



## ENQUÊTE SUR LES EMPLOIS CNDS EN RÉGION PACA

> Quelle pérennisation des postes financés  
dans le cadre de ce dispositif ?

CETTE ÉTUDE A ÉTÉ FINANCÉE PAR



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA VILLE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS



Région  
Provence  
Alpes  
Côte d'Azur

**Remerciements**

*À Thierry BRUSSEAU, François KERMARC de la DRJSCS PACA  
et Quentin DENIAU du CROS Provence-Alpes  
pour leurs bons conseils et leur disponibilité*

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	4
I. PROFIL DES RECRUTEURS ET DES RECRUTES .....	7
II. DE LA GENESE DU PROJET DE CREATION DE POSTE A LA PERENNISATION .....	13
III. LES RUPTURES PRECOCES .....	18
CONCLUSION : QUEL APPORT DU CNDS ? .....	19
ANNEXES	
1. QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN .....	21
2. GLOSSAIRE .....	23

**Directeur de publication** : Philippe GUY

**Réalisation** : Anne-Sophie Dumortier

**Date de publication** : décembre 2014

## INTRODUCTION

Réalisée par l'ORM dans le cadre de la mission d'observation des métiers de l'animation et du sport financée par la DRJSCS PACA et le Conseil régional PACA, la présente étude consiste à analyser la plus-value de la création des emplois soutenus par le Centre national de développement du sport (Plan sport emploi [PSE] pour les années 2011 et 2012, devenu Emplois CNDS en 2013) et à voir si ces postes ont été maintenus à l'issue des quatre années de financement. Elle a aussi pour ambition de mettre en avant l'utilité de ces postes et les moyens mis en œuvre par les structures, sur les plans financier et technique, dans une perspective de pérennisation. Enfin, les raisons principales des interruptions ou des ruptures seront aussi soulignées en vue d'améliorer éventuellement la mise en œuvre du dispositif.

### **Encadré méthodologique**

*Ce travail est le fruit d'une double exploitation :*

- **données quantitatives** mises à la disposition de l'ORM par le pôle sport de la DRJSCS PACA : elles proviennent des fichiers « dossiers CNDS » et des dossiers de subventions accordées en 2014 par la commission territoriale CNDS ;
- **données qualitatives** : elles sont issues d'une analyse approfondie de ces dossiers de demande de subvention et plus précisément des motivations d'embauche, du profil recherché et des objectifs sportifs et financiers de la structure. Une seconde source d'information provient des **14 entretiens** (huit dirigeants et six salariés sur postes CNDS) réalisés dans neuf structures (quatre comités départementaux et cinq clubs sportifs) ayant embauché une ou plusieurs personnes sur un poste soutenu par le CNDS et représentant tous les départements de la région PACA. Les entretiens avec les dirigeants et les personnes en poste (dans la mesure du possible) ont duré entre 1 h et 2 h 30, sur la base du questionnaire mis en annexe de ce document.

### **Qu'est-ce que le Centre national de développement du sport ?**

Créé par le décret n° 2006-248 en Conseil des ministres du 2 mars 2006, le CNDS est un établissement public administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministre chargé des sports. Cet établissement a la particularité de disposer d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, sous le contrôle de l'État.

### **Le rôle et les missions du CNDS**

D'une manière générale, le CNDS contribue au financement des politiques territoriales du sport qui sont menées conjointement par les associations et les collectivités locales.

Plusieurs missions lui sont confiées :

- contribuer au développement de la pratique sportive par tous les publics ;
- favoriser l'accès au sport de haut niveau et l'organisation de manifestations sportives ;
- promouvoir la santé par le sport ;
- améliorer la sécurité des pratiques sportives et la protection des sportifs ;
- renforcer l'encadrement de la pratique sportive ;
- participer à l'aménagement du territoire dans le domaine sportif par des subventions d'équipement aux collectivités territoriales et associations sportives ;
- soutenir la promotion du rayonnement international du sport français, notamment par le financement des actions du Comité national olympique et sportif français (CNOSF).

Deux domaines de financement sont identifiés : la part « territoriale », qui correspond aux subventions de fonctionnement ainsi qu'aux financements de projets des associations sportives, et la part « équipement », qui s'attache à aider les structures désirent créer ou rénover des équipements sportifs.

Suite au travail de réflexion et de concertation engagé ces deux dernières années, le rôle du Centre national de développement du sport a été recentré sur le développement du sport et la réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive.

Les orientations 2014, fixées pour les crédits de la part territoriale par le ministère chargé des sports, prévoient que le CNDS s'attache à :

- orienter prioritairement son action en faveur du développement de l'emploi sportif qualifié dans ou au profit des clubs ;
- renforcer l'offre sportive de proximité ;
- améliorer l'efficacité du CNDS en agissant sur le seuil des subventions allouées, sur l'allègement des règles de gestion et d'instruction et sur la simplification administrative pour l'utilisateur.

#### **Le budget CNDS**

*En 2014, la part territoriale du CNDS d'élève à 132,3 millions d'euros (pour l'ensemble du territoire national). La région PACA se voit allouer la somme de 9,1 millions d'euros (soit 7 % du budget national). Le budget consacré à l'emploi en région PACA s'élève à 1,7 million d'euros.*

#### **Le dispositif « Emplois CNDS »**

Le dispositif Emplois CNDS est spécifiquement destiné aux associations agréées « sport » et déclarées comme établissement d'activité physique et sportive (APS) auprès des directions départementales de la cohésion sociale (et de la protection de la population). Il vise à la création de nouveaux emplois qualifiés et pérennes, de préférence à temps complet :

- d'éducateur sportif titulaire d'un diplôme homologué et détenteur d'une carte professionnelle à jour ;
- d'agent de développement.

En 2014, des postes d'agent d'animation ou administratif chargé de l'accueil, de la gestion, de l'administration, ou de l'entretien des installations ont été exceptionnellement soutenus par le CNDS.

Pour les emplois sportifs qualifiés (ESQ), l'emploi créé doit être à forte utilité sociale et territoriale, c'est-à-dire doit permettre de faciliter, notamment, la pratique sportive des publics résidant en milieu rural ou dans des zones urbaines sensibles, ou connaissant des difficultés particulières d'accès (habitants des quartiers en difficulté, personnes handicapées, jeunes filles et pratiques féminines...). Dix ESQ ont été créés en 2014 dans le cadre du Pacte pour la sécurité et la cohésion sociale de Marseille.

#### **L'agrément des associations sportives** (extrait du code du sport, articles L.121-1 et L.121-4)

*Pour bénéficier d'une aide de l'État, les associations sportives doivent être agréées.*

*Pour obtenir l'agrément, une association sportive qui a pour objet la pratique d'une ou plusieurs activités physiques ou sportives doit être affiliée à une fédération sportive agréée. Toutefois, une association qui concourt au développement ou à la promotion du sport et des activités sportives sans que la pratique elle-même figure dans son objet peut obtenir l'agrément sans condition d'affiliation.*

*L'agrément est notamment fondé sur l'existence de dispositions statutaires garantissant le fonctionnement démocratique de l'association, la transparence de sa gestion et l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes.*

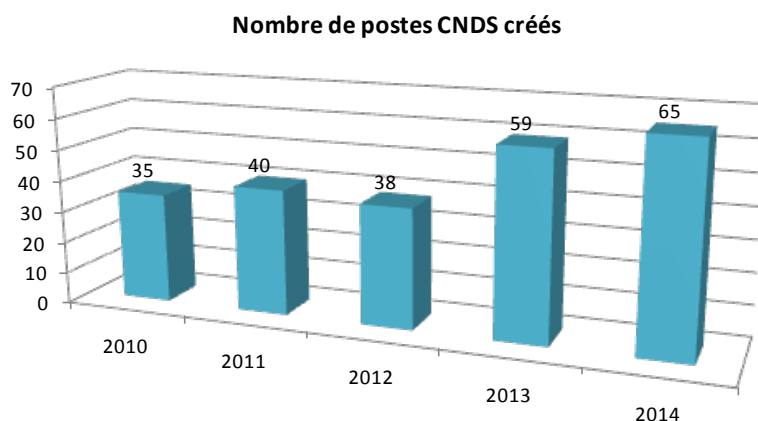
*Les articles R 121-1 et -6 précisent ces conditions.*

L'aide apportée par le CNDS dans le cadre de ce dispositif est dégressive sur quatre ans. Le montant maximum global s'élève à 34 500 € pour un emploi à temps plein avec la dégressivité suivante :

- 12 000 € la première année ;
- 10 000 € la deuxième année ;
- 7 500 € la troisième année ;
- 5 000 € la quatrième et dernière année.

L'aide, attribuée au prorata du nombre d'heures effectuées, est susceptible d'être allouée.

## Les emplois CNDS en PACA



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

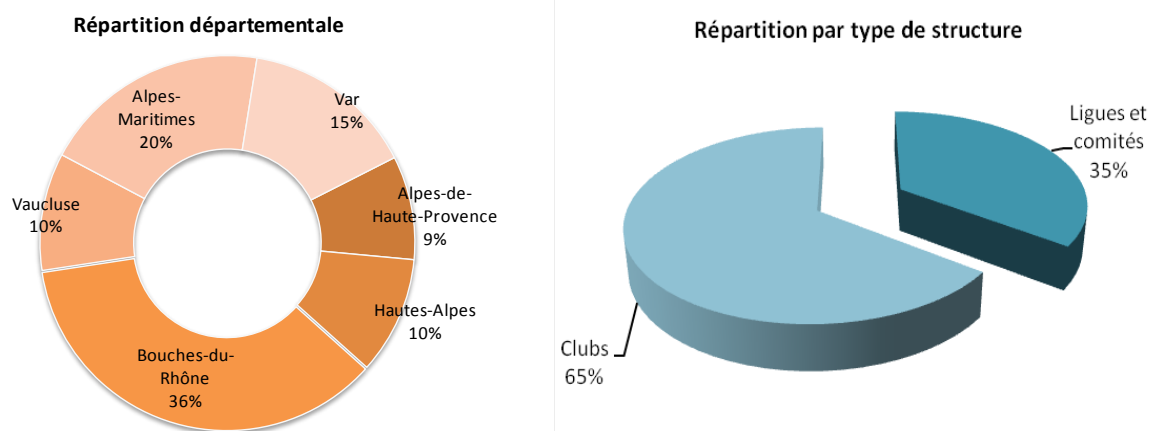
En région PACA, 237 postes (PSE et CNDS) ont été créés depuis 2010. À partir de 2013, le nombre de dossiers retenus a fortement évolué (+ 70 %). L'État encourage en effet l'embauche dans le cadre de ce dispositif car il estime que ces emplois structurent le mouvement sportif et encouragent les bonnes pratiques. Ainsi, plus d'un dossier sur deux a été validé ces deux dernières années.

Parmi ces 237 dossiers, 35, datant tous de 2010, sont à présent sortis du régime d'aide. 40 dossiers sont en fin de financement. Les dossiers encore en cours sont à des degrés divers d'aide correspondant aux étapes dégressives prévues.

14 dossiers ont rencontré des difficultés : cinq ont été rompus de façon précoce, et pour les neuf autres la mise en paiement a été suspendue suite à un changement de situation interne à la structure (départ de la personne en poste, problème financier momentané, etc.) – le versement de l'aide reprendra quand la situation sera régularisée.

# I. PROFIL DES RECRUTEURS ET DES RECRUTES

## 1. Les structures qui recrutent des emplois CNDS en PACA



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

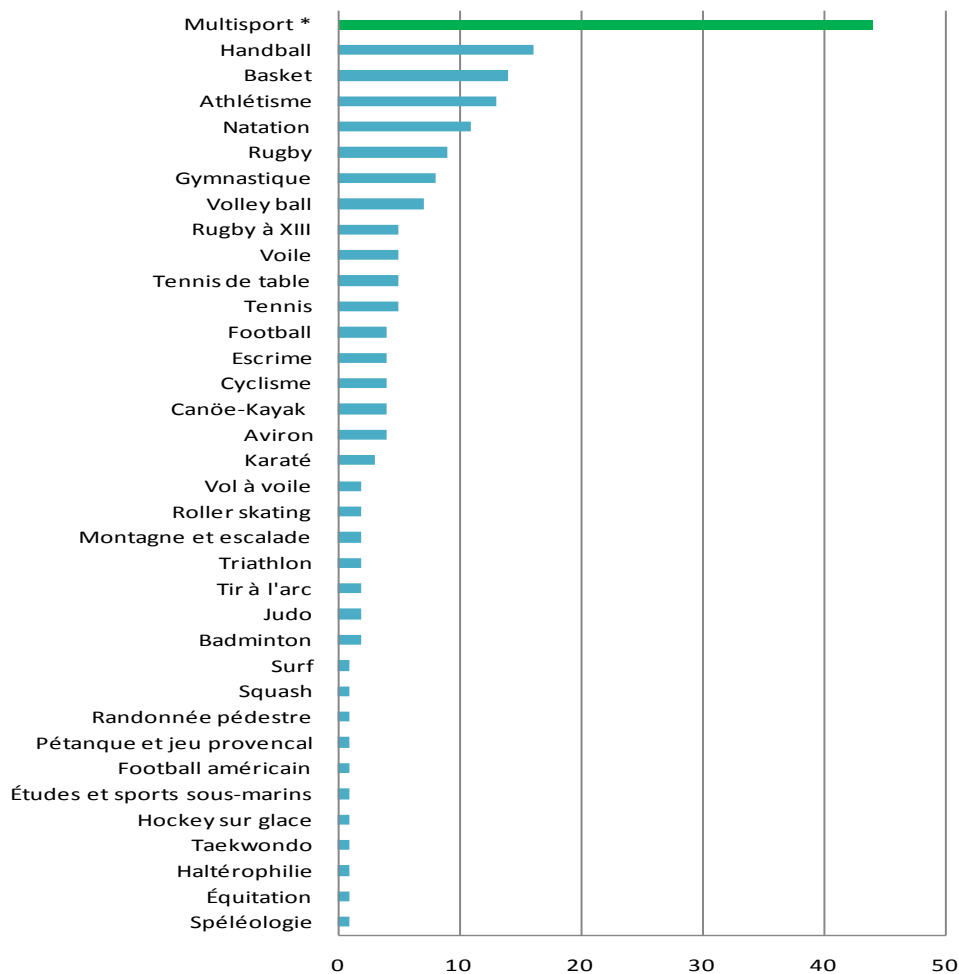
L'aide CNDS couvre tout le territoire régional. Les Bouches-du-Rhône regroupent 36 % des dossiers (car beaucoup de comités et ligues sont installés dans le département). Avec 19 % des dossiers pris en charge, on peut souligner que les territoires alpins font particulièrement appel au dispositif car le développement de la pratique sportive demeure un enjeu de vitalité locale. 65 % des dossiers relèvent de Provence-Alpes. Les départements du Var et des Alpes-Maritimes rassemblent moins de dossiers comparativement à la part globale de licenciés sur ces territoires (35 % des dossiers pour ces deux départements contre 40 % des licenciés).

Plus des deux tiers des structures associatives ayant recours à une aide CNDS sont des clubs sportifs et un tiers sont des ligues. Ils souhaitent tous développer la pratique de leur discipline sportive sur leur territoire et ouvrir les activités à un public plus large.

Les sports collectifs (basket, handball, rugby, football) rassemblent 28 % des dossiers. Ce sont les premiers employeurs de postes CNDS car ils sont souvent représentés par des comités et ligues plutôt importants en nombre de licenciés comparativement à la spéléologie, le hockey sur glace ou autre représentant fédéral plus confidentiel.

Près d'un quart des recruteurs sont les clubs affiliés à une fédération multisport regroupant des associations dont les affinités ne sont pas que sportives. Ces affinités peuvent en effet être religieuses, syndicales, professionnelles... Quelques exemples de fédérations multisport : la Fédération française de l'entraînement physique dans le monde moderne (FFEPMM, appelée aujourd'hui FF Sports pour tous), la Fédération française des associations sportives des postes, télégraphes et téléphones (FF ASPTT), la Fédération française du sport adapté (FFSA), la Fédération française de l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (FF UFOLEP), la Fédération française de l'Union fédérale du sport d'entreprise (FF UFSE), etc. Au final, 49 fédérations françaises agréées sont représentées parmi les employeurs, dont 15 fédérations multisport.

### Répartition des postes créés par discipline sportive



\* Regroupement des fédérations multisport.

Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM.

Champ : nombre de postes CNDS créés entre 2010 et 2014.

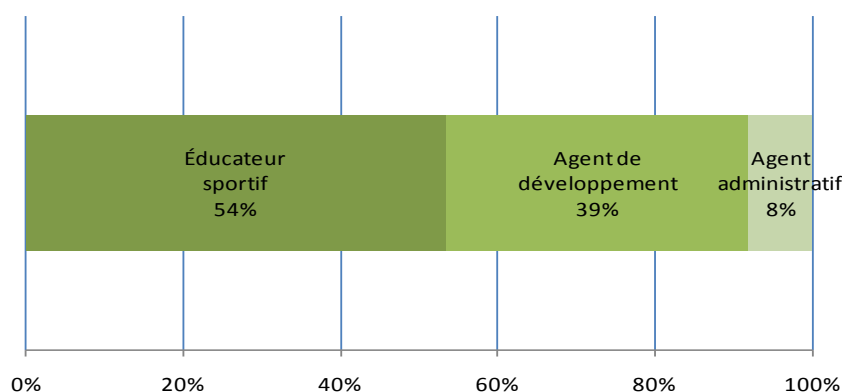
## 2. Profil du poste recherché

Le recrutement d'un emploi CNDS est possible pour deux profils de poste principaux : agent de développement et éducateur sportif. Peu de structures privilégient l'embauche de ce profil car ce salarié est moins souvent prioritaire que les deux autres profils. Ces deux raisons expliquent la faible part d'embauche d'agents administratifs (8 %).

Le profil de poste le plus recherché est celui d'éducateur sportif. Plus de la moitié des structures ont ainsi privilégié cette embauche qui semble être le poste le plus polyvalent, et surtout il est essentiel pour l'association car l'éducateur sportif met en œuvre ce qu'on appelle le cœur de métier des clubs, à savoir la pratique sportive.



### Répartition des embauches en fonction des profils de poste



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

Le métier d'éducateur sportif a une dominante technique et éducative dans le sens où il intervient auprès d'un public souvent très divers, pour faire découvrir la pratique sportive. Il a aussi le rôle important de garantir la sécurité des publics (sécurité physique mais aussi éthique). Il porte le projet d'animation sportive de la structure. Par ailleurs, il remplit très souvent des missions administratives car, outre l'élaboration et la formalisation du projet d'animation du club, il peut aussi participer au montage de dossiers de demande de subvention et de bilan de l'action financée.

C'est un métier très polyvalent, comme peut parfois l'être le métier d'agent de développement sportif, qui a lui une dominance administrative. L'agent de développement a pour missions principales de concevoir, coordonner et accompagner les projets de développement de l'activité sportive sur le territoire d'action de la structure. L'objectif pourra être de rechercher des ressources financières supplémentaires (voire nouvelles comme le sponsoring) ou d'augmenter le nombre de licenciés fédéraux. Pour développer la dynamique du club, il devra mettre en place un travail de partenariat avec les institutions fédérales, les acteurs institutionnels, les sportifs, et même avec le monde économique du territoire.

La plupart du temps, ces deux métiers sont couplés car les besoins des structures sont généralement d'ordre à la fois technique et administratif.

## Quelques exemples de définition de poste et de missions confiées au futur recruté sur poste CNDS (extraits d'interviews)

- Mission de conseil et d'accompagnement du mouvement sportif
- Mission de gestion administrative, de comptabilité, car assure le contrôle des dépenses et des recettes par rapport au budget de l'année

Agent de développement

- Mise en œuvre du projet sportif
- Encadrement des activités de football
- Animation des stages de vacances
- Animation des formations de jeunes joueurs
- Management de l'ensemble des éducateurs

Éducateur sportif

- - Prépare, anime et adapte les séances pédagogiques en fonction des publics
- - Assure le relationnel pédagogique avec les parents
- - Sélectionne les sportifs en vue des compétitions et les propose au directeur sportif
- - Accompagne et encadre les nageurs lors des compétitions
- - Participe à la formation des futurs cadres
- - Assure des permanences au secrétariat du club et l'accueil des adhérents
- - Participe aux réunions de bilan et assure le compte rendu des activités au directeur sportif

Éducateur sportif

- - Développe le rugby en milieu scolaire
- - Établit le calendrier des équipes et prépare leurs déplacements
- - Forme les éducateurs et les joueurs en pré-compétition

Agent de développement

- - Contribue au développement qualitatif et quantitatif de la ligue
- - Anime et développe la ligue
- - Accompagne les différentes structures et les acteurs du badminton dans leurs actions sur l'ensemble du territoire PACA

Agent de développement

- - Développe le football féminin, d'animation et le football scolaire
- - Mène des actions de citoyenneté et de lutte contre les incivilités
- - Anime les championnats (seniors, jeunes et féminines)
- - Forme les dirigeants bénévoles et les permanents
- - Fidélise le bénévolat
- - Valorise l'arbitrage

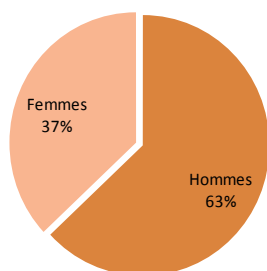
Éducateur sportif

### 3. Le profil des personnes recrutées

La majorité des recrutés sont des personnes diplômées qui étaient déjà connues au sein du club ou de l'association, la plupart du temps parce qu'elles étaient déjà impliquées en tant que bénévole ou intervenant fédéral. Ainsi les dirigeants connaissent généralement leur parcours professionnel et personnel. Pour autant, les compétences techniques restent au cœur des exigences pour le recrutement du futur salarié (notamment pour les emplois d'éducateurs sportifs et conformément à la loi du sport).

On remarquera ici l'importance de faire partie d'un réseau associatif. L'engagement bénévole peut initier une envie de s'engager professionnellement dans le sport, permettant alors au bénévole pratiquant de faire de sa passion un métier.

### Répartition par sexe et par âge des personnes recrutées



Dans le secteur sportif, les métiers d'agent de développement et d'éducateur sportif demeurent encore peu féminisés. À l'inverse, les postes administratifs sont très peu occupés par des hommes à l'exception des fonctions de direction.

Ces proportions sont donc conformes à la situation d'emploi observée dans le secteur.

Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM.

Champ : nombre de postes CNDS créés entre 2010 et 2014.

L'âge moyen des personnes embauchées sur le poste CNDS est de 32 ans. Le plus jeune recruté est âgé de 19 ans et le plus âgé a dépassé la cinquantaine. La moitié des recrutés ont moins de 30 ans.

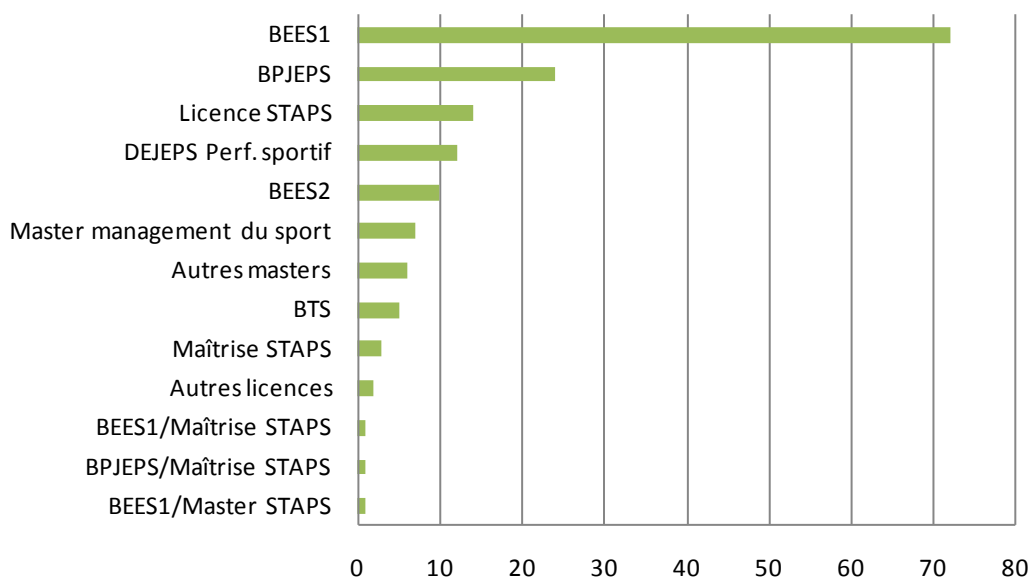
Il n'y a pas de postes réservés aux jeunes. La répartition par âge est proche entre les trois métiers identifiés.

### Les diplômes des personnes recrutées

Compte tenu de la réglementation en matière d'encadrement sportif (obligation de détenir un diplôme pour encadrer contre rémunération), le premier critère d'embauche est le diplôme. Dans plus de trois quarts des cas (177 postes), un diplôme Jeunesse et Sport a été privilégié (BEES1, BEES2, BPJEPS, DEJEPS).

Viennent ensuite les diplômes STAPS, détenus par 15 % des personnes qui occupent un poste CNDS, principalement la licence STAPS. Ces diplômes sont même plus fréquents lorsque le poste d'agent de développement à pourvoir a un profil très administratif.

### Diplôme détenu par les personnes embauchées sur un poste CNDS



Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM.

Champ : nombre de postes CNDS créés entre 2010 et 2014.

**Quelques exemples de profils de personnes recrutées sur un poste CND**  
(extraits d'interviews)

« J'ai un Bac ES et un DUT technique de commerce. J'ai travaillé en tant qu'éducateur sportif dans divers clubs. J'ai connu le foot tout petit et je me suis construit au fur et à mesure un profil de joueur professionnel. À 18 ans, j'ai été blessé et on m'a encouragé à passer les diplômes fédéraux puis le BEES1 pendant ma convalescence. Après ces formations, j'ai été embauché en tant qu'éducateur sportif dans le club où j'étais joueur professionnel. Parallèlement, j'ai été bénévole dans quelques clubs. »

Éducateur sportif

« Je suis une basketteuse passionnée. Je suis titulaire d'un BEES1 basket et d'un BEESAN. Je suis arrivée dans la région pour être avec mon conjoint qui est du pays. J'ai deux filles dont l'une est au pôle espoir. J'ai commencé à travailler ici dans la natation en tant que directrice sportive (j'étais maître-nageur sauveteur). Je suis restée sur ce poste pendant six ans puis j'ai été licenciée. Parallèlement, j'étais bénévole au club de basket de mes enfants ; c'est comme cela que j'ai rencontré les dirigeants. Quand j'ai été licenciée, au même moment, un poste s'est libéré au club de basket. Le président m'a proposé le poste car il voulait privilégier la piste locale. »

Éducateur sportif

« N. était surveillant dans le collège (où l'on intervenait) et pompier volontaire. J'avais aussi entendu parler de lui car il était aussi champion de France scolaire d'aviron.

Il n'était pas formé pour l'encadrement car il n'avait pas vraiment songé à en faire son métier. On l'a approché quand on a cherché à embaucher. J'ai vu en lui un sportif motivé, avec des capacités physiques et intellectuelles intéressantes... et prêt à suivre une formation pour se professionnaliser. Il a très vite passé le CQP aviron. Dans la foulée, on l'a inscrit au BPJEPS aviron (formation au CREPS de Vichy) et on l'a embauché. Un an après, N. est complètement opérationnel !

Éducateur sportif

« J'étais en fin de cursus universitaire (master droit du sport). Je faisais mon stage de fin d'études au sein du district de foot pour une durée de trois mois.

Le président de l'époque a ressenti le besoin d'avoir quelqu'un qui maîtrisait l'aspect juridique dans le secteur sportif. Il a donc cherché un financement pour créer un poste avec mon profil. J'ai été embauché en tant que directeur administratif avec une responsabilité juridique prédominante avec trois missions essentielles : l'aide juridique, la rédaction des décisions et l'assistance juridique. »

Agent de développement

« Je suis diplômée d'un master droit économie gestion, spécialité management du sport.

J'ai fait mon stage de master 2 au comité. Apparemment, j'avais le profil qu'il recherchait car je connaissais déjà le monde sportif (je fais de l'équitation depuis longtemps) et j'avais de bonnes compétences hors professionnelles en manipulation de logiciels de photos.

J'ai fait toutes ces études pour être agent de développement dans le monde sportif. En plus, je peux exprimer mon art ! »

Éducateur sportif

## II. DE LA GENÈSE DU PROJET DE CREATION DE POSTE A LA PERENNISATION

L'embauche de salarié n'est pas une démarche anodine pour les clubs sportifs, notamment pour les structures qui fonctionnent avec la bonne volonté et l'engagement des bénévoles. Aussi, les comités directeurs sont souvent frileux à « passer le cap » et à devenir employeur car cela les oblige à augmenter sensiblement les ressources financières et à gérer des budgets plus conséquents. Le bénévolat, comme mode de gestion, rencontre quelques limites en termes de compétences comptables et de gestion des ressources humaines.

### 1. La genèse du projet

La décision d'embaucher accompagnée de la demande de subvention pour la création d'un poste CNDS fait généralement suite à trois évolutions internes, tout en restant dans le cadre de leur projet associatif :

- **La volonté de se professionnaliser**, d'avoir une meilleure qualité de travail : l'arrivée d'un permanent, salarié et non bénévole, permettra à la structure de sortir d'une gestion souvent décrite par les responsables eux-mêmes comme une gestion « d'amateurs ». Elle permettra aussi de structurer l'organisation administrative et la comptabilité. Par ailleurs, l'encadrement d'enfants oblige à avoir dans l'équipe un diplômé d'État professionnel.
- **La saturation des bénévoles en termes d'engagement**, qui assurent l'encadrement et la gestion des activités de la structure au-delà de leurs disponibilités. Pour ne pas les faire fuir, l'équipe dirigeante décide d'embaucher un salarié permanent disponible pour soulager les bénévoles et pour garantir une bonne gestion des activités sportives et administratives.

Dans ces deux premiers cas, la structure est très souvent primo-employeur, ce qui implique un grand changement administratif et comptable mais aussi fonctionnel en termes de responsabilité. Le dirigeant bénévole devient employeur avec tout ce que cela implique comme obligations, devoirs et droits.

- **La croissance des activités**, qui nécessite une main-d'œuvre complémentaire pour prendre en charge ce surcroît d'activités sportives ou/et administratives. Souvent, l'embauche sera l'occasion d'entreprendre une réorganisation des fonctions internes (bénévoles et salariées).

#### La genèse du projet (extraits d'interviews)

« Mon poste a été créé pour consolider les interventions périscolaires, image de notre gros partenariat avec la mairie dans le cadre du dispositif Pass'sports. J'avais en plus des tâches d'entraînement qui m'incombaient. »

« Les arguments pour convaincre notre comité d'administration étaient d'embaucher un diplômé pour une meilleure qualité de travail et pour soulager la charge des bénévoles qui devenait trop lourde, et les demandes de subvention nécessitaient d'avoir des connaissances en gestion de plus en plus importantes. »

« L'embauche était nécessaire car les bénévoles en avaient assez d'assurer les heures d'entraînement (...) et l'arrivée des 60 jeunes du collège nous obligeait à avoir un encadrement professionnel. »

## 2. L'utilité sociale du poste et lien avec les exigences du CNDS

L'une des principales orientations du CNDS est de donner accès au sport à tous les publics (surtout ceux qui en sont habituellement « exclus ») et de développer le sport de proximité. Cet axe est une condition essentielle pour obtenir l'aide à l'emploi CNDS. Les structures recevant le financement s'engagent ainsi à développer l'accès à leur discipline sur le territoire et en direction d'un public large.

### ***Les engagements d'utilité sociale sont-ils tenus ?***

Toutes les structures visitées ont accentué cet axe en en faisant une priorité de leur projet associatif. Que ce soit pour les comités (régionaux ou départementaux) ou pour les clubs sportifs locaux, les activités ont été étendues aux non-initiés.

Les publics prioritairement ciblés ont été les enfants, dans le cadre scolaire, périscolaire ou de loisirs. La réforme des rythmes scolaires intensifient cette priorité. Ainsi, des sports comme l'aviron et la pétanque, qui sont initialement pratiqués par des adultes plus que par des enfants, ont attiré un public de plus en plus jeune grâce aux actions de découverte et d'initiation réalisées dans les écoles, dans les centres aérés ou lors de journées « portes ouvertes ». Les retombées en termes de licences sont un rajeunissement de l'âge moyen des licenciés.

Parallèlement, beaucoup de structures ont travaillé en partenariat avec les CAF de quartiers défavorisés pour initier les enfants à la natation, la voile, l'équitation, etc. par le biais d'animations dans les quartiers ou de prise en charge « porte à porte » des enfants. Les expériences sont généralement très positives mais elles demandent souvent des compétences d'encadrement renforcées de la part des recrutés.

Autre action menée régulièrement par les structures étudiées : la féminisation de l'activité. Certaines activités sont culturellement plutôt réservées à un public masculin (par exemple le football et le rugby, dont la part des femmes parmi les licenciés est de 5 % en 2013). Beaucoup de fédérations développent des programmes de sport au féminin pour attirer les jeunes filles et les femmes. Ces efforts ne sont pas sans conséquence pour les clubs, qui doivent s'adapter aux horaires de disponibilité des mères de famille et aménager leurs locaux (vestiaires, toilettes) pour pouvoir accueillir ces nouvelles pratiquantes.

Le handisport se développe de plus en plus mais il nécessite une formation pour « public spécifique ».

Autre rôle social plus inattendu : le club peut devenir un lieu de vie du village et des quartiers. L'enclavement de certains territoires peut amener le club sportif à aller au-delà de ses prérogatives initiales en s'ouvrant à l'ensemble du village par le biais d'animations familiales. Il peut devenir le lieu de rencontres pour toutes les générations et tous les milieux sociaux.

## Les moyens mis en œuvre pour accentuer l'axe social dans le projet associatif (extraits d'interviews)

« Dernièrement, on a développé le basket au féminin. Avant, nos catégories étaient mixtes. On s'est rendu compte qu'en cassant la mixité on facilitait la pratique féminine. Aujourd'hui, la filière "filles" est quasiment complète. Tout cela a été possible avec l'emploi CNDS et l'appel à projets de la Fondation de France.

Les gamines des villages environnants ont pu développer leur pratique. On a désenclavé les espaces ruraux en mettant à disposition des villageois des minibus pour récupérer les filles des villages. On a ainsi développé le sport féminin et, plus largement, on a facilité la pratique sportive des enfants dans les territoires ruraux.

L'achat des deux minibus a été le moteur de cette action. »

« Pour impulser l'activité de la pétanque dans le milieu scolaire, on a nommé des référents départementaux, on a développé des projets pédagogiques avec l'Éducation nationale et on a créé (dans les Bouches-du-Rhône) un kit spécialement adapté aux enfants que l'on met à la disposition des écoles. »

« La jeune femme que l'on a embauchée sur le poste CNDS a lancé l'activité handisport car, pendant sa formation BEESAN, elle a fait un stage handisport qui l'a beaucoup intéressée. En plus, on a un jeune de 13 ans qui fait des compétitions handisport.

On a aussi développé la natation « ados » pour les jeunes qui ont fait de la natation mais qui ne veulent plus faire de la compétition ; juste de la natation de loisir. Enfin, on a aussi un programme seniors et un programme de sport-santé. »

### 3. La pérennisation du poste et son anticipation

Le financement du poste s'étalant sur quatre ans, les dirigeants des clubs et associations ont le temps de préparer le projet de pérennisation du poste. Cette pérennisation est possible car le besoin de moyens supplémentaires pour prendre en charge les frais de personnel a été anticipé. Le contexte de diminution importante des subventions locales et nationales a incité les structures à se tourner vers d'autres ressources financières.

La recherche de nouvelles ressources a généralement été engagée sur la base de trois démarches internes et souvent complémentaires :

- Le développement des activités de loisirs et des stages, qui permet d'accroître et de diversifier les ressources financières internes et, de fait, d'autofinancer en partie le supplément des charges de personnel.
- L'accroissement du nombre de licenciés, qui est le fruit d'une politique de communication plus large et plus efficace, contribue à augmenter lui aussi les fonds collectés par le club ou le comité. Il peut être associé à une augmentation raisonnable du prix de la licence.
- La recherche de sponsors : cette démarche est, pour beaucoup, nouvelle et difficile compte tenu du contexte économique peu favorable. Elle est néanmoins choisie pour réduire la dépendance aux subventions. Toutes les associations ne peuvent bénéficier de ce genre de soutien financier. Ce sont principalement les structures de disciplines sportives médiatisées (football, basket, équitation) ou très soutenues localement qui peuvent en profiter.

Le résultat de ces démarches est globalement très positif car il permet de réduire d'au moins un quart la part des subventions publiques dans le budget global de la structure. Cela amène aussi à la diversification des sources de revenu.

Cependant, ces démarches ne pourront mener à l'autofinancement total : l'objet social des structures demeure l'utilité sociale et donc leurs missions les conduisent à mener des actions envers un public peu voire pas solvable. Ces actions nécessitent un relais financier des pouvoirs publics dans le cadre de la politique de la ville, la lutte contre les inégalités, le développement du sport pour tous... car les associations ne seront jamais en capacité de les prendre en charge sur leur fonds propres.

Les associations et clubs sportifs ne peuvent faire l'impasse sur les subventions qui permettent d'accueillir et d'initier tous les publics, même ceux qui n'en n'ont pas les moyens.

Dès lors, une baisse trop importante de ces aides publiques peut mettre en péril les structures sportives associatives malgré tous les efforts de diversification des ressources et de bonne gestion.

« Pour financer le poste, on a travaillé sur l'augmentation du nombre de licenciés, on a cherché à faire des dépenses utiles, à avoir une gestion professionnelle, et on a investi de nouveaux milieux pour développer le sport pour tous. »

« En plus de nos activités d'encadrement du scolaire, du travail avec la mairie, on organise des vide-greniers, des camps d'été et des tournois dont on tire à chaque fois quelques profits. Tout cela nous rapporte de l'argent qui nous rend un peu plus sereins. »

« Ce poste nous a obligés à trouver des piliers financiers solides. Il a donc fallu développer de nouvelles activités comme les stages d'été. C'est possible grâce à la présence du permanent. Autre nouvelle activité, c'est le loisir "jeunes". C'est un vrai succès car les jeunes veulent faire du sport sans s'engager dans un circuit de compétition. Cette section a lieu le samedi matin. Aujourd'hui, c'est 30 à 40 jeunes à 180 euros la licence annuelle, soit plus de 6 000 euros par an. »

« On a aussi recherché des partenariats locaux, des sponsors comme les entreprises locales ou le McDonald's, le Carrefour du coin... On essaie d'entretenir ces partenariats pour qu'ils ne nous lâchent pas au bout d'un an. »

(extraits d'interviews)

#### 4. Projets professionnels

Le CNDS semble être un véritable dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Sur les 35 dossiers de 2010, plus de huit postes sur dix ont été pérennisés un an après l'arrêt des aides financières à l'emploi. Sur les 40 postes en fin de financement en 2014, 37 sont toujours en emploi. Pour les dossiers encore en cours, plus de neuf sur dix sont maintenus en 2014 malgré la dégressivité de l'appui financier. Le CNDS incite fortement à réfléchir dès le départ aux moyens à mettre en œuvre pour pérenniser le poste. Aussi, les employeurs recherchent rapidement d'autres ressources financières pour prendre en charge les frais de personnel supplémentaires et à assurer le financement du poste au bout de quatre ans afin que l'insertion perdure au-delà du dispositif.

La motivation est souvent intacte car les recrutés évoluent dans un environnement sportif avant d'être professionnels. Les missions très diversifiées qui leur sont confiées (développer les activités, partager leur passion, rechercher les financements avec le dirigeant, attirer de nouveaux adhérents...) les responsabilisent quant au devenir de l'association et les rend acteurs de leur propre avenir professionnel.



Les personnes embauchées sur les postes CNDS sont toutes diplômées de niveau IV (BEES1 ou BPJEPS) ou de diplôme du supérieur (licence, master, DEJEPS, BEES2). Peu d'entre elles se sont engagées dans une autre formation professionnalisante. Les formations courtes d'adaptation au poste ne sont pas non plus très sollicitées. La principale raison à l'absence de période de formation est le manque de temps. N'oublions pas que le salarié est souvent le seul permanent du club. En cas d'absence, seuls les bénévoles peuvent assurer la poursuite des activités.

La promotion interne reste donc limitée et l'accès à la formation professionnelle continue n'est pas prioritaire surtout quand le salarié est le seul permanent de la structure. L'évolution de carrière est généralement associée à un départ de la structure.

Le projet professionnel se concentre davantage sur une évolution possible du poste, principalement en interne. Ainsi, plusieurs encadrants sportifs souhaitent consacrer une plus grande partie de leurs missions à l'entraînement sportif car ils peuvent parfaire leur technicité.

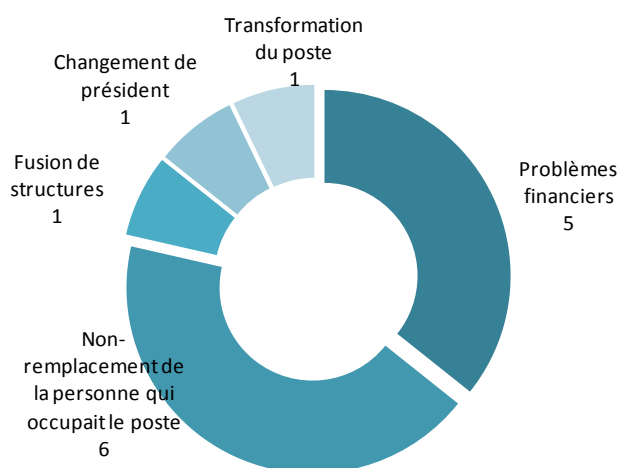
La polyvalence étant au cœur des missions, peu d'individus ont exprimé de la lassitude dans leur travail. Toutes les personnes interrogées trouvent leur activité enrichissante et épanouissante et ne se voient pas quitter la structure dans l'immédiat. Une seule personne a émis une réserve quant à son avenir à moyen terme car elle a l'impression que son poste ne lui permet plus d'évoluer en interne.

### III. LES RUPTURES PRECOCES

Les ruptures précoces, c'est-à-dire avant la fin de l'engagement de quatre ans, ou les suspensions de paiement (période durant laquelle les versements de la subvention sont interrompus en attendant la régularisation de la situation) sont peu nombreuses. Elles représentent 6 % des dossiers (soit 14 dossiers) sur les années étudiées. Les problèmes financiers (généralement une mise en liquidation judiciaire de la structure) et le non-remplacement des personnes qui occupaient le poste sont les deux raisons principales des ruptures. Certains salariés ont choisi de quitter leur employeur pour de meilleures conditions salariales ou pour un rapprochement de conjoint, ce qui explique que la structure n'ait pas encore remplacé la personne occupant le poste CNDS).

En revanche, on remarque que les abandons de demande, en tout début de dispositif, se multiplient. L'embauche d'un salarié semble faire de plus en plus peur (notamment aux membres des comités de direction) car les subventions baissent, les fréquentations des clubs sportifs stagnent voire diminuent et les sponsors se raréfient. Ceux qui s'engagent ont dès lors un dossier plutôt solide suite à une décision plus réfléchie.

Les causes des ruptures ou suspensions de paiement (14 pers.)



Source : DRJSCS, ORM – Traitement ORM.  
Champ : 14 dossiers rompus prématurément.

#### Quelques exemples de causes de rupture ou de suspension de paiement de l'aide CNDS (extraits d'interviews)

« La personne qui occupait le poste est partie (elle a trouvé un emploi ailleurs). Le président de la structure en a profité pour supprimer le poste, qu'il ne jugeait pas indispensable. »

« À ce jour, faute de moyens financiers, la ligue a signalé l'arrêt du poste PSE. Ce poste a pourtant été un tremplin pour le développement de l'activité et pour la carrière professionnelle de M., qui a déjà retrouvé un poste. »

« Les ligues Provence-Alpes et Côte d'Azur ont fusionné, ce qui a entraîné une réorganisation et une mutualisation du personnel. L'emploi CNDS est parti à la nouvelle ligue et est devenu un emploi CDI. »

« Le club a dû déposer le bilan car les subventions ont baissé et il n'a plus de sponsors. La personne qui était sur le poste CNDS a été licenciée. »

La personne est partie pour un autre emploi mieux payé. Le club rencontre des difficultés à recruter une autre personne sur le même profil. La mise en paiement est donc suspendue jusqu'à l'embauche du remplaçant. »

## CONCLUSION : L'APPORT DE L'AIDE CNDS

### 1. Un retour sur les objectifs

Pour rappel, l'objectif du soutien du CNDS à l'emploi est d'aider le mouvement sportif à se structurer, notamment en créant des postes qualifiés et permanents dans les associations sportives dirigées initialement par les bénévoles. Pour les associations qui emploient déjà des salariés, l'aide permet de combler un manque de compétences, en matière d'encadrement le plus souvent. Ce renfort professionnel donne au club la possibilité de diversifier ses actions auprès d'un large public, de développer son offre sportive de proximité. Parfois les associations vont au-delà de leur prérogative sportive et ont une réelle utilité sociale dans les zones rurales ou dans les quartiers sensibles.

Le premier objectif de structuration est largement rempli, car les associations ayant bénéficié du soutien CNDS sont pour la majorité des primo-employeurs qui ont choisi de se « professionnaliser ». La gestion des licences et des activités, la comptabilité, les demandes de subventions sont confiées à un permanent qui peut suivre les dossiers de façon continue, et donc plus efficacement.

Cette nouvelle organisation permet alors aux structures de se développer d'autant plus facilement que le salarié est davantage disponible que les bénévoles. Des stages, des activités de loisirs peuvent être créés durant toute l'année, même en été, afin de diversifier les ressources. La pratique sportive s'ouvre à des publics très différents dont certains étaient habituellement peu concernés (femmes, personnes handicapées, jeunes de quartier, etc.). L'objectif du « sport pour tous » est aussi atteint.

Parallèlement, le maintien voire la pérennisation de l'emploi au-delà de l'aide CNDS dans le cadre du dispositif sont assurés car les structures font l'effort de construire des budgets solides et de long terme. La décroissance du financement sur quatre ans avec une prise en charge presque totale la première année donne le temps de rechercher de nouvelles ressources, de diversifier les partenariats, et donc de bâtir une base financière plus professionnelle et moins dépendante de l'environnement mouvant du secteur associatif.

### 2. Les avantages et inconvénients de ce dispositif

**Les avantages du dispositif CNDS** sont largement cités par les dirigeants interviewés. En premier lieu, le financement presque total de la première année de création de poste est un point souvent mis en avant pour convaincre les comités de direction de faire le pas la professionnalisation. Il est souvent décisif dans la démarche de recruter le premier salarié.

De même, le caractère dégressif sur quatre ans est généralement mis en avant. Il incite et motive, à la fois à construire des budgets sur plusieurs années (il n'est pas usuel d'anticiper sur une période de quatre ans), mais aussi à travailler sereinement et efficacement sur la diversification des ressources et l'autofinancement (compte tenu de l'objectif de pérennisation des emplois).

La professionnalisation de l'équipe constitue un réel moteur de croissance en termes d'offre de pratique et en termes de nombre de licenciés. Les bénévoles ne peuvent assurer à eux seuls un tel développement. Il y a toujours un moment de « saturation » dans la disponibilité des bénévoles. La prise en main par une personne compétente et permanente est essentielle pour la stabilité et la pérennité des activités proposées.

Le rôle social des associations sportives soutenues par le CNDS est renforcé par le dispositif, ces dernières en faisant généralement un des axes prioritaires de leur projet associatif (consciemment ou inconsciemment). L'objectif est principalement de mieux faire connaître leur pratique sportive et de partager davantage la passion de leur sport avec un grand nombre de pratiquants quelles que soient leur origine sociale, géographique, ethnique... Par la présence permanente d'un salarié, de l'ouverture du club sur une plus grande amplitude horaire, certains clubs sont aussi devenus des lieux de vie sociale où les gens se rencontrent et échangent sur des thèmes qui vont bien au-delà du sport.

#### **Les inconvénients sont généralement d'ordre administratif**

- Le suivi administratif des dossiers CNDS exige des compétences approfondies en matière de gestion financière, juridique et de ressources humaines. La plupart des petites associations ne disposent pas des compétences administratives appropriées et sont donc en besoin d'une aide plus soutenue en la matière de la part de leurs interlocuteurs institutionnels.
- La tenue d'une seule commission par an limite le dépôt des dossiers de demande de subvention. L'information concernant l'aide à l'emploi soutenue par le CNDS et l'organisation de la commission n'est pas suffisamment diffusée aux yeux des dirigeants de structures, qui ont souvent eu connaissance du dispositif par hasard (par exemple par le bouche à oreille ou lors d'une information générale d'aide à l'emploi organisée par les CROS). L'organisation de plusieurs commissions territoriales durant l'année pourrait être envisagée. Parallèlement, la périodicité de ces commissions pourrait être plus largement diffusée auprès des fédérations sportives, des acteurs institutionnels de l'emploi...
- La formation des salariés et des bénévoles n'est pas prioritaire dans les structures. Pourtant, elle pourrait combler les manques en matière de compétences et elle accentuerait les possibilités d'évoluer.

## ANNEXES

### 1. QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

<b>Questionnaire d'entretien - étude CNDS Suivi des sortants du dispositif en 2013-2014</b>
---

Structure	L'emploi CNDS
Nom de la structure : Adresse : Téléphone : Correspondant :	Nom du salarié CNDS : Prénom : Intitulé du poste occupée en 2014 : Date d'entrée dans la structure : Sur le poste CNDS depuis :

Date de l'entretien

La structure
--------------

#### Présentation de la structure

- Objet social
- Périmètre géographique d'intervention
- Public ciblé
- Descriptif des activités proposées

#### → Quelle utilité sociale ?

- Nombre d'adhérents
- Nombre de bénévoles
- Nombres de salariés dont salariés permanents
- Responsable des ressources humaines

#### → Quels moyens humains ?

- Budget annuel moyen – répartition des ressources en fonction de leur origine
- Budget RH (en %)

#### → Quels moyens financiers ?

- Évolution de la structure (activités, moyens, etc.) depuis la prise en charge financement poste CNDS

L'emploi CNDS
---------------

#### Présentation du projet

- Le projet de création du poste (identification des besoins il y a quatre ans en termes de développement de la pratique et public prioritaire ciblé)
- Genèse du projet de recrutement
- Primo-employeur ?

### **Descriptif de l'emploi créé**

- Profil du poste à la date de sa création
- Missions rattachées au poste à la date de la création
- Financement(s) du poste

### **Profil du poste en 2014**

- Missions
  - Tutorat des emplois d'avenir éventuellement créés ?
  - Évolutions depuis la création du poste
  - Financement(s) actuel(s)
  - Nombre de personnes ayant occupé ce poste (historique)
- **Quelle évolution du profil de poste ?**  
→ **Quelle évolution du financement ?**  
→ **Quelle anticipation de la pérennisation du poste ? (et depuis quand ?)**

### **Si disparition du poste, pourquoi a-t-il été supprimé ?**

#### Profil de(s) salarié(s) CNDS

##### Salarié en 2011

- Profil professionnel (emplois occupés précédemment)
- Profil de formation (cursus de formation ; plus haut diplôme obtenu ; diplôme(s) sportif(s), etc.)
- Profil en tant que bénévole (expérience(s) bénévole(s) dans ou hors structure actuelle)
- Pratique sportive
- Depuis quand est-il dans la structure (en tant que salarié, bénévole ou pratiquant) ?

##### Salarié en 2014 (si différent de celui de 2011)

- Profil professionnel (emplois occupés précédemment)
- Profil de formation (cursus de formation ; plus haut diplôme obtenu ; diplôme(s) sportif(s), etc.)
- Profil en tant que bénévole (expérience(s) bénévole(s) dans ou hors structure actuelle)
- Pratique sportive
- Depuis quand est-il dans la structure (en tant que salarié, bénévole ou pratiquant) ?

→ **Si changement de salarié, pourquoi ?**

#### Apport du financement CNDS

##### Quelle plus-value ?

- Pour la structure, en termes de développement de l'activité, d'utilité sociale sur le territoire
- Au regard du projet initial de création de poste
- Pour la professionnalisation de la structure (en termes d'encadrement, de gestion des RH, etc.)
- Pour le(s) salarié(s) : expérience professionnelle, tremplin vers un autre emploi, etc.
- En termes de qualifications professionnelles pour les salariés et pour la structure

## 2. GLOSSAIRE

**APS** : activité physique et sportive

**BEES** : brevet d'État d'éducateur sportif

**BEESAN** : brevet d'État d'éducateur sportif des activités de natation

**BPJEPS** : brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

**CAF** : Caisse d'allocations familiales

**CDI** : contrat à durée indéterminée

**CNOSF** : Comité national olympique et sportif français

**CNDS** : Centre national de développement du sport

**CQP** : certificat de qualification professionnelle

**CREPS** : centre de ressources, d'expertise et de performance sportives

**CROS** : comité régional olympique et sportif

**DEJEPS** : diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

**DRJSCS** : direction régionale de la jeunesse, du sport et de la cohésion sociale

**EPA** : établissement public administratif

**ESQ** : emploi sportif qualifié

**FF** : fédération française

**FFEPMM** : Fédération française de l'entraînement physique dans le monde moderne, devenue Sports pour tous

**STAPS** : sciences et techniques des activités physiques et sportives

**PSE** : Plan sport emploi



**Observatoire régional des métiers**  
41, La Canebière  
13001 Marseille  
04 96 11 56 56  
[www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)



Région  
Provence  
Alpes  
Côte d'Azur