

en ligne



L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
DE LA RÉGION PROVENCE – ALPES – CÔTE D'AZUR

07
FÉVRIER 2016

LES EMPLOIS SPORTIFS QUALIFIÉS DU PACTE DE SÉCURITÉ ET DE COHÉSION SOCIALE DE MARSEILLE

> Suivi pendant un an des dix nouveaux salariés embauchés en 2014
et de leur structure d'accueil

CETTE ÉTUDE A ÉTÉ FINANCÉE PAR



MINISTÈRE DE LA VILLE
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

Directeur de publication : Philippe GUY
Réalisation : Anne-Sophie Dumortier
Date de publication : Février 2016

SOMMAIRE

LE CONTEXTE ET L'OBJECTIF DE CE TRAVAIL	4
I. LES DIX EMPLOIS SPORTIFS QUALIFIÉS DU PACTE DE SECURITÉ DE MARSEILLE : QUI SONT-ILS ?	5
II. QUELLES SONT LES MISSIONS ET LES ACTIONS CONFIEES AUX ESQ DE MARSEILLE ?	8
III. LES PREMIERS CONSTATS UN AN APRES	10
GLOSSAIRE	12

EN RÉSUMÉ

En 2014, dix personnes ont été embauchées sur des postes d'emplois sportifs qualifiés, dans le cadre du Pacte de sécurité et de cohésion sociale de Marseille. Celles-ci, âgées de 21 à 56 ans, occupent des emplois d'éducateur sportif ou d'agent de développement, dans des structures dont le profil est très diversifié (du point de vue de la taille, du budget disponible, des disciplines dispensées, etc.).

Pour leurs actions, les dix structures ont développé des partenariats étendus avec des acteurs sociaux tels que les maisons de quartiers, les bailleurs sociaux, les services d'aide par le travail (ESAT), la protection juridique de la jeunesse (PJJ)...

Les moyens internes sont très différents mais les objectifs sont communs : faire du sport un outil d'éducation à la citoyenneté, à la tolérance et à l'engagement social.

Les structures ont cependant souligné qu'elles se heurtaient à des problèmes notamment en termes d'engagement (se pose alors la question de la gratuité des actions) et en termes de régularité de la pratique.

Le contexte

Suite au déplacement du Premier ministre à Marseille, en novembre 2013, le gouvernement a pris plusieurs mesures afin d'améliorer la situation sociale de la ville, dont celles visant directement la jeunesse. Ces mesures sont **inscrites dans le Pacte de sécurité et de cohésion sociale de Marseille**. Elles prévoient, en outre, de lutter contre le décrochage scolaire et de renforcer les moyens de l'action culturelle et sportive dans les quartiers.

Parmi les actions proposées, celles qui nous intéressent plus particulièrement ici proposent d'améliorer l'accès des jeunes de quartiers populaires aux équipements et aux clubs sportifs. Cela permet de mobiliser des fonds exceptionnels, très principalement ceux du volet « sport pour tous » du CNDS, afin de financer des activités sportives dans le cadre scolaire et l'embauche de dix emplois sportifs qualifiés (ESQ) supplémentaires par des clubs sportifs prêts à offrir de nouvelles activités aux jeunes des quartiers.

L'objectif est donc de faire du sport (et de la culture) un « déclencheur de réussite » (cf. texte du pacte). Pour mettre en œuvre ces actions, le pacte prévoit également de mobiliser de nouveaux lieux de pratique sportive, de renforcer l'accompagnement éducatif sportif et invite le mouvement sportif à mieux accueillir les publics des quartiers prioritaires. Parallèlement, l'aide à l'embauche de l'ESQ (parfois unique salarié de la structure) est une opportunité offerte aux clubs inscrits dans le Pacte de Marseille de se professionnaliser ou d'accentuer le mouvement de professionnalisation déjà engagé.

La validation des dossiers de candidature au financement ESQ (dossier CNDS) a été réalisée dans un contexte particulier « d'urgence » afin de mettre en place très rapidement les mesures du Pacte de Marseille et sous la contrainte géographique de périmètre marseillais.

En 2015, la promotion emplois citoyens du sport a permis l'embauche de 30 éducateurs sportifs supplémentaires. Le choix des dossiers a été cette année plus large, cette nouvelle mesure ayant été étendue à l'ensemble des quartiers « politique de la ville » de la région PACA. La mise en œuvre du dispositif a aussi été plus souple puisque le temps de repérage et de sélection des candidats a été rallongé (neuf mois d'instruction contre trois en 2014).

L'objectif de ce travail

C'est dans ce cadre que la DRJSCS PACA a sollicité l'ORM afin de suivre pendant un an les personnes embauchées et leur structure. L'objectif de ce suivi était d'identifier les stratégies et les moyens mis en place par les structures pour répondre aux priorités du Pacte de Marseille. Il a aussi été une occasion de répondre au mieux aux besoins d'accompagnement des structures dans leurs démarches de pérennisation du poste, en les sensibilisant sur la nécessité de diversifier les budgets et d'anticiper bien en amont cette sortie du dispositif et de fin d'aide à l'emploi.

Les salariés sportifs ont été interrogés en situation de travail au sein de leur association sportive (seul ou accompagné du directeur ou du président). Par la suite, d'autres rencontres moins formelles ont été initiées à la demande de la personne embauchée. Enfin, les trois rencontres du réseau ESQ organisées par le CDOS (comité départemental olympique et sportif) et la DRJSCS pour encourager les échanges collectifs d'expériences professionnelles et de bonnes pratiques ont aussi été propices à l'identification des leviers et des freins au développement des activités sportives prévues dans le cadre du pacte. L'ensemble des informations développées dans ce document provient des réunions de groupe et des entretiens.

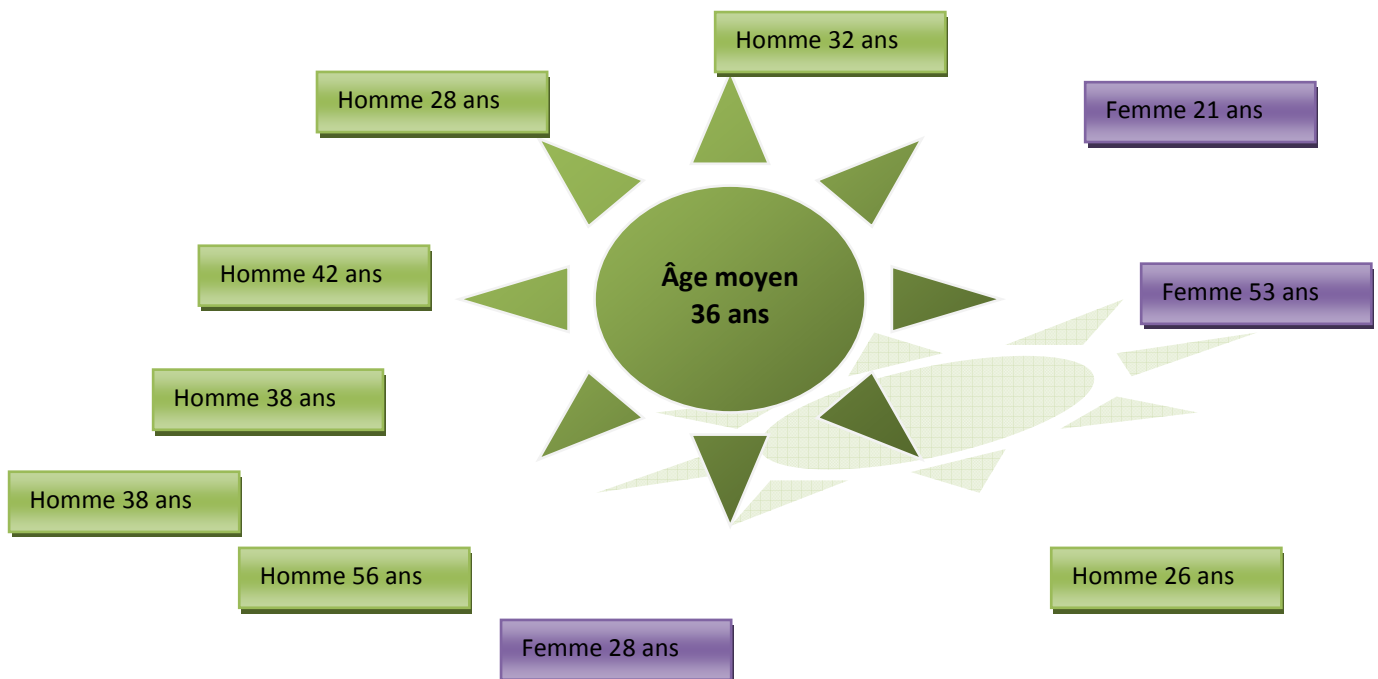
1. Les dix emplois sportifs qualifiés du Pacte de sécurité et de cohésion sociale de Marseille : qui sont-ils ?

➤ Profil des personnes embauchées

Les dix personnes ont signé leur contrat d'emploi sportif qualifié entre décembre 2013 et novembre 2014. Toutes occupent actuellement un emploi à temps complet. Aucune n'a démissionné ou ne songe à changer d'employeur.

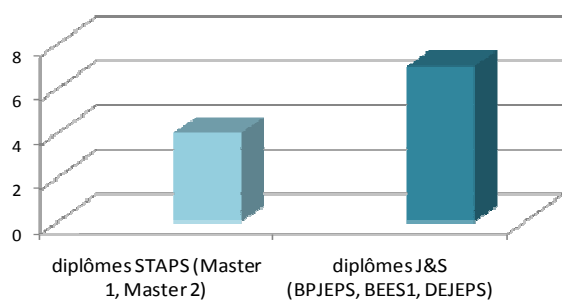
Les personnes embauchées (trois femmes, sept hommes) ont entre 21 et 56 ans (moyenne d'âge 36 ans) et elles occupent soit un poste d'éducateur sportif (la majorité) soit un poste d'agent de développement. La frontière entre ces deux métiers est parfois floue. La plupart des ESQ sont amenés à exercer des missions contenues dans les deux postes. Les agents de développement encadrent ainsi les activités sportives dans leur club.

Les ESQ sont plus souvent issus de la filière Jeunesse et Sports, diplômés d'un niveau IV (BEES1 ou BPJEPS) ou d'un niveau III (DEJEPS). Trois personnes détiennent un diplôme délivré par l'Éducation nationale (master 1 ou 2 de la filière Sciences et techniques des activités physiques et sportives, Staps) et une personne est à la fois diplômée de Jeunesse et Sports (DEJEPS) et de l'Éducation nationale (master 2 Staps).

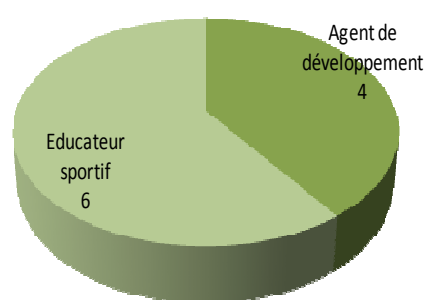


Source : Enquête ORM.

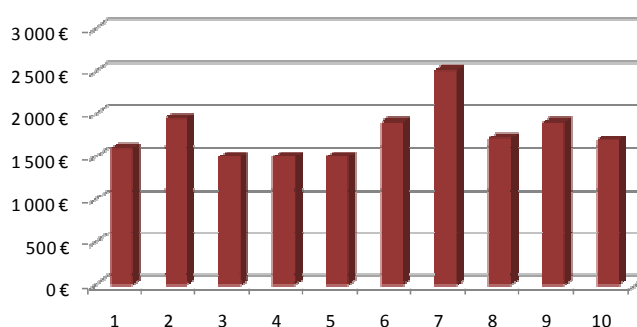
Diplôme(s) détenu(s) par l'ESQ



Poste occupé



Salaire ESQ



Source : Enquête ORM.

Les salaires des emplois ESQ diffèrent sensiblement d'une structure à l'autre (pas forcément en fonction du poste occupé ou de la taille de la structure). Ils varient de 1 500 € à 2 500 € brut selon l'autonomie de la personne embauchée, les responsabilités qui lui sont confiées. La technicité n'apparaît pas comme un élément majeur influençant le niveau de rémunération.

Remarque : Les différentes rencontres avec les ESQ permettent de souligner quelques éléments de gestion de ressources humaines. Pour un même poste, les degrés d'autonomie et de responsabilité confiés aux salariés ne sont pas identiques. Dans certaines structures, souvent de très petite taille où la personne est l'unique salarié, l'ESQ est très autonome. Il assume de nombreuses responsabilités comme celle de la gestion de la structure, le développement des activités et la définition du projet d'association. Les personnes évoluant dans des grandes structures sont plus couramment cantonnées à une mission de développement des activités sportives, sans pour autant avoir une connaissance affinée du budget disponible pour ces nouvelles missions. Plusieurs ESQ ont fait remarquer que ce manque d'information pouvait être un frein à l'engagement personnel pour ce travail : « On ne peut pas mener à bien un projet si on n'a pas d'idée du budget dont on dispose ! »

➤ Profil des structures

Le groupe d'employeurs est composé de neuf structures sportives ou socio-sportives affiliées à une ou plusieurs fédérations sportives et une structure support chargée de mobiliser les acteurs du mouvement sportif pour la mise en place du Plan de sécurité et de cohésion sociale : le CDOS 13.

Les profils de ces structures employeuses sont très hétérogènes. On rencontre aussi bien de très petites structures avec un salarié et quelques licenciés que de très importantes structures avec des budgets conséquents : trois associations employeuses n'ont qu'un salarié et un nombre d'adhérents et/ou licenciés inférieur à 100 ; elles sont en pleine construction.

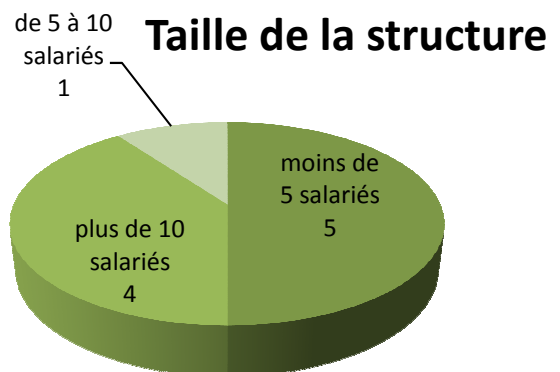
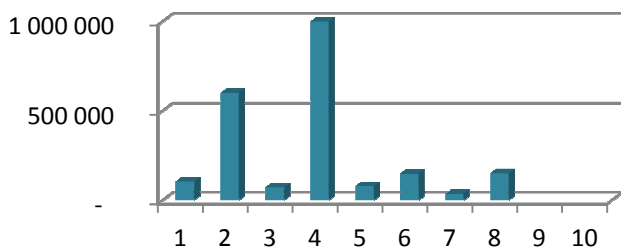
D'autres associations sont en revanche plus assises sur le territoire marseillais dans le sens où elles ont un historique important. Ainsi, un des clubs employeurs a été créé en 1936 et dépasse les 1 200 licenciés accueillis sur l'année. Certaines emploient plus de 30 personnes.

Les budgets des associations employeuses d'ESQ varient de 35 000 euros à plus de un million d'euros. Les ressources y sont très diversifiées ; elles peuvent provenir des manifestations sportives organisées par la structure, des adhésions et licences, des prestations de service, du sponsoring, etc. D'autres budgets dépendent néanmoins très largement des aides communales et des subventions publiques en général.

On notera que la conjoncture actuelle incite les communes à des réductions drastiques en matière budgétaire. Bon nombre de ces participations communales au financement des activités sportives sont remises en cause, ce qui déséquilibre les ressources des employeurs associatifs. C'est notamment le cas de la ville de Marseille.

Les structures marseillaises sont domiciliées dans différents quartiers mais leur point commun est d'avoir un périmètre géographique d'action qui dépasse très largement le niveau du quartier. Certaines interviennent dans plus de sept arrondissements de la ville, principalement dans les quartiers Nord (quartiers prioritaires les plus en difficulté). Les clubs encadrant les activités nautiques évoluent sur la plage de l'Estaque tout en attirant des jeunes de tous les quartiers, surtout l'été.

Budget de l'association employeuse



Les affiliations à une fédération



Source : Enquête ORM.

2. Quelles sont les missions et les actions confiées aux ESQ de Marseille ?

➤ Les domaines d'action

Au-delà de la diversité de leurs profils, ces différentes structures ont des points communs, notamment dans la mise en œuvre des actions prévues par le Pacte de Marseille. L'engagement des clubs sportifs sélectionnés pour ce dispositif est bien réel. Les actions menées se font en lien aussi bien avec les collectivités territoriales, les établissements scolaires, les structures du milieu social et parfois même judiciaire qu'avec le monde sportif. Les activités développées impactent autant le domaine sportif que le domaine social ; le sport devient un outil d'éducation à la citoyenneté, à la tolérance, à l'engagement social...

Le tableau suivant donne une liste (non exhaustive) des actions menées par les dix clubs subventionnés

Dans le domaine sportif	Dans le domaine socio-éducatif
Cours d'initiation et de perfectionnement	Actions socio-éducatives permettant de dispenser des règles et des valeurs
Entraînement	Travail sur le comportement
Événements sportifs	Responsabiliser les jeunes
Construire et pérenniser une culture de la pratique sportive urbaine dans un contexte de prévention généralisée et de réussite éducative	Rôle d'animation sociale auprès de publics en grandes difficultés
Initier aux valeurs structurantes du sport	
Création d'activités sportives dans des quartiers éloignés de la pratique sportive	Travail avec les bailleurs sociaux
Développer la pratique sportive féminine et créer des équipes féminines	Rassembler des publics de différentes communautés
Développer la pratique régulière voire la pratique licenciée	Accompagner les enfants dans leur temps scolaire et extrascolaire
Initier les enfants à des sports peu développés dans leur milieu social/leur quartier	Dispenser les valeurs de laïcité
Développer le sport adapté et le handisport, travailler avec les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)	Initier des jeunes à l'écologie et à la préservation de la nature
Rencontres régionales et inter-régionales pour sortir les jeunes de leur quartier, de leur ville...	Travailler avec des référents scolaires (faire jouer, amuser des enfants tout en leur faisant découvrir la pratique sportive)
Associer des projets sportifs à des projets extra-sportifs	
Mélanger les publics handicapés et non handicapés	

Lors des réunions de réseau, certaines actions ont fait l'objet de débats. C'est particulièrement le cas du développement de la pratique régulière, à distinguer de la pratique licenciée fédérale. Pour les ESQ, le plus important est d'abord de se focaliser sur la pratique régulière (encourager les publics à avoir une pratique sportive quelle qu'elle soit, encadrée ou pas). Ensuite, si cela est possible, créer des licences. La création de licence est jugée difficile car elle implique un engagement financier des

familles plus conséquent ainsi qu'un engagement du licencié dans la vie associative. En résumé, la prise de licence reste un objectif sans être une fin en soi.

Or, l'indicateur privilégié par les financeurs pour évaluer l'action est généralement le nombre de licences et sa croissance. Ce critère est-il pertinent pour juger le développement du sport dans les zones prioritaires ?

➤ **Les points communs et la diversité entre les structures dans la mise en œuvre du plan**

Points communs	Diversité
<p>Les actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actions d'animation auprès d'un public souvent éloigné de la pratique sportive - la volonté d'associer les activités sportives à des actions sociales - des actions sur un périmètre géographique qui dépasse celui de la structure - des actions réellement développées dans les quartiers dits prioritaires 	<p>Les moyens d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> - des disciplines sportives dispensées très diversifiées (du handball à la plongée subaquatique en passant par la pétanque) - des choix d'outils et de méthodes d'animation très variés (de l'animation de rue à l'entraînement sportif de compétition)
<p>Un partenariat étendu au milieu social</p> <p>Toutes les structures ont développé des partenariats avec des acteurs sociaux (bailleurs sociaux, maisons de quartier...) et ne se contentent pas des partenaires habituels que sont les collectivités locales et les acteurs sportifs</p>	<p>Le choix des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix des partenaires est très étendu (PJJ, ville de Marseille, Ufolep, Addap13, maisons de quartier, ESAT, etc.) - le choix du public visé (les personnes handicapées, les mineurs délinquants, les familles, les scolaires, les adolescents...)
<p>Les problèmes auxquels se heurtent les structures, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> - en termes d'engagement. Se pose ici la question de la gratuité des actions : comment faire en sorte que les gens s'engagent sérieusement dans une pratique sportive et ne soient pas seulement des consommateurs ? - en termes de régularité de la pratique : quel est le seuil financier que les familles peuvent supporter pour participer à une pratique sportive (enfants et parents) ? 	<p>Les moyens internes à la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - les moyens techniques mis à disposition (du ballon aux rollers ou au canoë-kayak) sont disparates - les moyens financiers et humains diffèrent sensiblement d'une structure à l'autre - les moyens de communication mis à disposition dépendent des soutiens externes (milieu fédéral) et des moyens internes - les moyens administratifs ne sont pas non plus les mêmes : quelle disponibilité pour l'unique salarié à prospecter, remplir des dossiers de subventions de plus en plus complexes, remplir les tâches administratives courantes quand il faut assurer l'encadrement sportif des activités du club ? - une information pas toujours descendante : le degré d'information des salariés (notamment sur le plan budgétaire) n'est pas le même d'une structure à l'autre - l'accompagnement de l'emploi sportif qualifié en interne peut uniquement dépendre de la disponibilité des bénévoles

La question de l'engagement a fait l'objet de nombreuses discussions. Souvent, ce thème est mis en lien avec la gratuité des activités offertes : ne met-on pas les familles en position unique de consommateurs d'activité ? Le fait de participer *a minima* aux financements des activités sportives proposées (payer « l'euro symbolique ») positionnerait les familles différemment. Comment passer de la consommation d'activités sportives à une pratique sportive régulière voire engagée ?

3. Les premiers constats un an après (sur les quatre ans de prise en charge dans le cadre du dispositif)

Remarque préalable

On ne peut pas encore parler de bilan car la prise en charge dans le cadre du dispositif s'étale sur quatre ans. Les structures ont donc cette durée pour construire une politique d'embauche et anticiper la fin du financement du poste. Néanmoins, ce travail doit démarrer le plus tôt possible.

Le choix des postes financés s'avère plutôt pertinent car ils agissent tous, à leur façon, pour une bonne mise en application du pacte dont l'objectif principal en matière sportive est d'ouvrir les publics des quartiers à la pratique sportive, de les sortir de leur univers, de leur quartier.

Néanmoins, quelques inquiétudes/réserves :

- Les associations subissent de plein fouet les restrictions budgétaires des collectivités territoriales et de l'État. Les petites structures sont beaucoup plus sensibles à ces aléas économiques.
- Le CDOS avait déjà souligné les difficultés qu'ont les associations dans ces quartiers à rechercher des financements et à monter des dossiers de demande de financement. Les difficultés sont accentuées dans les structures de très petite taille car la recherche de subventions demande du temps pris sur d'autres tâches, notamment l'encadrement sportif. Pour autant, cet aspect administratif est essentiel pour la recherche d'autres financements.
- Les structures ne sont pas enclines à demander de l'aide, même aux structures comme le CDOS prêtes à les accompagner dans leur développement.
- On observe parfois un décalage entre le contenu de poste à l'embauche et la réalité en emploi. C'est notamment le cas en matière d'autonomie et de responsabilité.
- Il ne paraît pas aisé (pour certains) de développer la pratique fédérale. Le passage de l'apprentissage du sport à la pratique fédérale n'est pas évident (pour des questions financières, d'engagement, etc.).
- L'injonction de développer le nombre de licenciés sportifs pour garder les aides publiques n'est pas spécialement pertinente dans le cadre des actions dans les quartiers prioritaires. Comme nous l'avons constaté, le passage de la pratique sportive à la pratique régulière fédérale est très difficile. Il serait plus pertinent de réfléchir à un premier indicateur qui évalue l'impact des activités sur le terrain, tel que le nombre de personnes participant aux actions (et la diversité du public). De même, il serait intéressant d'évaluer le nombre de licences indirectement stimulées par cette offre de pratique mise en place.
- La frontière entre l'action sportive et l'action sociale devient de plus en plus floue. Les clubs sportifs ne sont pas des « centres sociaux » et ne doivent pas le devenir.

Les objectifs

Renforcement
de l'emploi
sportif qualifié

Élargir l'offre
d'activités
sportives dans
les quartiers

Ouvrir l'accès
au sport à un
public plus
diversifié

Travailler avec
de nombreux
partenaires

Travailler avec
de nombreux
partenaires

Résumé des actions emblématiques menées

10 emplois sportifs qualifiés créés sur Marseille et dédiés au Pacte de sécurité et de cohésion sociale

L'accès à de nouvelles pratiques sportives pour les jeunes des quartiers :

- canoë-kayak
- plongée
- rugby
- handball
- gymnastique féminine
- pétanque
- roller, skating et disciplines associées
- randonnée pédestre

...

Des actions auprès :

- des jeunes filles et femmes (création d'équipes féminines)
- des familles (sport en famille)
- des personnes handicapées
- des enfants, préadolescents et adolescents
- des personnes aux mains de la justice

...

Des actions en partenariat avec :

- les établissements scolaires (écoles, collèges et lycées)
- les associations de quartier, les centres sociaux
- les bailleurs sociaux
- les mairies de quartier
- les ESAT (établissements et services d'aide par le travail)
- les PJJ (protection juridique de la jeunesse)

...

Le sport pour :

- initier le plus grand nombre de gens au sport
- construire et pérenniser une culture de la pratique
- créer des ateliers d'animation de proximité
- agir contre la délinquance, pour une prévention généralisée et une réussite scolaire
- accompagner les enfants pendant le temps scolaire mais aussi hors temps scolaire
- inculquer les valeurs éducatives à travers la pratique sportive
- réaliser des projets sportifs et extra-sportifs

GLOSSAIRE

BEES : Brevet d'État d'éducateur sportif

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

CDI : Contrat à durée indéterminée

CNDS : Centre national de développement du sport

CDOS : Comité départemental olympique et sportif

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

DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale

ESQ : Emploi sportif qualifié

ESAT : Établissements et services d'aide par le travail

Staps : Sciences et techniques des activités physiques et sportives

PJJ : Protection juridique de la jeunesse