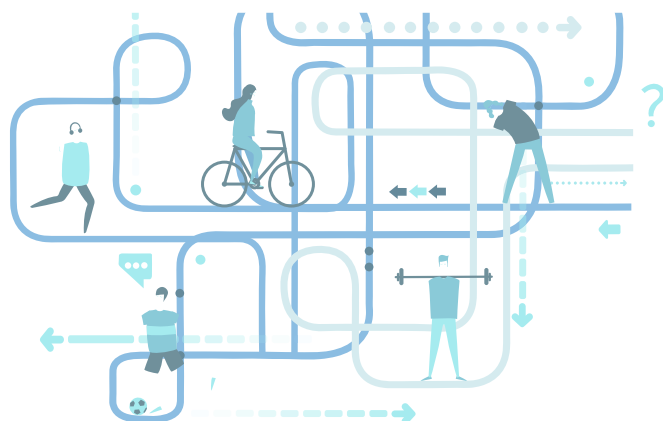


L'AVENIR DES EMPLOIS AIDÉS DANS LE SPORT

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE



Pourquoi cette étude ?

C'est dans le contexte d'une reprise économique fragile et d'une forte tension sur le front de l'emploi, que le gouvernement annonçait la limitation des emplois aidés dès 2017.

En réaction à ces annonces « brutales », le Conseil Social pour le Mouvement Sportif a souhaité mener une étude visant à apporter un certain nombre de solutions.

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

À court terme

Un risque pour la pérennité de certains emplois qui bénéficiaient de ces soutiens et donc potentiellement un impact sur l'offre de services sportifs.

À moyen terme

Une fragilisation du modèle économique de certaines structures remettant en cause la poursuite de leur activité. Et ce d'autant plus que cette réduction constitue en quelque sorte une « double lame », alors que le modèle économique des acteurs du secteur (en particulier les associations sportives) est ébranlé par la réduction des soutiens publics (Etat et collectivités territoriales) alloués au sport.

Des objectifs ambitieux...

- Atteindre 3 millions de pratiquants supplémentaires d'ici 2022, soit une augmentation de 10% de la pratique sportive
- Doubler le nombre de médailles olympiques et paralympiques entre 2016 et 2024
- Recruter et former 5 000 « coaches d'insertion par le sport » afin d'assurer des missions d'encadrement sportif en club, en milieu scolaire et spécialisé

mais

...des moyens qui se réduisent

- Diminution du nombre de contrats aidés, de 320 000 à 200 000 pour 2018 (avant une nouvelle baisse de 25 000 contrats pour 2019 avec 175 000 unités annoncées), remplacés à la hâte par des « Parcours Emploi-Compétence » jugés inadaptés aux spécificités du secteur sportif par les acteurs de terrain
- Double diminution du budget des sports, chiffrée à 7% pour l'année 2018, et en particulier l'enveloppe du Centre National pour le Développement du Sport, message troublant adressé aux acteurs de la branche sport



Panorama de l'emploi sportif et des emplois aidés dans le sport

150 000 à 162 000 emplois



Estimation au sein de la branche sport, selon qu'on intègre ou non les statuts non-salariés

+3,5%



Dynamisme : De 1994 à 2015, l'emploi salarié croît au rythme de 3,5% par an en moyenne, soit trois fois plus vite que dans l'ensemble de l'économie (Céreq).

1,35x

Résilience : L'emploi sportif résiste jusqu'à présent à la crise économique. 1,35 fois plus d'effectifs salariés dans le secteur du sport en 2015 qu'en 2005. Évolution relativement linéaire sur la décennie.



Qualifications des emplois sportifs

Une population relativement jeune : plus de 40% des salariés ont moins de 30 ans en 2014 et les plus de 50 ans ne représentent que 15% (2014).

Un niveau de qualification élevé : effet des exigences réglementaires liées à l'encadrement des activités physiques et sportives mais au-delà, une augmentation de la part des titulaires de niveau bac+3, essentiellement via les diplômés du ministère jeunesse et sports.



Educateur sportif, la profession « cœur d'activité » (Céreq) : 63 700 postes avec une proportion supérieure chez les travailleurs indépendants (77%) que chez les salariés (35%).



Forte proportion de **contrats à durée déterminée et d'emplois à temps partiel** :

20% de CDD



20% des salariés du secteur sport étaient en CDD en 2015, dont 13% pour moins de 15h hebdomadaires (Céreq)

Taux de turn over élevé : le taux de rotation de la main d'oeuvre pour la branche sport s'établit à 66% en 2014. Conséquence : l'ancienneté moyenne (8 ans) et médiane (4 ans) s'avère assez faible.

Un niveau de rémunération inférieur à celui du secteur tertiaire : pour les salariés à temps plein toute l'année, le salaire annuel brut moyen s'établit à 25 300 euros pour les intervenants de la branche sport contre 26 500 euros pour l'ensemble des salariés du secteur tertiaire.

- 4%

Focus sur les emplois aidés

28 000 emplois aidés

D'après une estimation réalisée par le CNOSF-DLA Sport, il y aurait au total 28 000 emplois aidés au sein de la branche sport bénéficiant de CUI-CAE, emplois d'avenir, emplois CNDS, contrats apprentissage, contrats de professionnalisation.

Des aides à l'emploi déterminantes pour la professionnalisation des structures... : 88% des employeurs déclarent qu'ils n'auraient pas recruté sans aide à l'emploi en particulier lorsque c'est le premier emploi de la structure



... qui pourraient permettre la création de nombreux nouveaux emplois : l'étude CNOSF-DLA Sport estime que 72 000 nouveaux emplois pourraient être créés dans le secteur (avec ou sans aide).



Périmètre

Structures de la branche sport = Organisations relevant du champ de la CCNS et des 5 conventions spécifiques au sport professionnel, composées à 70% des structures exerçant à titre principal des activités de clubs de sport (code NAF 9312Z).

Emplois aidés = contrats bénéficiant d'aides de l'État

Non prise en compte des emplois aidés par les collectivités territoriales (en particulier les régions)

Le développement de l'emploi sportif pris en tenaille entre :

↳ Une menace conjoncturelle : la réduction des emplois aidés

Un risque pour la branche sport

Pour les employeurs de la branche sport

Pourquoi les employeurs recourent-ils aux emplois aidés ?

- La volonté de se professionnaliser
- La saturation des bénévoles en termes d'engagement
- La croissance des activités

Comment les employeurs pérennisent-ils les emplois aidés ?

- Importance de l'aide à l'emploi pour pérenniser l'emploi aidé
- Des bonnes idées déjà exploitées mais insuffisantes (mutualisation de l'emploi)

Quelles conséquences de la suppression des emplois aidés ?

- Des offres arrêtées ou fortement menacées
- Des structures risquant la fermeture
- Des fermetures pouvant induire le licenciement des autres salariés

Pour les salariés de la branche sport

L'emploi aidé permet l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi :

- Amélioration immédiate de la qualité de vie
- Première marche d'un parcours professionnel
- Analyses contrastées sur les taux de « sortie vers l'emploi »

Les effets sur le temps long sont identifiés :

- Accès à un accompagnement social et des formations qualifiantes
- Insertion / réinsertion sociale



Un risque pour la Société

Pour les pratiquants

L'emploi aidé induit :

- Un accroissement de l'emploi à temps plein et contribue à garantir un encadrement diplômé
- Une contribution au développement de la pratique sportive amateur

Pour les territoires

L'emploi aidé est souvent :

- Le dernier service dans des territoires carencés
- Créateurs de richesses dans les territoires

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

Un modèle socio-économique fragile

Un budget directement impacté par l'emploi

Un budget moyen qui décroît

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

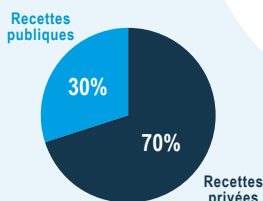
Des recettes à diversifier

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

- Augmenter le financement par les ménages
- Des sollicitations du financement par les entreprises à réorienter

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

- L'indispensable soutien des collectivités
- Les aides de l'Etat : aides à l'emploi et CNDS
- La moindre sollicitation des aides européennes



Une concurrence néfaste entre les acteurs

Sur les appels à projets

Sur les activités lucratives



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

La fonction employeur, une thématique d'intervention prioritaire

Une mission disproportionnée au regard des motivations d'engagement bénévole

- Les ingrédients indispensables : disponibilité et compétences
- Des enjeux cruciaux entre pression financière et responsabilité

Une mission primordiale à la structuration

- Des statuts poreux et un rapport au temps incompatible ?
- Rechercher la meilleure allocation des compétences de chacun : le travail du manager ?

L'innovation et le développement

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

- Une offre sportive historiquement centrée sur l'aspect compétitif à faire évoluer.
- Des difficultés à adapter cette offre aux nouvelles attentes des pratiquants (loisir, santé, bien-être)

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

Nos 5 propositions

ACCOMPAGNER les acteurs de la branche sport dans leur structuration



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

Conditionner l'attribution des aides à l'emploi aux structures

- Qui ont défini, formalisé et partagé un véritable projet (associatif ou d'entreprise) ayant pour objet le développement de la pratique sportive
- Qui peuvent attester de la présence de dirigeants (bénévoles ou non) disposant de véritables compétences en matière de gestion des ressources humaines
- Qui sont en capacité de proposer un business plan réaliste prévoyant, dès la démarche de sollicitation du dispositif d'aide à l'emploi, les modalités de pérennisation du contrat

Flécher les aides à l'emploi vers des postes disposant de missions de développement

- Généraliser la pluri-annualité et la dégressivité de manière à :
 - ce que les financements soient sécurisés sur une période clairement déterminée (allant de 3 à 5 ans)
 - laisser le temps aux structures bénéficiaires de dégager de nouvelles ressources prenant progressivement le relais des aides publiques pour assurer le financement des emplois

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

- Le rétablissement de l'enveloppe finançant l'emploi aidé à son niveau antérieur
- Une contribution fléchée de la FDJ sur la base de la commercialisation d'un jeu spécifique ou par une taxe additionnelle et spécifique
- Des contributions d'acteurs du monde économique, notamment en utilisant le mécénat financier
- Le fléchage de fonds alloués globalement à l'emploi vers le secteur du sport, eu égard aux échéances nationales et à l'enjeu de santé publique

Travailler sur les parcours professionnels

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

- Recenser et géo-localiser les formations aux métiers du sport
- Organiser la diffusion digitale et l'actualisation au fil de l'eau de cet outil
- Identifier les voies d'accès aux différentes fonctions en fonction des souhaits d'insertion professionnelle, des aptitudes des candidats et de la réalité du marché

Réaliser une cartographie des métiers du sport

- Cartographier et mettre en valeur les métiers du sport
- Intégrer un volet prospectif (nouveaux métiers)
- Rédiger des fiches pratiques décrivant chacun de ces métiers pour limiter les risques de « désenchantement »

Identifier des parcours professionnels ascendants

- Former les employeurs à la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences
- Promouvoir la formation continue des salariés
- Offrir des trajectoires de carrière à même de fidéliser les ressources humaines du secteur

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



Adopter une démarche entrepreneuriale et innovante

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

- Systématiser les démarches stratégiques de diagnostics et l'élaboration d'objectifs SMART (Simples, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporalisés) pour une période donnée
- Généraliser les déclinaisons opérationnelles sous forme de plan d'actions incluant l'inventaire des moyens nécessaires, la liste des partenariats envisagés et les modalités concrètes d'évaluation des actions
- Intégrer aux plans de développement fédéraux des objectifs d'accroissement significatif du nombre de clubs affiliés ayant formalisé un projet associatif

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

- Obtenir le financement du certificat de gestion de la vie associative et déployer une offre au sein des universités
- Œuvrer à la reconnaissance du statut de dirigeant-employeur
- Concevoir un parcours de formation souple et à la carte aux compétences de manager, développeur, etc. tout au long de la vie

Faire émerger une « Intelligence Economique » du sport français

- Mettre en place un département dédié, transverse aux organisations sportives nationales, exploitant leurs data en accord avec la CNIL
- Élaborer de véritables outils de gestion de la relation clients/usagers afin de mieux comprendre les attentes des pratiquants
- Commanditer des études à souscription pour optimiser les recettes des clubs (coût réel de la pratique, consentement à payer des pratiquants, etc.)

3

Valoriser l'utilité sociale du sport

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

- Modéliser les bonnes pratiques réussissant à contribuer à l'insertion professionnelle par l'activité économique de la pratique et du spectacle sportif
- Faire reconnaître mieux encore les spécificités sportives auprès des instances de lobbying représentant le monde associatif à l'échelle nationale mais aussi locale

Susciter les financements privés

- Engager un travail avec Admical veillant à augmenter le nombre mais plus encore le volume des dons des mécènes aux organisations sportives en particulier en n'utilisant les contrats de sponsoring que lorsque l'obligation légale est avérée
- Susciter les dons des particuliers aux organisations sportives en variant les modes de collectes : micro-don, financement participatif, renonciation aux remboursements, etc.

4

Repenser le sport à l'échelle territoriale

Créer des pôles de compétences territoriaux

- Repenser les dispositifs de mutualisation de l'emploi pour faciliter la mise en place de groupements d'employeurs pluridisciplinaires et élargir le champ d'intervention des ressources humaines à de nouveaux services sportifs
- Passer d'une logique de concurrence à une logique de complémentarité en favorisant le regroupement de structures (mise en commun de moyens, SCIC, etc.)

Décloisonner et créer de nouveaux partenariats

- Rechercher les synergies entre opérateurs d'offre sportive marchands et non-marchands et entre prestataires de services sportifs et non sportifs
- Construire des relations de confiance avec le secteur de la santé, du tourisme, de l'éducation, etc.

5

Étude réalisée par :



Les travaux du Centre de Droit et d'Économie du Sport s'inscrivent dans une approche pluridisciplinaire qui en fait toute son originalité et toute sa force.

S'attachant à concilier rigueur universitaire et immersion dans la réalité quotidienne du sport, il a développé des activités de formation, d'expertise et de publication.

www.cdes.fr



Étude commanditée par :



Le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) a souhaité lancer une vaste réflexion sur le sujet des emplois aidés dans le sport.

Les objectifs de l'étude :

- Réaliser un état des lieux de la situation de l'emploi au sein de la branche sport d'un point de vue général et des emplois aidés en particulier.
- Identifier les grands enjeux autour du développement de l'emploi sportif.
- Proposer des pistes de réflexion afin de solidifier le modèle socioéconomique des employeurs de la branche sport et donc de réduire leur dépendance aux dispositifs d'emplois aidés et autres financements publics.

Méthodologie

Printemps-Eté 2018 :
triple contribution du Centre de Droit et d'Économie du Sport :

1

Panorama de l'emploi dans la branche sport

2

Grands enjeux du développement de l'emploi sportif

3

Propositions visant à accompagner les acteurs de la branche sport dans leur structuration et innover afin de renforcer leur modèle économique

Pour mener à bien cette mission, le CDES s'est appuyé sur une analyse des documents existants sur l'emploi sportif, son expertise et l'apport de nombreux interlocuteurs interrogés dans le cadre de tables rondes ou d'entretiens individuels.