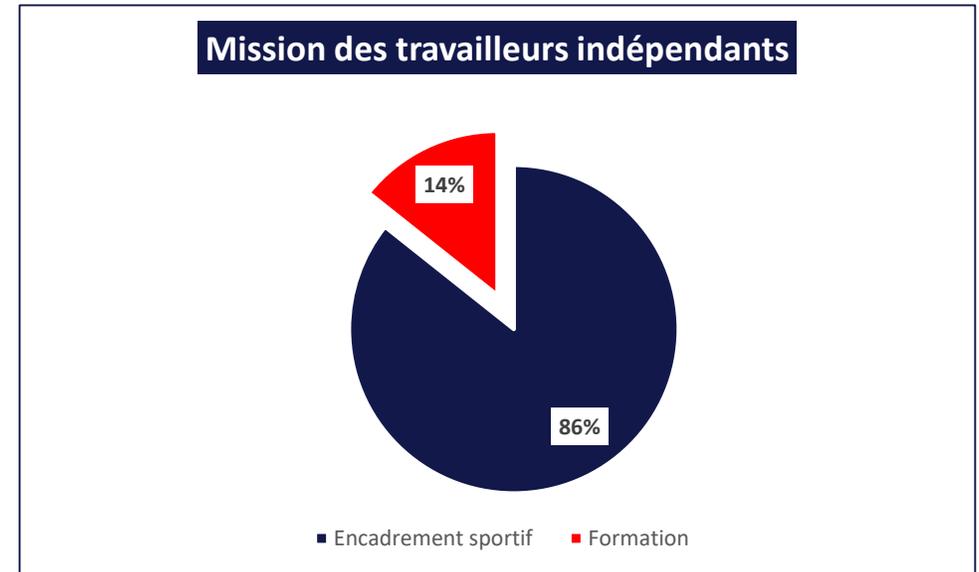
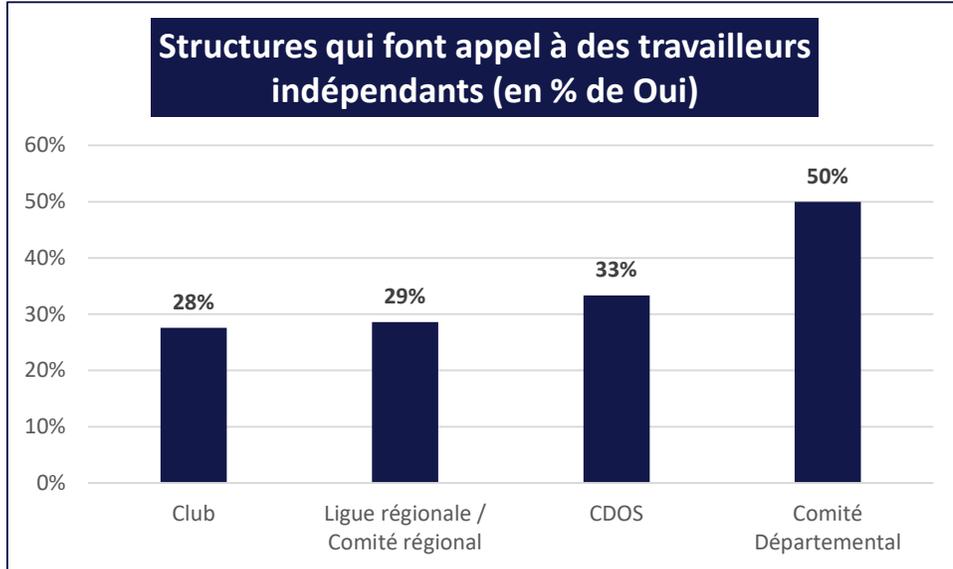
Cadre d'intervention des salariés de la structure

En fonction du type de structure, on remarque une présence ou non de salariés dits « hors encadrement sportif ».

Ainsi, si les clubs comportent principalement des salariés encadrant des activités sportives, l'échelon départemental puis régional nécessitent du salariat disposant de compétences hors encadrement (administratif, conseillers territoriaux, secrétariat, etc.)



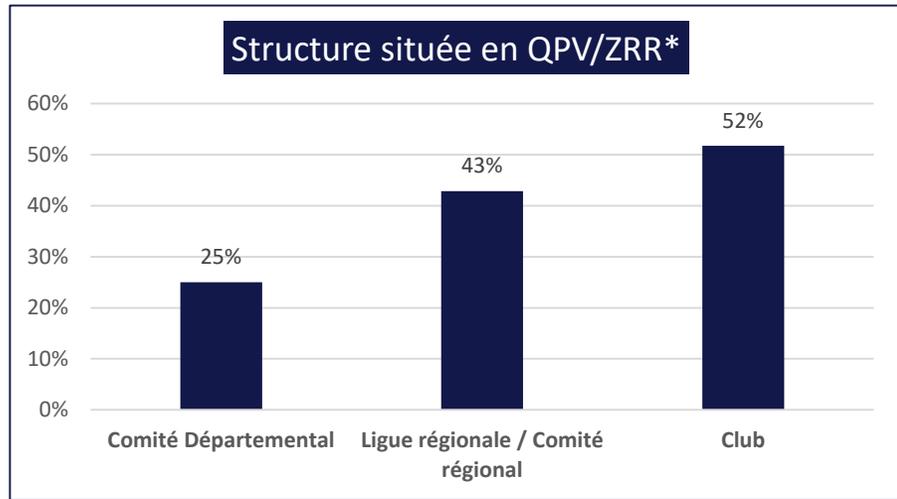
Recours aux travailleurs indépendants



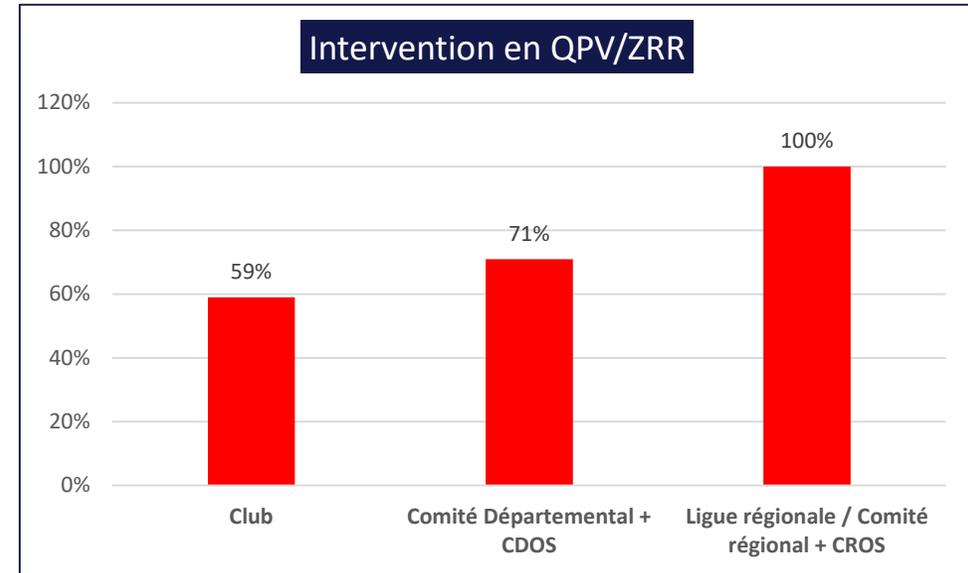
L'encadrement sportif est la principale mission des travailleurs indépendants auxquels les structures sportives ont recours.

Les clubs employeurs interrogés n'y font toutefois appel qu'à hauteur de 28%. Les réponses données ne permettent ni d'établir de lien entre le nombre d'ETP d'un club et le recours aux travailleurs indépendants, ni entre le nombre de licenciés et le recours à ces mêmes travailleurs.

QPV/ZRR



* CROS/CDOS répondants non situés en QPV/ZRR



Les clubs qui se situent en QPV/ZRR y interviennent (logique de proximité), 2 clubs y interviennent également alors qu'ils n'y sont pas situés.

Remarquons que les comités départementaux, CROS, CDOS ne sont pas ou peu situés en QPV mais y interviennent largement.

Enfin, les clubs ayant répondu qui interviennent en QPV/ZRR ont en moyenne 2,8 ETP contre 4 ETP pour ceux qui n'y interviennent pas

1

Profil des structures interrogées

Etude qualitative

Caractéristiques des structures interrogées

20 entretiens

ont été conduits pour réaliser cette étude. Ces entretiens ont été réalisés avec des dirigeants de clubs (bénévoles) la plupart du temps ou des directeurs dans de rares cas.

dont

3 Ligues Régionales

7 Comités départementaux (dont 1 Groupement d'employeurs et 2 CDOS)

1
0

Clubs (dont 1 Maison Sport Santé)

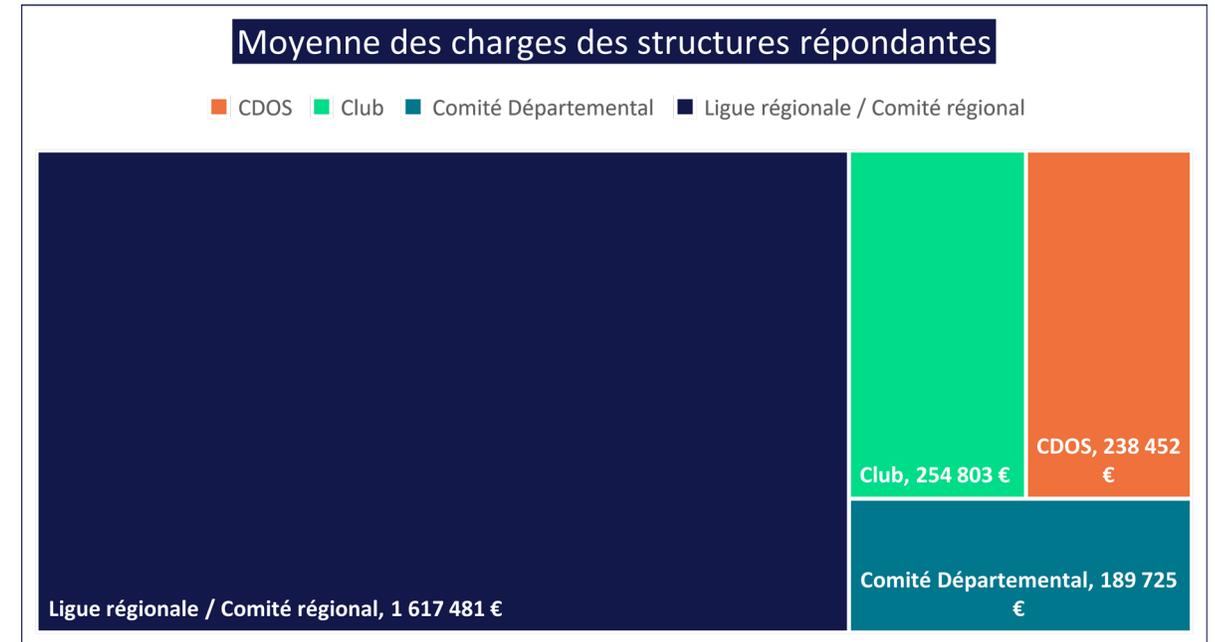
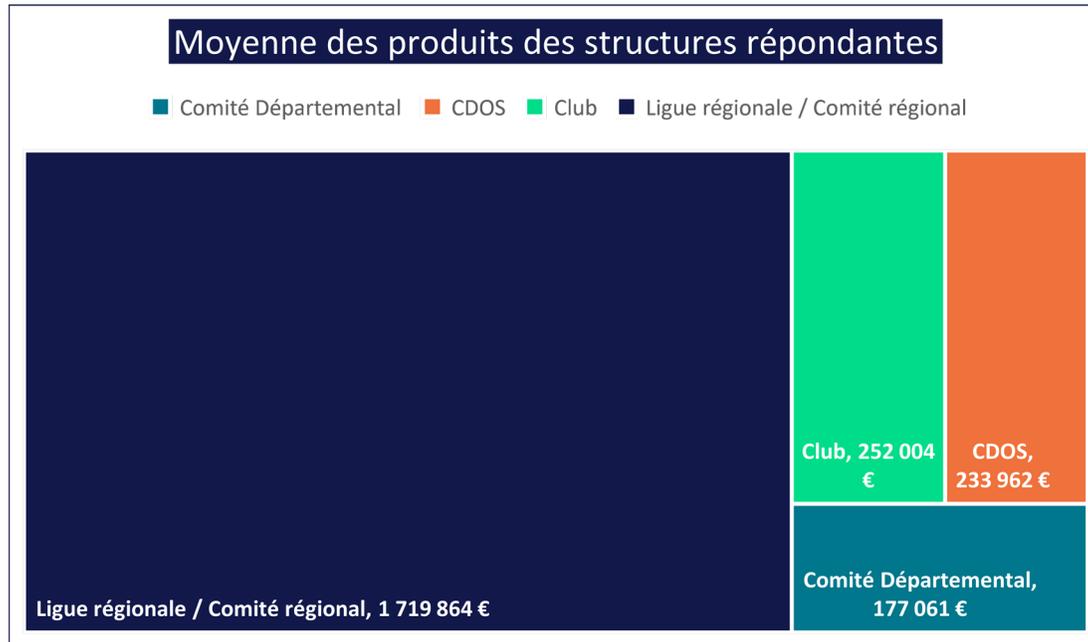
Enfin, soucieux d'avoir une représentation de l'ensemble des territoires, au niveau départemental, la répartition des entretiens conduits est la suivante :

- 5 entretiens en Indre-et-Loire
- 2 entretiens en Eure-et-Loir
- 2 entretiens dans le Loir-et-Cher
- 3 entretiens en Indre
- 1 entretien dans le Cher
- 4 entretiens dans le Loiret
- 3 entretiens sur des structures de dimension régionale

2

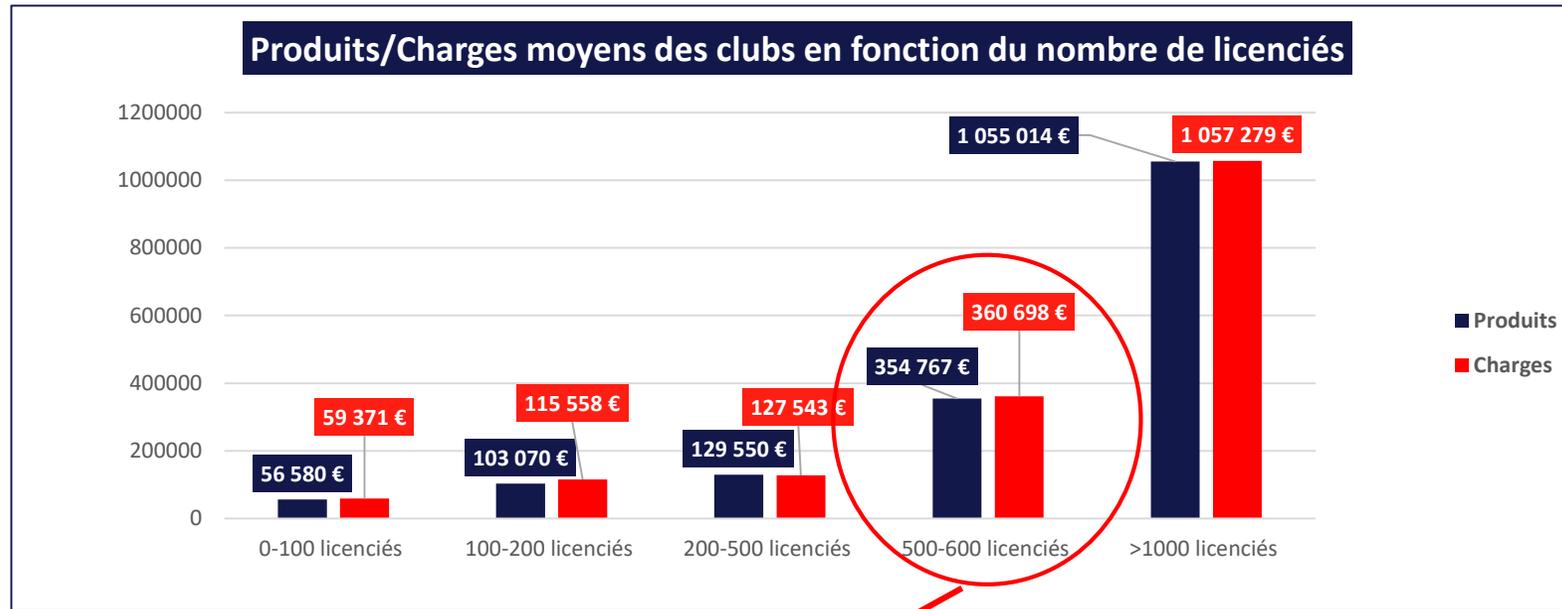
Modèle économique des structures

Produits / Charges



Si les logiques financières sont respectées de par la dimension des structures répondantes, nous détaillerons ces éléments pour les clubs dans la slide suivante (l'échantillon comportant des clubs de dimensions très variables)

Produits / Charges (focus clubs)



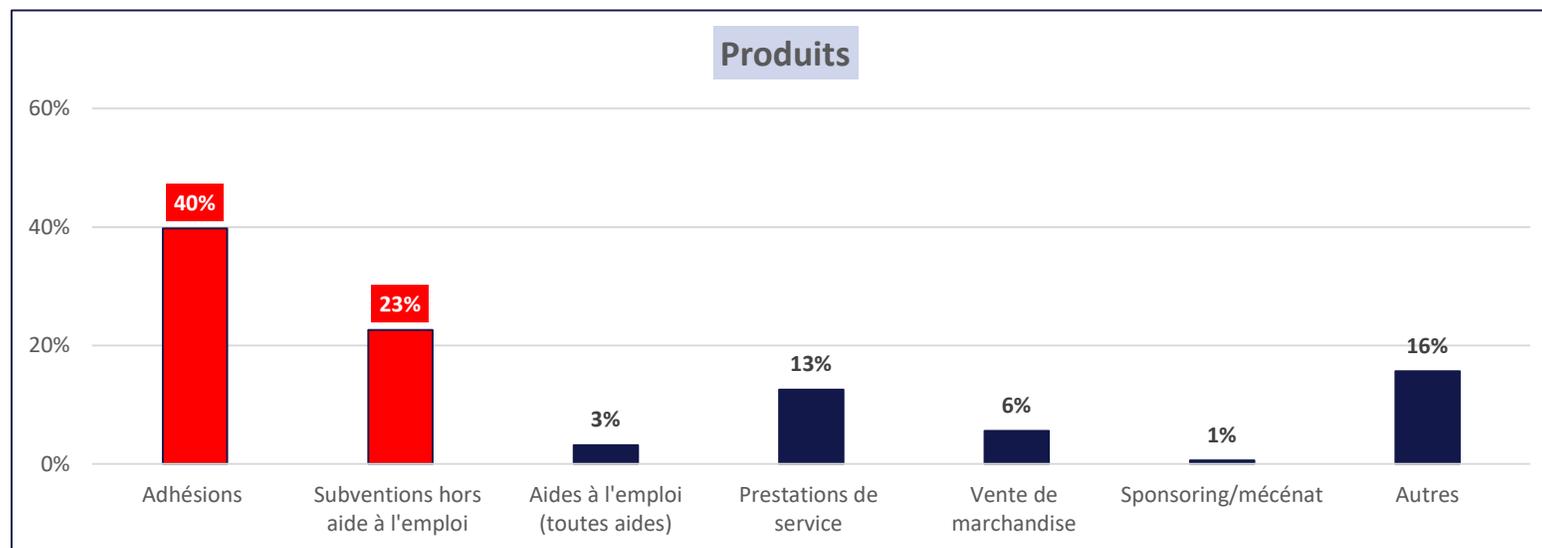
NB : les chiffres moyens donnés pour la catégorie « 500-600 licenciés » comprennent un club de haut-niveau aux produits et charges largement supérieures aux autres clubs de sa catégorie. La différence comparée à la catégorie [200-500] s'explique par le poids considérable de ce club.

En enlevant ce club de l'échantillon, nous retrouvons les montants suivants plus en accord avec les tendances d'évolution des ressources :

Produits moyens : 167 084 €
Charges moyennes : 174 498€

Ventilation moyenne des produits et charges

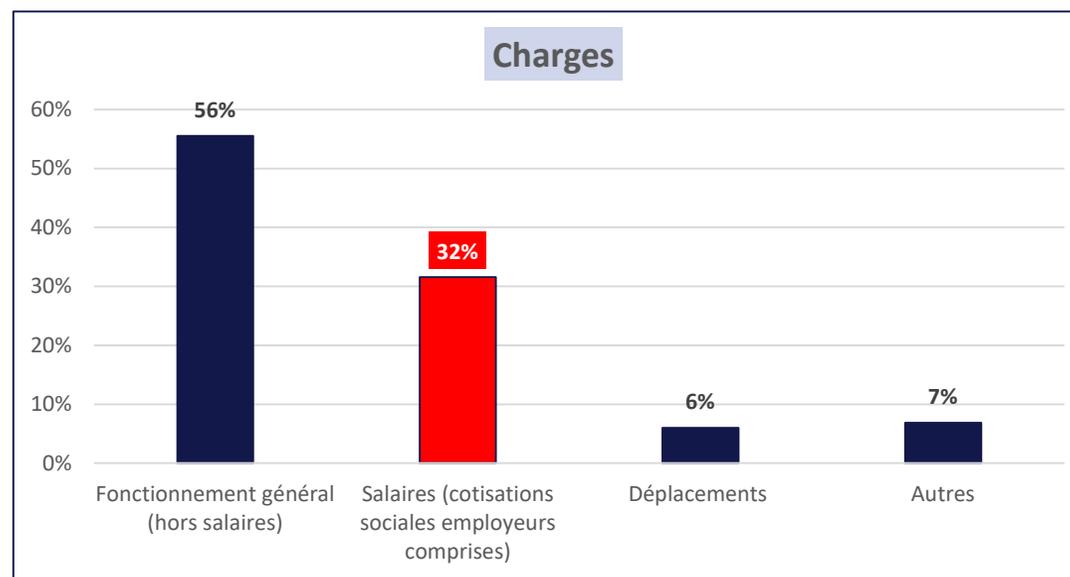
Liges Régionales / Comités Régionaux



Un modèle avec des ressources composés à plus de 60% des adhésions et subventions.

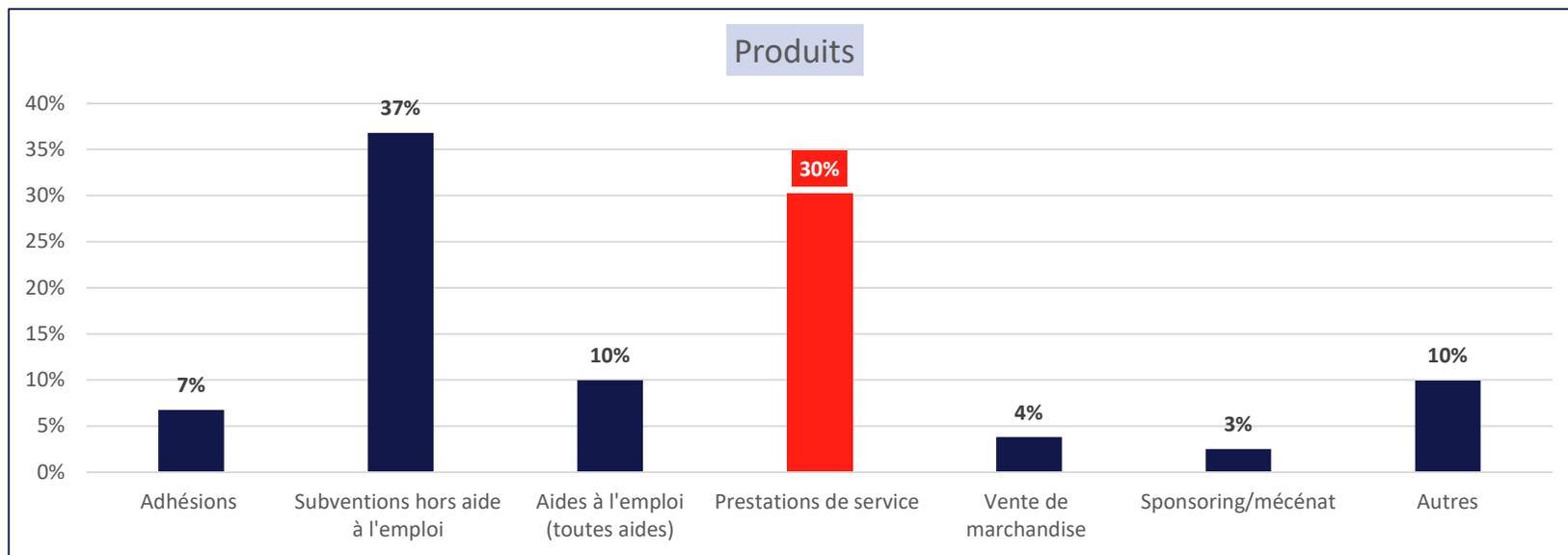
Des charges salariales pesant pour 32% du total des charges.

Ces données témoignent de la fonction de coordination des Ligues et Comités au niveau régional.



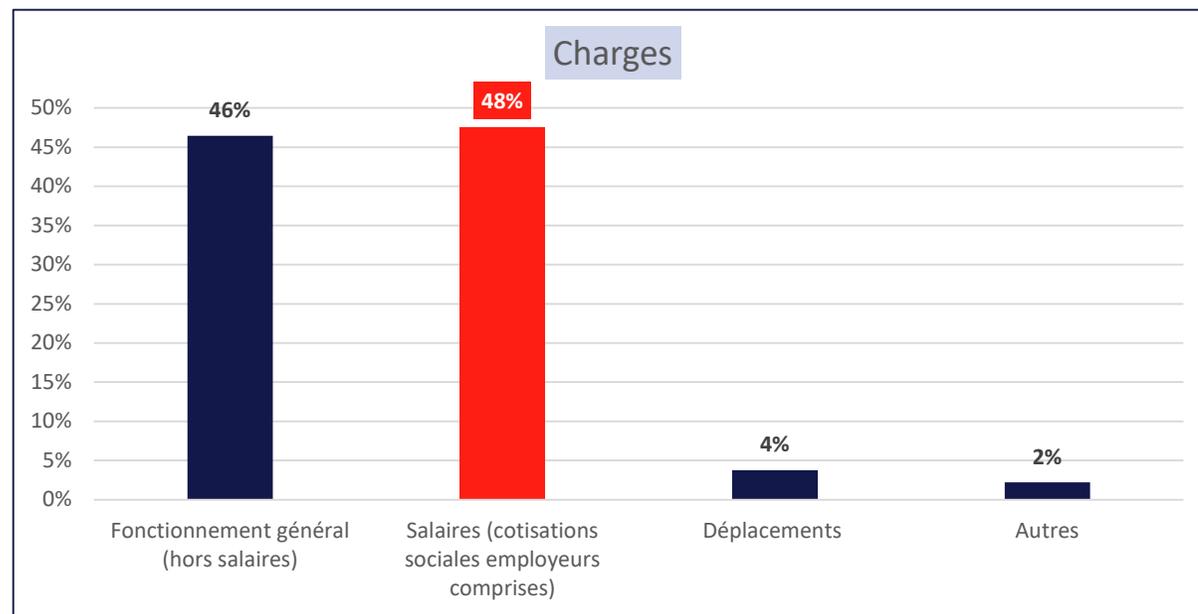
Ventilation moyenne des produits et charges

Comités départementaux + CDOS



Presque 1/3 des ressources des comités départementaux/CDOS sont catégorisés en prestation de service.

Environ la moitié des charges sont des charges salariales.



Ventilation moyenne des produits et charges

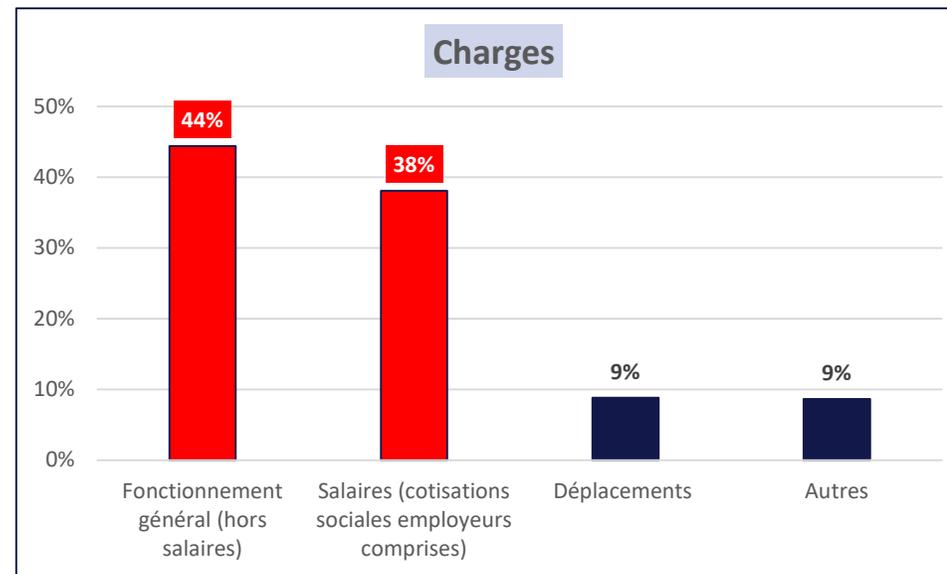
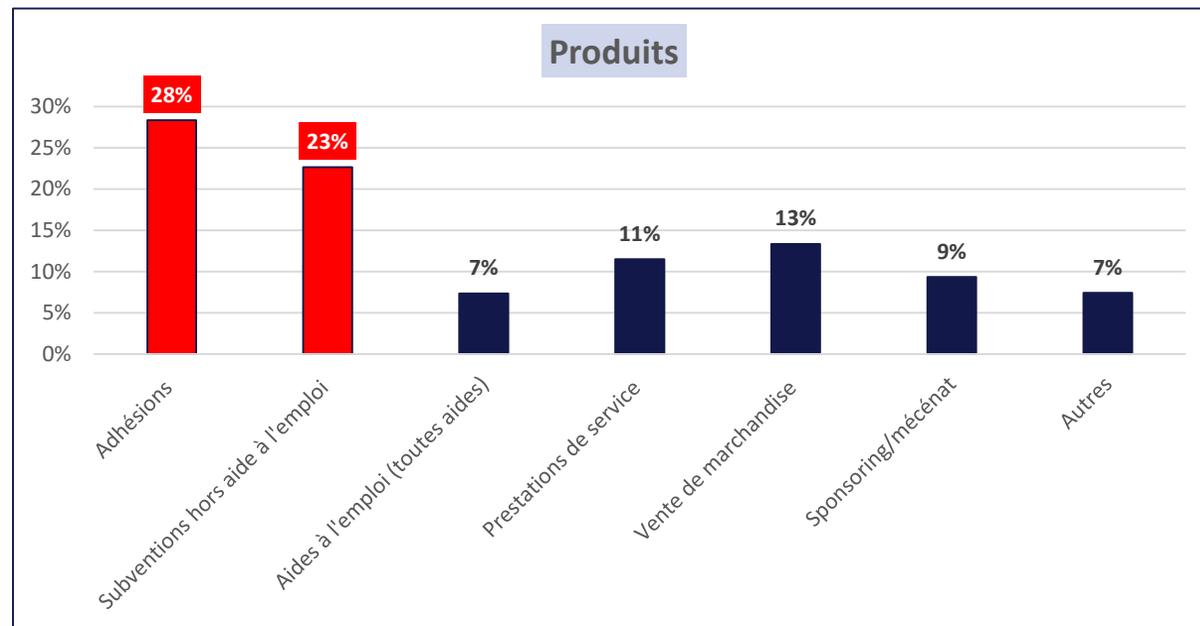
Clubs

Presque 60% des ressources des clubs proviennent des adhésions et subventions.

Pour les charges, le fonctionnement et les salaires sont les principaux postes de dépenses.

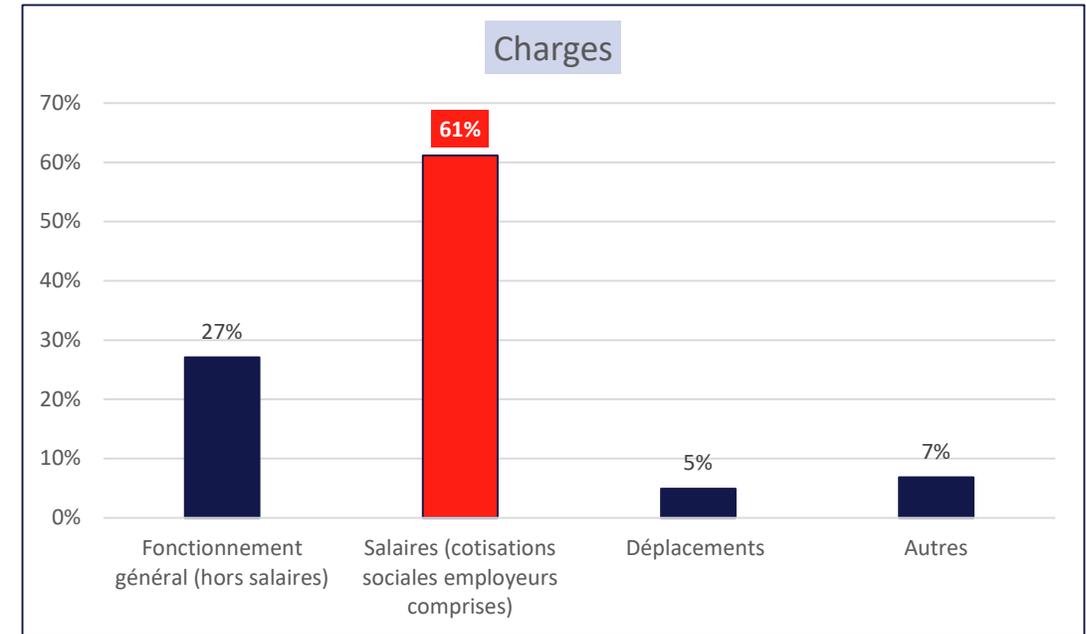
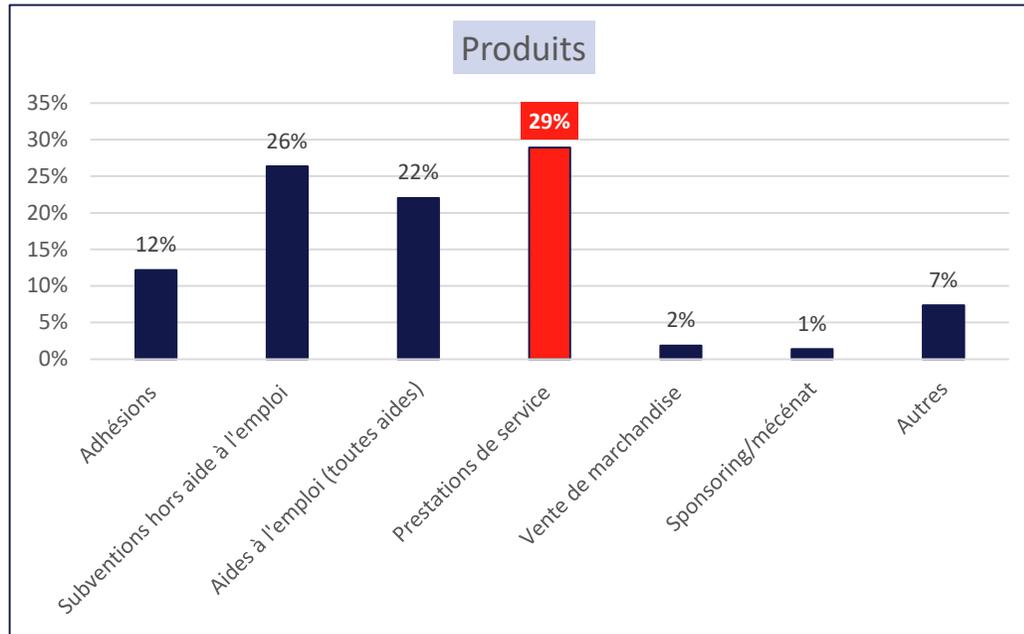
Nous détaillons ensuite les produits et charges par catégorie de clubs, l'échantillon couvrant des clubs de taille trop différente pour généraliser.

Nous nous appuyons sur l'étude « [Le modèle économique des clubs sportifs fédérés](#) » (CNOSF, CRDLA, CDES, OLBIA, 2020) pour analyser les données recueillies et établir une typologie de clubs.



Ventilation par type de clubs

→ 0-100 licenciés



Ces clubs font partie des « Clubs de proximité » identifiés dans l'étude du modèle économique des clubs sportifs fédérés (<100 licenciés). En lien avec l'étude, les comparaisons budgétaires n'ont pas de sens car cette dernière concernait tous les clubs (donc une grande majorité de clubs non employeurs, budget moyen de 11 832€ contre 56 580€ ici)

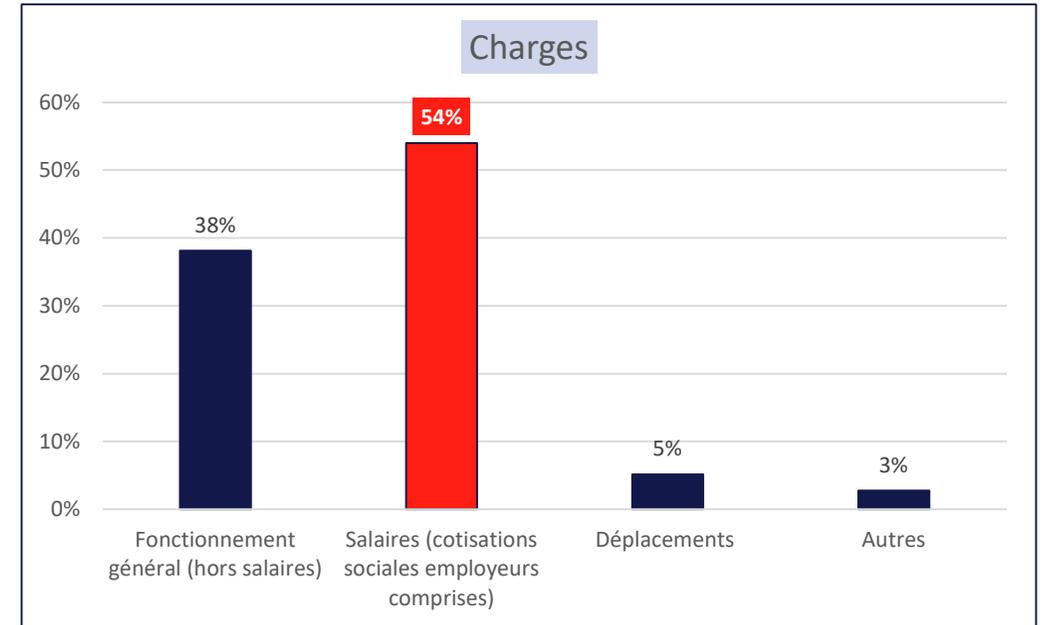
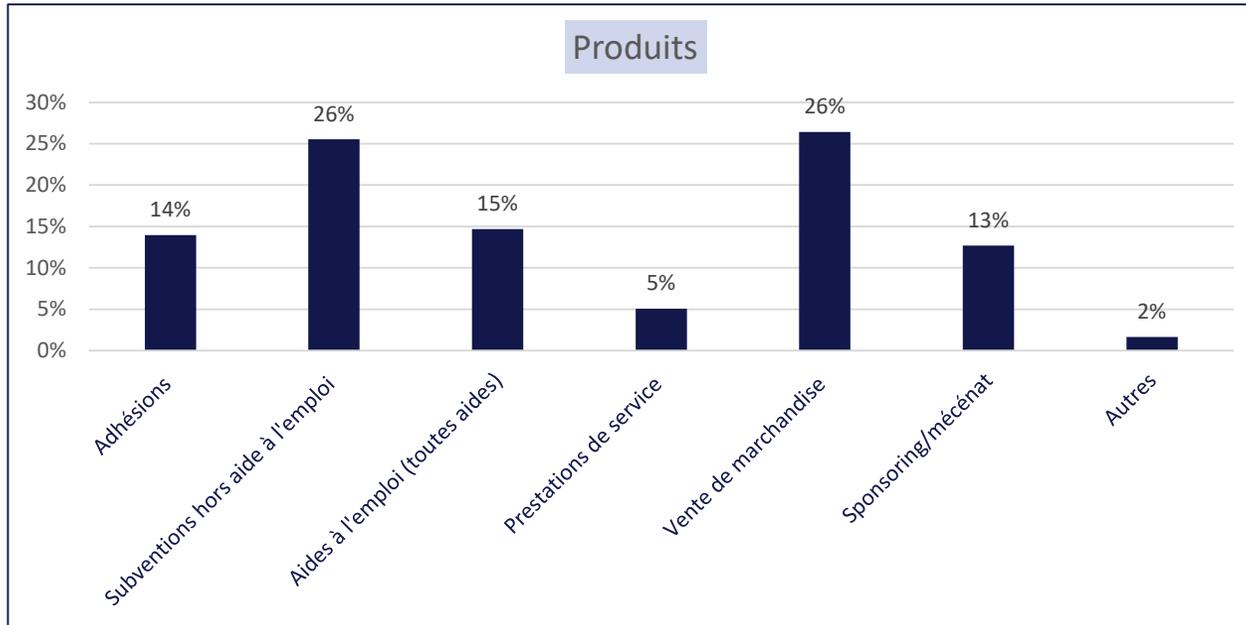
Notons deux éléments :

1/Le poids des subventions (48%) dans les recettes des clubs et le poids important (29%) des ressources liées à la prestation de services, témoignant de clubs employeurs avec un modèle basé aussi sur la vente de prestation.

2/le poids des salaires (61%) dans les charges de ces clubs

Ventilation par type de clubs

→ 100-200 licenciés

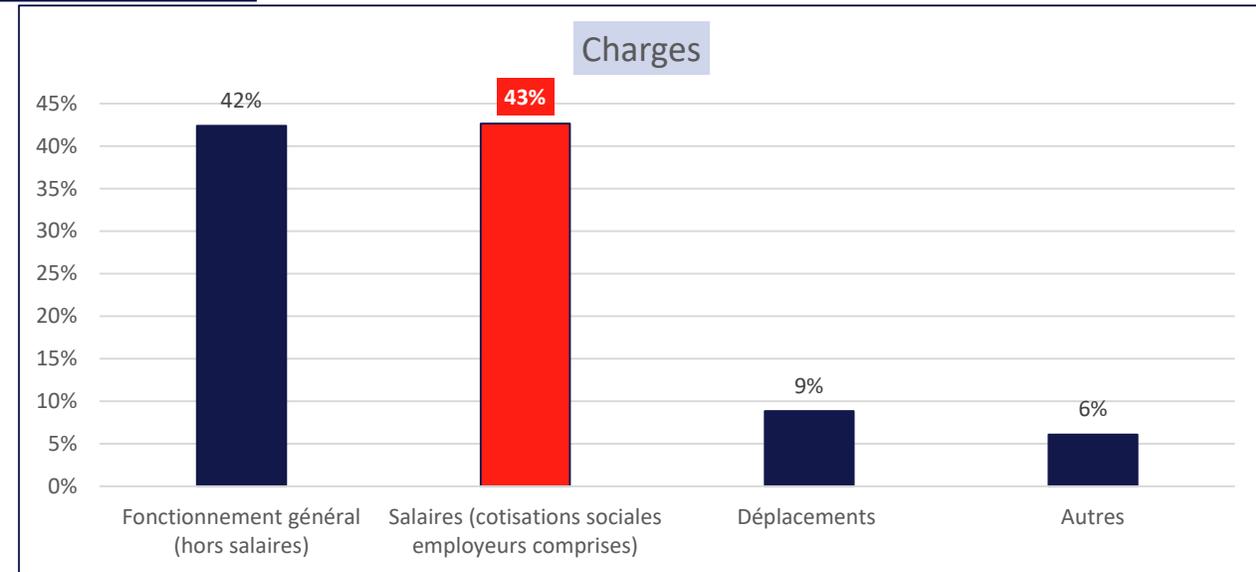
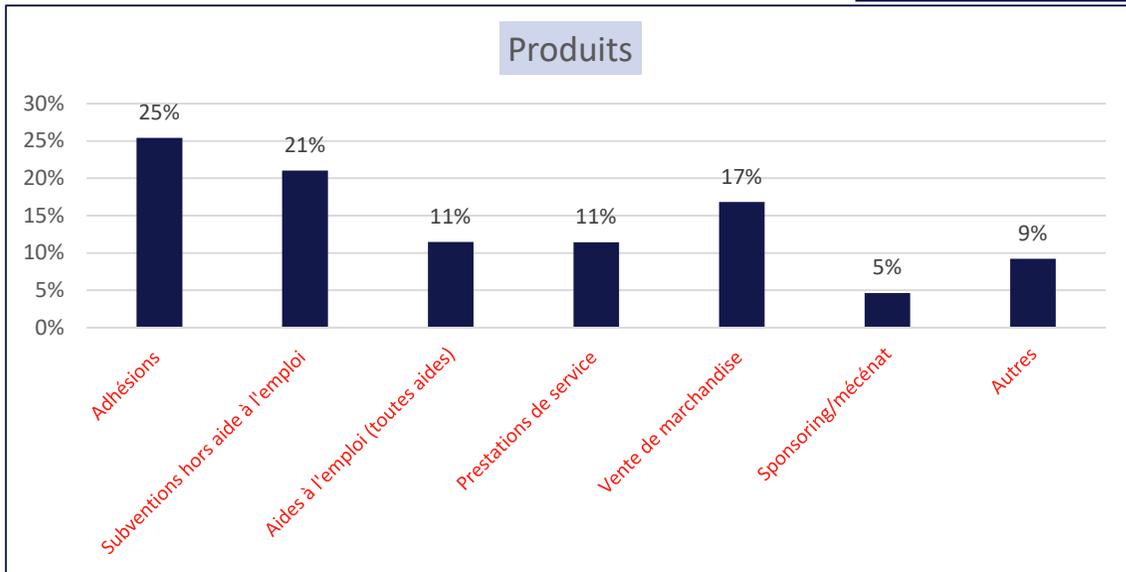


Ces clubs font partie des « clubs intermédiaires » (clubs jusqu'à 500 licenciés). Ces clubs sont ceux qui ont la plus forte diversification des revenus (sponsoring, vente de marchandises, subventions, etc).

Notons que le poids des salaires dans les charges diminuent par rapport aux clubs de 100 licenciés maximum (54% contre 61%)

Ventilation par type de clubs

→ 200-500 licenciés



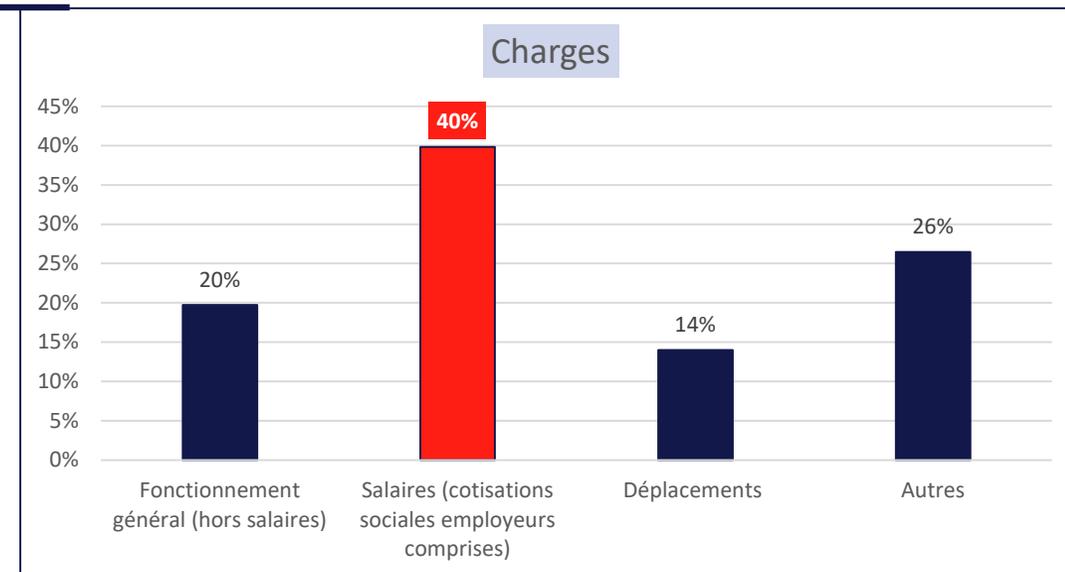
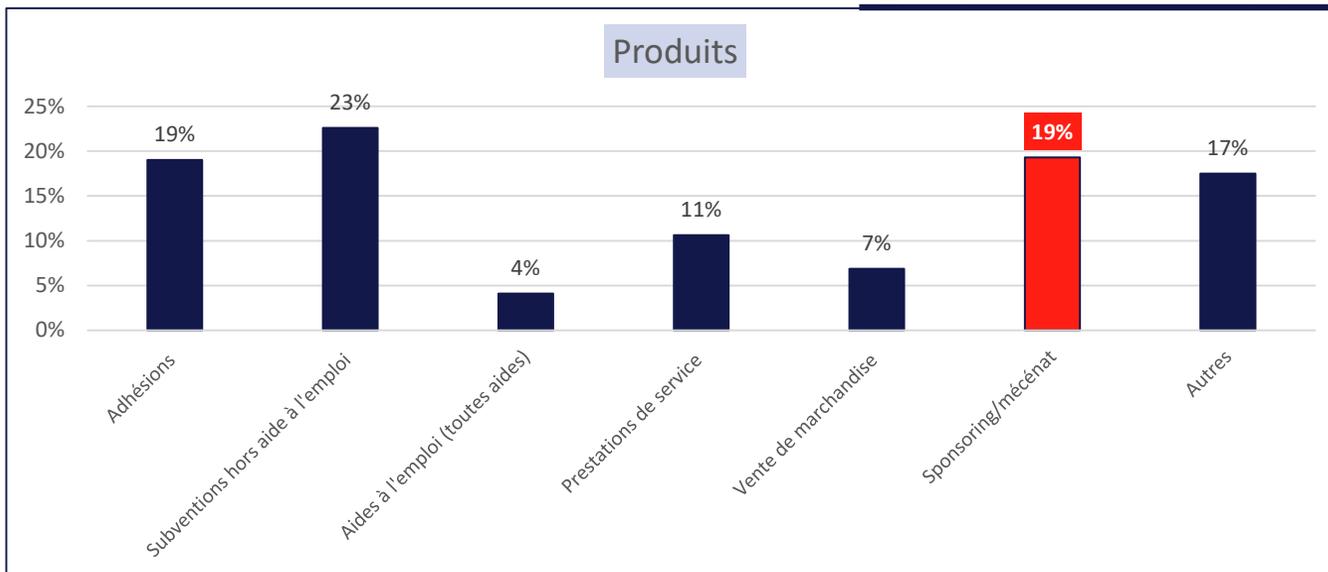
Ces clubs font également partie des « clubs intermédiaires » (jusqu'à 500 licenciés). La diversification des ressources est encore plus prégnante ici.

Si l'étude du modèle économique des clubs (qui interrogeaient majoritairement des clubs non employeurs) notait que ce type de structures dépendaient à 19% des subventions, on constate ici que les clubs employeurs en dépendant aux alentours de 32%. On peut formuler l'hypothèse que la différence du poids des subventions est comblée par les 11% d'aide à l'emploi soulignés ci-dessus.

Notons que le poids des salaires dans les charges diminuent par rapport aux clubs de 100 licenciés maximum (54% contre 61%)

Ventilation par type de clubs

→ 500-600 licenciés

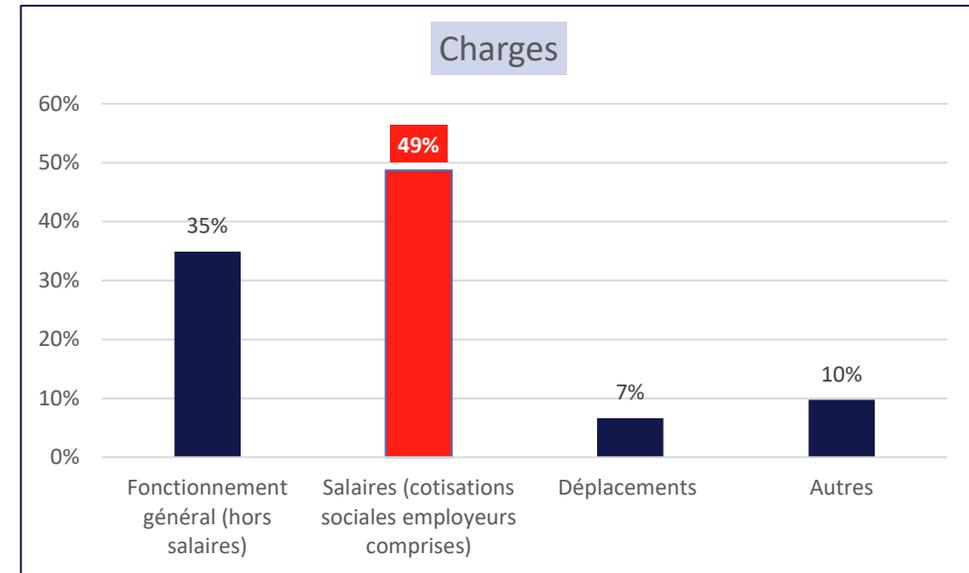
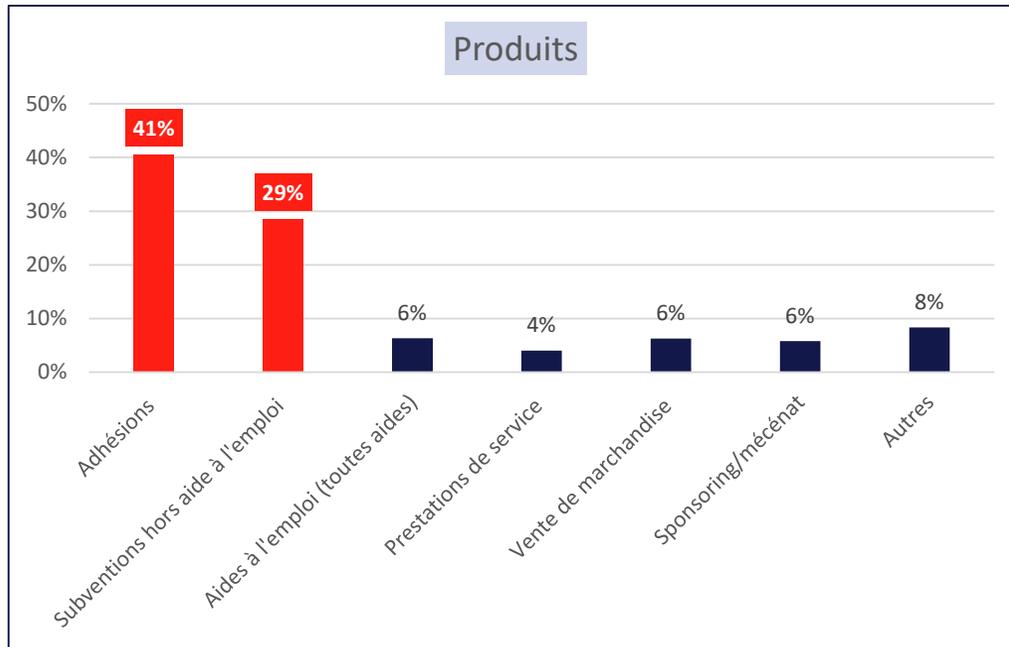


Au-delà de 500 licenciés, nous rentrons dans la catégorie des « clubs phares » identifiés dans l'étude sur le modèle économique des clubs sportifs fédérés. Il sera ici difficile de faire des comparatifs tant les clubs peuvent être de dimension variable.

Notons toutefois une diversification des ressources toujours présente et un poste « salaires » pesant moins encore dans les charges des clubs que sur les cas précédents (40% ici). Le poids des « déplacements » est également à souligner (14%) tout comme la part des adhésions qui diminue par rapport aux clubs avec moins d'adhérents.

Ventilation par type de clubs

→ 500-600 licenciés (variante)



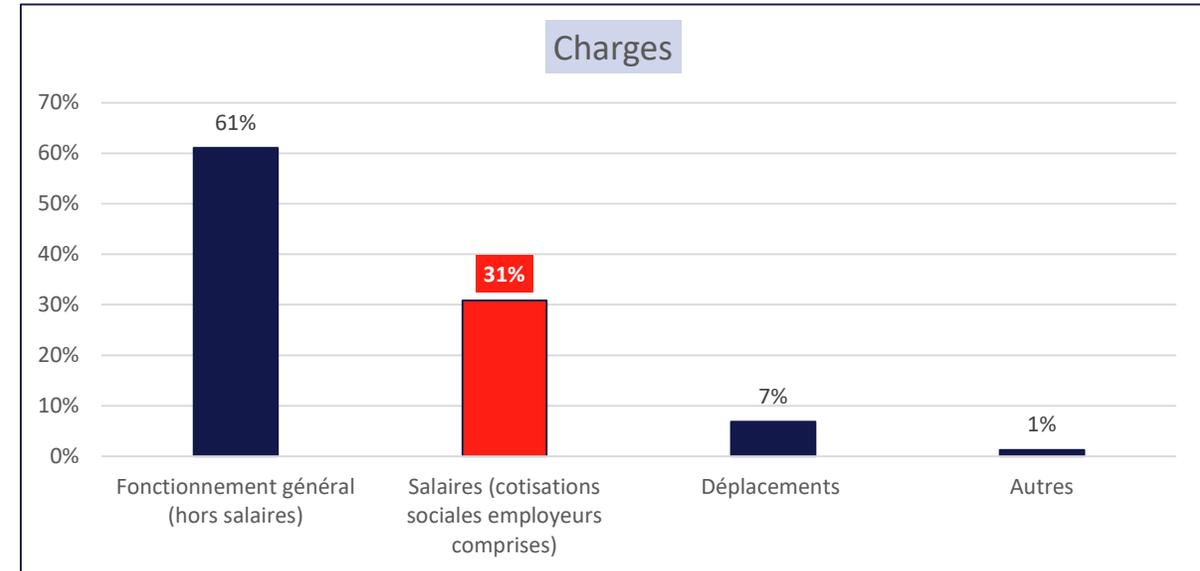
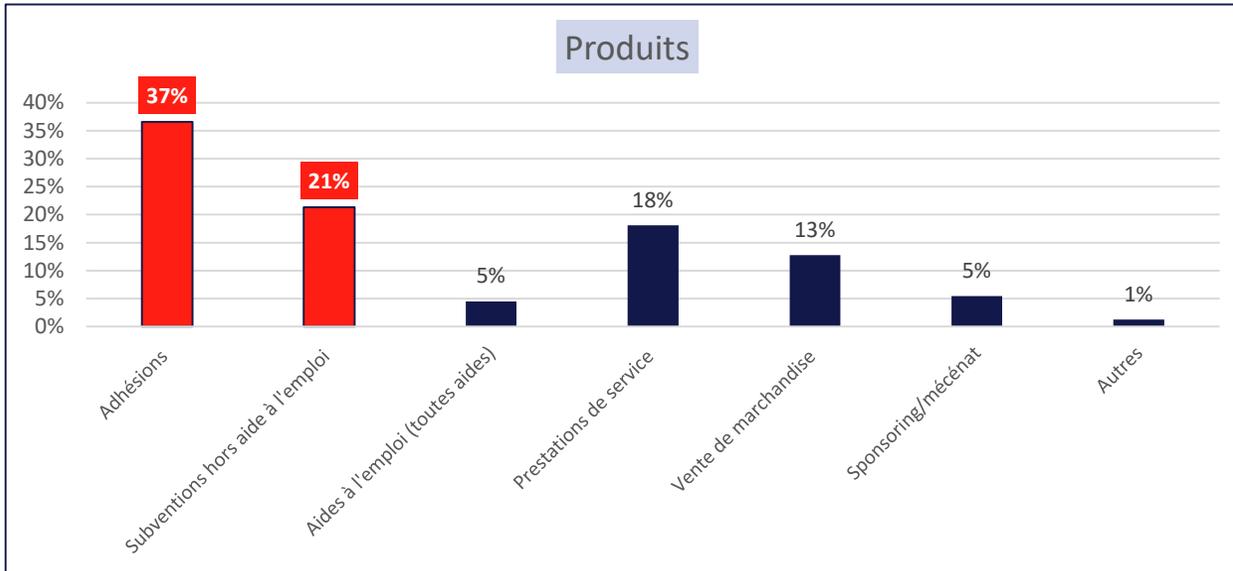
La variante proposée ici exclue un club de haut-niveau impactant fortement les % proposés précédemment.

En enlevant ce club de l'analyse, on constate sur les graphiques ci-dessus le moindre poids du sponsoring et généralement une diversification des ressources (modèle basé sur les subventions d'origines variées et des adhésions à 41%) peu présente comparé aux clubs « intermédiaires » (de 100 à 500 licenciés).

Sur ces clubs, la masse salariale représente environ la moitié des dépenses.

Ventilation par type de clubs

➔ >1000 licenciés



Sur les clubs de plus de 1000 licenciés, notons deux éléments :

- La diversification des ressources intéressante mais un modèle basé à 63% sur le mix subventions/adhésions (dont 37% d'adhésions)
- Une masse salariale ne pesant « que » 31% des charges de la structure

Analyse en Composantes principales pour les clubs

□ Définition :

L'Analyse en Composantes principales est une méthode factorielle de réduction de dimension pour l'exploration statistique de données quantitatives multiples.

□ Le principe :

Résumer l'information qui est contenue dans une large base de données en un certain nombre de variables synthétiques

□ Intérêt pour cette étude :

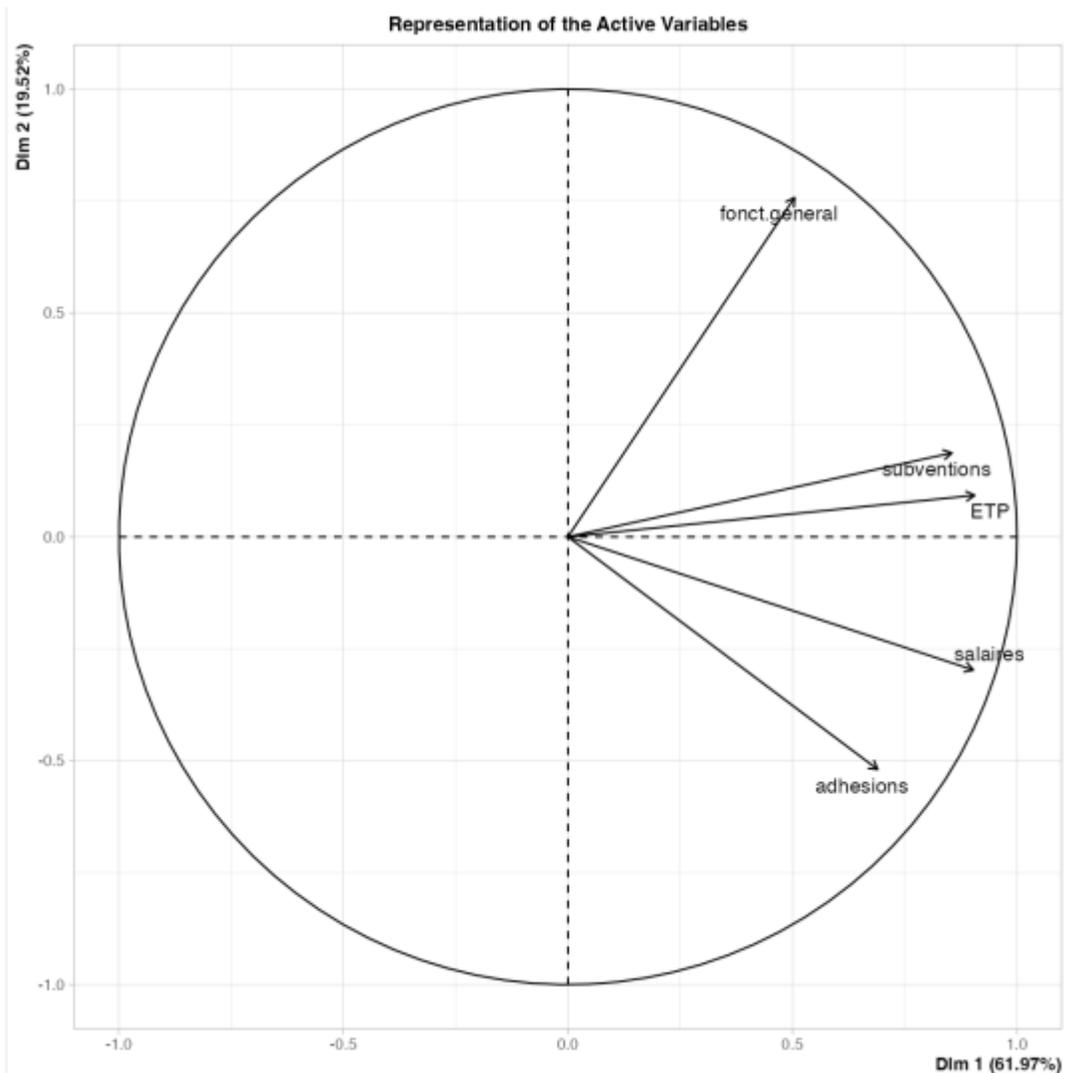
Faire parler les données du questionnaire. Voir si des corrélations existent entre certaines variables.

Variables retenues pour l'application au cas des clubs (slide suivante) :

- Nombre d'ETP
- Montant des subventions déclaré (en €)
- Montant des adhésions déclaré (en €)
- Montant des dépenses en fonctionnement général déclaré (en €)
- Montant des dépenses en salaires déclaré (en €)

Cette analyse vient compléter les graphiques précédents en ce sens qu'elle utilise les montants déclarés et non les parts que cela représente dans les recettes et les dépenses.

Analyse en Composantes principales pour les clubs



L'analyse en composante principale est ici réalisée au niveau des clubs. (Pour ne pas fausser l'analyse, ont été exclus les très gros clubs (>1500 licenciés et >=7 ETP))

RAPPEL : Cette analyse vient compléter les données précédentes car a été réalisée avec les montants des postes de charges et produits (€) et non les parts que cela représente (%).

Clé de lecture : Plus l'angle entre deux flèches (variables) est « faible », plus la corrélation entre ces variables existe, et inversement.

Concrètement, on constate ici plusieurs éléments (venant conforter statistiquement/compléter nos propos préalables) :

- Une très forte corrélation entre le nombre d'ETP, le montant des subventions obtenues et la dépense salariale ce qui permet de formuler l'hypothèse selon laquelle les emplois permettent d'obtenir des subventions ou que les subventions financent en partie les emplois.
En complément, une forte corrélation entre les montants des adhésions et des salaires (avoir plus de recettes d'adhésions implique que la structure dépense plus d'€ en masse salariale ou inversement)
- Aucune corrélation entre les recettes des adhésions et les dépenses en fonctionnement général (avoir plus de recettes d'adhésions n'implique pas que l'on dépense forcément plus d'€ en fonctionnement général ou inversement).
- Plus généralement, les dépenses en fonctionnement général sont nettement moins corrélées aux quatre autres variables étudiées

Synthèse modèle économique des clubs

La typologie proposée dans l'étude « le modèle économique des clubs sportifs fédérés » se retrouve assez bien sur ce focus sur les clubs employeurs.

On y retrouve :

1

Des « clubs de proximité » (<100 licenciés)

ou le mix subventions/adhésions représente 60% des ressources (48% de subventions), correspondant également au poids du salaire dans les charges du club

2

Des clubs intermédiaires (100-500 licenciés)

avec le modèle le plus fort de diversification des ressources (30 à 40% de subventions environ) et un poste salarial qui pèse plus de la moitié des dépenses

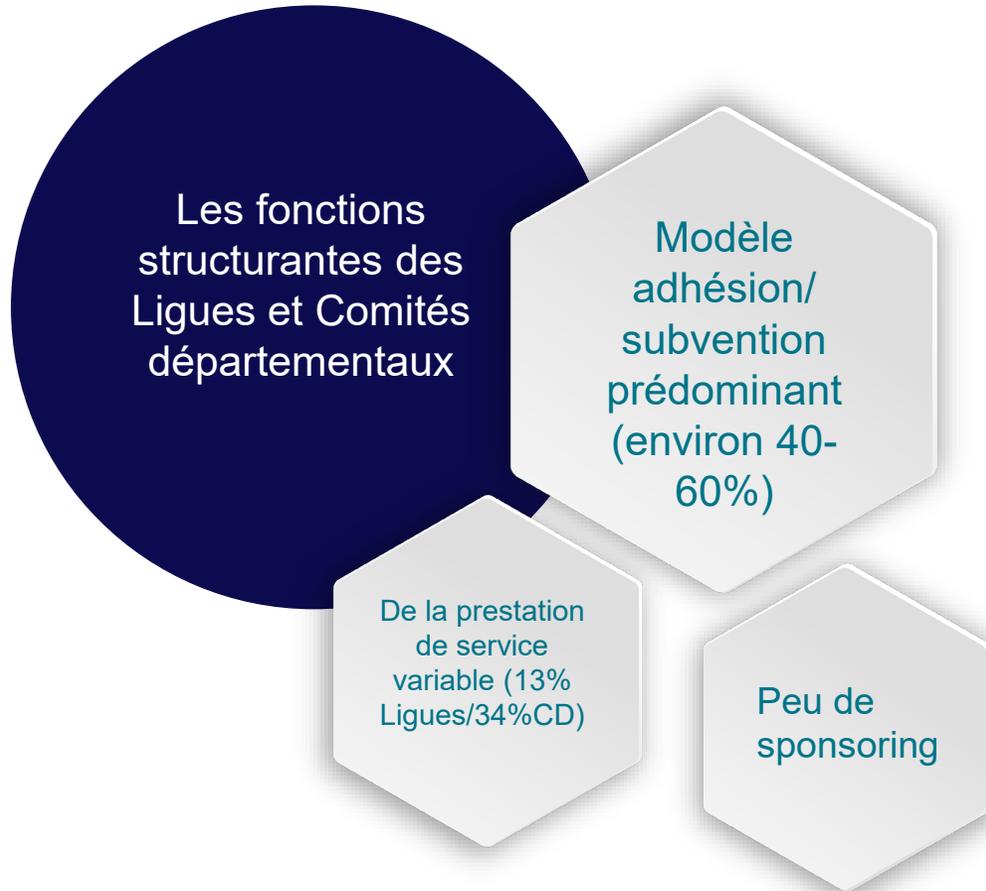
3

Des clubs « phares » (+500 licenciés)

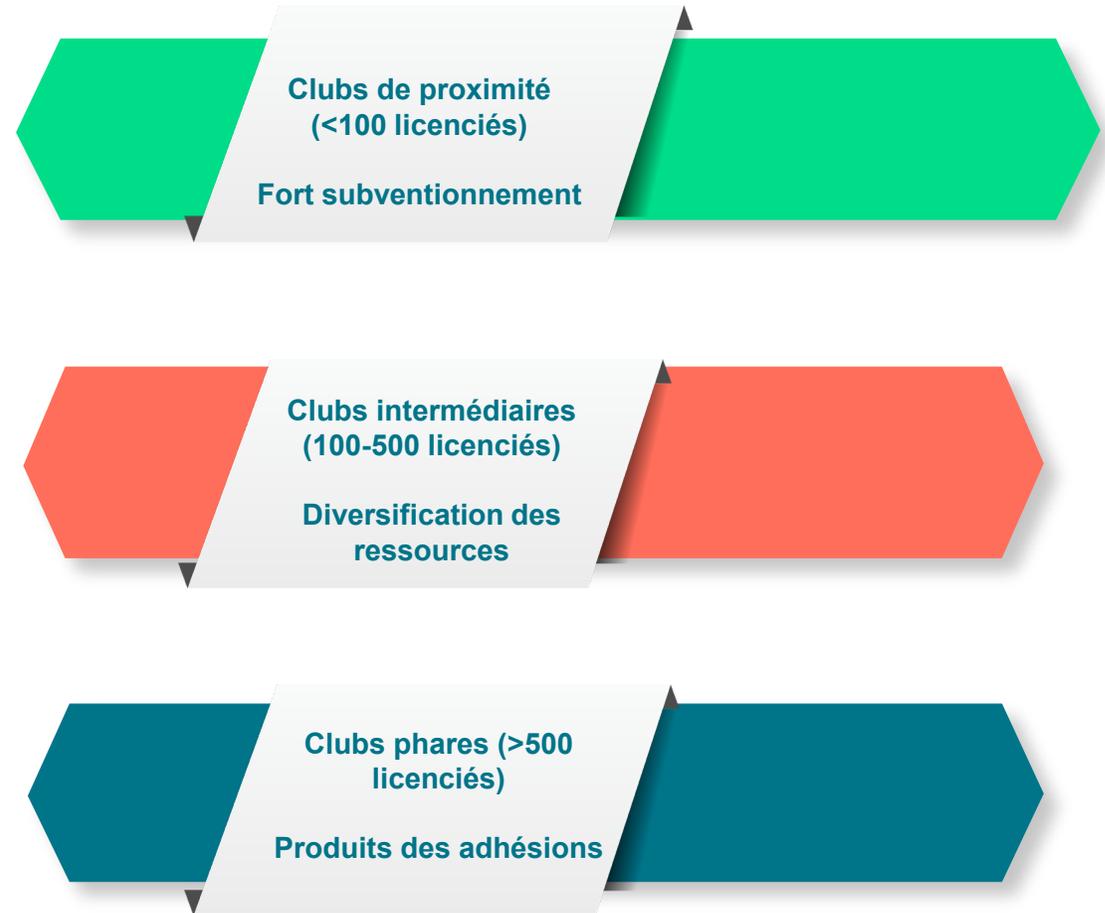
au modèle moins diversifié que la catégorie précédente mais avec des recettes d'adhésions élevées ainsi que des provenances de subvention plus élargies (corrélation entre le nombre d'ETP et les volumes de subventions obtenues prouvée par l'ACP).

Le poids du salaire dans les charges du club diminue avec l'augmentation du nombre d'adhérents (mais augmente en € dépensés).

Données clés – modèle économique



3 types de clubs

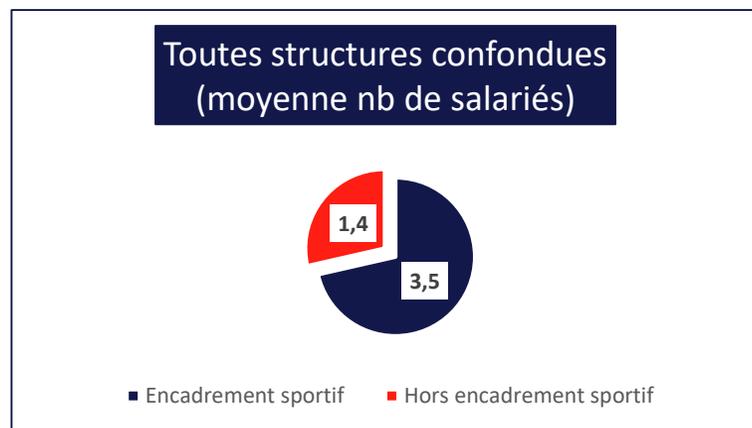




Contexte de la demande de financement

(à date de la demande)

Nombre de salariés au moment de la demande d'aide à l'emploi

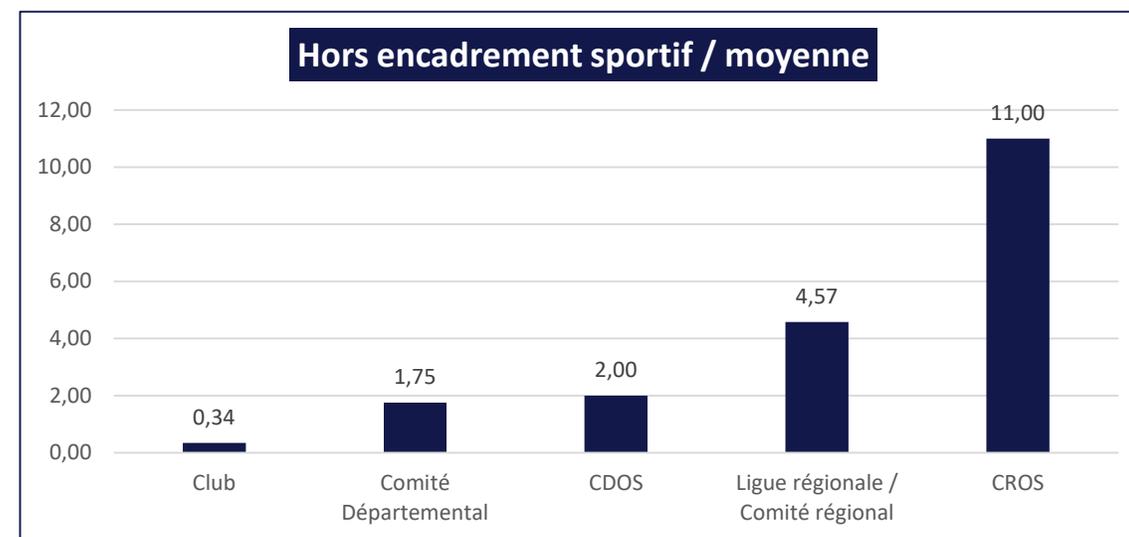
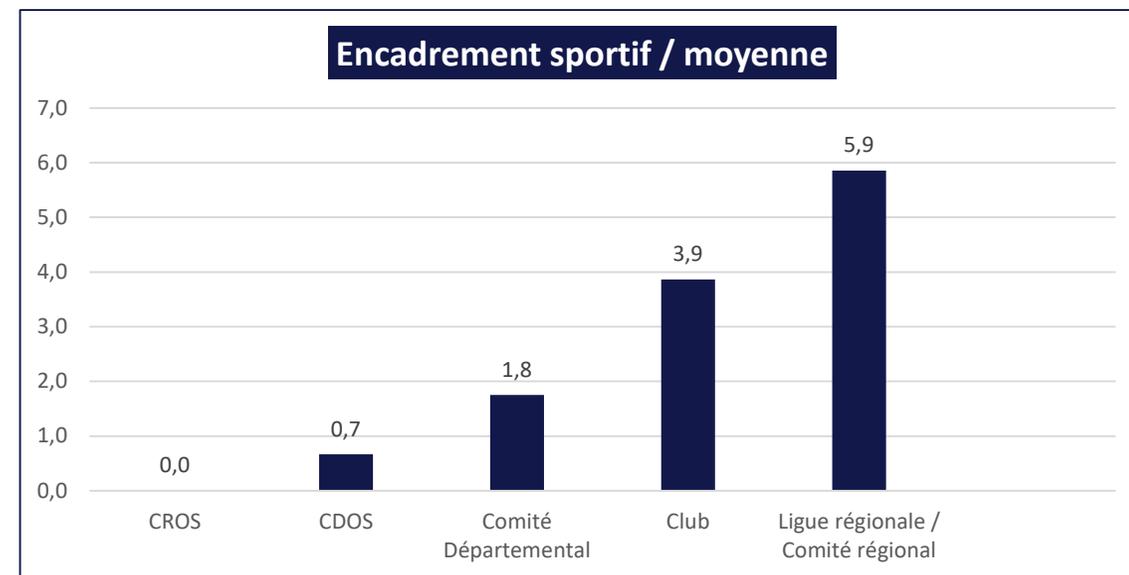


Au moment de la demande d'aide à l'emploi, 71% des salariés déjà présents dans la structure relèvent de l'encadrement sportif

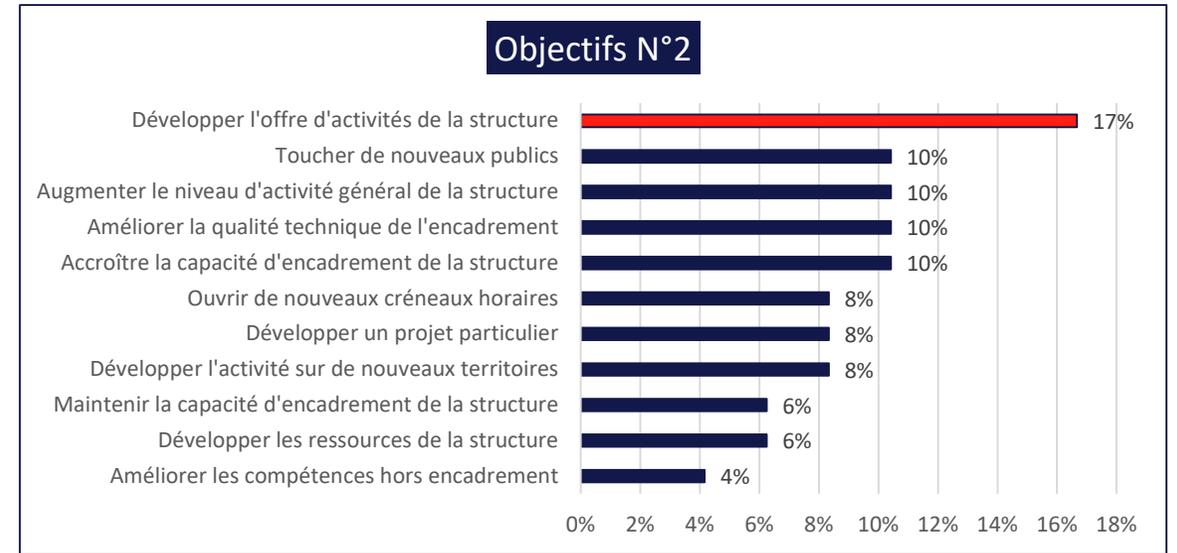
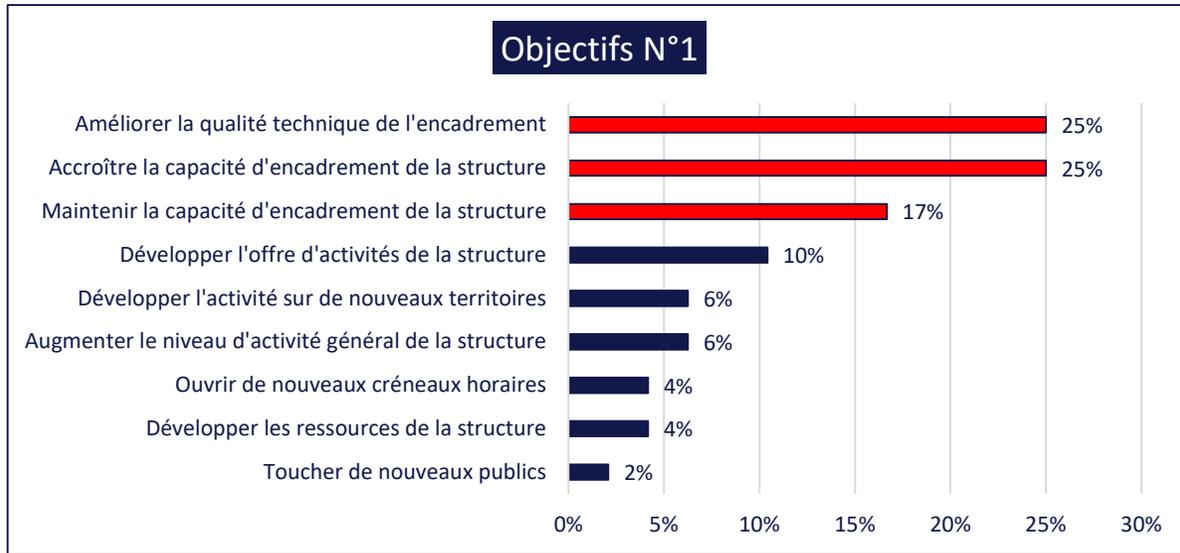
On remarque fort logiquement que les structures qui ont le plus de salariés dans l'encadrement sont celles qui interviennent « directement » auprès des bénéficiaires.

Les Ligues Régionales combinent quant à elles des capacités d'intervention et des emplois hors encadrement.

Pour les clubs, les salariés hors encadrement sportif apparaissent au seuil de 450 licenciés et restent marginaux.



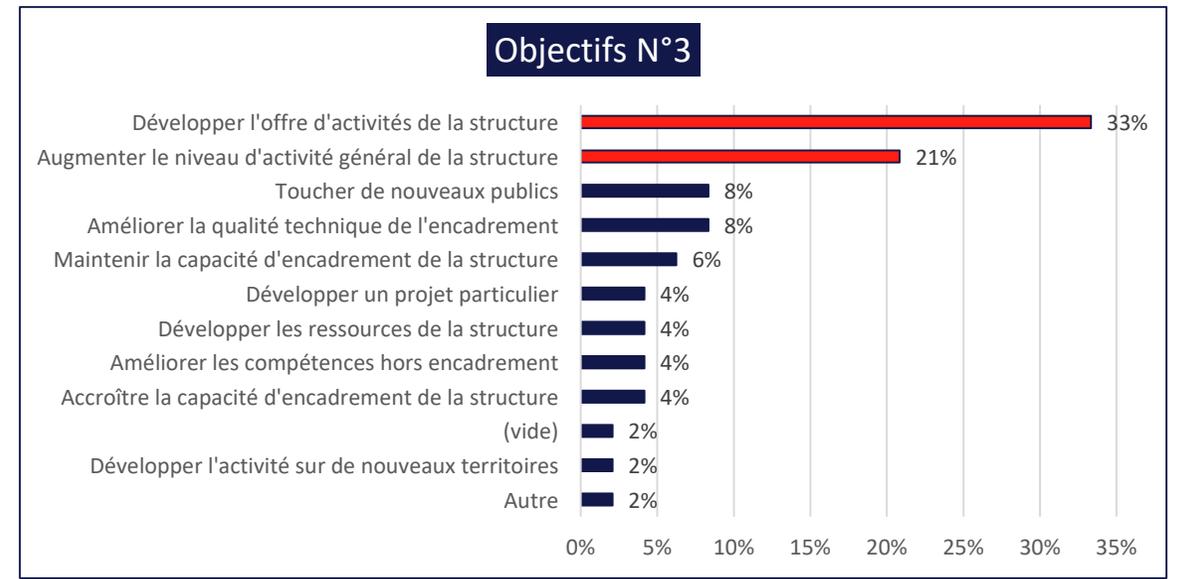
Objectifs visés lors de la création de l'emploi (généralités)



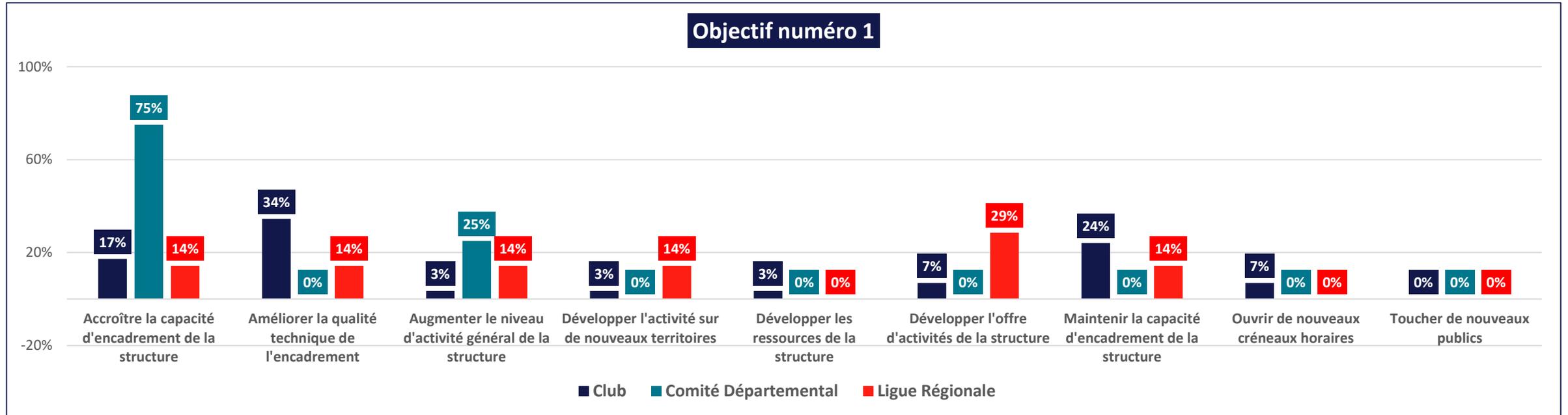
En complément des données précédentes, on voit clairement que la première préoccupation (toutes structures confondues) lors de la création de l'emploi, relève de l'encadrement.

Viennent ensuite des éléments liés à l'offre de la structure, sa capacité à développer son activité voire à toucher de nouveaux publics grâce à une embauche pertinente.

Remarquons qu'il n'est pas commun que l'embauche se fasse avec comme objectif le développement d'un projet spécifique



Objectifs visés lors de la création de l'emploi (par type de structure)



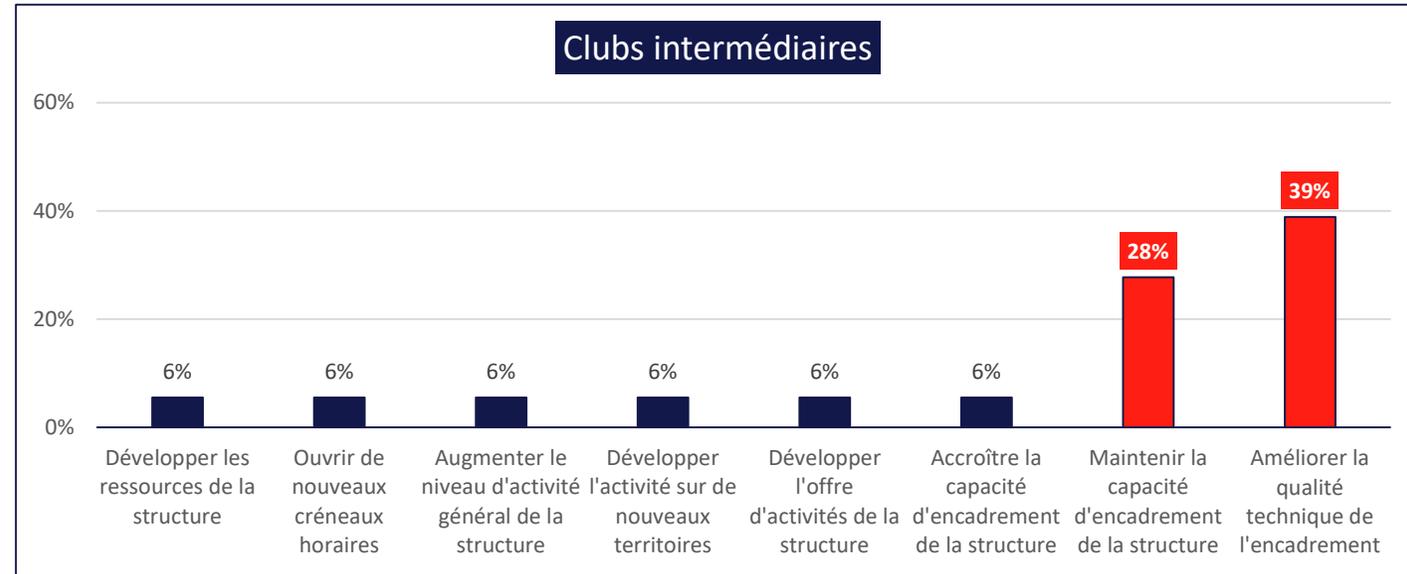
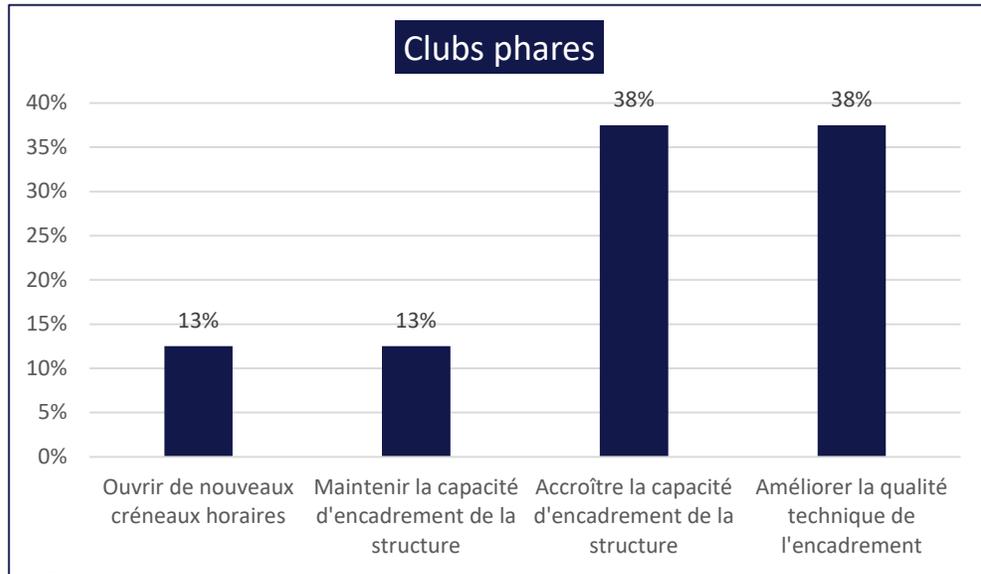
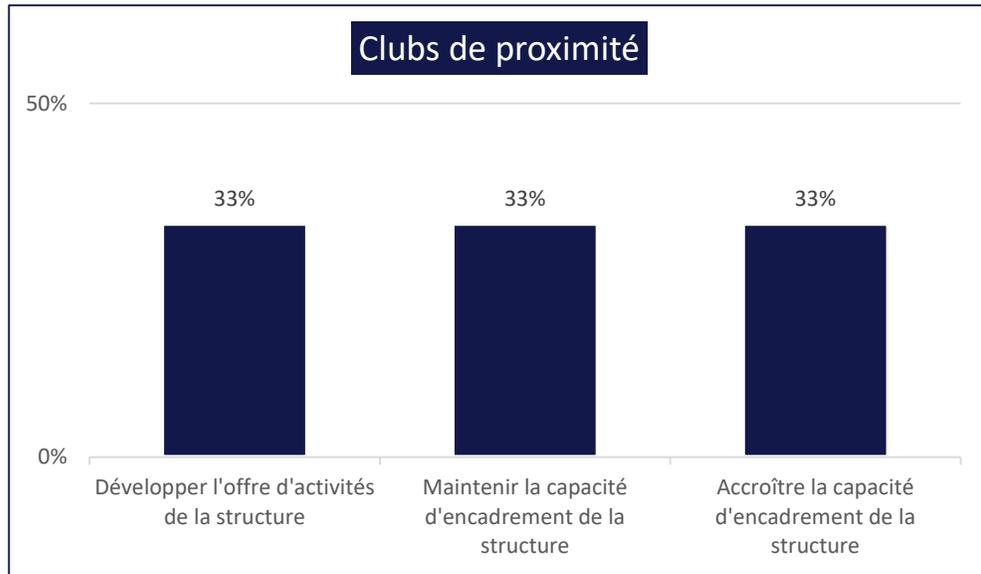
Le graphique nous permet de voir en détail les objectifs visés par structure employeuse, en amont de l'embauche. Par exemple :

- Soucieuses de l'encadrement, les Ligues Régionales y voient aussi et surtout des opportunités de développement de l'offre (29%)

- Les Comités départementaux, eux, ciblent principalement la capacité d'encadrement de la structure (75%)

- Les clubs se préoccupent principalement de la qualité de l'encadrement (34%)

Objectif N°1 visé lors de la création de l'emploi (par type de clubs)

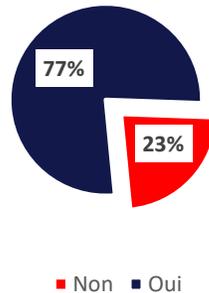


Par type de clubs, on constate que les clubs de proximité ont globalement un besoin urgent autour de l'encadrement. Les clubs intermédiaires, si l'encadrement reste leur principale préoccupation, ont des objectifs plus variés.

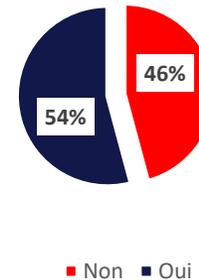
Concernant les clubs phares, le constat reste le même au niveau de l'encadrement mais notons la volonté de maintien de l'offre en cours et l'ouverture de nouveaux créneaux.

Structures déjà bénéficiaires d'une aide ?

Avant la demande ciblée pour l'enquête, la structure avait-elle déjà bénéficié d'une aide à l'emploi ?



Après la demande ciblée pour l'enquête, la structure a-t-elle bénéficié d'une autre aide à l'emploi ?



On remarque que les répondants avaient déjà bénéficié d'une aide avant la période principale ciblée par l'enquête (2017-2021 majoritairement).

Toutefois, il semble que les structures bénéficiaires créent une forme d'habitude (effet d'aubaine) à émarger aux aides à l'emploi, prouvant que le dispositif est attractif (mais qu'il reste aussi réservé à un nombre restreint de structures).

Pour preuve :

- Parmi les 23% n'ayant pas bénéficié d'une aide au préalable, plus de la moitié n'en ont pas bénéficié par la suite
- Parmi les 77% ayant bénéficié d'une aide, 57% en ont bénéficié par la suite (données complémentaires non visibles sur les graphiques ci-dessus)

Une forme de développement de compétences en montage de dossiers s'installe dans les structures « habituées » et leur permet d'émarger à nouveau par la suite

Notons enfin qu'il n'y a pas de lien évident entre la nature de la structure et le fait d'avoir ou non déjà bénéficié d'une aide.

Un enjeu : penser le projet en amont ...

🔍 Comment construire un projet d'emploi solide ?

Les structures interrogées sont unanimes sur le fait qu'il faille partir de la demande pour construire un projet d'emploi sportif (en particulier concernant l'encadrement au sein des clubs, quelle que soit leur taille). Parfois, le temps partiel se converti en temps plein pour répondre à la demande.

« Il y a plein de bonnes pratiques à prendre d'un business plan »

« Il faut savoir où l'on met les pieds »

« L'intérêt de connaître « le marché »

Par exemple : comment rajeunir le club si il n'y a pas d'établissements d'enseignement supérieur aux alentours et donc une fuite potentielle des jeunes adultes ?

Spécifiquement pour les clubs, **le fait de simplement miser sur de nouveaux adhérents et d'ouvrir de nouveaux créneaux est trop instable** (les leviers de pérennisation seront développés ensuite). La question de la pénurie de salariés possible est également à considérer et réelle dans certains secteurs/disciplines. Il faut également anticiper la dimension administrative qu'implique l'embauche (développé slide suivante).

Si, dans l'idéal, les projets ont vocation à être pensés, certaines structures avancent avec incertitude avec des projections plus ou moins certaines (la nécessité d'articulation avec un projet de développement apparaît indispensable). Au niveau départemental, l'aide répond souvent à un besoin urgent en termes de structuration territoriale.

Du côté de l'échelon des Ligues, il a été évoqué le fait que le projet d'emploi repose sur la nécessité absolue d'avoir des « têtes de réseau » pour structurer le territoire. En d'autres termes, l'emploi aidé est indispensable à la discipline et à son développement.

Gérer la dimension administrative

L'embauche d'un nouveau collaborateur n'est pas anodine et fait reposer de nouvelles responsabilités sur les structures sportives auxquelles il faut pouvoir répondre. Parmi ces éléments on peut noter, sans être exhaustif : la gestion de la paie, la conduite des entretiens obligatoires, la rédaction du contrat de travail, l'encadrement au quotidien, etc.

Externalisation

Il semble que l'externalisation de certaines fonctions administratives (notamment sur la gestion de la paie) puisse être une bonne option pour alléger la tâche administrative de la structure employeuse. L'exemple de la structure Via28 qui génère près de 500 bulletins de salaire en Eure-et-Loir en est une bonne illustration, on pourrait citer Profession Sport Loiret, Cher Emploi Animation, etc.

La question de la comptabilité, de son externalisation et des outils utilisés est très propre à chaque structure et aux compétences disponibles en interne.

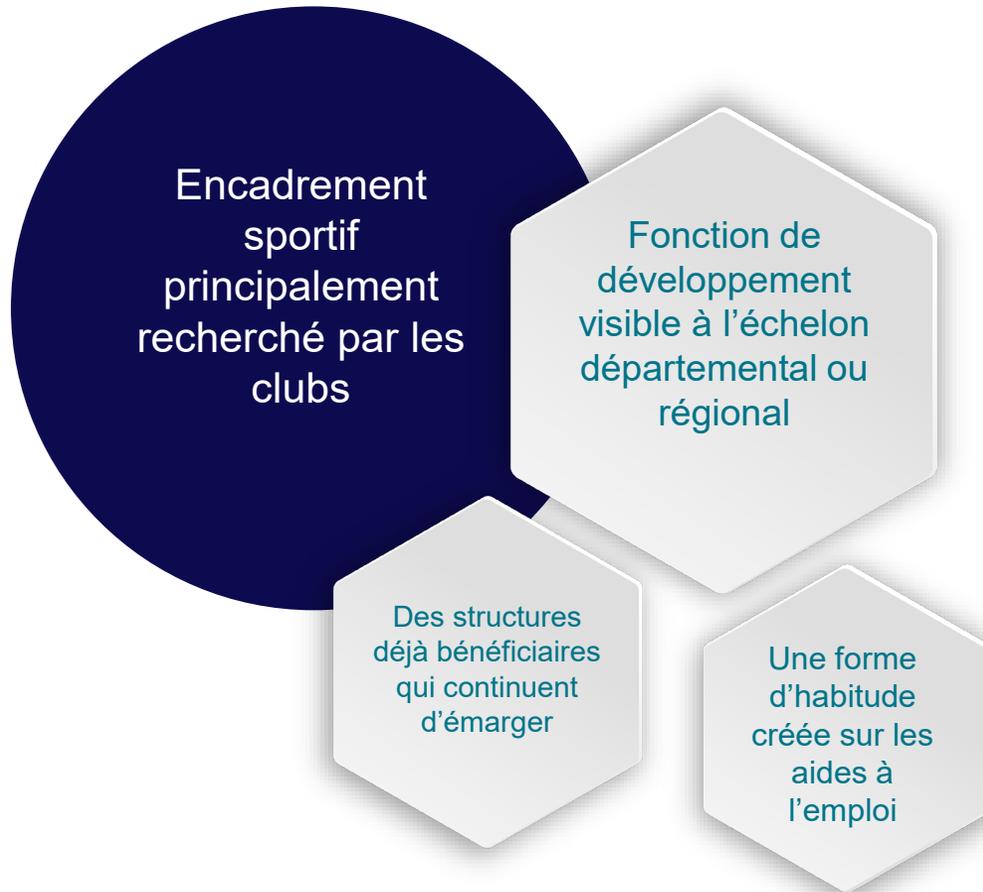
Appui au développement (DLA)

Deux structures interrogées ont fait appel au Dispositif Local d'Accompagnement DLA pour deux raisons :

- Optimisation sur la gestion administrative, accompagnement pour trouver les bons outils
- Développement de la structure et notamment sur la recherche de financement et de partenariats

Cet appui, qui en était à son commencement, générait des attentes de la part des structures qui y voyaient là un moyen de tendre vers plus de professionnalisation, il s'agissait d'un club et d'un comité départemental.

Données clés – contexte de la demande



Des enjeux majeurs

Penser le projet en amont

Absorber la lourdeur administrative de la fonction employeur

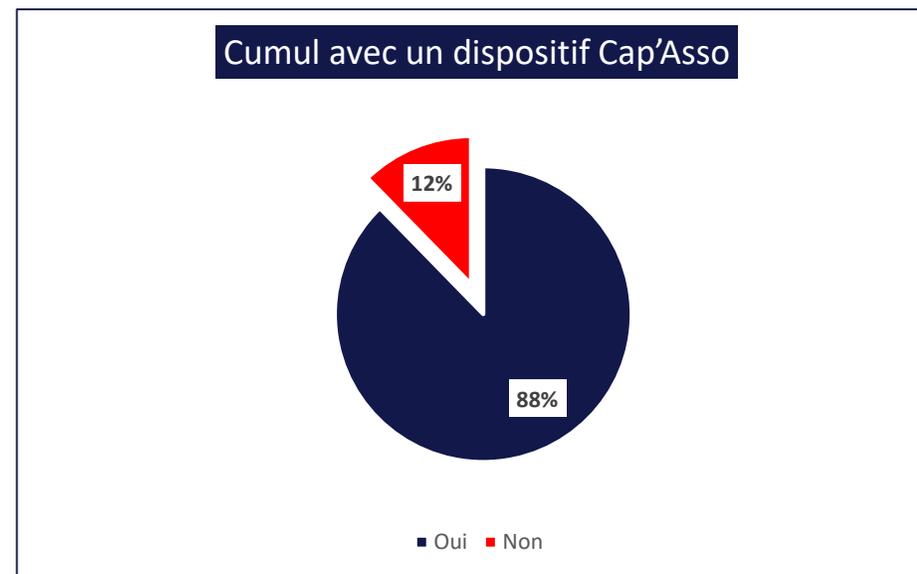
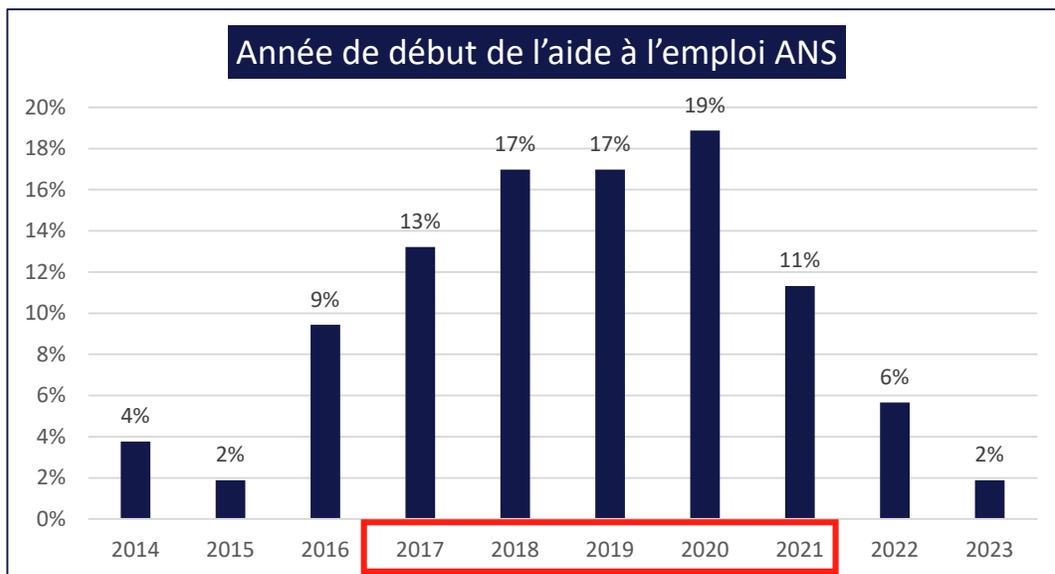
S'appuyer sur le DLA pour se structurer

Penser le projet en amont, l'articuler au projet de développement de la structure est un prérequis indispensable pour que l'embauche fonctionne

4

L'emploi financé

Année de début de l'aide à l'emploi - Cumul d'aides



La période principale ciblée par l'étude concerne les années 2017 à 2021 **(86% des réponses)**

Notons que les aides à l'emploi ANS sont dans la plupart des cas **(88%)** couplés avec le dispositif régional Cap'Asso.



Zoom sur le dispositif régional CAP'Asso

Objectif : Permettre au secteur associatif de développer des services de qualité, des projets viables et pérennes porteurs d'emplois, en offrant à des personnes un emploi à contrat à durée indéterminée.

- ✦ Possibilité d'accompagnement pour le montage des dossiers (obligatoire la première année), grâce à une charte d'engagements réciproques entre la Région et le Mouvement Associatif
- ✦ Création et/ou consolidation d'emplois
- ✦ De 6000€ à 60 000€ pour la durée du projet, 3 ans maximum, éventuellement renouvelable 2 à 3 fois

Pour chaque projet, le montant de l'aide est déterminé en fonction de critères d'intérêt général sur le projet et sur le fonctionnement de l'association



ANS emploi / CAP'Asso : complémentarité et limites

En Région Centre-Val de Loire, les emplois sportifs aidés ANS fonctionnent très largement en complémentarité avec le dispositif CAP'Asso, que les structures sportives connaissent et maîtrise.

Les entretiens ont ainsi fait émerger quelques éléments complémentaires :

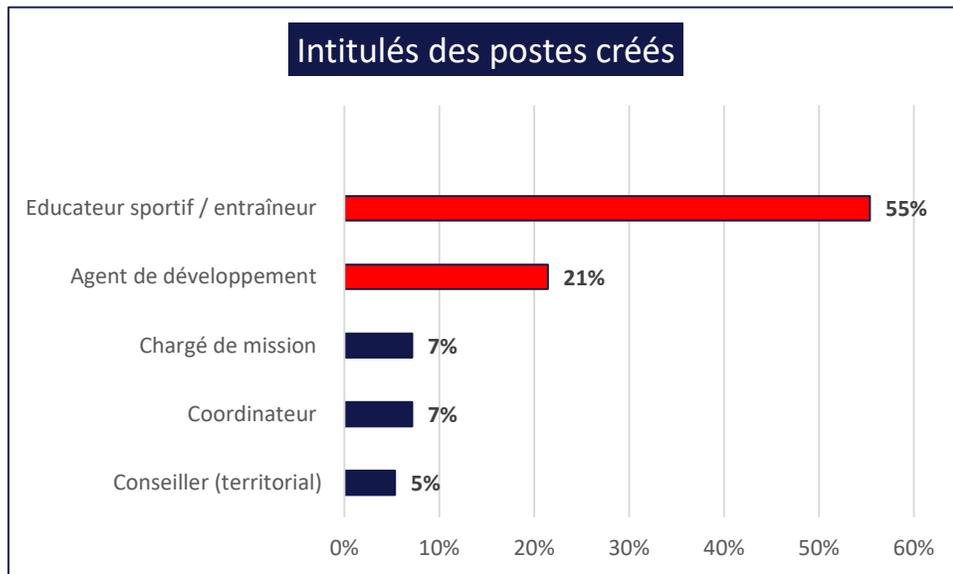
- ❑ Les dossiers ANS sont perçus comme plus simple à remplir que les dossiers CAP'Asso, plus « *exigeants* » même si les structures n'y voient pas une limite par ailleurs. La complémentarité donne un certain confort pour « *monter en gamme* »
- ❑ Le montage des dossiers ANS et CAP'Asso reposent sur des logiques différentes, expliquant ces différences administratives
- ❑ Le CAP'Asso est perçu comme un dispositif extrêmement précieux pour accompagner l'emploi sportif
- ❑ Le sujet de la coordination des calendriers entre les deux dispositifs a été évoqué
- ❑ Le bilan CAP'Asso est jugé intéressant puisqu'il permet d'évaluer le projet lié au poste financé
- ❑ Les évolutions sur la durée des enveloppes ANS sont discutées : « *il faut une continuité sans à coups, c'est très mauvais* » pour l'emploi sportif contrairement à un dispositif CAP'Asso jugé « *solide* » et stable depuis plusieurs années.
- ❑ Plus généralement, la thématique de la simplification associative est évoquée à plusieurs reprises

Le CAP'Asso est « *l'enveloppe la plus stable [...] car elle correspond plus à un projet* » pour la structure

« *Le CAP'Asso c'est l'idéal d'une subvention [...] sur un projet de développement* »
« *Sans les aides à l'emploi, nous n'aurions pas pu embaucher* »

Intitulé du poste créé

L'enquête laissait place à l'expression libre pour que les structures puissent renseigner l'intitulé des postes aidés. Afin de traiter des réponses d'une grande variété, il a été procédé à des regroupements donnant lieu au graphique ci-dessous



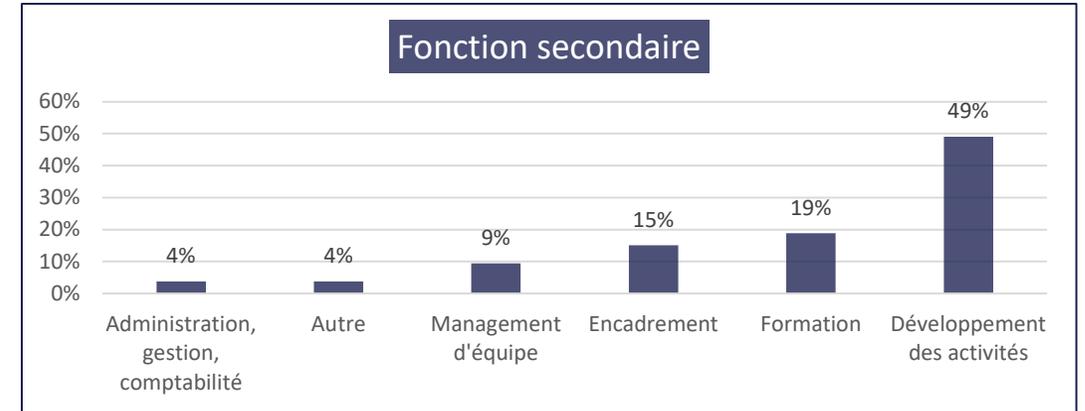
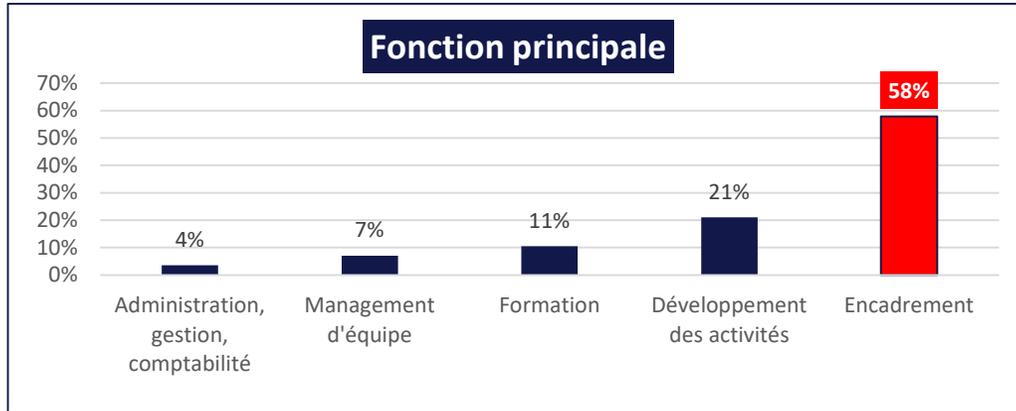
Si plus de la majorité des postes sont des postes d'entraîneur / éducateur, notons que 78% d'entre eux sont dans des clubs.

Par ailleurs,

- 58% des « agents de développement » sont employés dans des Comités départementaux, CDOS ou Ligues. Par conséquent, 42% le sont dans les clubs. Toutefois, il s'agit de fonctions « complémentaires » à une mission principale relevant de l'encadrement (l'intitulé « agent de développement ne regroupant souvent pas les mêmes prérogatives pour les différents interlocuteurs).
- Les conseillers sont employés par des Ligues
- Les postes de coordination sont tous créés par des clubs avec des produits a minima égaux à 150 000€ (ce qui suggère un certain degré de maturité économique). Ces postes sont parfois le fait d'une évolution professionnelle d'un ex-emploi aidé (un encadrant prenant des fonctions de coordination) et se retrouvent notamment sur des clubs omnisports (où un besoin de coordination générale se fait sentir).

Fonctions occupées

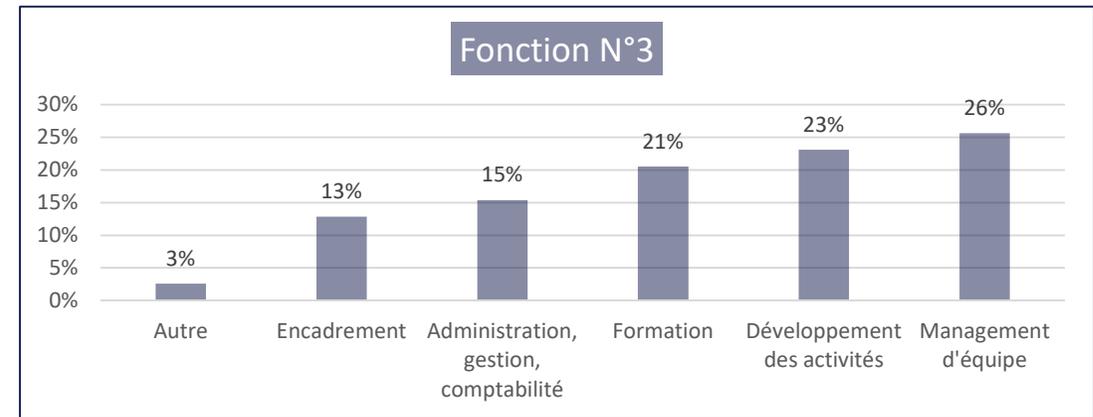
Les trois catégories de « fonctions » occupées par les salariés employés grâce à l'aide à l'emploi



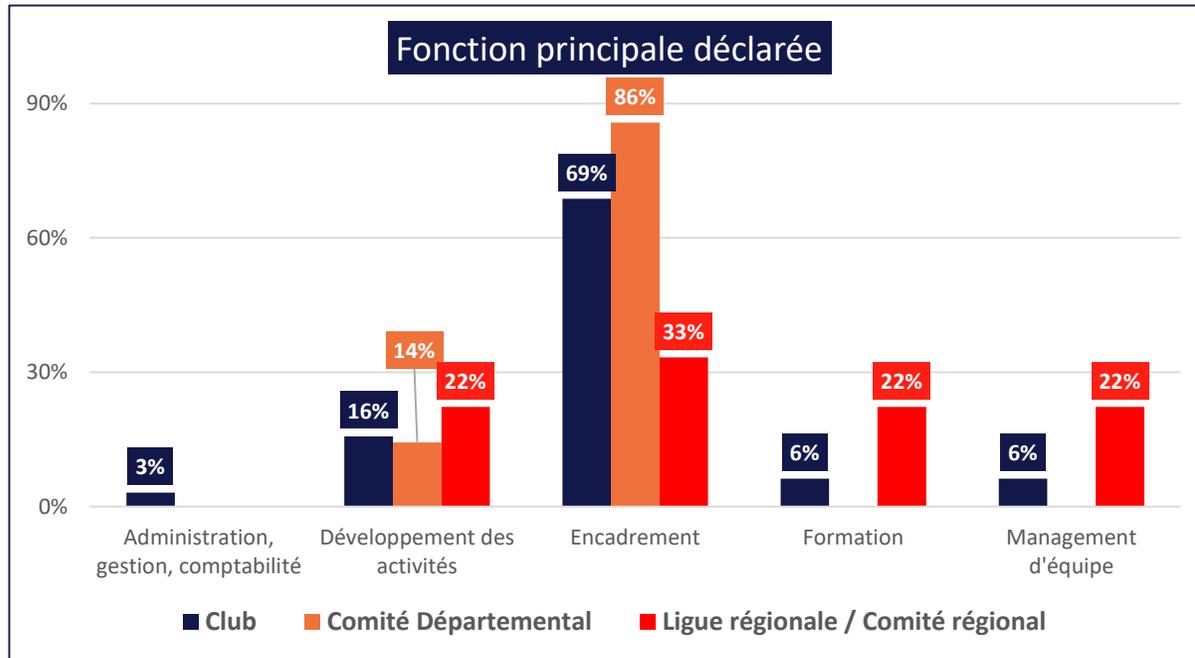
Si l'encadrement reste la fonction principale occupée par les emplois aidés (ce qui apparaît logique puisqu'en région Centre-Val de Loire, la priorité est donnée au financement de postes d'encadrement), on constate que les fonctions secondaires s'orientent autour du développement et de la formation.

En troisième lieu, on voit apparaître des missions dédiées à la gestion RH voire à l'administration.

Dans la slide suivante sont détaillés les fonctions principales occupées par les emplois aidés par type de structure



Principale fonction occupée par type de structure



Par structure, on constate que la fonction principale des emplois aidés au niveau des clubs et comités départementaux relève principalement de l'encadrement (respectivement 69% et 86%)

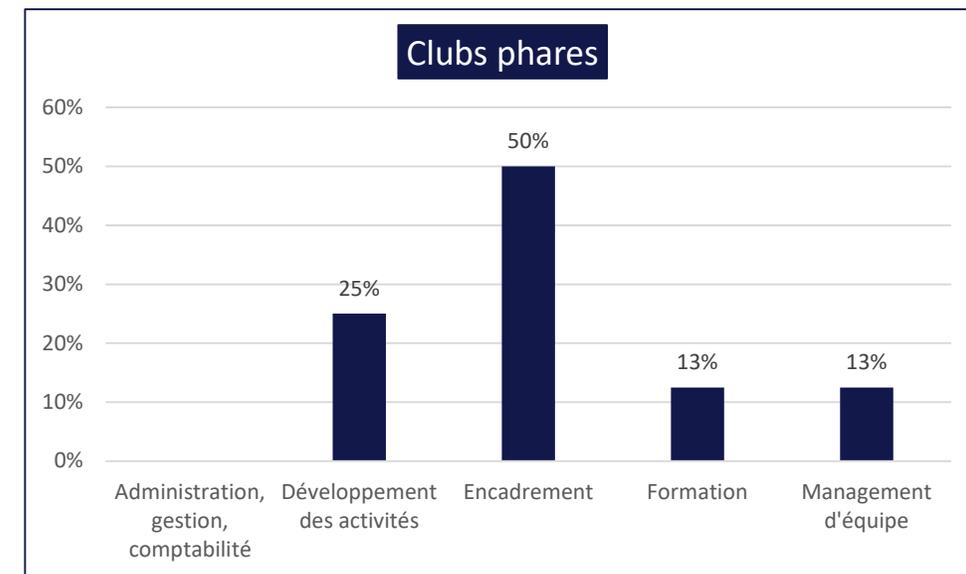
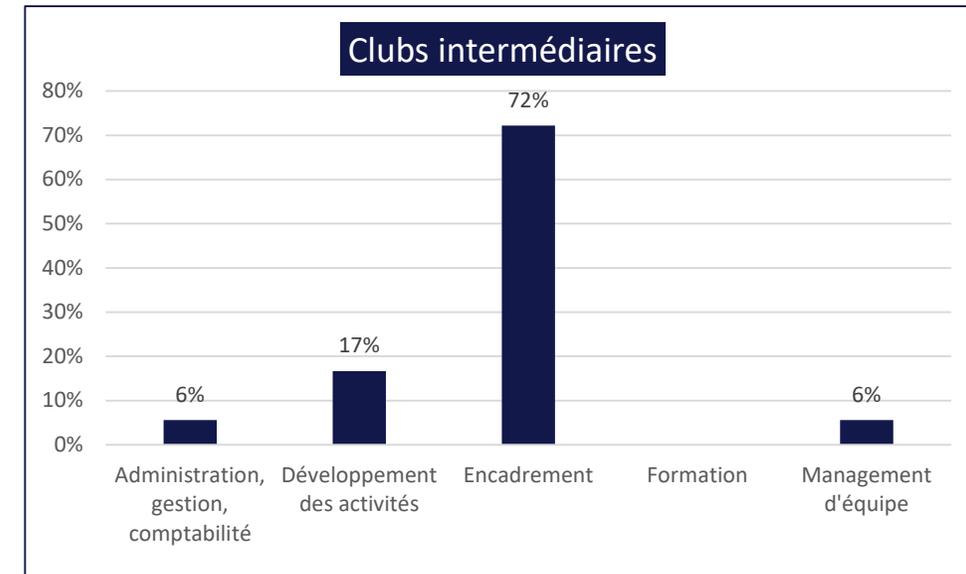
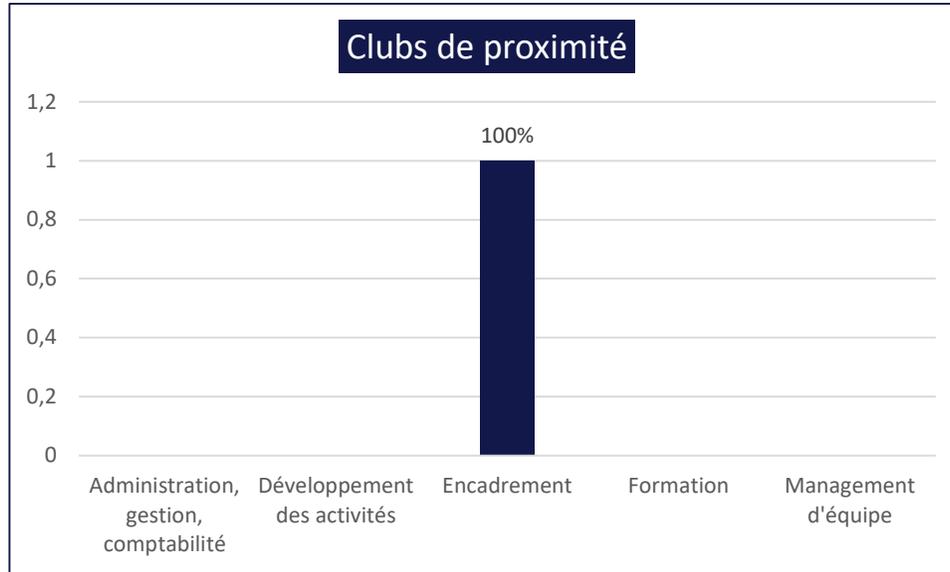
Aussi, les fonctions d'encadrement sont occupées pour l'intégralité des clubs jusqu'à un seuil de 300 licenciés. Au-delà, on commence à voir apparaître la notion de « développement des activités » voire de management d'équipe pour des « clubs phares ».

Le développement des activités est appuyé essentiellement par les emplois aidés au niveau des CDOS, CROS, Ligues et comités régionaux (de 20 à 50%) et dans une moindre mesure pour les clubs et les comités départementaux.

Les fonctions de management d'équipe ne se retrouvent principalement qu'à l'échelle des Ligues Régionales (22% des Ligues) ou de clubs employant des « directeurs ».

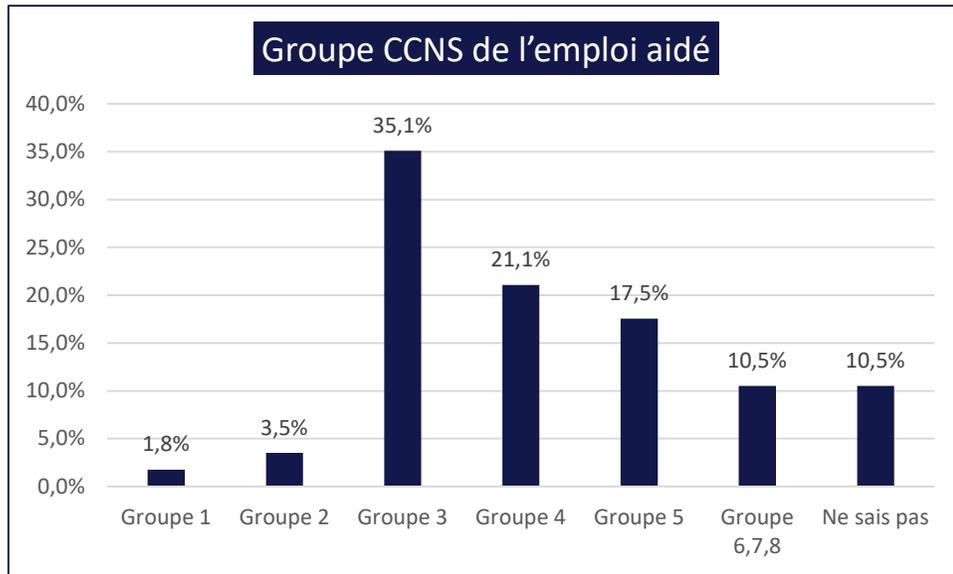
Autre point intéressant, le développement de la formation touche des structures assez variées.

Principale fonction occupée par type de club



En fonction des types de club identifiés, remarquons que l'encadrement, au cœur des missions du salarié dans les clubs de proximité, ne l'est plus totalement pour les clubs phares et intermédiaires.

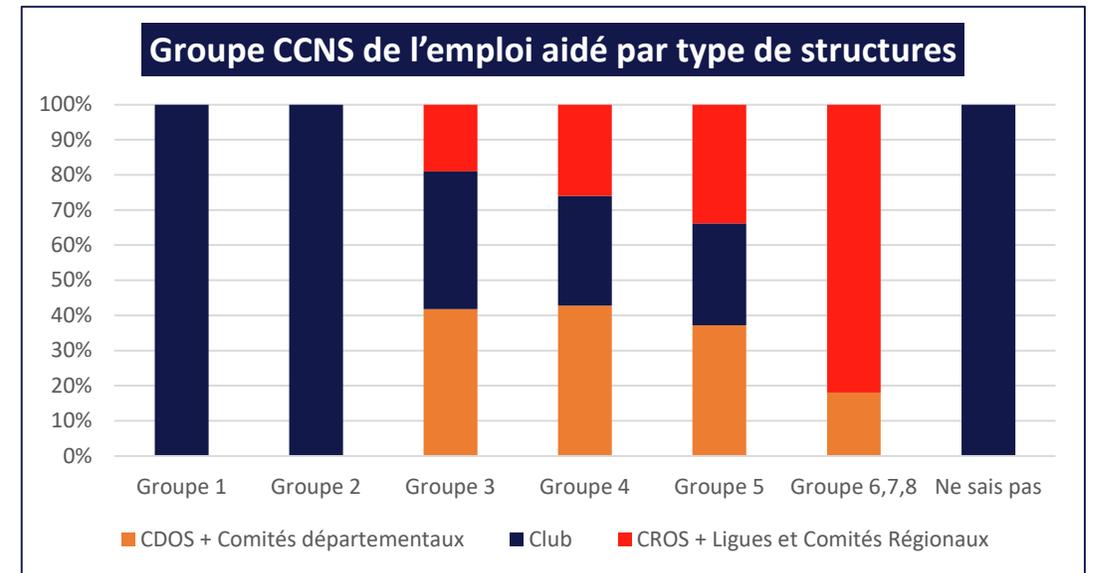
Groupe CCNS



Plus d'un tiers des emplois aidés de l'échantillon sont dans le groupe 3 de la CCNS

Si les Groupes 1 & 2 sont très peu représentés, on constate qu'au-delà du groupe 3, la tendance est à la baisse, indiquant sans doute des seuils salariaux correspondant à des fonctions différentes de type « direction ».

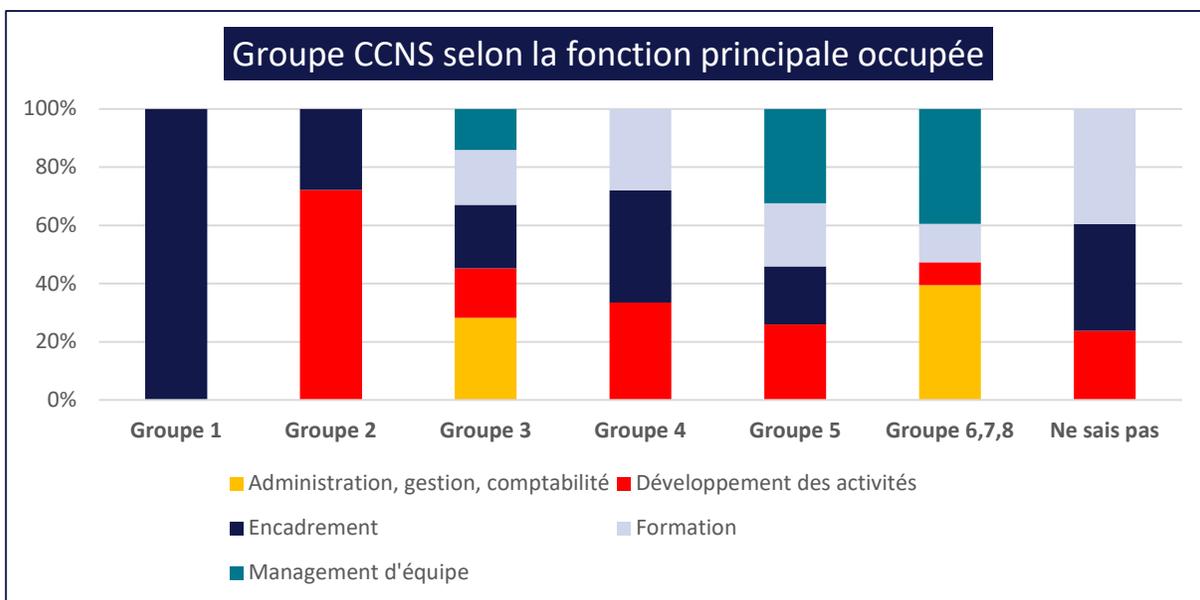
On peut également supposer que les « ne sais pas » se situent certainement sur les trois premiers groupes CCNS pour la plupart.



On retrouve d'ailleurs des structures plus « importantes » (échelon départemental ou régional) en ce qui concerne des emplois appartenant aux groupes 5 ou plus de la CCNS.

Groupe CCNS en fonction de la fonction principale occupée

On peut ainsi croiser la fonction principale occupée avec le groupe CCNS auquel appartient l'emploi aidé pour obtenir le graphique ci-dessous



Il apparaît clairement que les fonctions d'encadrement, lorsqu'elles sont occupées à titre principal appartiennent au maximum au groupe 5 de la CCNS (seulement 15% des groupes 5 de la CCNS contre 23% en groupe 4).

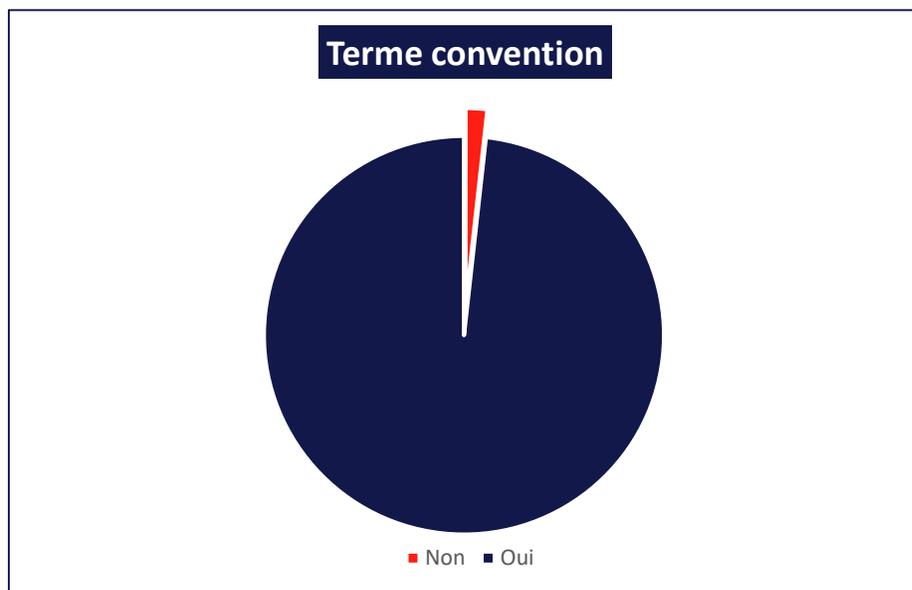
De la même manière, la fonction de management d'équipe est bien représentée en groupe 5 et au-dessus.

Les fonctions de « formation » s'inscrivent sur une plage assez large : du groupe 3 au groupe 6 et au-delà

De la même manière, le développement des activités peut-être entendu sous plusieurs aspects. On constate ainsi que les structures à même de valoriser le développement au dessus du groupe 5 sont des structures de dimension, a minima, départementales.

Terme de la convention

La convention relative à l'emploi aidé est-elle allée jusqu'à son terme ?



Sauf cas très particulier, les conventions d'aide à l'emploi vont jusqu'à leur terme.

Il est mentionné que le motif de rupture de la convention présent dans l'échantillon est à l'initiative de la structure suite à des problèmes de comportements du salarié embauché.

Financement de l'emploi aidé - CLUBS

Structure des ressources mobilisées pour financer la part restante de l'emploi aidé (au moment de l'aide)

CLUBS DE PROXIMITÉ

- Consacrent 40% de leurs ressources propres maximum au financement complémentaire de l'emploi
- Entre 50 et 60% de l'emploi est financé par des autres aides ou subventions
- Pas de sponsoring / mécénat

CLUBS INTERMÉDIAIRES

- Consacrent 40% de leurs ressources propres en moyenne au financement complémentaire de l'emploi mais avec une fourchette pouvant aller jusqu'à quasiment 80% de financement par ressources propres
- A partir de 200 licenciés, les clubs passent le seuil de +50% de ressources propres destinées à financer l'emploi
- 26 % d'autres aides ou subventions y sont consacrés en moyenne
- La part restante, lorsqu'elle existe, étant complétée par du sponsoring / mécénat (qui reste toutefois rare)

CLUBS PHARES

- Consacrent 51% de leurs ressources propres en moyenne au financement complémentaire de l'emploi
- A peine 19% de subventions ou autres aides viennent compléter le financement de l'emploi
- Peu de clubs déclarent du sponsoring/mécénat, à hauteur de 16% en moyenne

Financement de l'emploi aidé – ECHELLE DEPARTEMENTALE ET REGIONALE

Structure des ressources mobilisées pour financer la part restante de l'emploi aidé (au moment de l'aide)

COMITES DEPARTEMENTAUX ET CDOS

- Près d'un tiers des structures CD ou CDOS financent de 40 à 50% de l'emploi aidé par des ressources propres.
- Les autres aides/subventions ont aussi une part importante dans le financement de l'emploi (30% des structures financent entre 50 et 60% de l'emploi grâce à ces aides)
- 70% des structures n'ont aucun financement par sponsoring/mécénat

LIGUES ET CROS

- Le mix ressources propres, autres aides et subventions permet aux ligues, comités régionaux et CROS de compléter le financement de l'emploi aidé ANS
- 59% des structures financent au moins la moitié de l'emploi grâce à des ressources propres
- 63% des structures financent jusqu'à 30% de la part restante grâce à des subventions complémentaires
- Aucune structure régionale ne finance la part restante de l'emploi grâce à du sponsoring / mécénat

Données clés – l'emploi financé



Des conventions qui vont jusqu'à leur terme

Un financement de la part restante de l'emploi très variable selon les structures (dont soutien des collectivités)

23% des postes d'encadrement en groupe 4 de la CCNS

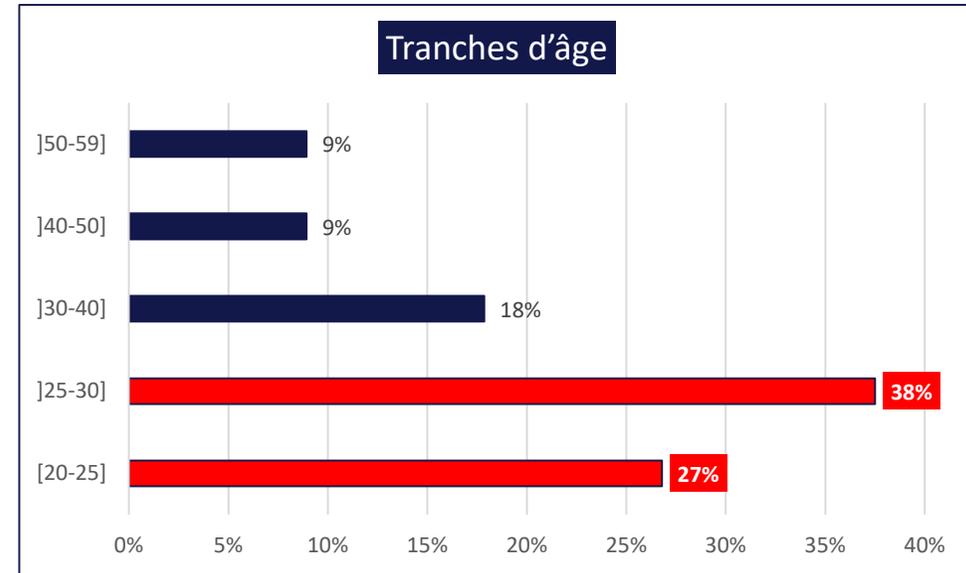
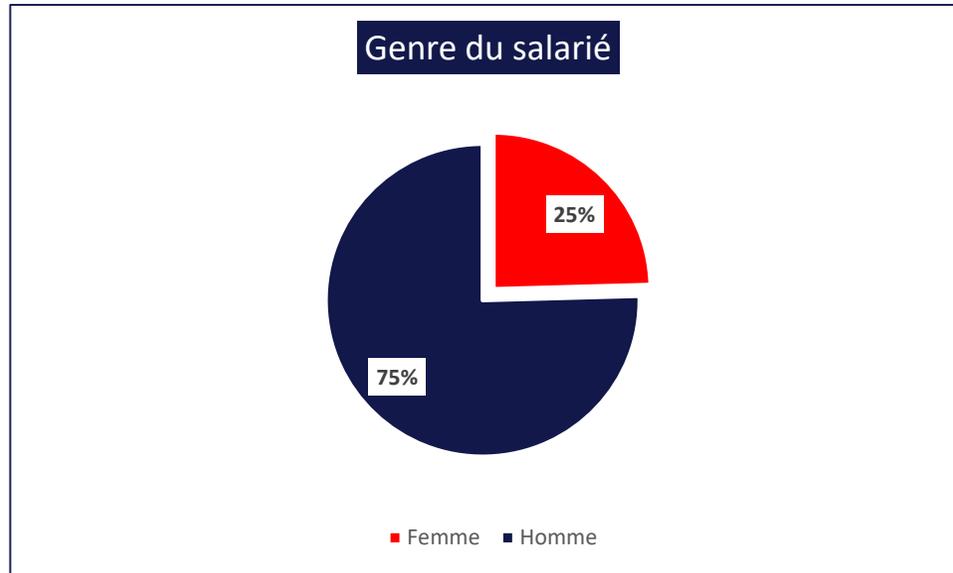
Un « ordre » de structuration des clubs respecté (par rapport aux tendances nationales) : encadrement puis développement puis éventuellement des fonctions supports.

Plus les structures grandissent, plus les spécificités s'affinent (passage de l'éducateur « couteau suisse » à une forme de spécialisation)

5

Profil du salarié embauché

Genre et âge des salariés embauchés

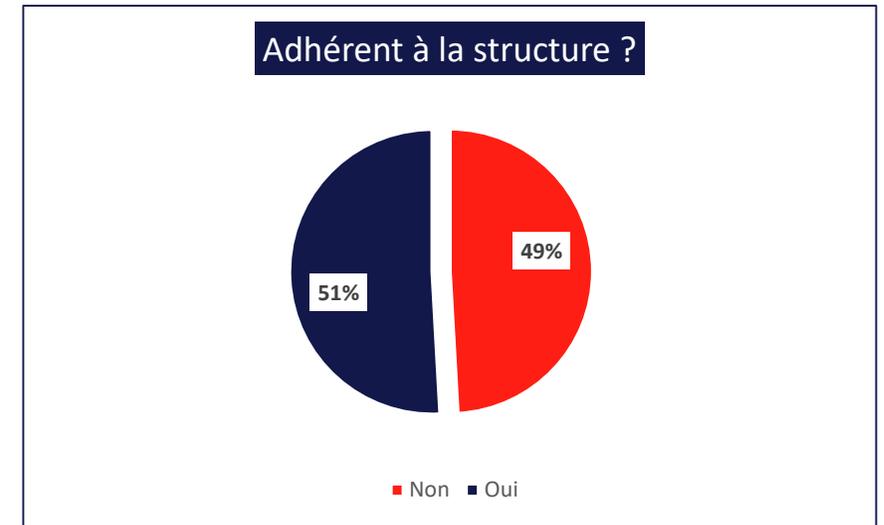
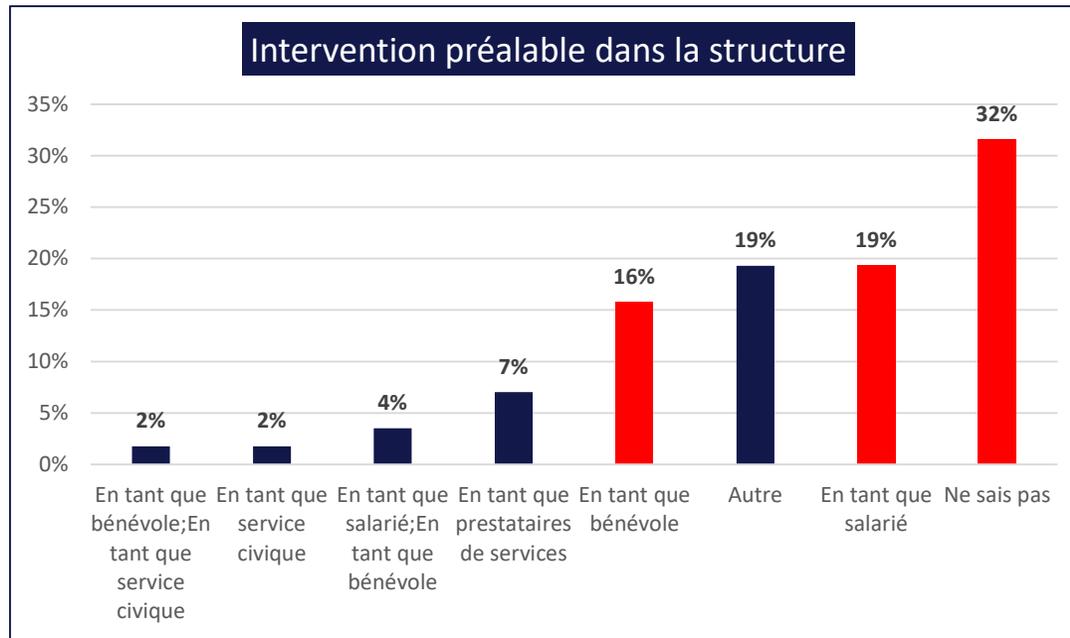


Il apparaît tout d'abord que les $\frac{3}{4}$ des personnes embauchés en emplois aidés de l'échantillon sont des hommes. Par ailleurs, 65% de ces emplois aidés sont occupés par des personnes ayant de 20 à 30 ans.

Plus en détail :

- La quasi intégralité des salariés de l'encadrement (en tant que fonction principale) ont 40 ans maximum, dont 3 / 4 entre 20 et 30 ans
- 3 / 4 des salariés ayant pour fonction principale le management d'équipe ont 40 ans ou plus
- 66% des salariés ayant pour fonction principale la formation ont 36 ans ou plus

Relation préalable du salarié avec la structure ?



La moitié des salariés embauchés avaient été adhérents de la structure avant leur embauche.

Par ailleurs, on constate que certains d'entre eux avaient déjà pu intervenir dans la structure sous différents formats (notamment en tant que salarié et en tant que bénévole). Toutefois, plus d'un tiers des structures répondent « ne pas savoir ».



La place du salarié dans sa nouvelle structure

La « fibre associative », atout ou faiblesse ?

Les dirigeants reconnaissent que le modèle proposé par les associations employeuses nécessite un investissement si ce n'est supérieur, a minima différent, de celui d'un salarié d'entreprise. Ceci va d'ailleurs souvent de paire avec un salarié proche géographiquement et qui a une bonne connaissance du territoire.

La plus-value associative, cet « esprit associatif » peut-être une force même s'il est reconnu qu'une structure sportive peut difficilement rivaliser sur le marché de l'emploi avec un travailleur qui souhaiterait par exemple être indépendant. Cela aurait « plus de sens » pour un encadrant de travailler pour une structure fédérale que commerciale.

« On peut monter un emploi aidé, si l'éducateur n'a pas la vocation ça peut être compliqué »

Le salarié au cœur du projet ?

C'est notamment le cas pour les fonctions d'entraîneur / éducateur sportif. Être à l'écoute des envies et des compétences des salariés est fondamental.

Typiquement, la question du montage de projets est essentielle : certains clubs interrogés considèrent que cela fait partie des compétences de leurs salariés quand d'autres sont exclusivement dédiés à des fonctions d'encadrement.

Utiliser au maximum les compétences développées dans le cursus du salarié est donc primordial.

Un nouvel employé = un nouvel équilibre ?

Les structures employeuses, notamment celles qui accueillent leur premier salarié de l'encadrement, témoignent d'un nécessaire équilibre à trouver entre salariés et bénévoles. (*« Représentation et réalités des valeurs associatives versus l'importation des pratiques managériales issues de l'entreprise »* Source : Management des bénévoles : management des paradoxes, Jurisport 237)

Quel rôle pour chacun ? Quelle place pour les bénévoles vis-à-vis de l'encadrant et inversement ?

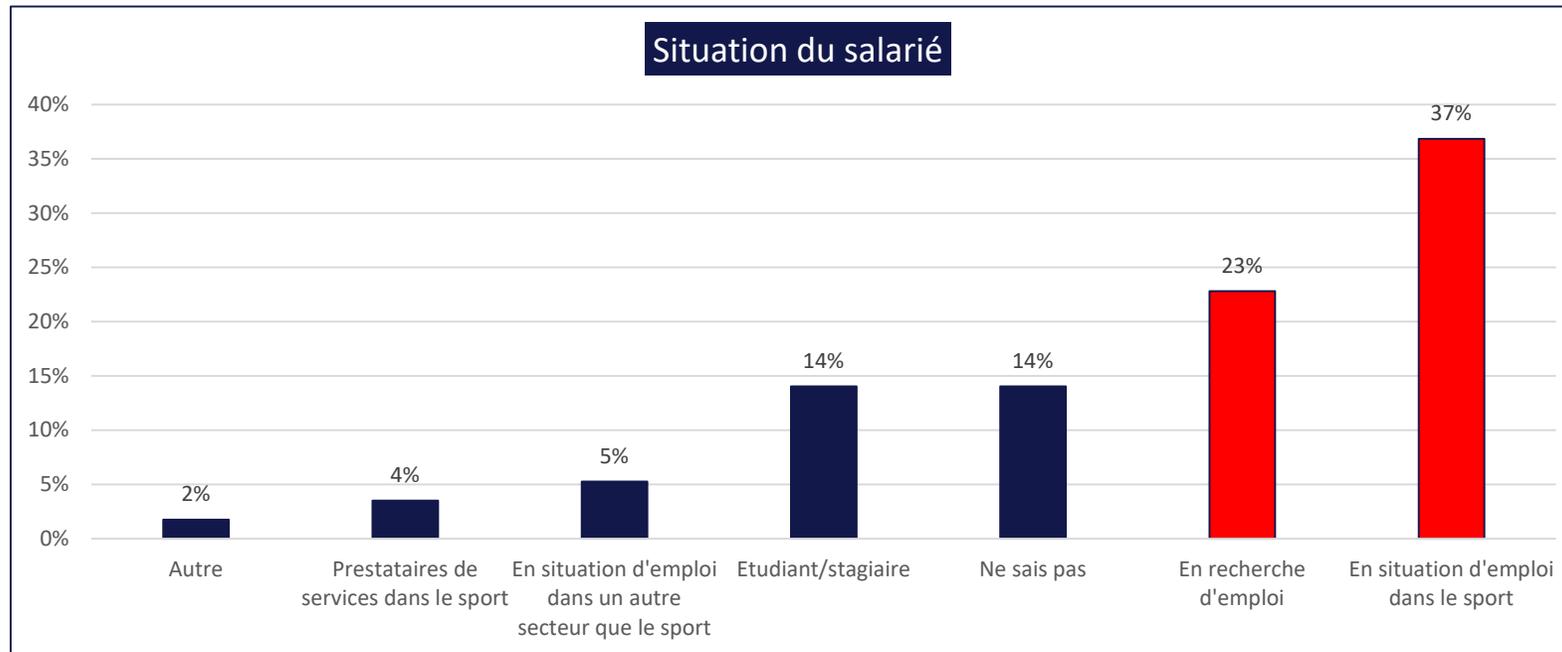
Ce nouvel équilibre doit aussi être trouvé au niveau des dirigeants, qui récupèrent de nouvelles responsabilités et doivent assimiler le fait qu'un salarié n'est pas un bénévole et inversement (développé dans la partie sur la Gestion RH)

« Les frontières entre le bénévolat et le salariat sont ténues. Combien de bénévoles gardent des activités similaires quand ils glissent dans la retraite et font sans salaire ce qu'ils faisaient auparavant contre rémunération ?[...] La notion de contrat est une des lignes de force qui séparent bénévoles et salariés »
(Le bénévolat, entre travail et engagement : les relations entre salariés et bénévoles, Dan Ferrand-Bechmann)

« Il faut essayer d'équilibrer entre les bénévoles et les éducateurs »

« Être employeur en association c'est sûrement plus compliqué que d'être employeur en entreprise »

Situation au moment de l'embauche



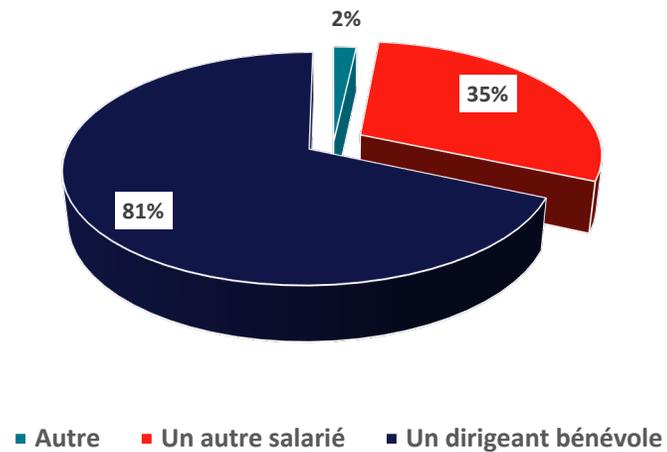
La plupart des salariés embauchés grâce aux aides à l'emploi proviennent du secteur sportif et étaient salariés au préalable.

Notons que les aides à l'emploi permettent une arrivée ou un retour à l'emploi dans presque 1 / 4 des cas.

Parmi les « autres », un ancien fonctionnaire ayant rejoint un club sur un poste d'encadrement.

Encadrement du salarié

Qui assure la fonction d'encadrement du salarié ?



La plupart des fonctions d'encadrement du salarié sont gérées par des dirigeants bénévoles.

Le « Autre » étant un cas isolé de salarié encadré par un CTS.

Notons que seulement 17% des clubs ont un salarié encadré par un autre salarié contre 50% pour les Comités départementaux et 28% pour les Ligues et Comités Régionaux.



L'essentielle gestion du salarié

Autonomie et confiance

Dans les petites structures, notamment les clubs où les comités dont les salariés sont directement sous la « supervision » d'un ou plusieurs élus, la question relationnelle est essentielle : quel degré de liberté ? Quelle autonomie ? Quel management ?

Les structures (y compris les Ligues) remontent constamment le fait que la relation de confiance entre dirigeant bénévole et salarié est absolument primordiale. Parfois, cela va même jusqu'à une forme de symbiose, d'échanges, de partage où le salarié soumet des propositions à ses dirigeants, témoignant d'une relative autonomie dans les prises d'initiatives.

Cette complémentarité est plus ou moins évidente en fonction de l'expérience professionnelle du dirigeant bénévole (notamment s'il a exercé ou exerce encore des fonctions de management où s'il s'est formé en parallèle à être dirigeant bénévole d'une structure employeuse)

Sur des postes de direction, on retrouve également cette notion de confiance entre le directeur et le/la président(e), avec évocation de la notion de « résultat » pour apprécier le travail fourni. Les salariés sont très sensibles aux conditions (et libertés) de travail offertes, parfois même au détriment de l'aspect salarial (gagner plus ailleurs oui, mais dans quelles conditions ?)

Pour simplifier cette communication, les structures sportives suggèrent souvent la mise en place d'outils numériques partagés (fichiers communs, Drive, Whatsapp, calendrier partagé ou autre) en complément de la communication quasi-quotidienne et pour fluidifier le travail.

Quoi qu'il en soit, cela reste de l'humain et la communication est primordiale pour s'adapter aux modes de travail de chacun.

Sur l'exemple d'un salarié de l'encadrement ayant refusé deux offres d'emploi, un dirigeant bénévole de club répond :

« Il est très autonome, il y a une vraie relation de confiance qui marche très bien. [...] Il se sent en confiance ».



L'essentielle gestion du salarié

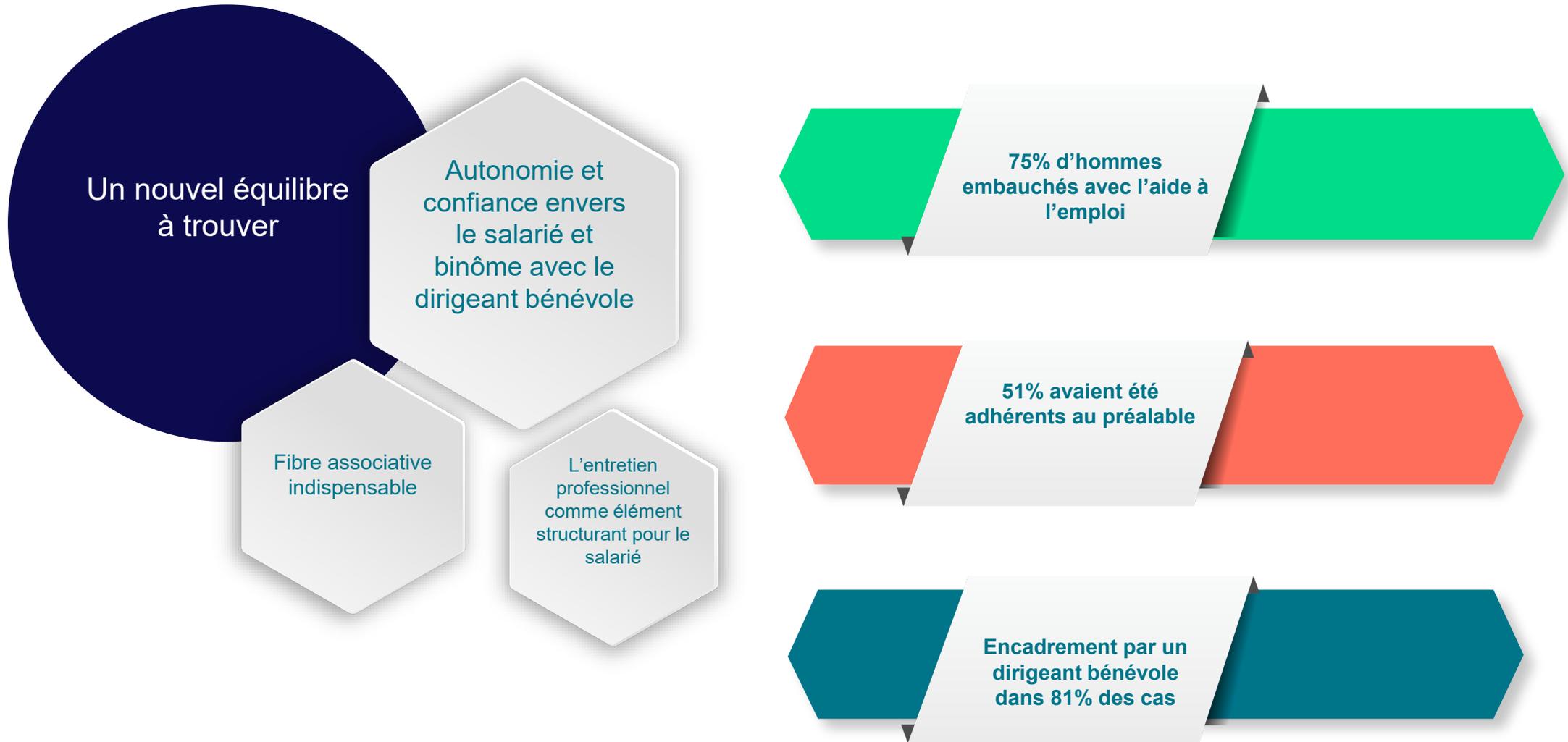
L'entretien professionnel

Quel que soit le type de structure interrogée, il y a unanimité sur l'importance de l'entretien professionnel (obligatoire tous les deux ans) pour impliquer le salarié, tenir compte de ses envies, l'encadrer convenablement (à distinguer de l'entretien annuel non obligatoire-pour les non cadres- mais axé sur les performances, la définition d'objectifs)

Les modalités d'efficacité de cet entretien professionnel reposent sur plusieurs grands principes :

- Les salariés sont très sensibles au fait d'être écouté. L'entretien ne doit pas être un bilan mais un moment d'échanges et d'écoute
- L'entretien tous les deux ans ne semble pas suffisant, un entretien professionnel chaque année s'avère plus pertinent et apprécié par les salariés
- De nombreuses structures qui ont une fonction dirigeante en place effectuent cet entretien avec le salarié avec un binôme élu/directeur (ces mêmes structures font aussi des points plus réguliers salariés/élus)
- Ecoute de l'envie des salariés (formations, évolution des missions, projection, etc.)
- La nécessité d'une fiche de poste claire sur laquelle on peut revenir lors de l'entretien
- Exemple : un salarié s'est manifesté sur le fait qu'il manquait de cadre lors de son entretien professionnel. La présidente a donc modifié son management vers plus d'accompagnement, de contrôle
- Enfin, sur des clubs phares type gros clubs omnisports, l'entretien s'effectue soit au niveau de la section soit avec le soutien de l'échelon supérieur dans le cas où le dirigeant de la section ne dispose pas des codes pour le mener à bien

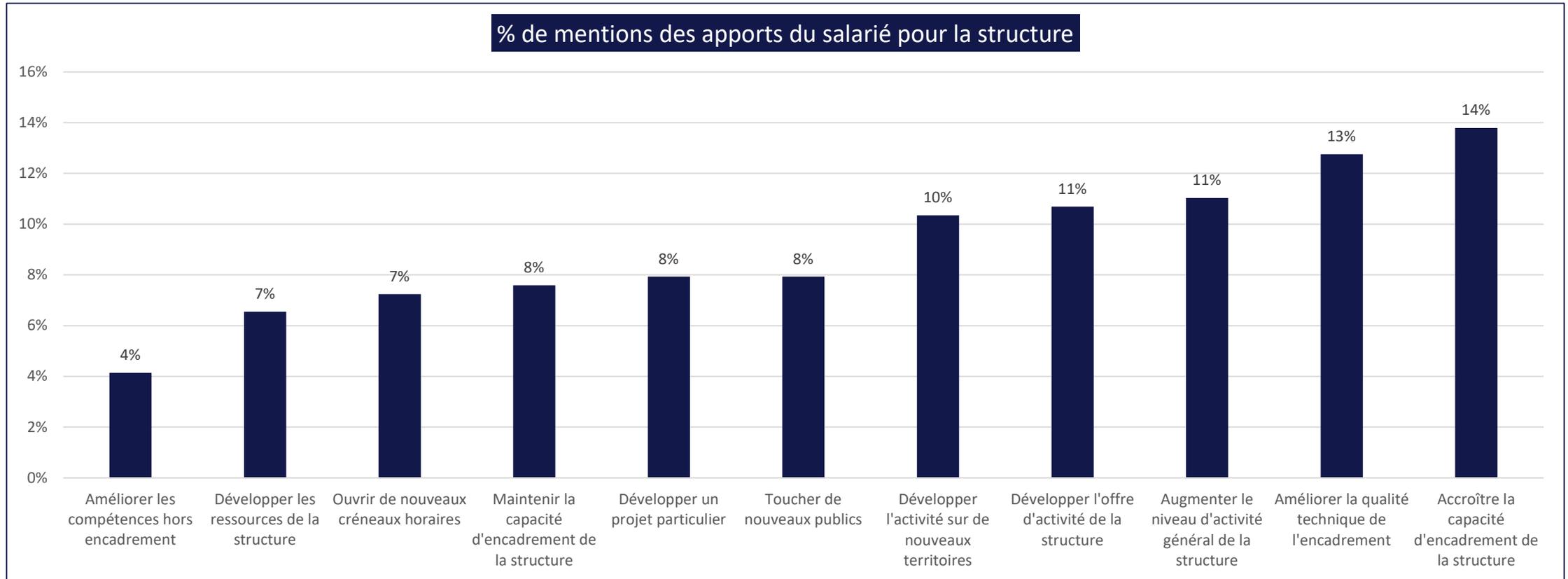
Données clés – profil du salarié embauché



6

Apport de l'emploi aidé dans le développement de la structure

Apport du salarié embauché (toutes structures confondues)

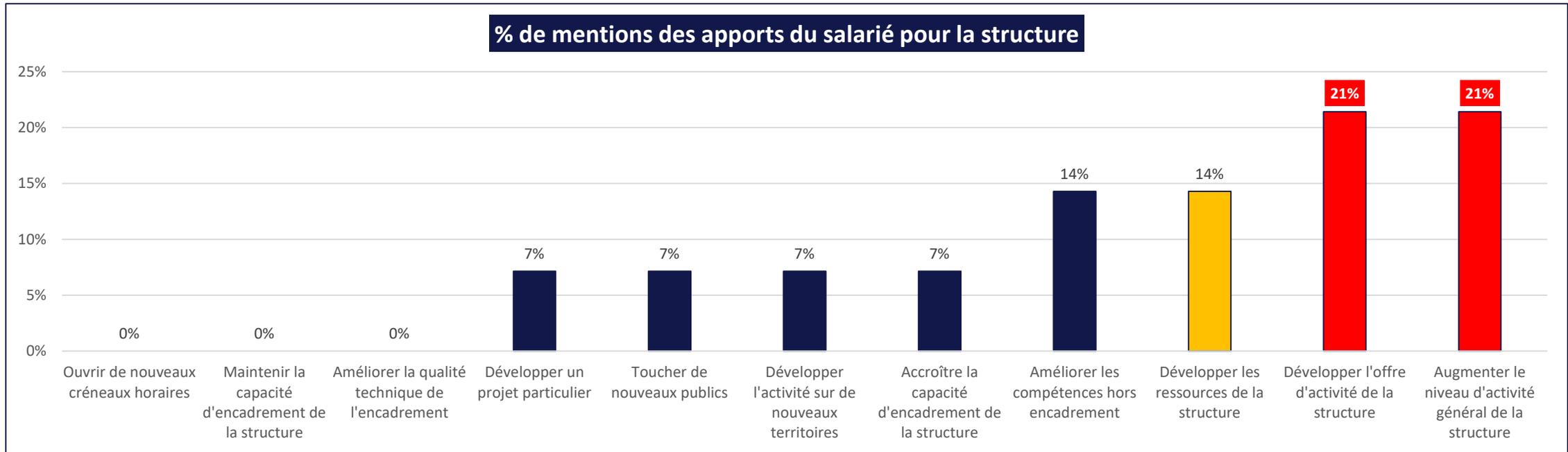


4 des 5 premiers items proposés sur les objectifs visés lors de la création de l'emploi se retrouvent ici.

Seul le maintien de capacité d'encadrement de la structure laisse place au fait de développer l'activité sur de nouveaux territoires.

Les slides suivantes détaillent les réponses par type de structure.

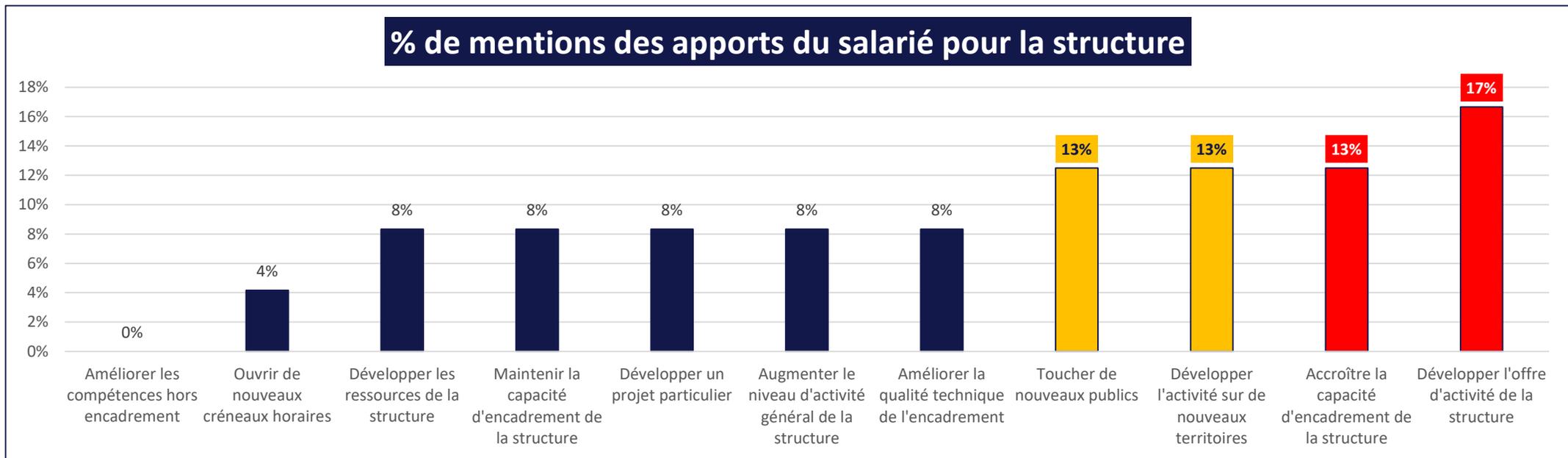
Apport du salarié embauché – CDOS



Au niveau des CDOS, l'intérêt de l'aide à l'emploi se matérialise principalement sur l'activité même (développement et augmentation du niveau d'activité pour 42%).

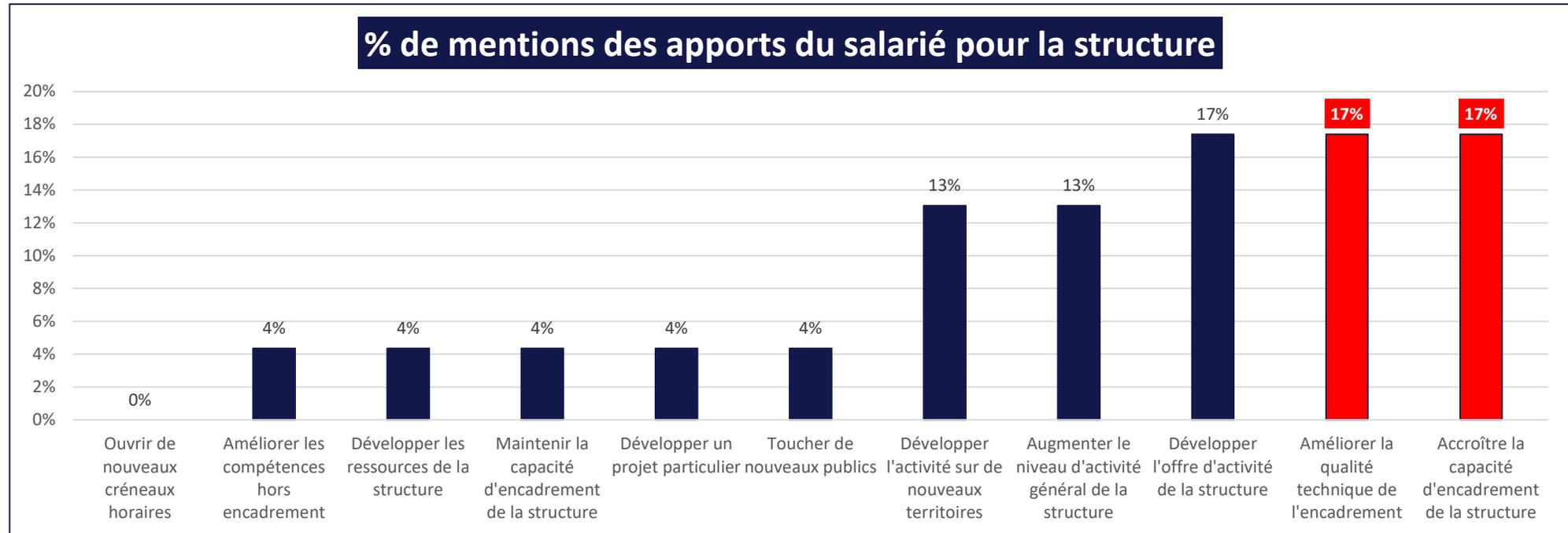
Un enjeu autour du développement des ressources à hauteur de 14% est à souligner.

Apport du salarié embauché – Comité départemental



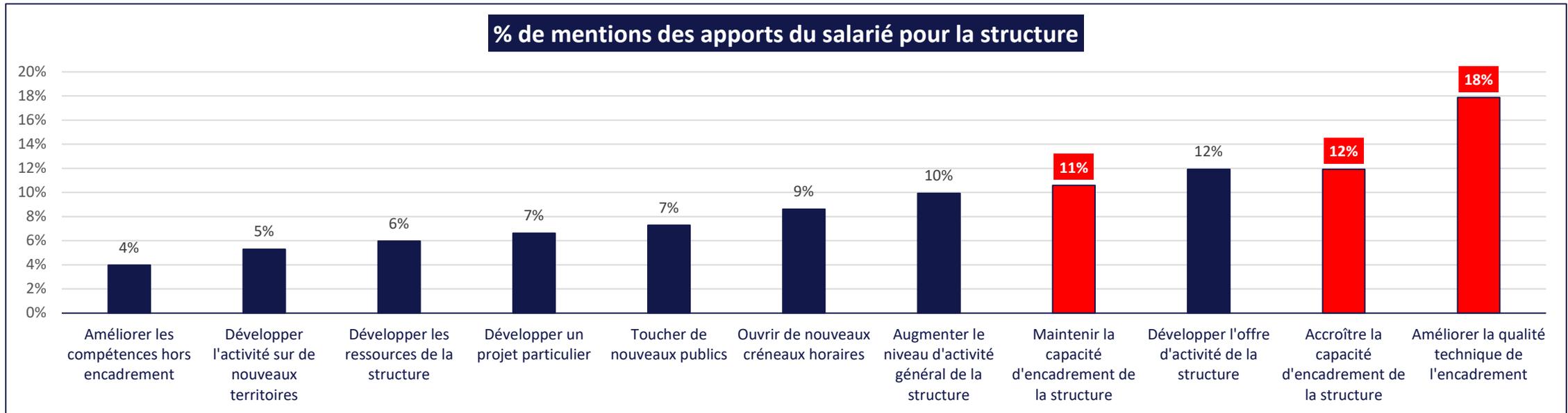
Pour les comités départementaux, au-delà de l'activité on constate l'apparition de deux dimensions : toucher de nouveaux publics et développer l'offre sur de nouveaux territoires, témoignant du rôle structurant des comités.

Apport du salarié embauché – Ligues / Comités Régionaux



Pour les Ligues et Comités Régionaux, les apports sont également variés. Constatons que la dimension encadrement prime (34%) et que le développement de l'activité sur de nouveaux territoires apparaît également (13%)

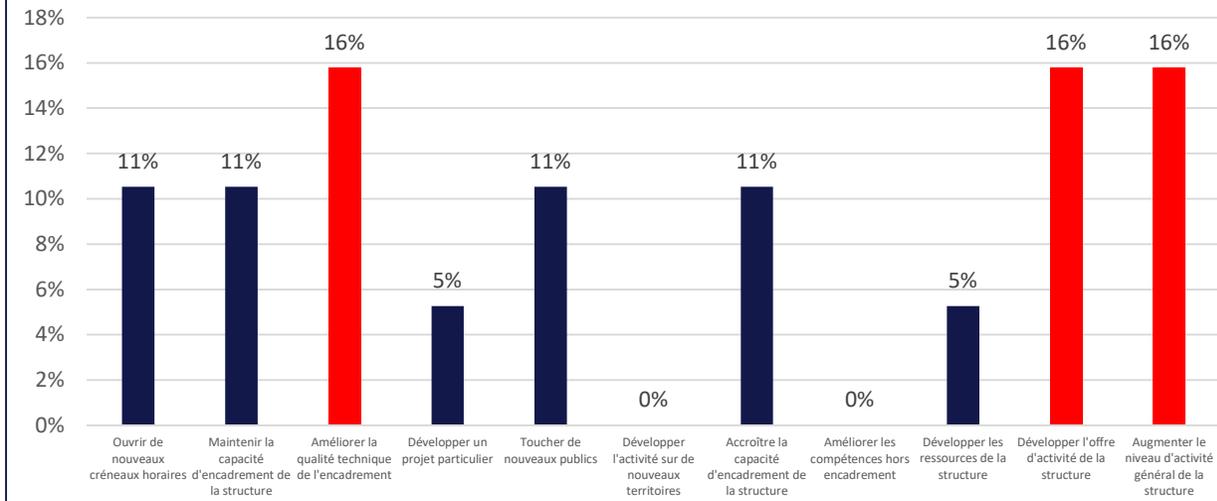
Apport du salarié embauché – Clubs



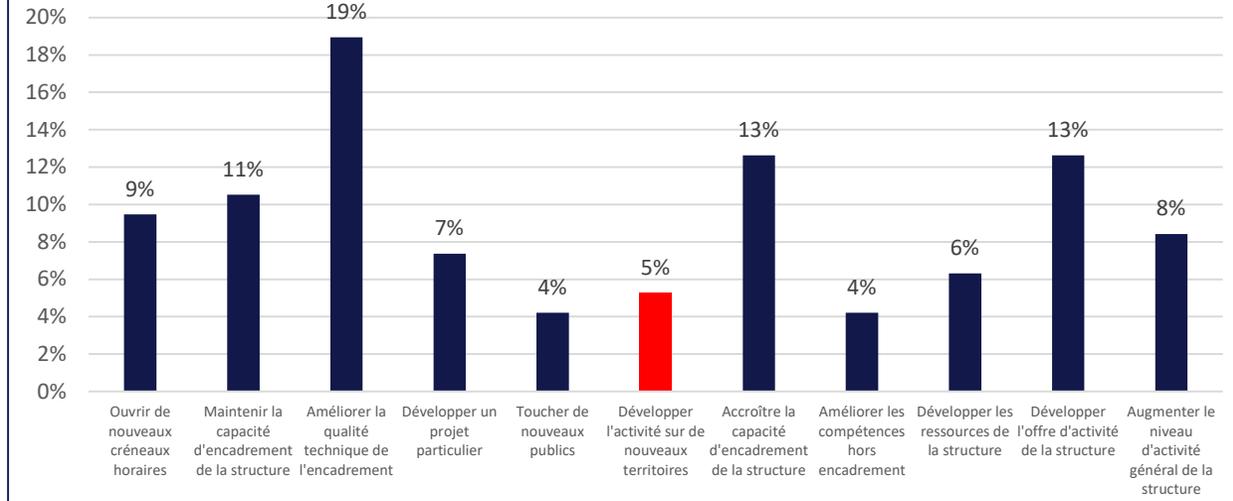
Les apports du salarié pour les clubs sont beaucoup plus variés que pour les autres structures. Si la dimension d'encadrement reste en tête (41%), notons que quasi toutes les propositions sont mentionnées par l'ensemble des structures interrogées. Nous déclinons ces constats par type de clubs en slide suivante.

Apport du salarié embauché – par type de club

Clubs de proximité



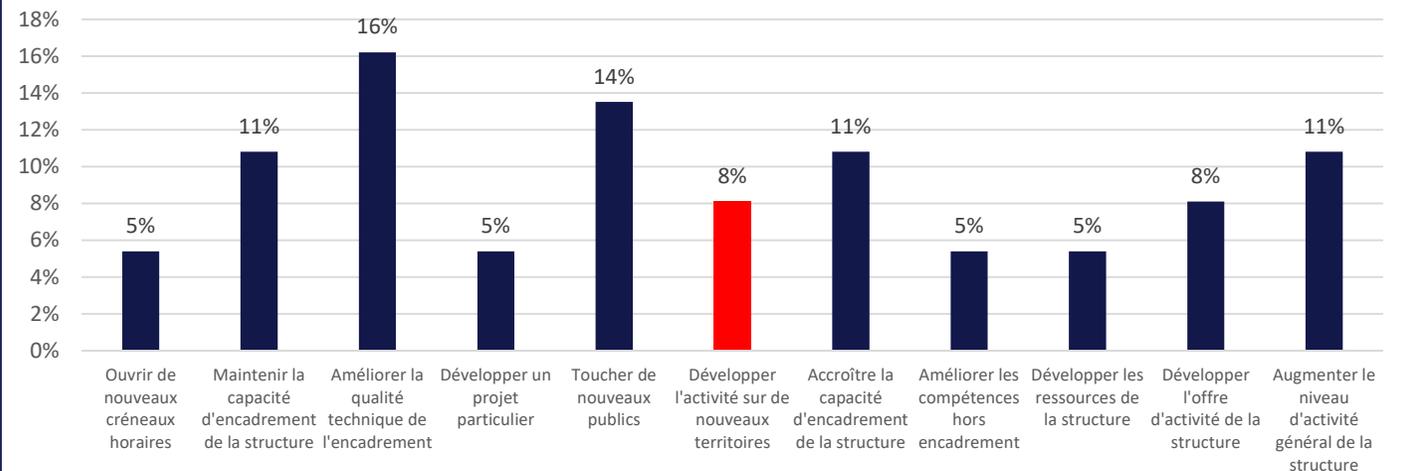
Clubs intermédiaires



Entre type de clubs, les différences d'apports ne sont pas flagrantes, la plupart des fonctions étant basées sur l'encadrement quel que soit le type de club.

Notons toutefois que les aspects de « développement sur un nouveau territoire » concerne les structures intermédiaires et phares quand l'offre d'activité et le niveau d'activité général de la structure sont plus présents pour les clubs de proximité.

Clubs phares





L'aide à l'emploi comme levier de développement

La diversification pour les structures, la formation pour le salarié

L'embauche d'un salarié permet très souvent aux structures de se développer. Soit grâce à des compétences dont il dispose déjà, soit par le biais de formations dédiées. Les situations sont variables en fonction du projet du club. Ci-dessous quelques exemples, non exhaustifs...

- L'entraîneur amène de la **compétence, de la qualité**, donc des adhérents (souvent sur de nouveaux créneaux). Certains amènent aussi des résultats sportifs grâce à un travail spécifique. Il n'est pas rare de voir le nombre d'adhérents être multiplié de l'ordre de 3 à 6 suite à l'embauche d'un salarié dans l'encadrement.
- Un club a **multiplié** par 5 **son nombre de licenciés** et s'est orienté vers le bien-être grâce à des formations dédiées pour son salarié (stages, pilates, fitness sont désormais proposées). Dans la même lignée, le développement de sections parasport, de conventionnements avec des ESMS, le sujet de la santé mentale, sont entre autres plébiscités.
- Le salarié peut aussi permettre de **toucher de nouveaux publics** (fibre sociale) en axant de nouvelles activités sur la dimension sociale (publics éloignés de la pratique) qui intéresse les financeurs privés
- Les salariés en capacité de **monter des projets** peuvent aussi aller chercher des financements par ce biais
- Le recours à la **prestation de services** est aussi largement évoquée, souvent par une entrée « santé » mais aussi quelquefois par de la prestation aux entreprises. Pour une structure associative, il s'agit de trouver le juste équilibre entre la prestation lucrative et le développement associatif. Une structure d'échelle départementale évoque le choix du comité directeur de dire que si l'employé passe plus de la moitié de son temps à faire de la prestation de service, il faut supprimer le poste qui va à l'encontre de la raison d'être même de la structure

Si les diversifications, ouvertures de créneaux et autre évolutions sont possibles, notons que l'approche par la santé et le bien-être est souvent un levier intéressant de diversification (et de pérennisation)



Zoom sur la formation du salarié

L'ensemble des structures interrogées mettent en avant l'intérêt d'accompagner le salarié dans son parcours de formation.

La structure doit être pro-active en la matière et doit pouvoir échanger sur les souhaits du salariés en accord avec le projet de développement de la structure.

La formation a donc un double avantage :

- Diversification potentielle de l'activité

Par exemple, les formations fédérales sont riches et ouvrent à de nouveaux publics. Par exemple, le fit'miton, le micro basket, le ping santé, etc. Les structures, notamment d'échelon supérieur, peuvent miser sur la formation en tant que prestation pour développer l'activité. En ce sens, le salarié doit bénéficier de formations de formateur

- Fidélisation du salarié

Permettre au salarié d'évoluer, c'est aussi l'inscrire dans le projet de la structure sportive et de l'inscrire dans le temps long. Ce constat prévaut quel que soit le type de structure interrogé. Par exemple, certains éducateurs ont pris des postes de « coordination » dans leur club, certains agents de développement des fonctions de direction, etc. Aussi, les alternants recrutés sont très souvent embauchés par la suite, évitant un processus de recrutement à la structure et allant dans le sens du parcours prévu par le dispositif.

La question du plan de carrière

Si le développement passe notamment par la formation, la diversification des activités, il est aussi indéniable que la capacité à construire un plan de carrière avec un salarié s'avère compliqué. Ceci pour plusieurs raisons :

- Les structures employeuses perdent leur salarié qui, bien formé, désire découvrir autre chose (passage du club au comité départemental, de la Ligue à la DTN, etc.). Les salariés étant souvent jeunes voire en premier emploi, le désir de découvrir autre chose se fait sentir. Sur ce point, les structures employeuses n'ont pas de leviers réels, si ce n'est la reconnaissance du travail « bien fait » lorsque leur salarié migre sur une autre structure.
- Le manque d'appui aux dirigeants bénévoles qui n'ont pas toujours conscience de ces éléments
- Pour les disciplines où la main d'œuvre est limitée, le recrutement à distance géographique éloignée pose des incertitudes

*« Dans les associations, on a du mal à mettre en œuvre l'évolution salariale, l'évolution professionnelle, la formation »
« Faire un plan de carrière en associatif, ce n'est pas simple »*



Quelques limites...

Limites infrastructurelles (propre aux clubs)

Au-delà des limites économiques et autres incertitudes liées au fait d'embaucher, les structures sportives déjà employeuses se retrouvent confrontées aux problématiques infrastructurelles. Le manque d'équipement réduit la capacité de pouvoir se développer davantage, certains clubs allant même **jusqu'à refuser des adhérents potentiels**, freinant ainsi l'embauche d'un autre salarié.

Ces limites infrastructurelles ne concernent pas seulement les équipements sportifs, ainsi sont évoqués de pouvoir accéder à un « local » par exemple. Pour aller plus loin, on pourrait même parler des lieux de convivialité type « club house » nécessaire au développement et maintien du bénévolat.

Un effet COVID ?

A posteriori, les dirigeants associatifs jugent l'effet COVID relativement négligeable sur les finances de leur structure. Les dispositifs mis en place lors de la crise sanitaire (dont le chômage partiel) ayant permis de limiter les pertes. Il est également souligné le maintien du soutien des collectivités.

Le principal effet étant constaté au niveau du nombre d'adhérent, même si un rattrapage semble être en cours. Toutefois, les structures qui s'en sont le mieux sorti sont celles pour lesquelles le/les salariés a maintenu un lien avec les adhérents.

Notons que les structures témoignant le plus de l'effet COVID négatif sont celles qui ont continué l'activité durant la crise et n'ont donc pas bénéficié de toutes les aides (les conditions de pratique étant réunies ou accordées, par exemple, sur de l'activité pour les personnes en situation de handicap).

Enfin, le COVID a modifié les caractéristiques du bénévolat (les 25-34 ans en tête avec 30% d'engagement, un engagement plus « ponctuel » ; Source : la France Bénévole 2024).

Ceci fait écho à la bonne cohabitation entre salariés et bénévoles (« Certaines réticences des bénévoles vis-à-vis des salariés font souvent obstacle à une bonne cohabitation ») ; Source : *Bénévoles-Salariés, Je t'aime moi non plus, Jurisassociations 589*).



Quelques limites...

Les Appels à Projets (AAP) : les bénéficiaires en valent-ils le coût ?

Tous les types de structures s'interrogent sur le fonctionnement par AAP, estimant passer plus de temps à « remplir des dossiers » qu'à être sur le terrain. Ces dossiers permettant parfois de prendre en charge une partie du salaire de l'employé, sur des projets spécifiques sur lesquels ce dernier intervient (le paradoxe étant parfois que le salarié passe du temps à remplir un dossier pour financer une partie de son propre emploi).

Entre le dossier à monter puis la justification de la subvention, une interrogation apparaît même sur la réelle plus-value que cela représente ? Les structures ne disposent pas de comptabilité analytique pour le prouver mais estiment que pour des petits montants, les gains sont marginaux voire négatifs.

Par ailleurs, il est rappelé que ces financements sont souvent de courte durée et favorisent parfois l'innovation (de nouveaux projets) là où il faudrait du temps long :

« Pour mettre en place un projet de développement, il faut du temps. Quel intérêt de demander des aides sur un an s'il faut que le projet change tous les ans ? »



Vers plus de marchandisation ?

Il apparaît que les discours sur la place de la marchandisation au sein du sport associatif ne fait pas consensus. Notons que les divergences d'opinions semblent très liées au parcours individuel des dirigeants interrogés (une expérience en entreprise favorisant l'ouverture vers un modèle plus « marchand »).

Si la prestation de service est perçue comme un levier efficace pour mobiliser de nouvelles ressources, les acteurs sont partagés sur la place que cela doit occuper dans l'activité même de la structure.

L'exemple est pris par un dirigeant associatif, pointant le manque « d'inventivité » des clubs en la matière et notamment sur les sports de nature. En effet, là où les clubs voient la marchandisation comme une ligne rouge déviante du modèle sportif fédéral traditionnel, lui estime que le risque c'est justement que les clubs se fassent « piquer » de potentiels adhérents par des structures marchandes à but purement lucratif.

Cette évolution permettrait « *d'amener des activités qui renforcent la qualité du bassin de vie, pour avoir des subventions. Les élus sont sensibles à cela* ». De la sorte, il s'agirait pour les clubs de se positionner comme des acteurs incontournables au service du territoire. Cela pourrait également permettre de recruter de nouveaux bénévoles.

« Les fédérations ont mis longtemps à évoluer là-dessus ».

Ce sujet fait par ailleurs directement écho à la professionnalisation des dirigeants sportifs. Plusieurs personnes interrogées faisant état de la nécessité de renouveler le modèle du sport, d'ouvrir les structures sportives à des personnes extérieures au sport pour amener une autre vision. Ceci viendrait directement impacter la fonction employeur de la structure et sa manière de l'exercer.

« Il faut aller vers une gestion d'entreprise »

Notons que ces réflexions se retrouvent plutôt vers des structures de dimension départementale ou régionale (même si quelques dirigeants de clubs l'ont évoqué)

Données clés – apport de l'emploi aidé



Une cohérence certaine entre les attendus préalables à l'embauche et l'apport du salarié à la structure (d'où la nécessité de penser le projet en amont)



A l'issue de la convention d'aide à l'emploi



Sécuriser la démarche

Les structures interrogées mettent en avant un impératif de sécuriser la démarche d'embauche et de continuation des activités sur deux volets

Sécurisation de la relation de travail

- Aspect contractuel

Si cela ne vient pas « directement » à la bouche des dirigeants, la plupart considère comme fondamental de sécuriser le contrat de travail. Ce dernier doit être pensé en amont de l'embauche.

- Aspect managérial

Le salarié dispose d'une fiche de poste claire sur laquelle peut se reposer les échanges (notamment lors des entretiens annuels et/ou professionnels). Certains entretiens ont d'ailleurs permis à quelques structures de mettre en lumière de potentielles carences à corriger sur les fiches de poste (par exemple, où des fonctions de montage de projets n'apparaissent pas clairement alors que le salarié en faisait dans le cadre de ses missions).

Sécurisation financière (trésorerie)

Au-delà de la pérennisation (évoquée ensuite), le contexte de la COVID-19 a permis aux structures employeuses de s'interroger sur les leviers financiers disponibles en cas de situation similaire.

Les réserves de trésorerie des structures sont assez variables, selon le passif des structures, leur gestion, leur vision, etc.

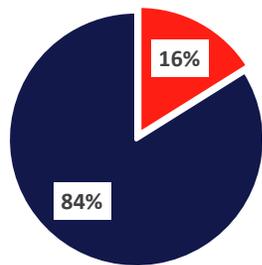
Il apparaît toutefois qu'une forme de consensus se dessine sur la nécessité de disposer d'un « matelas » en cas d'aléa. Il est évoqué un minima de 6 mois de salaires pour pouvoir anticiper d'éventuels problèmes sans pour autant garantir que cela est le bon « chiffre » ni certifier de la facilité de pouvoir mettre en réserve cette somme.

Disposer de cette réserve implique toutefois que :

- Des structures semblent dire qu'avoir trop de réserve est moins bien perçue lorsque l'on émarge aux subventions car on peut faire face. Néanmoins, c'est dans la logique même d'accompagnement de l'aide à l'emploi qu'il faut démontrer qu'on peut mettre de l'argent de côté, créant ainsi une sorte de confusion sur la bonne marche à suivre
- La mise en réserve apparaît nécessaire puisque les mises en paiement ANS arrivent en septembre alors que la demande est faite en début d'année

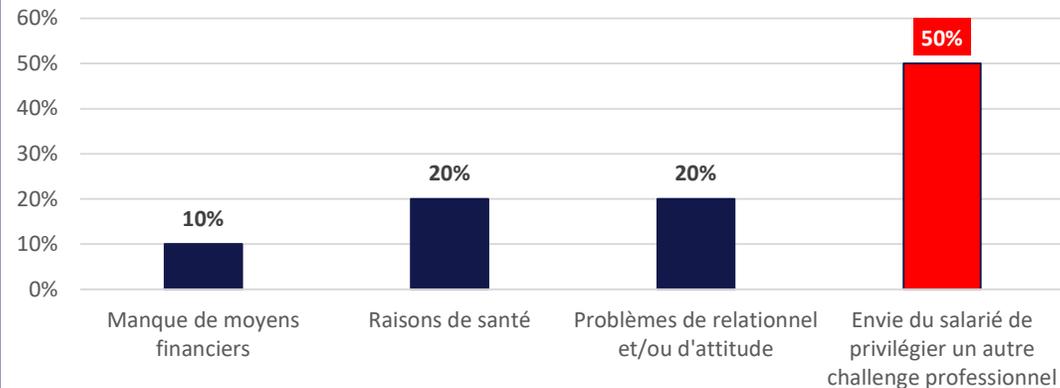
Existence de l'emploi

L'emploi existe-t-il toujours ?

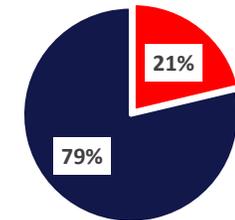


■ Non ■ Oui

Motif d'interruption de l'emploi



La même personne occupe-t-elle ce poste ?



■ Non ■ Oui

Pour la grande majorité des structures, l'emploi créé grâce à l'aide existe toujours et est occupé par la même personne.

Notons tout de même que 21% des emplois toujours existants sont occupés par une personne différente.

Si l'emploi n'existe plus, c'est souvent dû au départ du salarié, les raisons financières n'étant invoquées qu'une seule fois, contrairement à l'envie de changement du salarié, déjà évoqué dans cette étude et sur laquelle la structure a peu de marge de manœuvre.



Anticipation et fidélisation

Anticipation

L'anticipation doit permettre à la structure de prévoir le départ d'un salarié et/ou la stratégie à adopter si cela venait à arriver. Cela peut concerner les finances, la gestion des créneaux assurés par ce dernier, son remplacement (facilité ou non de trouver un remplaçant pour la discipline et le secteur géographique concernés).

Il est aussi fait état de la nécessité d'anticiper la provision pour départ en retraite, pouvant coûter cher en fonction de l'ancienneté du salarié et mettre en péril la structure si cela n'a pas été prévu.

Fidélisation

La fidélisation doit permettre à la structure d'éviter les turn-over, de se prémunir au maximum des éventuels départs de salariés. Ceci est un moyen de protection mais non une solution parfaite. Ainsi, comme évoqué dans la partie « plan de carrière », les structures ne pourront pas retenir un salarié éternellement si ce dernier a décidé de partir.

Parmi les leviers de fidélisation (hors plan de développement autour de la formation et conditions de travail déjà évoqués) notons :

- L'évolution salariale, sur laquelle la structure pourra potentiellement jouer mais sera aussi vite restreinte. Ces éléments font écho aux études sur les salaires moyens de la branche
- Les primes (par exemple d'intéressement, des primes à l'objectif), cadeaux pour les fêtes et autre congés payés exceptionnels, permettant de remercier les salariés pour le travail accompli

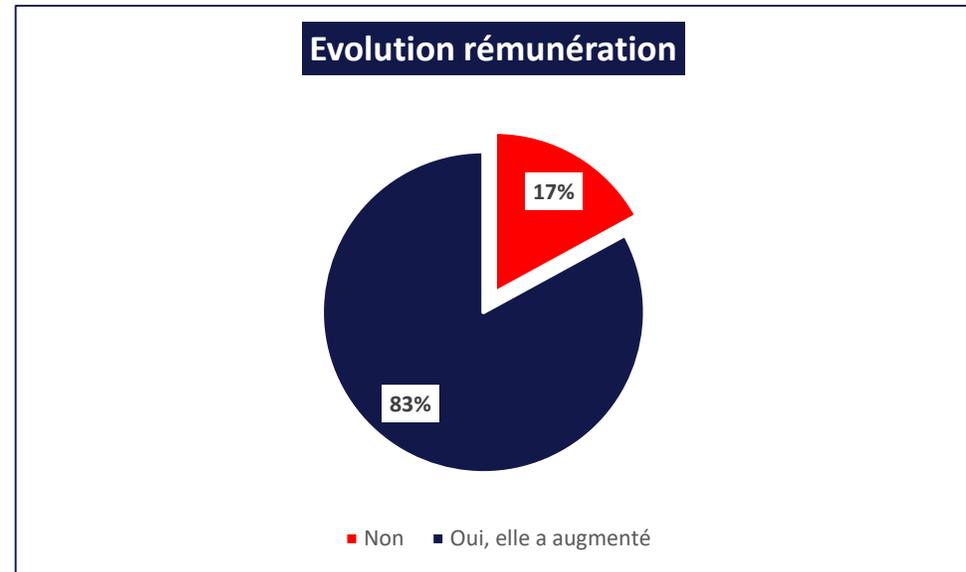
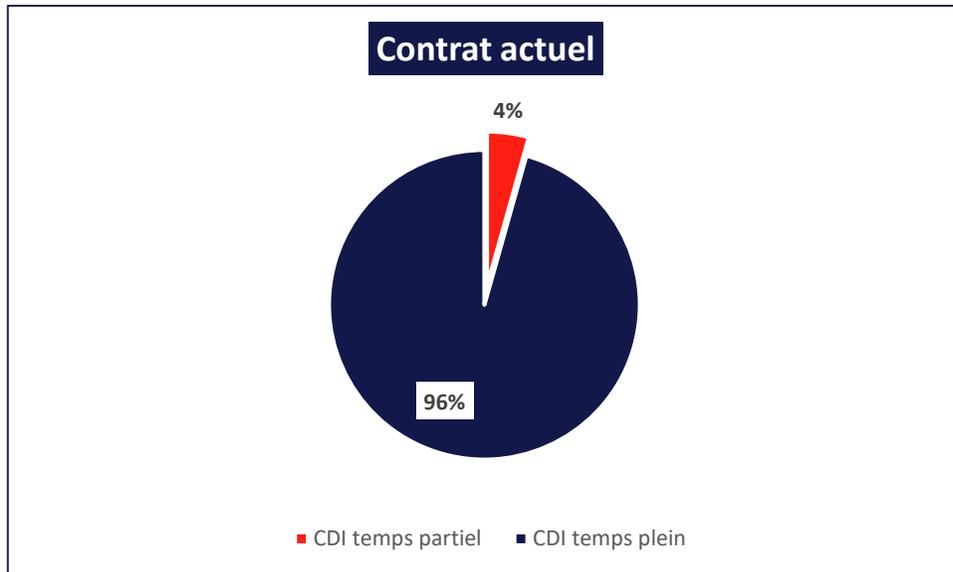
« C'est très compliqué d'être compétitif au niveau du salaire »

Notons qu'une structure interrogée a perdu plusieurs éducateurs, partis travailler en EPHAD pour 100€net / mois, somme sur laquelle cette dernière ne pouvait pas s'aligner et témoignant du faible pouvoir du levier salarial face à des propositions supérieures. Également un cas d'animation 35h sur 4 jours permet aux salariés du comité d'avoir 3 jours de week-end (sauf exception)

NB : il apparaît que le changement du rapport au travail peut aussi créer une dissonance entre une ancienne génération de dirigeants bénévoles et une nouvelle génération d'éducateurs.

S'agit-il toujours d'un métier passion ? Peut-on le faire toute sa vie ? Les tendances régionales et nationales montrent que les 20-30ans sont les plus embauchés dans l'encadrement avant de se réorienter.

Cadre contractuel actuel de l'emploi



Le modèle du CDI temps plein est celui qui prévaut largement (étant donné que l'ANS emploi finance la plupart du temps des CDI temps plein)

Par ailleurs, notons que les évolutions de rémunération sont souvent présentes (ce qui peut expliquer le fait que la même personne occupe le poste dans la plupart des cas). Pour autant et pour nuancer, le questionnaire ne distinguait pas évolutions « obligatoires » des évolutions salariales accordées par l'employeur.

Notons que 80% des structures sur lesquelles la rémunération n'a pas évolué sont des clubs mais dont la dimension (ressources financières et nombre d'adhérents) ne semble pas avoir une influence prédominante.



Pérennisation de l'emploi

Stratégies de pérennisation

Les stratégies de pérennisation de l'emploi aidé sont très variables selon les structures. **Il n'y a pas de modèle « type », ni selon le type de structures, ni selon le type d'emploi à pérenniser.** Notons toutefois que la pérennisation passe souvent par un mix entre Ressources propres et subventions matérialisé par :

- L'augmentation des cotisations quasi systématique : amener de la compétence à un coût qui doit être répercuté tout en conservant une certaine mesure. La plupart des structures considèrent d'ailleurs que la pratique sportive n'est pas assez valorisée financièrement, qu'elle devrait être gratuite ou quasi gratuite dans l'imaginaire de nombreux pratiquants. L'exemple de l'intervention dans les écoles à titre gracieux est en ce sens revenu plusieurs fois pour illustrer ce propos.
- L'augmentation du nombre d'adhérents et des créneaux proposés par les structures type « club », la diversification de l'activité
- Les prestations de service, à condition de trouver le bon équilibre entre prestation et développement de la pratique (prestations APA, PSC1, bien-être, etc.)
- La mise en place d'événementiel ou de manifestations permettant de faire rentrer un peu d'argent (tous types de structure)
- Pour certains clubs, les aides municipales même s'il justement rappelé que dans un contexte de réduction des dépenses « *on ne peut pas compter sur les aides municipales pour financer des postes pérennes* ». Les aides départementales sont aussi des soutiens précieux pour certains comités.
- Pour des structures de taille plus importante type Ligues ou Comités, le développement du partenariat (très marginal) et l'animation ponctuelle sont des leviers utilisés. L'appui financier fédéral pour certaines Ligues (les plus petites) dont les aides à l'emploi (ANS et CAP'Asso) ont pris fin peut s'avérer capital.



Pérennisation de l'emploi

Mise à disposition, mutualisation, des solutions viables pour les clubs ?

→ La mise à disposition

Sur des secteurs géographiques où le club est le seul à disposer d'un éducateur sportif, il n'est pas rare de voir apparaître des mises à disposition du salarié pour quelques heures, au service des clubs voisins. Les clubs qui mettent leur salarié à disposition alertent sur la nécessité de facturer au « juste tarif » ces prestations, car au-delà de l'animation sportive, des coûts RH, administratifs, de déplacements doivent être pris en compte. Ceci peut nécessiter un peu de pédagogie envers les clubs non employeurs.

→ La mutualisation

La mutualisation (notamment par le biais des groupements d'employeur, voir slide suivante) est un sujet plus délicat car il semble y avoir une forme d'accord sur le fait que c'est une solution intéressante mais sur laquelle personne ne se positionne réellement. Le sujet de la mutualisation concerne par ailleurs aussi les équipements et pas seulement les emplois.

« Personne ne veut franchir le pas [de la mutualisation] mais c'est ce vers quoi il faudrait tendre »

En termes de bonnes pratiques certaines disciplines (comme le squash) peuvent favoriser la pérennisation par un accord partenarial entre une structure marchande et une association employeuse.



Zoom sur les groupements d'employeur

Forces

- Permettre aux petits clubs d'embaucher (quand leurs besoins ne nécessitent pas un temps plein)
- Professionnalisation d'une discipline
- Uniformisation de l'encadrement sur un territoire
- Pérennisation pas forcément compliquée si un modèle est trouvée (par exemple, du volume d'activité pour les salariés du GE Natation de l'Indre en été sur des dispositifs J'apprends à Nager ou Aisance Aquatique)
- Diversification de l'activité pour le salarié, évitant une forme de lassitude

Faiblesses

- Chronophage
- Nécessite de faire beaucoup de gestion administrative et humaine
- Nécessité des aides des collectivités voire dépendance
- Pas de projet « individualisé » avec une structure pour le salarié
- Gestion RH qui incombe à la présidence du GE

Pour faire écho aux tendances nationales, ce qui fonctionne n'est pas la mutualisation d'entraîneur (car tout le monde a besoin du même créneau) mais les GE multisectoriels (tendre vers l'Economie Sociale et Solidaire) et pluricompetences.

Données clés – à l'issue de la convention

Des emplois qui se pérennisent à l'issue des aides (84%), dû à un tandem ANS/CAP'Asso efficace

La même personne occupe le poste dans 79% des cas

Augmentation de la rémunération dans 83% des cas

Le changement de personne est souvent lié à des souhaits d'évolution professionnelle (50% des cas)

Il n'y a pas de modèle type de pérennisation d'un emploi

Augmentation des cotisations, prestations de service, aides des collectivités, etc.

Les leviers de la mise à disposition et de la mutualisation pour l'avenir ?

8

Réflexions supplémentaires...



Périmètre et outillage

Les entretiens ont révélé deux éléments supplémentaires qui ne rentrent pas dans le plan de l'étude proposé mais qui peuvent faire office de conclusion voire de suggestions supplémentaire au regard des aides à l'emploi

Périmètre des aides à l'emploi

Il est regretté que les aides à l'emploi ne soient pas plus dédiées à des fonctions « administratives » voire à du secrétariat. Par ailleurs, il est souligné qu'il serait intéressant de pouvoir en bénéficier sur de l'embauche à temps partiel, correspondant à la réalité de nombreuses structures.

Outillage des petites structures

Les plus petites structures font remonter qu'elles se sentent démunies pour exercer la fonction employeur de la meilleure manière possible. Elles aimeraient pouvoir bénéficier d'outils, de guides sur les droits et devoirs des employeurs.

Il semble que cette problématique se retrouve surtout sur des structures qui ont peu de ressources humaines (où la fonction employeur repose sur un dirigeant bénévole pas forcément au fait de tout).

Au-delà des outils (qui existent déjà au niveau des CDOS, du CROS et des fédérations), il existe sûrement une question de la diffusion et de la communication autour de ces outils, parfois inconnus des dirigeants bénévoles.

Contacts – étude réalisée par :

- CDES : Thibaut DUSSUD dussud@cdes.fr
- DRAJES : Marc MONJARET
marc.monjaret@ac-orleans-tours.fr
- CROS : Déborah TESI et André CASAMIQUELA
deborahtesi@franceolympique.com
acasamiquela@wanadoo.fr