



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# EVALUATION DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN A L'EMPLOI DANS LE CHAMP DU SPORT

Rapport établi par

Patrick KARAM

Richard MONNEREAU

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# EVALUATION DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN A L'EMPLOI DANS LE CHAMP DU SPORT

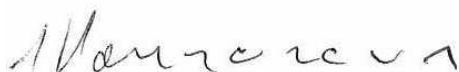
Rapport établi par

Patrick KARAM

Richard MONNEREAU



Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



## SOMMAIRE

Sommaire .....	5
Synthèse .....	7
Liste des préconisations.....	11
Introduction.....	13
1 Bilan des dispositifs de soutien – une politique À revoir dans ses fondements .....	15
1.1 Des politiques ministérielles qui s’entrecroisent avec des politiques interministérielles dans des logiques parfois contradictoires .....	15
1.1.1 L’antériorité de la politique interministérielle des emplois aidés dans le cadre des politiques de traitement social du chômage .....	15
1.1.2 Une politique ministérielle historiquement protectrice, sinon protectionniste, de réglementation de l’exercice rémunéré de la fonction d’éducateur sportif .....	15
1.1.3 L’ambition de faire de l’emploi dans l’animation sportive un levier de développement de la pratique : dépasser le couple <i>bénévolat-compétition</i> .....	16
1.1.4 Le contre-effet des Emplois jeunes sur l’ambition du Plan Sport Emploi.....	20
1.1.5 Les emplois ESQ, EFUS-EFUT .....	20
1.1.6 Le plan « Citoyens du sport » .....	21
1.2 Pour des bilans nuancés au regard d’une ambition politique .....	22
1.2.1 Le bilan chiffré du Plan Sport Emploi et des emplois aidés dans le champ de l’animation sportive .....	22
1.2.2 Des comparaisons dont il convient de tirer des enseignements nuancés.....	24
1.2.3 Mais des bilans qui doivent être mis en perspective avec l’évolution de l’emploi dans le champ de l’animation sportive : les créations dans le secteur marchand par rapport au secteur non marchand.....	25
1.2.4 Le bilan de Profession Sport .....	28
1.3 Dont il faut tirer les enseignements .....	29
1.3.1 Les hypothèses sur lesquelles reposait le Plan Sport Emploi n’ont pas été, en masse, validées par les résultats obtenus.....	29
1.3.2 Les raisons avancées de la difficulté à développer de l’emploi assis sur des financements pérennes .....	30
1.3.3 L’incidence financière du programme des Emplois CNDS.....	33
2 Une politique pour l’avenir – replacer l’emploi À sa juste place dans une stratégie actualisée de développement des pratiques sportives.....	35
2.1 Quelle stratégie pour l’avenir .....	35
2.1.1 Des politiques qui ont eu leur utilité .....	35
2.1.2 Tout en n’ayant pas toujours été en cohérence avec d’autres politiques.....	35

2.1.3	Et apparaissant maintenant datées à l'heure de la réforme de l'Etat.....	36
2.1.4	Une nouvelle épistémè qui appelle une profonde refonte de la stratégie ministérielle .....	36
2.2	Lever les obstacles identifiés au développement de la pratique sportive régulière pour libérer les initiatives créatrices d'emplois .....	37
2.2.1	La conception des politiques éducatives locales en lien avec la réforme des rythmes scolaires .....	37
2.2.2	La politique des équipements sportifs.....	39
2.2.3	La demande .....	40
2.3	Diriger les aides financières au mouvement sportif sur des projets expertisés de création ou de structuration d'activités qui déboucheront sur de l'emploi plutôt que directement sur les créations d'emplois .....	41
2.3.1	Ne plus intervenir financièrement que dans le cadre de contrats territoriaux de rattrapage sportif (les CTRS).....	41
2.3.2	Ne plus soutenir que les stratégies fédérales de développement des pratiques dont on aura correctement évalué l'efficacité attendue .....	42
2.4	Adopter résolument le parti de promouvoir en priorité les emplois de coordonnateurs de niveaux III et II dans le discours politique, dans le dialogue avec le mouvement sportif et dans l'adaptation du contenu des formations .....	43
2.5	Mieux utiliser Profession Sport, les DLA et les CRIB dans une stratégie finalisée d'incitation au recrutement de salariés très qualifiés .....	44
2.6	S'assurer de la compétence d'expertise des fédérations, des services de l'Etat et des agents de développement recrutés sur emplois aidés pour accompagner les clubs dans la partie proprement sportive de leur projet de développement.....	45
ANNEXES.....		47
Annexe 1 -	Cahier des charges de la mission .....	49
Annexe 2 -	Désignation des rapporteurs.....	51
Annexe 3 -	Liste des personnes rencontrées .....	53
Annexe 4 -	Glossaire.....	55

## SYNTHESE

Les politiques de soutien à l'emploi dans le champ du sport ont véritablement débuté en 1989 avec la création du dispositif Profession Sport, dont l'ambition était de mutualiser à l'échelle départementale des emplois dans les clubs sportifs. Aujourd'hui Profession Sport met à la disposition des clubs et collectivités 9 500 salariés, assure pour le compte d'employeurs associatifs ou publics la gestion de 14 700 autres, dont 980 au profit de groupements d'employeurs locaux. La fédération nationale et les fédérations départementales assurent en outre une fonction de bourse d'emploi, avec 10 000 offres administrées.

Cette initiative a été suivie, en 1996, du Plan Sport Emploi, toujours en vigueur sous le nom des « Emplois CNDS ». Une aide financière pluriannuelle dégressive était accordée à des clubs sportifs ou des comités de fédérations sportives pour recruter un éducateur sportif ou un agent d'accueil et d'administration. L'ambition était de structurer l'action du mouvement sportif sur ses missions traditionnelles de formation sportive des jeunes mais également sur des objectifs de diversification des publics accueillis. Le financement dégressif devait inciter les employeurs à se procurer des ressources nouvelles, avec l'accroissement du nombre de leurs adhérents, de nature à assurer la viabilité de l'emploi créé. Vingt plus tard le bilan qui est dressé est mitigé. 600 emplois ont été créés en moyenne chaque année et le nombre d'emplois pérennisés sur la période peut être estimé à 12 200. Le coût de ces emplois pérennisés peut être estimé pour l'Etat à 40 000 €. En comparaison, le dispositif interministériel Emplois jeunes – Nouveaux services, lancé en 1998, qui prenait en charge 90% du coût de l'emploi pendant 5 ans, aurait généré dans le champ de l'animation sportive 12 500 emplois pérennes pour un coût de 30 500 €. Ces volumes d'emplois sont à mettre en perspective avec la somme des emplois recensés : 138 000 salariés, en 2011 dans la totalité du champ de l'animation sportive et 86 000 dans celui des seules associations. Sur la période 1996 – 2013, pour laquelle un bilan quasi définitif peut être établi, le Plan Sport Emploi et le Programme Nouveaux Services Emplois Jeunes sont responsables de 22 080 emplois pérennes soit 24% du total des emplois associatifs comptabilisés en 2013, et même 28,5% des emplois pérennes, hors emplois CAE et CAv.

Le nombre des associations sportives employeurs est estimé à 31 000, ce qui représente 19% des 165 000 associations affiliées aux fédérations sportives agréées. Avec 18 millions de pratiquants recensés dont plus de 2 millions sur des pratiques saisonnières, les effectifs des clubs sont en moyenne de 109 pratiquants, 96 si ne sont comptabilisés que les pratiquants à l'année. Il peut être estimé que, nonobstant les différences d'une discipline sportive à une autre, un club peut supporter financièrement la charge d'un emploi s'il atteint 250 adhérents. Ces quelques données laissent penser que le gisement d'emplois solvables dans les associations sportives est relativement limité et que, si l'emploi a pu s'y faire une place modeste antérieurement, c'est principalement en raison des soutiens publics locaux, ceux des communes en tout premier lieu, ceux des départements ensuite, et également des régions avec des dispositifs de type Emplois tremplins. Elles valent constat que l'hypothèse sous-tendant la conception du Plan Sport Emploi – une croissance des effectifs dans des proportions qui permettraient de consolider l'emploi créé – a été partiellement validée, avec la création de plus de 35 000 emplois, PSE et NSEJ cumulés, et la pérennisation de 24 700

d'entre eux dans un périmètre de 143 000 associations, hors fédérations scolaires. Mais la démonstration n'a pas été faite que les emplois pouvaient, en masse, s'autofinancer sans aides publiques locales.

Et cette croissance de l'emploi ne s'est pas accompagnée, si tant est qu'une telle ambition ait jamais été complètement assumée, d'une évolution significative de la population des pratiquants licenciés des fédérations sportives, les 15,8 millions recensés en 2014 ne marquant qu'une progression de 2 millions par rapport à 1996, soit 15%, en 18 ans, rythme à peine supérieur à celui de la croissance démographique sur la même période (13%). Ces 15,8 millions constituent un peu plus de la moitié des 28 millions de pratiquants sportifs réguliers déclarés (43% de la population), estimation donnée par l'enquête Eurobaromètre de décembre 2013 (Sport et activité physique).

La difficulté du mouvement associatif sportif à développer ses activités en créant des emplois peut s'expliquer par la culture du milieu, l'horizon d'une majorité de dirigeants bénévoles étant la participation aux compétitions fédérales et les apprentissages des plus jeunes en école de sport, également par le frein que constitue la relative pénurie des équipements sportifs dédiés, dont le coût, en partie imputable aux normes fédérales, limite le rythme de construction, enfin, du côté des pratiquants, par les contraintes qu'impose le modèle associatif à des publics attachés à leur liberté et économes de leur temps. Les progrès de la pratique sportive des français au cours des dernières décennies sont en effet principalement constatés chez les inorganisés, qui marchent, courent, nagent et font du vélo.

Les dispositifs de soutien à l'emploi sportif ont donc eu leur utilité. Profession Sport a trouvé une vitesse de croisière et l'orientation prise de favoriser la création de groupements d'employeurs locaux, auxquels l'association départementale apporte son appui en gestion, est de nature à générer des emplois durables au service de projets de développement portés en commun par des clubs géographiquement proches. Les DLA spécialisés dans le sport sont de nature à aider les clubs désireux de créer des emplois à identifier leur modèle économique.

Mais si les aides financières à la création d'emplois durables ont eu leur justification au moment où elles ont été instituées, cette période peut aujourd'hui être considérée comme révolue. La première raison est celle du bilan en demi-teinte qui a été livré, avec un nombre limité d'emplois pérennisés, pour un coût relativement élevé, et surtout une évolution très limitée, dans son volume et sa structure, de l'accueil des pratiquants sportifs. La deuxième raison est celle de la soutenabilité financière du programme qui pourrait englober la plus grande part des crédits du CNDS affectés aux actions locales. La troisième raison touche à l'évolution de la mission de l'Etat dans le concert des collectivités territoriales. Les réflexions conduites dans le cadre de la réforme de l'Etat, le rapport de la cour des comptes de 2012 sur l'évaluation de sa politique sportive, convergent pour lui reconnaître une fonction de pilotage de la politique du sport de haut niveau et une fonction d'orientation stratégique des politiques de développement dans le cadre de son partenariat avec les fédérations et de l'expertise qu'il peut apporter aux collectivités territoriales, mais ne le légitiment à intervenir financièrement au plan local que sur une mission de correction des inégalités d'accès à la pratique sportive.



Aussi il serait préférable qu'il substitue à ces aides CNDS affectées aux emplois locaux, un soutien, en fonctionnement et en investissement, à des projets territoriaux de rattrapage sportif, dans le cadre de conventions signées avec les communes, sur des territoires carencés et au profit de publics en retard de pratique sportive, en y appliquant une ingénierie appropriée.

Au titre de sa fonction d'orientation stratégique, l'Etat devrait se donner aujourd'hui comme objectif de travailler le terrain sur lequel l'emploi peut fructifier, non de rechercher la création directe d'emplois. Par son discours l'Etat reconnaît et facilite toutes les pratiques et toutes les catégories d'intervenants, selon l'idée que la faveur donnée à de nouveaux usages, de nouvelles formes de pratiques, encadrées ou non, par une action sur leurs conditions matérielles ou structurelles de possibilité, laissera s'inventer de nouveaux services exploitant les besoins et attentes ainsi générés. Au service de cette vision il doit intégrer dans les conventions d'objectifs qu'il signe avec les fédérations, dans le propos institutionnel qu'il adresse aux collectivités territoriales, et, bien entendu, dans ses contractualisations territoriales, les quelques grandes orientations qui peuvent avoir un effet libérateur sur une activité sportive secrétant des emplois.

La première orientation est de réformer la conception des accueils éducatifs sur les temps libérés par la réforme des rythmes scolaires, aujourd'hui dispositifs d'animation fermés, gérés par les municipalités avec le soutien financier de l'Etat (ministère de l'Education nationale) et des CAF, à hauteur, au total, de plus d'1 milliard€. Ces temps d'après la classe doivent être investis par les opérateurs éducatifs traditionnels, dont font partie les associations sportives, pour étendre les plages horaires d'accueil au sein de leurs écoles de sports. C'est l'intérêt bien compris des enfants, c'est celui des associations sportives, qui élargissent leur terrain d'action en structurant des emplois.

Il doit, d'autre part, tenir un nouveau discours sur les équipements sportifs. L'offre actuelle est insuffisante sur de larges pans du territoire pour répondre, au moment où elles s'expriment, aux demandes des enfants, des adolescents et des adultes. Le parc des équipements sportifs répondant aux normes des compétitions fédérales doit être complété par des équipements non normés, beaucoup moins coûteux à réaliser, d'accès libre ou réservés à des pratiques encadrées. La conception de ces équipements non normés reposera sur le principe de l'ajustement du programme de construction à des usages bien spécifiés. Par ailleurs, le développement des itinéraires de randonnée et la multiplication des lieux de pratique d'accès libre sont de nature à inspirer l'invention de nouveaux services, « à imprégnation faible » qui s'inscrivent dans la nouvelle économie.

L'Etat doit enfin installer dans l'esprit de tous les décideurs publics et associatifs la conviction que les salariés dont les clubs sportifs ont le véritable besoin sont des agents très qualifiés, de niveaux 3 et 2, les seuls à même d'assurer correctement les fonctions de coordination technique et pédagogique et d'inventer de nouveaux services pour intéresser d'autres publics, notamment les adolescents, que les adhérents habituels des clubs.

Il doit enfin, dans une approche plus générale, mieux s'assurer de l'efficacité des stratégies présentées par les fédérations sportives qu'il soutient financièrement pour faire évoluer l'offre de leurs clubs sportifs, au service de cette ambition de développement des pratiques sportives et de correction des inégalités d'accès au sport.



## LISTE DES PRECONISATIONS

**Préconisation 1 :** Ne plus soutenir que les stratégies fédérales de développement des pratiques sportives dont on aura correctement évalué l'efficacité attendue

**Préconisation 2 :** Ne plus intervenir financièrement en faveur des clubs sportifs locaux que dans le cadre des contrats territoriaux de rattrapage sportif

**Préconisation 3 :** Promouvoir résolument l'emploi dans les clubs sportifs ou leurs groupements de coordonnateurs techniques et pédagogiques de niveaux III et II

**Préconisation 4 :** Améliorer l'expertise des personnels de l'Etat et agents financés avec l'aide de l'Etat, dont la mission est d'assister les acteurs locaux dans les projets de développement des pratiques sportives

**Préconisation 5 :** Proposer une modification de la doctrine présidant à l'élaboration des PEDT pour qu'ils deviennent une extension des temps d'intervention des associations sportives, culturelles et de jeunesse

**Préconisation 6 :** Repenser la doctrine des politiques d'équipements sportifs pour faire sauter un frein matériel au développement de l'emploi sportif

**Préconisation 7 :** Renouveler le discours porté par les opérations de sensibilisation du public à l'intérêt de la pratique sportive, du type "sentez-vous-sport - sentez-vous bien"



## INTRODUCTION

Telle qu'elle est intitulée, la mission ouvre un registre très large. Le champ du sport comprend l'animation dans le secteur public, associatif et commercial, l'éducation physique et sportive à l'école, l'administration des instances sportives locales, territoriales et nationales, la fabrication et le commerce des articles de sport, la construction, la maintenance et la gestion des installations sportives, le parrainage, le marketing et la communication sportive, la gestion et l'organisation des événements sportifs et du spectacle sportif, et même la presse sportive. Les dispositifs existants de soutien à l'emploi réduisent considérablement ce champ, en le circonscrivant à l'animation sportive et à la gestion des associations, tout en laissant ouverte la question de la responsabilité de la politique de formation certificative dans la performance des établissements d'activités sportives et donc dans le gisement d'emplois que ceux-ci représentent. Le terme de « dispositif de soutien » s'applique mal cependant à la compétence de formation certificative. La mission a donc retenu dans son sens littéral son intitulé tout en s'autorisant à aborder éventuellement les questions de formation s'il lui apparaissait que l'évolution du profil de compétences des agents mis sur le marché des emplois d'animation pouvait avoir une incidence importante sur le développement de celui-ci.

Les dispositifs de soutien à l'emploi se rangent en deux catégories : ceux dont l'objet est d'octroyer des aides financières et ceux dont il est de faciliter techniquement et administrativement le recours à l'emploi salarié. Peuvent être distinguées trois grandes catégories de dispositifs de soutien financier à l'emploi sportif : le Plan Sport Emploi, devenu les Emplois CNDS, conçu et géré par le ministère chargé des sports depuis 1996, les dispositifs interministériels d'emplois aidés (TUC, CES-CEC, Emplois jeunes, CAE-CAV, CUI-CAE, Emplois d'avenir), les interventions des collectivités territoriales, comme les emplois tremplins des Régions. Appartiennent aux dispositifs de soutien technique et administratif, « Profession Sport », institué en 1989, les DLA, les CRIB et autres outils d'analyse entourant les décisions de création d'emploi.

La mission ne s'est pas seulement préoccupée de la performance de dispositifs existants. Elle a interrogé, et c'est son principal intérêt, vingt après l'inauguration du Plan Sport Emploi et trente ans après celui de Profession Sport, la justesse de l'analyse qui a présidé à leur conception et à la définition de leurs modalités d'application. Elle s'essaie à comprendre les effets des interférences entre dispositifs spécifiques de soutien à l'emploi sportif et dispositifs interministériels des politiques de l'emploi.

L'analyse initiale, propre au champ de l'animation sportive, exposée dans les premières instructions adressées aux services territoriaux et dans les notes internes qui ont préparé la décision, peut être ainsi formulée. La pratique sportive est, dans sa majorité, encadrée par des clubs sportifs à statut associatif qui sont affiliés à des fédérations sportives. La progression de cette pratique sportive, répondant aux objectifs d'une politique nationale de développement, implique l'introduction d'un certain degré de professionnalisation dans les équipes d'animation de ces associations pour améliorer la qualité de leurs actions, leur stabilité et les ouvrir à de nouveaux publics. Les caractéristiques structurelles des employeurs associatifs potentiels, dont la modestie de la taille n'autorisait, pour nombre d'entre eux, le financement que de quelques heures hebdomadaires de travail salarié, et la

saisonnalité de beaucoup des postes offerts, justifiaient une fonction d'intermédiation qui chaînait sur un contrat de travail unique de courtes séquences d'interventions, afin de construire un véritable emploi. Enfin, le bénévolat, qui est le trait identitaire de la gouvernance de ces associations, n'apparaissait guère adapté à l'exercice des responsabilités et des charges inhérentes à la fonction d'employeur et, au-delà, à la démarche de projet d'entreprise et sa logique de recherche de nouveaux usagers ou de conquête de parts de marché, sur laquelle reposait pour une large part la possibilité d'assurer la pérennité des emplois créés. Ces fonctions de gestion salariale, d'« étude de marché » et de recherche d'un « modèle économique » pouvaient donc être externalisées.

L'évaluation croisée des créations d'emplois dans l'animation sportive et de la progression de la pratique sportive licenciée devait théoriquement fournir des éléments de réponse à la question posée. Mais les instruments de connaissance disponibles ne permettent malheureusement pas d'établir des bilans précis parce que les statistiques de licences produites par le ministère ne livrent qu'une vision approximative de l'évolution des adhérents des associations sportives et parce que les sources traditionnelles de connaissance de l'emploi (données DEADS, UNEDIC et enquêtes INSEE) ne définissent pas le périmètre exact des emplois concernés.

La mission s'est donc livrée à des estimations des résultats obtenus en exploitant au mieux les informations disponibles. Elle s'est efforcée de mesurer l'impact quantitatif des mesures de soutien direct à l'emploi sportif et d'en apprécier les effets sur le développement des pratiques sportives, objectif qui nourrit, avec le sport de haut niveau, la mission du ministère chargé des sports. Elle a donc conduit sa réflexion avec l'idée que la création d'emplois ne peut être abordée comme un but en soi mais comme un moyen au service du développement des pratiques sportives, considérant d'ailleurs que seule cette attitude, par l'attention portée à la teneur des projets présentés en demande de soutien, conduisait à se préoccuper sérieusement de la solidité et durabilité des emplois proposés. Elle a donc traité l'injonction de concourir à la réussite des différents dispositifs transversaux d'emplois aidés, obéissant à une logique de traitement social du chômage – même si le dispositif Nouveaux Emplois-Nouveaux Services s'est distingué en soutenant la thèse qu'il était possible, par une réflexion méthodique, d'identifier de nouveaux métiers générant des emplois durables – comme une contrainte extérieure dont il fallait évaluer les éventuels effets positifs par leur débouché sur une consolidation d'emplois utiles, et négatifs par leur mise en échec d'une stratégie sectorielle parallèle de structuration des clubs. Elle n'a pas ignoré, pour autant, l'intérêt, pour les personnes bénéficiaires, d'une offre de parcours individuels d'insertion.

Et le diagnostic ainsi livré sur la pertinence des dispositifs portés par le ministère chargé des sports motive les propositions qui font l'objet de la seconde partie de ce rapport.

# **1 BILAN DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN – UNE POLITIQUE À REVOIR DANS SES FONDEMENTS**

## **1.1 Des politiques ministérielles qui s'entrecroisent avec des politiques interministérielles dans des logiques parfois contradictoires**

### **1.1.1 L'antériorité de la politique interministérielle des emplois aidés dans le cadre des politiques de traitement social du chômage**

Après les expériences des emplois d'utilité collective en 1979 et des emplois d'initiative locale en 1981, le programme des Travaux d'Utilité Collective (TUC), tourné vers l'insertion professionnelle de publics en difficulté, est le premier à solliciter à grande échelle les associations sportives. Il date du 26 septembre 1984. Il offrait à des jeunes en recherche d'emploi des stages indemnisés de 3 mois à 1 an au sein d'administrations publiques et d'associations, sans leur fournir de couverture sociale hormis l'assurance maladie, prise en charge par l'Etat. Au bout d'un an, le bilan faisait état de plus de 300 000 stages créés, dont la part du secteur social et socioculturel est estimée, par recoupement, à 9 000. Le sport appartenait à ce secteur.

Les TUC ont été remplacés par les contrats emplois solidarités (CES) et les contrats emplois consolidés (CEC) en 1990, maintenus jusqu'en 2005. A la différence des TUC, les CES sont de véritables contrats de travail – des CDD d'une durée maximale de 24 mois – signés dans le secteur non-marchand et réservés aux publics en difficulté d'insertion, parmi lesquels les jeunes sans qualification. Le CEC pouvait prendre la suite d'un CES pour les publics laissés sans autre perspective. A la fin de l'année 1996, 406 455 emplois conventionnés étaient comptabilisés. Ils n'étaient plus que 335 567 en 1999. Les emplois à caractère social ou socioéducatif, catégorie au sein de laquelle étaient recensés les emplois sport représentaient 14,5% de l'ensemble, soit 58 000, ce qui autorise à penser que le sport associatif a été sensiblement affecté par ces mesures.

Les CES-CEC ont été eux-mêmes remplacés en 2005 par les contrats d'accompagnement à l'emploi (CAE), d'une durée de 6 à 24 mois, pour lesquels les statistiques de placement identifiaient le secteur de l'animation sportive. Mais auparavant, en 1998 avait été mis en œuvre le programme « Nouveaux Services – Emplois Jeunes », réservé aux jeunes de moins de 26 ans. Il offrait un emploi d'une durée de 5 ans avec une rémunération égale à 80% du SMIC et laissait à la charge de l'Etat la quasi intégralité du coût du travail.

### **1.1.2 Une politique ministérielle historiquement protectrice, sinon protectionniste, de réglementation de l'exercice rémunéré de la fonction d'éducateur sportif**

Avant le lancement du Plan Sport Emploi, en 1996, le ministère chargé des sports se préoccupait des métiers du sport quasi exclusivement sous l'angle de la protection des usagers, en appliquant la réglementation relative aux qualifications professionnelles. Celles-ci étaient délivrées à l'issue de cursus de formation très largement suivis au sein des fédérations sportives. Or, la caractéristique la plus identitaire de ce sport associatif, fort de la majorité des pratiquants, était le bénévolat de l'encadrement, que ne remettaient pas fondamentalement en cause les quelques vacations horaires ou honoraires versés à des diplômés d'Etat, ou même, dans certains sports, des diplômés fédéraux, en vertu d'accords

de plafonnement du montant des cotisations sociales passés avec l'URSSAF, en toute illégalité.

Parmi les diplômes d'encadrement délivrés par l'Etat dans les années 80, ceux qui n'étaient pas conçus pour satisfaire les besoins des fédérations étaient très rares : le brevet de culture physique pour les salles de mise en forme, d'équitation pour des centres équestres, dont beaucoup avait un statut d'entreprise agricole, le monitorat de ski pour un exercice libéral. Un brevet d'animateur des activités physiques pour tous a été créé à la fin de ces années 80 pour orienter l'animation professionnelle vers des publics pratiquant majoritairement hors cadre fédéral. Enfin la rénovation de l'ensemble des diplômes, engagée à la fin des années 90, introduisait dans les référentiels de formation la problématique de la diversité des motivations et des capacités des publics auxquels les clubs sportifs devaient s'ouvrir.

La réalité historique d'un encadrement sportif structuré par le bénévolat, même dans des disciplines imposant la présence de diplômés d'Etat comme le judo, garde toute son actualité et n'est donc pas sans conséquence sur la nature des attentes que l'Etat peut concevoir à l'endroit du sport fédéral, dans sa stratégie de diversification et de qualification de l'offre sportive. N'échappent au constat de cette résistance à la professionnalisation que quelques rares disciplines, telles la mise en forme, l'équitation et la natation, pour des raisons facilement compréhensibles.

### **1.1.3 L'ambition de faire de l'emploi dans l'animation sportive un levier de développement de la pratique : dépasser le couple bénévolat-compétition**

L'introduction de mesures spécifiques de soutien aux créations d'emplois dans la politique de développement des pratiques sportives peut être datée de la fin des années quatre-vingt, avec une instruction en 1989 de Roger BAMBUCK promouvant les associations Profession Sport, avec la création d'une filière de l'animation sportive dans la fonction publique territoriale en 1992, avec la mise en œuvre du Plan Sport Emploi en 1996. Elle a été complétée par la refonte de l'architecture des diplômes, commencée en 1993 par le BAPAAT, de niveau 5, poursuivie par le DEDPAD, de niveau 2, le BPJEPS, de niveau 4, en 2004, achevée par les diplômes de niveau 3 et 2, le DEJEPS et le DESJEP, architecture sur laquelle s'est greffé un certificat de qualification professionnelle, négocié entre les employeurs et les salariés, et destiné originellement, contradiction dans les termes, à faciliter la régularisation de la situation des diplômés fédéraux rémunérés.

#### **1.1.3.1 Par la mutualisation des emplois (Profession Sport) et l'assistance à la gestion et au projet**

Profession Sport avait l'ambition de structurer la profession des éducateurs sportifs, en les salariant pour les mettre à la disposition de différents utilisateurs, clubs ou collectivités locales et en leur assurant une protection sociale complète. Les employeurs Profession Sport étaient des associations départementales. Dans la première période de leur existence, celles-ci ont trouvé dans la réforme de l'« Aménagement des rythmes scolaires », portée par le ministère chargé de la jeunesse et des sports, utilisatrice de nombreux animateurs sportifs et culturels, un socle d'activité qui leur a permis de trouver assez rapidement l'équilibre d'exploitation.



Aujourd'hui le dispositif compte 72 associations départementales dont 24 ont le statut de groupement d'employeurs. Le projet initial de partage de l'emploi n'a pas répondu à toutes les espérances, les besoins d'encadrement des clubs sportifs se concentrant sur les mêmes plages horaires journalières et hebdomadaires. Mais nombre de ces clubs ont trouvé profit à utiliser un service de gestion salariale qui les déchargeait de tâches administratives fastidieuses et les sécurisait au regard de l'application de la législation sociale et du travail. Cette gestion salariale est aujourd'hui l'activité dominante de Profession Sport, qui renoue d'ailleurs avec le projet originel de partage de l'emploi en l'exerçant au profit de groupements d'employeurs locaux, constitués de clubs réunis par la géographie et la discipline sportive dans un projet commun autour de l'emploi. La fédération nationale Profession Sport et Loisirs faisait état courant 2015, en données agrégées, de 9 500 emplois mis à disposition des clubs et collectivités et de 14 700 emplois en gestion salariale, dont 980 au profit de groupements d'employeurs locaux. La fédération et les associations jouent en outre un rôle de bourse d'emploi, avec 10 000 offres transitant par le réseau.

Ce volume d'activité n'est pas négligeable, rapporté aux nombres d'emplois recensés dans le champ de l'animation sportive et de jeunesse. L'utilité de Profession Sport ne fait pas l'objet de contestation aujourd'hui et ses possibilités de développement dépendent de l'évolution de l'emploi dans les associations sportives et de jeunesse.

#### ***1.1.3.2 Par l'utilisation du dispositif d'accompagnement DLA***

Le Dispositif local d'accompagnement, institué en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts, a pour mission d'accompagner les structures d'utilité sociale dans un projet d'activité créateur ou consolidateur d'emploi. Le réseau des DLA est constitué de 106 structures départementales, 24 structures régionales et 6 centres de ressources nationaux thématiques ou sectoriels. L'un de ces 6 centres s'adresse au monde sportif. Le centre de ressources DLA Sport a été créé en 2005 au sein du CNOSF par convention signée avec l'AVISE (Agence d'ingénierie et de service pour entreprendre autrement) dont la mission est de développer l'économie sociale et solidaire et d'animer au plan national le réseau des DLA. Le centre de ressources Sport se conforme au cahier des charges commun, lequel lui fait obligation de réunir et produire de l'information utile sur les activités des associations du secteur concerné, d'assister les DLA dans leur fonction d'accompagnement individuel des associations, de qualifier des consultants et d'animer des rencontres en région sur le thème des enjeux du développement des activités et des emplois de la filière. Il a été mobilisé ces dernières années sur la promotion des dispositifs d'emplois aidés (CUI-CAE, Emplois d'avenir) au sein du réseau Sport. Ses productions les plus marquantes sont sans doute la réalisation de monographies de l'emploi sportif dans quatre régions, une analyse de la situation des fédérations au regard des emplois aidés, la réalisation de focus sur les clés de réussite pour la pérennisation des emplois et la confection d'un outil de calcul du coût de l'emploi accessible en ligne. L'analyse nationale des accompagnements DLA fourni par le centre ressource apprend que 482 structures sportives en ont été bénéficiaires en 2014, individuellement ou collectivement. Ces accompagnements portent le plus couramment sur le projet de la structure, la gestion financière et la consolidation économique, dans une proportion moindre sur le management, la recherche de financements et l'organisation interne. Les disciplines sportives ayant le plus volontiers recours à ces prestations sont le handball, (55 bénéficiaires), le football (46), le tennis (26), le basket-ball (21), le judo (19), le badminton (14). Par ailleurs, le ministère de la ville, de la jeunesse et de sports édite chaque

année avec l'AVISE depuis 2011 un guide pratique sur l'accompagnement des groupements d'employeurs non marchands dans le champ du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

#### ***1.1.3.3 Par le conventionnement du ministère chargé de la jeunesse et des sports avec des centres de ressource et d'information des bénévoles.***

En 2002, les Etats généraux du sport ont exprimé un besoin d'information et de conseil chez les bénévoles associatifs en matière administrative, comptable, juridique et financière, notamment sur les sujets en lien avec l'emploi. Les Centres de ressource et d'information des bénévoles (CRIB) ont été créés au sein de structures existantes – Profession Sport, CDOS, comités départementaux des fédérations sportives et d'éducation populaire, Maisons de comités sportifs, etc. Une centaine de CRIB sont aujourd'hui conventionnés.

#### ***1.1.3.4 Par la création d'une filière de l'animation sportive dans la fonction publique territoriale qui compte aujourd'hui 17 940 agents***

La filière sportive de la Fonction publique territoriale a été créée en 1992 avec trois cadres d'emploi : les conseillers des APS, catégorie A de la fonction publique, les éducateurs des APS, catégorie B, et les opérateurs des APS, catégorie C. Selon un rapport du CNFPT paru en 2014, sur la base de données datant de 2011, la filière employait 17 940 agents au total. Les effectifs étaient concentrés chez les éducateurs, avec 15 033 agents, pour 1 737 chez les opérateurs et 1 170 chez les conseillers. L'ensemble des agents exerçaient exclusivement leur fonction dans le domaine du sport.

Les conseillers exercent 3 métiers identifiés : responsable d'équipement sportif, responsable des activités physiques et sportives, directeur du service des sports. Ils sont recrutés principalement par les communes de plus de 1 000 habitants et par les intercommunalités d'agglomération, dans des proportions beaucoup plus faibles dans les communautés de commune (70 au total).

Les éducateurs interviennent en encadrement direct de publics, dans la surveillance de bassins et l'enseignement de disciplines sportives, principalement la natation. Ils sont recrutés principalement par les communautés de communes, les communautés d'agglomérations, et les communes de plus de 10 000 habitants.

Les opérateurs assistent les responsables des activités. Ils peuvent être en autonomie dans des tâches de mise en sécurité des installations et de surveillance des piscines ou baignades s'ils sont titulaires du diplôme d'Etat de maître-nageur-sauveteur ou du BEESAN. Leurs effectifs sont répartis entre les communes de plus de 3500 habitants, les communautés de communes et les intercommunalités d'agglomération.

#### ***1.1.3.5 Par les aides dégressives liées à un projet de structuration du club (le Plan Sport Emploi)***

L'instruction du 26 janvier 1996 du ministère de la jeunesse et des sports a inauguré une politique sectorielle de soutien financier aux emplois d'animation sportive. Sous le titre « Un club – Un emploi - La convention Sport Emploi 50 000 », l'instruction décrivait un dispositif d'aide financière triennale dégressive (50 000 F – 35 000 F – 15 000 F) qui exploitait les dispositifs de droit commun, aux apports financiers dûment calculés dans un tableau

annexe, et qui les complétait, à concurrence des plafonds retenus, par les ressources propres du ministère des sports, provenant du budget général et du FNDS. Le programme d'action intégrait une aide méthodologique des services de l'Etat portant sur l'élaboration du « plan de développement des activités » de l'association, ligue ou comité candidat, démontrant « qu'à l'issue de la période de trois ans pendant laquelle l'aide (était attribuée), l'augmentation des ressources propres de l'association et la mobilisation de partenaires locaux permett(raient) de pérenniser l'emploi ». L'ambition était de créer 7 000 emplois par an pendant 3 ans. Les fonctions confiées aux personnes recrutées devaient être l'enseignement, l'animation et l'entraînement, mais également l'accueil dans les clubs afin de garantir l'accès à toute heure aux installations et créer une atmosphère conviviale favorable à la pratique.

#### *1.1.3.6 Par la refonte des diplômes*

Dans le courant des années quatre-vingt-dix, croisant les nouvelles approches de la formation professionnelle qui prônait des méthodes de pédagogie par acquisition de compétences, le ministère des sports murissait sa réflexion sur la conception d'un nouveau diplôme appelé à prendre la suite de l'historique brevet d'Etat d'éducateur sportif (BEES) 1<sup>er</sup> degré. L'objectif affiché était de faire des futurs éducateurs, en club ou hors club, des relais efficaces de la stratégie de développement des pratiques sportives en les intéressant aux publics éloignés des canons de la pratique sportive fédérale.

Le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et des sports (BPJEPS) institué en août 2004, est l'aboutissement de cette réflexion. Diplôme commun aux domaines de la jeunesse et des sports, son référentiel de certification est constitué de 10 unités capitalisables dont 4 sont transversales à toutes les spécialités, 5 sont validées dans la spécialité et 1 a pour objet l'adaptation à l'emploi. L'élargissement du registre des interventions de l'éducateur et donc sa capacité à encadrer de nouveaux publics, lui permettant ainsi d'améliorer son employabilité, est abordé par certaines unités transversales comme l'UC2 – Etre capable de prendre en compte les caractéristiques des publics pour conduire une action éducative – mais aussi l'UC3 – Etre capable de préparer un projet –, et par les UC de la spécialité : l'UC 5 – Etre capable de préparer une action d'animation –, l'UC 6 – Etre capable d'encadrer un groupe dans une action d'animation –, et l'UC8 – Etre capable de conduire une action éducative. Juste dans son approche générale, ce diplôme n'a sans doute pas eu à ce jour tous les effets attendus en raison de la liberté laissée aux fédérations sportives de travailler à la définition d'une spécialité, lesquelles pouvaient conserver le BEES pendant plusieurs années puis opter éventuellement pour un diplôme de niveau III en complétant au besoin le registre de leurs qualifications par un certificat de qualification professionnelle (CQP), élaboré avec les partenaires sociaux. Beaucoup de fédérations ont été rebutées par ce diplôme dont l'architecture souffrait de complexité, redondances, parfois d'incohérences, en raison de la distinction entre UC transversales et UC de spécialités, et qui mariait des disciplines dans des spécialités communes comme celle des sports collectifs, des activités pugilistiques ou des sports nautiques, obligeant à créer des mentions derrière la spécialité pour les identifier.

Aussi, il a fallu attendre 2014 pour que la spécialité des sports collectifs atteigne sur l'ensemble du territoire le volume de 174 offres de formation toutes disciplines confondues (football, volley-ball, basket-ball, handball, hockey, rugby), alors qu'il n'était que de 70 en

2010, six ans après l'apparition du BPJEPS, et alors que les activités gymniques, les activités équestres et les activités physiques pour tous prescrivaient seules, respectivement 248, 203 et 168 formations. Les activités pugilistiques ne suscitaient que 15 formations, le judo 12, le cyclisme 11, et l'athlétisme n'apparaissait pas. En nombre de diplômes délivrés, les sports collectifs, les activités pugilistiques, le judo, la lutte, l'athlétisme ne représentaient qu'une faible fraction des APT, des activités gymniques, équestres, aquatiques et de natation. Evolution intéressante, le tennis et le judo font une percée significative sur le DEJEPS diplôme de niveau 3. L'empreinte des nouveaux diplômes n'est donc pas encore très profonde dans le paysage associatif sportif sur les disciplines qui attirent les plus grosses cohortes de pratiquants. Elle l'est bien davantage dans les disciplines relevant du secteur marchand. Les indicateurs à suivre dans le proche avenir sont les évolutions des nombres de diplômés de niveau 3, qui correspondraient, pour les disciplines concernées, au développement des fonctions de coordination d'équipes, dans une logique de conduite de projets et donc d'évolution de l'offre des associations sportives.

#### **1.1.4 Le contre-effet des Emplois jeunes sur l'ambition du Plan Sport Emploi**

Au contrat de travail Nouveaux Services-Emplois Jeunes, institué en octobre 1997, étaient attachés des avantages financiers linéaires sur une durée de 5 ans, qui télescopaient la logique dégressive du Plan Sport Emploi et hypothéquaient toute une stratégie d'adaptation de l'offre associative de pratique sportive par la création d'emplois autofinancés. Le recours à ce dispositif pécuniairement « indolore » par des responsables associatifs soucieux de venir en aide à des jeunes, qu'ils connaissaient souvent personnellement, sensibles également à la possibilité de décharger les bénévoles de quelques unes de leurs tâches et de mieux asseoir des activités existantes, les dispensait d'entrer par le PSE dans un processus complexe et aléatoire de refonte de leur projet associatif, avec ses effets potentiellement déstabilisants sur l'organisation et le fonctionnement de leur club. Ce risque d'assèchement de la mesure « Un club – Un emploi » a provoqué une décision de revalorisation du régime d'intervention dont les montants annuels ont été augmentés et la période de soutien étendue à 5 ans (65 000 F – 50 000 F – 30 000 F – 20 000 F – 10 000 F). L'effet du dispositif Emplois Jeunes a cependant été immédiat sur le rythme des créations du plan sport emploi, comme le montrera le bilan chiffré. Le régime d'intervention a de nouveau été revalorisé à l'occasion du passage à l'euro : 12 000€, 9 000€, 6 500€, 4 500€ et 2 500€.

En 2009 la période d'octroi de l'aide dégressive a été réduite à 4 ans, une étude ayant établi que l'aide de la cinquième année était inutile, et le montant des aides des deuxièmes, troisièmes et quatrièmes années revalorisées à 10 000, 7500 et 5000 €.

#### **1.1.5 Les emplois ESQ, EFUS-EFUT**

Au cours de l'année 2006, adoptée dans le souci d'offrir des débouchés professionnels aux étudiants STAPS, la mesure « Emplois Sportifs Qualifiés » (ESQ) a permis de recruter 330 agents au moyen de contrats CAE, donc pour une durée de 2 ans maximum, avec une rémunération à hauteur de 1,4 SMIC, financée en complément par le ministère chargé des sports. La mission de ces agents était de conduire des actions de développement de la pratique sportive dans les quartiers sensibles. Les recrutements ont été poursuivis l'année suivante pour parvenir à 1 000 emplois créés et l'origine CNDS du financement confirmée.

En 2008 le ministère chargé des sports a réservé un nouveau régime d'aide triennale non dégressive de 12 000 € chaque année aux emplois à forte utilité sociale (EFUS), qui étaient affectés à l'encadrement des personnes handicapées, des publics des quartiers en difficulté ou des publics féminins, et, d'autre part, aux emplois à forte utilité territoriale (EFUT), qui intervenaient sur les territoires en difficulté : zones rurales et, de nouveau, quartiers. Les ESQ arrivés à échéance ont été consolidés pour une partie d'entre eux par intégration dans ce dispositif.

En 2009 la période d'attribution des aides aux emplois à forte utilité sociale ou territoriale (EFUS – EFUT) a été alignée sur celle du Plan Sport Emploi par le rajout d'une quatrième année.

En 2011, les 450 ESQ qui avaient été consolidés une première fois en 2008, dont une centaine dans les CROS et CDOS, ont de nouveau fait l'objet d'une évaluation précise pour décider de la poursuite d'un soutien financier. Communiquée aux services en juillet 2012 cette évaluation nationale concluait que « le dispositif répond aux attentes du mouvement sportif, des structures employeuses et contribue à consolider l'offre d'emploi, au développement de la pratique sportive et à la structuration du mouvement sportif mais doit se réajuster pour être plus efficient et ne doit pas avoir vocation à se pérenniser ». En conséquence de quoi il était décidé de maintenir une aide non dégressive quatre années supplémentaires, jusqu'en 2016, moyennant une instruction du projet qui devait établir son impact sur la population et, selon une méthodologie extrêmement précise, son pronostic de consolidation de l'emploi, en distinguant trois hypothèses : la possibilité immédiate d'autofinancement ; la non viabilité de l'emploi ; la plus ou moins grande fragilité de l'association, seule situation pouvant justifier le maintien de l'aide. Le caractère paradoxal de cette décision, motivée par le souci de se sortir du piège des financements pérennes, était qu'elle s'appliquait à des emplois a priori non solvables puisqu'ils avaient été pensés pour mener un travail très volontariste de création de services associatifs, dans la position d'un agent de développement n'ayant normalement pas vocation à dégager un modèle économique pour sa propre activité mais pour celle qu'il promeut, et, par ailleurs, qu'elle était tardive, venant à l'issue d'une première période de consolidation, soit 5 ans après les premiers recrutements.

La question de la consolidation de ces ESQ a fait l'objet de quatre instructions en 2012 et 2013. L'initiative nouvelle concernait les emplois créés par les CROS et CDOS, dont il fut décidé en 2013 qu'ils recevraient une aide pour une seule année supplémentaire. Les soutiens spécifiques à ces emplois ne pouvaient donc aller au-delà de l'année 2014. L'instruction générale annuelle du CNDS pour l'année 2014 a confié la gestion des 348,5 ESQ non nationaux aux services territoriaux, leur abandonnant la délicate question de la sortie du dispositif. Il était précisé que les ESQ maintenus ne pouvaient être comptabilisés au titre des objectifs quantitatifs de création d'emplois fixés par l'instruction.

#### **1.1.6 Le plan « Citoyens du sport »**

Les services territoriaux ont reçu en juin 2015 une nouvelle instruction du CNDS leur demandant de créer, au titre du plan national « Citoyens du Sport », 300 emplois dans l'année et 100 supplémentaires en 2016 dans les quartiers de la politique de la ville avec une aide triennale non dégressive portée à 18 000 € par an, éventuellement reconductible.



## 1.2 Pour des bilans nuancés au regard d'une ambition politique

L'examen comparé des statistiques du Plan Sport Emploi et des programmes successifs d'emplois aidés livre des constats qui doivent être analysés par leur mise en perspective avec l'évolution globale des emplois dans le champ de l'animation sportive et avec celle de la pratique sportive.

### 1.2.1 Le bilan chiffré du Plan Sport Emploi et des emplois aidés dans le champ de l'animation sportive

#### 1.2.1.1 L'impact initial du Plan Sport Emploi

Les enquêtes diligentées par la MEOS et la direction des sports en 2007 et 2008 indiquent que 7 433 emplois ont été créés par le Plan Sport Emploi entre 1996 et 2004, soit 825 emplois par an en moyenne. Ces résultats peuvent être évalués au regard de l'ambition initiale qui était, rappelons le, de 7 000 emplois par an pendant 3 ans. Le bilan à la fin de la première année de mise en œuvre étant de plus de 2 600, la moyenne annuelle pour les années suivantes peut être estimée à 604 emplois. A partir de 2007, les enquêtes précitées mentionnent le nombre d'emplois maintenus en stock pour chaque année de création (240 emplois en 2007 pour les emplois créés en 2002, 354 pour ceux de 2003, 424 pour 2004, 560 pour 2005, 591 pour 2006 et 540 pour 2007). Ces valeurs très en dessous de la moyenne, même en tenant compte des interruptions de contrats, indiquent qu'avant 2002, le volume des créations est resté relativement élevé.

La même enquête fait le constat que le taux de survie à 5 ans du stock des emplois est de 80% et que le taux de ceux maintenus la 6<sup>ème</sup> année, après la disparition de l'aide, est de 90%. La proportion des emplois aidés pérennisés peut donc être estimée à 72%. Il est alors possible de calculer année par année le nombre d'emplois initialement créés et le nombre maintenus au-delà de 5 ans, pour livrer une estimation du nombre des emplois durables, sinon pérennisés, attribuables au Plan Sport Emploi. Pour calculer le nombre d'emplois initialement créés, la méthode a été de redresser les valeurs figurant en stock en 2007 avec leur année de création en leur appliquant un coefficient de majoration qui est le taux de survie inversé pour le nombre d'années écoulées depuis celle de création (taux d'existence 1 an auparavant, 2 ans auparavant, 3 ans, 4 ans, 5 ans). Le nombre d'emplois réellement créés a donc été en 2002 de 300, en 2003 de 442, en 2004 de 488, en 2005 de 597, en 2006 de 588 et en 2007 de 557. Les emplois « pérennisés » correspondant à 72 % de ces valeurs sont pour 2002 : 216, pour 2003 : 318, pour 2004 : 351, pour 2005 : 430, pour 2006 : 423 et pour 2007 : 401. En appliquant le même taux de pérennisation aux nombre d'emplois créés entre 1996 et 2002 nous obtenons la valeur de 4 466 emplois. **Entre 1996 et 2007 la somme des emplois réellement créés serait donc de 9175, et le nombre des emplois pérennes générés par le Plan Sport Emploi seraient de 6600 emplois.**

#### 1.2.1.2 L'impact du programme Nouveaux services Emplois jeunes et des CAE - CAV

Le rythme annuel de création des emplois du PSE montre que le dispositif a été très affecté par le déploiement en 1998 du programme Emplois Jeunes. Dès 1998, en effet, selon les statistiques fournies par la MEOS, le nouveau programme a créé 7 035 emplois et a poursuivi les années suivantes sa montée en charge avec une courbe statistique, en forme de cloche, qui a atteint son sommet en 2002, la 5<sup>ème</sup> année de mise en œuvre, avec **20 261 emplois** puis est

redescendue avec les départs des premières générations, les nouveaux recrutements ayant été interrompus à partir de 2002. Le creux de la courbe des emplois créés au titre du Plan Sport Emploi, l'année 2002, correspond exactement au sommet de celle du stock des emplois jeunes. Et la remontée de la courbe des entrants dans le Plan Sport Emploi les années suivantes suit, inversée, celle du stock des emplois jeunes, mis en mode d'extinction.

Le nombre de bénéficiaires de CAE – CAV, recrutés à partir de 2005, pour des périodes comprises entre 6 et 24 mois, étaient de 8 315 en 2007, 4 244 en mars 2009, 8 326 en décembre 2009 et 4 819 en juin 2010. Il est aussi, dans ce cas, autorisé de penser que, bien que s'améliorant, le rythme des créations du Plan Sport Emploi aurait été plus soutenu sans la concurrence de ces dispositifs de droit commun de courte durée, dont le solde des entrées et sorties, représentait à certaines périodes trois fois son propre bilan.

### *1.2.1.3 Les évolutions comparées sur la période 2007 - 2015*

Les données statistiques de l'ensemble des emplois créés avec une aide du CNDS sur la période 2007 – 2010 ne sont pas accessibles. Et à partir de 2010 les statistiques fournies par le CNDS ne portent que sur les stocks. Selon l'enquête précitée de 2008 le nombre total d'emplois soutenus en 2007 était de 2 440. Ils étaient 2 540 en 2010, 2 544 en 2011, 2 522 en 2012, 2 235 en 2013 et 2 838 en 2014. La chute de 2013 s'explique par la disparition des statistiques à la fois des emplois créés en 2008 et de ceux créés en 2009 du fait de la réduction à 4 ans de la période de soutien, appliquée en 2009. Le stock des emplois comptabilisés en 2010 permet d'estimer le nombre d'emplois créés sur l'année en cours et les deux années précédentes en défalquant le nombre pondéré des emplois créés en 2006 et 2007, encore financés sur 5 ans, soit une estimation de 550 créations en moyenne pour 2008 et 2009, et 534 pour 2010.

A ces valeurs s'ajoutent les emplois EFUS-EFUT, dont le stock était en 2012 de 182, d'abord financés sur trois ans puis sur quatre ans, ce qui permet de grossièrement évaluer le rythme de création à 45 par an les premières années (2008 - 2009 – 2010). Les statistiques des emplois maintenus par année sont de nouveau disponibles à partir de 2013. Elles font état de 627 emplois créés en 2013, de 588 emplois créés en 2012 et maintenus en 2013, et de 569 emplois créés en 2011 et maintenus en 2013. La somme totale des emplois créés entre 2008 et 2013 pourrait donc être estimée à 590 en 2008, 590 en 2009, 575 en 2010, 585 en 2011, 595 en 2012 et 627 en 2013, soit **3 562** et le nombre des emplois **maintenus à ce jour**, avec application des mêmes taux annuels d'érosion pour les années antérieures à 2011, à **2 980, emplois**, EFUS-EFUT compris. Les données d'une étude de la DRJSCS de PACA sur les emplois CNDS, parue en décembre 2014, confirme ces marges d'érosion, avec 8 postes sur 10 créés en 2010, pérennisés après l'arrêt de l'aide, et 37 postes toujours pourvus en fin de financement en 2014 sur 40 comptabilisés l'année précédente en 3<sup>ème</sup> année de financement.

Le programme CUI - CAE (déclinaison du contrat unique d'insertion dans le secteur non marchand), engagé en 2010, qui finance des emplois sur des durées de 6 à 24 mois maximum, renouvellement compris (5 ans pour les plus de 50 ans allocataires du RSA et les travailleurs handicapés), se solde pour le sport à ce jour par 38 091 conventions initiales signées et donc autant de recrutements, et 20 984 conventions reconduites. En 2014, le total des conventions initiales signées et des conventions reconduites s'est élevé à 8 070. Ce nombre a chuté à

3 197 en 2015. Le nombre d'emplois CUI-CAE était donc en 2014, avec l'ajout de la totalité des conventions initiales 2013, au maximum de 13 350. Il n'est plus que de 8 300 en 2015.

Le dispositif Emplois d'avenir a suivi fin 2012. Il est une déclinaison du Programme CUI-CAE dont la durée est portée au minimum à 12 mois et au maximum à 36 mois pour les jeunes de 16 à 25 ans (30 ans pour les personnes handicapées) sans emploi et sans diplôme (sauf s'ils résident dans un quartier prioritaire de la politique de la ville). Pour le secteur Sport, 4 500 conventions initiales ont été signées en 2013 et 4 100 en 2014, 979 en 2015. Sans information sur la durée des emplois autres que le nombre de renouvellements (819 en 2014 et 312 en 2015), le nombre de jeunes actuellement en emploi dans le sport associatif en bénéficiant de ce dispositif peut être estimé à un peu plus de 10 000.

La nouvelle impulsion donnée à partir de 2014 à la politique de l'emploi dans le sport s'est traduite par la prescription aux services territoriaux d'objectifs ambitieux. Il leur a été en effet demandé en 2014 de créer avec un financement CNDS, 2 067 emplois (867 pour se remettre au niveau du stock 2012 et 1 200 emplois en sus), et, en 2015, 600 emplois supplémentaires. Les services devaient donc comptabiliser en stock d'emplois aidés pluri-annuellement pour 2015, en rattrapant le retard sur les objectifs 2014 et réalisant ceux de 2015, 4 322 emplois. Se sont rajoutés au mois de juin les 300 emplois du Plan Citoyens du Sport, portant la somme totale des emplois soutenus, avec les ESQ déconcentrés, à 4 970,5 emplois, soit la moitié du total des emplois d'avenir créés en 2 ans et le quart des emplois CUI – CAE créés en 5 ans. Selon la dernière enquête intermédiaire du CNDS auprès des services régionaux, cet objectif serait, au début du mois de novembre, atteint à 93% avec 4 621 emplois soutenus à l'instant T.

**Fin 2015 le nombre total des emplois créés depuis 1996 avec le soutien de l'Etat sur le budget général et le FNDS puis le CNDS serait donc de 15 350 et la somme des emplois maintenus à ce jour de 12 200.**

En comparaison le programme Emplois Jeunes a créé 20 000 emplois, le programme CAE-CAV a eu probablement plus de 18 000 bénéficiaires différents sur sa période d'application, le dispositif CUI-CAE 38 000 et les Emplois d'avenir 10 000. Avec 15 350 emplois créés le Plan Sport Emploi aurait donc pesé pour un peu moins de 18% dans l'ensemble des emplois aidés créés dans le secteur non marchand du sport sur toute sa période d'application.

### **1.2.2 Des comparaisons dont il convient de tirer des enseignements nuancés**

Le premier enseignement que peut apporter l'examen de ces dispositifs de soutien et de leurs bilans chiffrés est qu'ils relèvent de trois logiques bien distinctes dans leurs objectifs et leurs effets. La logique du Plan Sport Emploi est le développement d'un emploi utile et durable au sein des associations sportives pour structurer et développer l'accueil des pratiquants dans le droit fil de la politique de développement des pratiques sportives.

La logique des emplois jeunes était de conjuguer un objectif d'insertion professionnelle de jeunes qualifiés ou non qualifiés et de création d'emplois durables et utiles par l'invention de nouveaux métiers. La longue durée de l'emploi, le niveau de qualification initiale et le temps laissé aux jeunes pour se former, étaient autant de conditions favorables à la constitution de véritables emplois. Selon une étude de l'INSEE, citée par Alternatives économiques en décembre 2006, 62,8% des jeunes recrutés dans le cadre du dispositif sont restés après leur



sortie chez le même employeur avec un contrat de droit commun. Le sport n'a pas de raison de diverger sensiblement de ce constat général. Le maintien, et non la chute, des effectifs globaux des emplois d'animation sportive à partir de 2002, après l'arrêt des nouveaux recrutements NSEJ, alors qu'ils progressaient les années précédentes et alors que les effets des nouvelles mesures CAE-CAV étaient encore négligeables, seraient de nature à confirmer cette hypothèse, les statistiques repartant à la hausse en 2006 avec la montée en puissance des CAE-CAV. Le programme NSEJ aurait donc généré 12 500 emplois durables dans le champ de l'animation sportive. Les Emplois Jeunes y auraient ainsi eu un effet positif important sur la structuration de l'emploi.

Il en va différemment pour les autres dispositifs d'emplois aidés, qui sont de plus brève durée, qui s'adressent aux personnes sans qualification, alors que les emplois d'animation sportive ou de gestion sont des emplois qualifiés, et qui se caractérisent en termes d'évolution pluriannuelle du nombre des recrutements par un effet « yo-yo », antinomique avec un processus de constitution d'emplois durables au sein des associations. La question qui reste posée est celle des effets indirects de ces dispositifs sur la motivation et la détermination des dirigeants bénévoles à s'engager dans des projets, potentiellement déstabilisants, de structuration de leur association par l'emploi alors qu'il leur est si facile de rester en l'état avec le renfort de « petites mains », recrutées à bon compte, qui déchargent les bénévoles de leurs tâches les moins gratifiantes.

En conclusion provisoire de cette comparaison des logiques, de l'impact et des effets structurants des différents dispositifs d'emplois aidés qui se sont succédé depuis le milieu des années 80, les deux nombres qui devraient retenir l'attention sont ceux des emplois actuels suscités par le Plan Sport Emploi et le programme Nouveaux services - Emplois Jeunes, respectivement 12 200 et 12 500, le premier appliqué pendant 19 ans, le second pendant 5 ans.

### **1.2.3 Mais des bilans qui doivent être mis en perspective avec l'évolution de l'emploi dans le champ de l'animation sportive : les créations dans le secteur marchand par rapport au secteur non marchand**

#### **1.2.3.1 Un poids relativement limité dans l'ensemble des métiers de l'animation sportive**

La dernière livraison des chiffres clés de la MEOS, en septembre 2015, fournit les statistiques de l'emploi salarié dans l'animation sportive de 2008 à 2013. Les sources de la MEOS sont la base de données SEQUOIA de l'ACOSS - URSSAF. Elle dénombre 116 144 postes salariés pour l'année 2013, employés dans 36 656 établissements contre 111 316 dans 35 881 établissements en 2012. Ils étaient 101 642 en 2008 pour 34 071 établissements. La croissance, de 14% en 5 ans, a été forte en 2009 et 2010, négative en 2011, et elle est repartie en 2012, à un rythme soutenu, qui s'est encore accéléré en 2013.

« Recherches et Solidarités », réseau d'experts à statut associatif, a publié en avril 2014 une étude, « Le Sport en France - Repères, chiffres clés », qui reprend pour l'année 2011 les données de l'ACOSS - URSSAF - MSA et parvient, en sélectionnant les mêmes classes (gestion d'installations sportives, activités des clubs de sport, activités des centres de culture physique, autres activités liées au sport, enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs) à un total de 120 700 emplois salariés, nettement supérieur à celui de la MEOS pour la même année (108 853). La différence pourrait s'expliquer par la prise en compte des

bordereaux MSA dans le second cas, où sont comptabilisés en nombre les moniteurs d'équitation. Ainsi, selon une récente étude de l'IRDS (novembre 2015), la MSA recense 2 600 salariés dans les établissements équestres pour la seule Ile-de-France. Et la base EAPS de la direction des sports du ministère chargé des sports recense 1 245 établissements d'APS ayant le statut d'exploitation agricole. Elle fait état de 12 900 cartes en cours de validité dans les différentes disciplines de l'équitation.

D'autre part, l'observatoire de l'activité libérale a estimé en 2011 à 17 600 le nombre des professionnels indépendants de l'animation sportive (moniteurs de ski, guides de montagne, éducateurs de tennis, etc.).

Les professions de l'animation sportive comptaient donc au total plus de 138 000 personnes en 2011.

La base de données EAPS fournit une statistique détaillée des déclarations d'éducateurs sportifs auxquels est délivrée une carte professionnelle. Y étaient dénombrés en 2015 129 899 éducateurs titulaires d'une carte en état de validité. Ce nombre est une référence utile pour disposer d'un ordre de grandeur du volume des emplois, non pour le mesurer de manière précise, la délivrance d'une carte ne signifiant pas ipso facto que le receveur est en situation d'emploi. Compte tenu du décalage dans le temps des différentes statistiques et du fait que toutes les déclarations à l'URSSAF et la MSA n'entrent pas dans le périmètre de la profession réglementée d'éducateur, les différentes sources apparaissent relativement concordantes.

Pendant la période 2008 – 2013, le Plan Sport Emploi a créé 3 562 emplois. Entre 2008 et 2009, l'augmentation de 4 000 du nombre des emplois CAE-CAV expliquerait la totalité de l'évolution des statistiques globales, et le nombre des CUI-CAE conclus en 2010 expliquerait de même la progression constatée cette année là. Le nombre des CUI-CAE a baissé en 2011, année de stagnation de la courbe statistique, a augmenté de 1 600 en 2012 et régressé ensuite, mais les emplois d'avenir ont pris le relais en 2013, avec 4 500 créations, expliquant la nouvelle élévation de la courbe. La contribution du Plan Sport Emploi à la croissance du nombre des emplois apparaît donc modeste avec 500 emplois en moyenne, dont il faudrait défalquer les érosions annuelles. Mais ces emplois ne sont pas de même nature que ceux créés par les dispositifs de traitement social du chômage.

#### ***1.2.3.2 Mais plus significatif sur le seul ensemble des emplois des associations sportives***

L'intérêt de l'étude de Recherche et Solidarité est qu'elle isole l'emploi associatif d'animation. Il représenterait 86 244 salariés en 2011. Le secteur associatif pèserait pour 92% de la classe des clubs de sport avec 75 880 salariés, pour 1/3 de celle des enseignants des disciplines sportives et activités de loisir avec 3 420 salariés, 2/3 des autres activités liées au sport avec 4 625 salariés, et, avec 53 salariés 8% de celle des centres de culture physique. Cette classe « Autres activités liées au sport » récupère en grande partie les établissements que l'on n'a pas su loger ailleurs et qui auraient pu être répertoriés avec un examen plus attentif, pour nombre d'entre eux, dans celle des clubs de sport. L'étude précise que sur les cinq mêmes classes le secteur lucratif pèse en masse salariale 55% du total et le secteur associatif 45%.

En nombre d'emplois salariés le secteur associatif est donc largement dominant sur le champ de l'animation sportive puisqu'il représente 72% du total. Et il le demeure au regard de la totalité des emplois d'animation avec une part de 62,5%.

L'incidence des aides aux créations d'emplois dans le champ de l'animation sportive est donc importante au regard de ces données. La somme des emplois aidés en 2015 peut être évaluée à 22 600 (8 000 CUI-CAE, 10 000 CAV, 4 600 emplois CNDS). Ces emplois aidés représenteraient 26% de la totalité des emplois salariés associatifs (évalués à 87 250 avec l'intégration des  $\frac{3}{4}$  des 10 000 emplois d'avenir comptabilisés dans le sport – en respectant la proportion des emplois associatifs indiqués par les statistiques – et l'ajustement à la baisse du stock 2015 par rapport au stock 2011 de 3 000 contrats CUI-CAE, dans la même proportion des  $\frac{3}{4}$ ), 17% des seuls emplois salariés et 15,5% de tous les emplois (salariés associatifs, du secteur lucratif et travailleurs indépendants). Et la contribution de ces dispositifs à la constitution du stock actuel des emplois, serait, avec l'ajout des emplois durables générés par le Plan Sport Emploi (PSE) et le Programme Nouveaux Services – Emplois Jeunes (NSEJ), de 29% pour l'ensemble des emplois, de 33% pour celui des seuls emplois salariés et 51% pour celui des emplois salariés associatifs, valeurs très significatives.

Le Plan Sport Emploi (rebaptisé Emplois CNDS), avec les emplois durables générés et les emplois actuellement soutenus, pèserait pour 8,5% dans le stock total des emplois d'animation sportive, actualisé 2015, pour 9,5% dans celui des seuls emplois salariés et pour 14% dans celui des emplois salariés associatifs.

Et l'addition des deux programmes Emplois Jeunes et Plan Sport Emploi, par les emplois générés existants à ce jour, représenteraient 28,3% du total des emplois salariés associatifs.

Enfin si n'étaient pas pris en compte dans le stock actuel les emplois dont les probabilités de pérennisation sont faibles sinon nulles, les 10 000 emplois d'avenir et les 8 300 CUI-CAE, et également la part non pérenne du stock des emplois PSE actuellement financés (taux moyen de survie de 0,8%), la part des emplois issus du Plan Sport Emploi monterait à 9,5% du total des emplois stables, 11% des salariés et 15% des associatifs (retrait de 7 500 emplois d'avenir et 6 640 CAE associatifs). Avec 24 453 emplois pérennes générés à eux deux, les deux dispositifs PSE et NSEJ seraient à l'origine de près de 32% des emplois stables d'animation dans les associations sportives. Ces deux valeurs constituent un point de repère solide pour évaluer l'impact de deux dispositifs de financement de longue durée, l'un dégressif, l'autre non dégressif.

**Le Plan Sport Emploi pèserait pour 15% dans le bilan actuel des emplois associatifs durables d'animation sportive. Avec les Emplois Jeunes, les deux dispositifs pèseraient ensemble 32% dans ce bilan.**

Le PSE a donc eu une influence certaine mais d'ampleur limitée sur la création d'emplois durables au sein des associations sportives. Ce constat suscite deux questions. La première est celle de l'incidence de ces créations sur le développement des pratiques sportives, la seconde, du réservoir d'emplois que les associations sportives constituent aujourd'hui après 20 ans d'application du Plan Sport Emploi.

#### 1.2.4 Le bilan de Profession Sport

L'une des particularités de l'emploi salarié dans les associations sportives est le temps partiel. La majorité des employeurs potentiels sont en effet des associations de petite taille. Selon l'étude précitée de Recherche et Solidarité, 80% des 33 000 associations sportives employeurs n'ont qu'1 ou 2 salariés. Selon une étude récente de la DRJSCS d'Ile-de-France sur l'insertion professionnelle des éducateurs/animateurs de niveau IV, diplômés entre mai 2011 et avril 2013, 32% des éducateurs sportifs sont à temps partiel, dont les  $\frac{2}{3}$  travaillent sur une durée égale ou inférieure à la moitié d'un temps complet, soit  $\frac{1}{5}$ <sup>ème</sup> de la cohorte. Et le temps partiel est subi dans 45% des cas. Les forts taux d'emploi (plus de 80%) peuvent donc cacher des situations de précarité. 23% des diplômés sportifs déclarent avoir une activité secondaire qu'ils exercent, à 82%, dans le cadre d'un multi-salariat. L'étude du cabinet MOUVENS sur les emplois sportifs et de jeunesse réalisée en 2013 pour le compte de l'Etat évalue à près de la moitié des effectifs les animateurs sportifs travaillant à temps partiel et à  $\frac{1}{4}$  ceux travaillant moins de 20 heures par semaine. Le temps partiel inférieur à la moitié d'un temps complet est le mode d'organisation de la grande majorité des clubs dans des disciplines comme le football, le judo ou le tennis. Les éducateurs rémunérés encadrent l'école de la discipline le mercredi après-midi pour le football, plusieurs soirs en semaine pour le judo, complètent leur activité en entraînant l'équipe première le samedi ou le dimanche, ou en donnant des cours particuliers en tant que travailleur indépendant dans le cas du tennis.

Il a été indiqué que Profession Sport avait bénéficié au moment de son lancement du nouveau marché généré par la politique d'aménagement du temps de l'enfant. Celle-ci organisait des initiations aux activités sportives, artistiques, scientifiques et techniques encadrées par des intervenants rémunérés, qu'il était commode de faire employer par Profession Sport ou gérer les fiches de paye pour le compte d'une association locale employeur unique. L'autre marché qui a alimenté l'activité de Profession Sport a été et est toujours celui des emplois saisonniers à caractère touristique.

Aujourd'hui sur un nombre évalué pour 2015 (avec prise en compte des données statistiques des CAV et CUI-CAE) à 93 200 emplois salariés associatifs, Profession Sport serait employeur d'un peu plus de 4 000 agents (en défalquant les emplois du secteur jeunesse et culture) et assurerait la gestion salariale de plus de 7 000 autres. Enfin, le dispositif contribue à la création et au maintien d'emplois mutualisés stables et structurants en assurant la gestion salariale de près de 1 000 emplois pour le compte de groupements d'employeurs locaux sportifs. Ce volume d'activité n'est pas négligeable, comparé au stock des emplois existants, et l'orientation plus récente vers l'assistance aux groupements d'employeurs locaux est juste au regard de la réalité structurelle du monde associatif sportif et de l'objectif de développement d'activités pérennes.

## 1.3 Dont il faut tirer les enseignements

### 1.3.1 Les hypothèses sur lesquelles reposait le Plan Sport Emploi n'ont pas été, en masse, validées par les résultats obtenus

#### 1.3.1.1 *Un coût unitaire de l'emploi aidé pérennisé de 40 000 €*

Entre 1996 et 2013 le Plan Sport Emploi a suscité la création de 12 740 emplois dans les associations sportives, à raison de 600 par an en moyenne, passés les flux plus élevés des deux premières années. En prenant en compte les interruptions en cours de contrat, le coût de ce programme pour l'Etat peut être estimé à 386 Millions d'€, soit 40 000 € l'emploi pérennisé (7 emplois sur 10). En comparaison, le coût pour l'Etat de l'emploi pérennisé sur le programme NSEJ serait de 30 500 € (coût unitaire initial 1998 : 93 843 F actualisé à 18 290 € valeur 2014 et recalculé au prix de revient des seuls emplois pérennisés, soit 6 emplois sur 10 créés). Il a été noté que les 9 580 emplois pérennisés et 2 967 créés en 2014 – 2015 représentent 14% de l'emploi salarié sportif associatif et 8,5% de tous les emplois d'animation sportive. Il a été également vu que 26% des emplois actuels de salariés associatifs d'animation sportive avaient pour support un dispositif d'emplois aidés, ce qui est révélateur de la dépendance du secteur à l'argent public. Et cette proportion serait beaucoup plus élevée si n'étaient pris en compte que les emplois à temps complet ou même les emplois supérieurs à la moitié de ce temps. Sur la période 1996 – 2013, pour laquelle un bilan quasi définitif peut être établi, le Plan Sport Emploi et le Programme Nouveaux Services Emplois Jeunes sont responsables de 22 080 emplois pérennes soit 24% du total des emplois associatifs comptabilisés en 2013, et même 28,5% des emplois pérennes, hors emplois CAE et CAV, ce qui est loin d'être négligeable. Le coût de ces emplois pérennisés est supérieur à 700 millions d'€, ce qui ne l'est pas non plus.

Les dispositifs de traitement social du chômage se succédant presque sans interruption depuis 1984, les associations sportives s'en sont accommodées dans un esprit civique de participation à une politique de solidarité mais n'y ont trouvé ni une ressource ni un ressort pour structurer ou développer leurs activités.

#### 1.3.1.2 *Un gisement d'emploi limité en raison de la faible solvabilité du secteur*

L'étude de Recherche et Solidarité identifie 31 000 associations sportives employeurs. 80% d'entre elles ont moins de 3 salariés. En 2014, la MEOS a comptabilisé plus de 165 000 associations affiliées aux fédérations sportives agréées. Près de 19 % d'entre elles seraient donc employeurs. Avec 18 millions de pratiquants recensés dont plus de 2 millions sur des pratiques saisonnières, les effectifs des clubs sont en moyenne de 109 pratiquants, 96 si ne sont comptabilisés que les pratiquants à l'année. Un petit nombre de fédérations sportives s'écartent très sensiblement de ces moyennes : le cyclisme, le karaté, le kick-boxing, l'UFOLEP, la FSGT, avec 50 adhérents ou moins, l'équitation, la voile, le golf ou Léo Lagrange, avec plus de 200 adhérents. En écho à ce constat, une enquête effectuée en 2005-2006 auprès des associations par le CNRS Matisse associé au centre d'économie de la Sorbonne, révèle que le budget moyen des associations sportives non employeurs est de 17 124 € alors que celui des associations employeurs est de 104 208 €, le plus faible de tous les secteurs d'activités. Il existe un relatif consensus chez les observateurs pour considérer qu'un club sportif peut supporter financièrement la charge d'un emploi s'il atteint 250 adhérents.

Ces quelques repères aident à comprendre que le gisement d'emplois solvables dans les associations sportives est relativement limité et que si l'emploi a pu s'y faire une place modeste antérieurement, c'est principalement en raison des soutiens publics locaux, ceux des communes en tout premier lieu, ceux des départements ensuite, et également des régions, avec des dispositifs de type Emplois tremplins. Ils valent constat que l'hypothèse sous-tendant la conception du Plan Sport Emploi – une croissance des effectifs dans des proportions qui permettraient d'autofinancer l'emploi créé – a été partiellement validée, avec la création de plus de 35 000 emplois, PSE et NSEJ cumulés, et la pérennisation de 24 800 d'entre eux dans un périmètre de 143 000 associations, hors fédérations scolaires. Mais la démonstration n'a pas été faite que les emplois pouvaient, en masse s'autofinancer sans aides publiques locales. Une étude qualitative sur le PSE rendue en mai 2008 à la direction des sports par le cabinet MOUVENS faisait le constat, à partir d'entretiens conduits auprès de 70 associations constituant un échantillon représentatif, que seules les associations disposant d'un budget supérieur à 200 000 € présentaient une probabilité élevée de pérennisation de l'emploi, que chez celles pour lesquelles il était compris entre 50 000 et 200 000 €, le pronostic était très variable, dépendant de la capacité à développer des activités marchandes, et qu'il était très faible pour les associations dont le budget était inférieur à 50 000 €, sauf si l'activité sportive était « commerciale ».

#### **1.3.1.3 Pour un effet peu convaincant sur l'évolution des pratiques sportives**

Cette croissance de l'emploi ne s'est pas accompagnée, si tant est qu'une telle ambition ait jamais été réellement assumée, d'une évolution significative de la population des pratiquants licenciés des fédérations sportives, les 15,8 millions recensés en 2014 ne marquant qu'une progression de 2 millions par rapport à 1996, soit 15%, en 18 ans, rythme à peine supérieur à celui de la croissance démographique sur la même période (13%). Ces 15,8 millions constituent un peu plus de la moitié des 28 millions de pratiquants sportifs réguliers déclarés (43% de la population), estimation donnée par l'enquête Eurobaromètre de décembre 2013 (Sport et activité physique). Selon cette enquête, 33% des personnes pratiquant une activité sportive ou physique le font dans un cadre organisé. 54% de la population est donc à l'écart d'une activité sportive régulière soutenue (intégrant l'exercice physique) et 46% de toute activité physique, récréative ou utilitaire. Une enquête d'OPINIONWAY sur les pratiques sportives des adolescents et jeunes adultes, réalisée en 2015 pour le compte de l'UCPA, indique que 68% des 16-25 ans ont une activité sportive au rythme minimum d'1 fois par semaine alors que la proportion se réduit chez les 26 ans et plus à 54%. Mais 31% seulement des 16-25 ans pratiquent en club avec une licence fédérale (2,33 millions de licences, hors fédération scolaire, rapportés à la population d'âge), soit moins de la moitié des pratiquants réguliers. Ces données renforcent le constat que la progression de 2 millions de licences était trop faible pour traduire un changement du modèle économique des clubs.

### **1.3.2 Les raisons avancées de la difficulté à développer de l'emploi assis sur des financements pérennes**

#### **1.3.2.1 La raison culturelle**

La raison principale de la difficulté du mouvement associatif sportif à changer de modèle est d'abord d'ordre culturel. Les pratiquants sportifs licenciés par les fédérations sportives sont, dans leur grande majorité, jeunes et même très jeunes. Cette pratique sportive juvénile s'est historiquement développée avec un encadrement qui, à l'exception de quelques disciplines,

était essentiellement bénévole. Avec la fourniture à titre gracieux des équipements sportifs par les collectivités locales, il était ainsi possible d'assurer la quasi-gratuité de l'activité, prémunissant à la source contre toute discrimination par l'argent dans l'accès à la pratique sportive. Même si la politique tarifaire des clubs sportifs a quelque peu évolué, les dirigeants sportifs restent profondément pénétrés du caractère d'intérêt général de leur mission, qu'ils situent naturellement en dehors de la sphère marchande. Ce trait identitaire est à la base du spectaculaire développement de la pratique sportive chez les enfants et préadolescents. Comme les enquêtes par sondage ne permettent pas d'interroger les moins de 15 ans, les informations sur cette pratique sportive des plus jeunes sont peu fournies. Selon une enquête très récente de l'Institut Régional du Sport d'Ile-de-France (IRDS) sur la pratique sportive des plus jeunes dans la Région, 63% des enfants âgés de 4 à 14 ans pratiquent une activité sportive au moins une fois par semaine dans un club sportif.

Ces constats sont corroborés par quelques enquêtes locales qui ont pu être menées au cours de ces dernières années. Aux apprentissages des plus jeunes succèdent les participations des adolescents et des jeunes adultes aux compétitions organisées par les fédérations sportives, qui constituent un parcours bien balisé, exigeant temps et savoir faire de la part des dirigeants bénévoles, mais sans commune mesure avec ce que demanderait un projet de création d'activités non formaté par ces compétitions et référentiels d'apprentissage, dans une démarche de type entrepreneurial. Des « métiers » bien identifiés se sont ainsi construits au fil du temps, y compris dans les associations qui accueillent quasi exclusivement des adultes (gymnastique d'entretien, cyclotourisme, randonnée pédestre, etc.).

Cette pesanteur stratifie également la demande de services, les usagers ayant une idée bien arrêtée de ce qu'ils peuvent trouver ou ne pas trouver dans les clubs, détournant ainsi les responsables de toute velléité de conquérir de nouveaux publics. Ces considérations très générales doivent bien entendu être nuancées, de nombreux exemples venant les contredire, mais elles dépeignent une réalité d'ensemble qui est celle à prendre en référence pour arrêter les orientations d'une politique. Le plan sport emploi et le programme nouveaux services emplois jeunes, dans cette perspective ont eu une utilité certaine, non pour réorienter l'offre de pratique sportive mais pour améliorer et consolider les accueils traditionnels dont on ne dira jamais assez qu'ils répondent à un besoin essentiel de la nation, celui de l'éducation des jeunes. Et la mission sur laquelle il serait aujourd'hui important d'interpeller le mouvement sportif, celle pour laquelle il n'existe pas véritablement de solution de rechange, c'est la prise en charge des adolescents.

Il peut d'ailleurs être fait remarquer que les disciplines qui font exception au modèle de l'éducateur bénévole ou indemnisé, le judo, l'escrime, n'ont pas massivement procuré à leurs titulaires des emplois permettant d'en vivre, mais seulement d'y trouver un complément de revenu. L'équitation est, dans le monde de l'animation sportive des jeunes, le seul exemple qui infirme cette observation, mais elle est aussi, (est-ce une relation de cause à effet ?) celle où le statut d'entreprise agricole ou commerciale se substitue massivement à celui d'association.



### *1.3.2.2 Le frein des équipements*

L'autre frein important à l'accueil tout à la fois des publics traditionnels des clubs sportifs et de nouveaux publics, est la disponibilité des équipements. Dans ce qui est leur mission historique, la formation des jeunes, combien de clubs urbains de football, de basket, de badminton, de gymnastique, de natation, et d'autres, refusent des inscriptions en début de saison, faute de réservation de créneaux horaires en nombre suffisant dans les installations sportives municipales. Ce constat est de portée très générale pour certains équipements comme les bassins de natation, les gymnases et les terrains de grands jeux. Un tel état de fait, inacceptable au regard de l'enjeu éducatif du sport, appelle un changement complet de paradigme dans la conduite des politiques publiques, de la conception des équipements, du maillage de leur implantation, à leur exploitation. Le premier effet d'un enrichissement du parc des équipements ne serait sans doute pas la diversification de l'offre mais une meilleure réponse à la demande très traditionnelle d'éducation sportive des jeunes, dont la réponse, avec ses retombées sur l'emploi n'est pas affectée par le frein culturel.

Une étude réalisée en 2009 par la direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports de Paris-Ile-de-France (DRDJSC Paris-Ile-de-France) sur l'offre d'équipements sportifs franciliens évaluait les besoins d'équipements, appréhendés à l'échelle des territoires intercommunaux et des arrondissements à Paris, à 4 461 nouvelles constructions pour 28 000 équipements existants, soit 16% du parc, dont 199 bassins couverts de natation de 25 m, 1 238 salles de pratiques collectives (salles sportives pour enfants, gymnases, salles spécialisées, semi-spécialisées), 482 terrains synthétiques de grands jeux, 626 courts de tennis couverts, 1 916 équipements d'accès libre. Les déficits sont moins aigus dans les autres régions françaises mais ils sont généraux pour les bassins couverts de natation, les salles de pratiques collectives et les courts couverts de tennis. Ce frein des équipements a donc une incidence directe sur les possibilités d'accueils en clubs. Il ne doit pas non plus être négligé sur un objectif de développement des pratiques non encadrées, tant les déplacements non motorisés en sites propres, les trouées vertes, les parcours de jogging et de santé, dans les parcs et les milieux naturels, apparaissent aujourd'hui insuffisants pour satisfaire une demande en forte croissance. C'est bien une nouvelle orientation des politiques publiques d'équipements sportifs, procédant en premier lieu d'un renouvellement des concepts, qui est aujourd'hui attendue.

### *1.3.2.3 La confrontation des modèles Marchand/Autonome/Associatif*

Une politique publique de développement privilégiant comme moyen l'emploi ne peut faire l'économie d'une analyse de l'évolution des trois grands modèles de pratique sportive qui coexistent : le modèle marchand, le modèle autonome et le modèle associatif. C'est une nécessité pour appréhender la vocation future du modèle associatif. C'en est une également s'il y a volonté d'agir sur les deux autres modèles en faisant un usage efficace des instruments dont disposent l'Etat et les collectivités territoriales : les équipements dans le cas des pratiques autonomes et accessoirement du modèle marchand, les formations, les diplômes et la réglementation dans le cas du modèle marchand. Le modèle marchand qui est celui des établissements d'APS à but lucratif n'a sans doute pas connu le développement irrésistible que les modes de l'aérobic et du bodybuilding semblaient lui promettre dans les années quatre-vingt. Le nombre d'établissements déclarés et le nombre d'emplois du secteur restent très en deçà, en effet, de ceux de l'associatif, en dépit du dynamisme tempéré qui a



été constaté chez ce dernier. Si développement spectaculaire il y a eu c'est dans les pratiques autonomes qu'il s'est produit. Cette évolution doit être bien intégrée pour que les politiques publiques ne manquent leur cible.

Le modèle associatif, par essence, repose sur l'engagement de bénévoles et tout membre d'une association participe, de manière symbolique, occasionnelle, régulière ou directrice à l'action de l'association. Le bénéficiaire des services de l'association ne peut donc avoir le statut de client auquel serait due une prestation répondant aux critères de qualité et aux modalités d'accès caractéristiques de l'économie purement marchande. Il s'adapte aux horaires fixés par l'association et consacre du temps à entretenir des relations sociales. Le modèle de service l'en dispense, avec un engagement qui peut se restreindre au temps effectif d'activité, aux horaires prévus dans son emploi du temps.

Mais même l'inscription dans un établissement ou les réservations d'équipements peuvent représenter pour beaucoup une contrainte, et les activités proposées dans ce type de service ne pas correspondre aux aspirations du public, dont le gros des suffrages va à la marche, la course à pied et la natation. La pratique inorganisée, celle qui, dans ses modalités, ne dépend que de l'humeur de l'intéressé, est le modèle qui semble convenir à une part croissante de la population adulte sinon jeune. Ce modèle peut intégrer la recherche d'étalonnage de performance par la participation à de grands rassemblements périodiques comme en atteste le succès des courses sur routes et autres concentrations de roller.

Bien que le recul soit encore insuffisant pour en faire le bilan, il ne semble pas que la mode des coachs individuels, à laquelle il était prédit un certain avenir, se soit véritablement répandue. La question intéressante qui se pose aujourd'hui est celle de la possibilité, ou du bien fondé, de rapprocher ces trois modèles par la capacité des secteurs associatif et lucratif à s'affranchir du type de prise en charge dominant qui est l'activité encadrée, pour proposer une gamme de services « à imprégnation faible », tels le conseil personnalisé, la réservation d'une salle, le prêt d'un matériel, la mise en relation avec un partenaire ou un adversaire, tous services qui peuvent être assurés pour partie en ligne, avec ce que d'aucuns appellent l'« uberisation » du sport, pour répondre aux attentes d'un individu comptable de son temps et désireux de cultiver des identités plurielles, donc de multiples réseaux relationnels en parallèle. Des phénomènes tel le succès d'URBAN FOOT, qui loue une salle à des collègues de bureau pour faire une partie de football entre midi et deux ou le soir après le travail, sont des indicateurs de cette tendance.

### **1.3.3 L'incidence financière du programme des Emplois CNDS**

En 2015 les crédits réservés à la part territoriale du CNDS sont de 132 M€, compte tenu des 4 M transférés pour financer les 343 ESQ à gestion déconcentrée. Le dernier bilan de réalisation des objectifs de création d'emplois fait état d'une dépense de 41 M€, soit 31% de la part territoriale. Sur la base d'une répartition de 55% aux clubs et de 45% aux ligues et comités, il resterait donc, hors aides à l'emploi, 50 M€ pour les clubs et 41 M€ pour les ligues et comités. En 2016, si le rythme annuel de 600 créations d'emplois<sup>1</sup> était conservé et les

---

<sup>1</sup> Rédaction antérieure à l'annonce des objectifs pour 2016, qui sont moindres. Mais cela n'invalide pas le propos qui évalue le poids, pour les années qui viennent, de ce dispositif dans les ressources de la part territoriale, sur la base des résultats acquis.

objectifs cumulés de 2014 – 2015 atteints, la dépense totale serait, avec les baisses de coût des emplois à financement dégressif et l'arrêt des aides arrivées au bout de la 4<sup>ème</sup> année, dans l'hypothèse où tous les emplois en cours de financement seraient maintenus, approximativement de 46,6 M€. La dépense serait en 2017, avec 600 nouveaux emplois de 47,8 M€. Avec une part territoriale dont l'augmentation sera en net pour 2016 de 3,1 M€, la part réservée hors emplois aux clubs sportifs se réduirait à 48,7 M€ et celle aux ligues et comités à 39,8 M€. En 2017, ces parts seraient respectivement, à enveloppe constante, de 48 M€ et 39 M€. L'augmentation des crédits affectés au soutien à l'emploi aura été sur la période 2013 – 2017, selon ces hypothèses, de 144%.

## **2 UNE POLITIQUE POUR L'AVENIR – REPLACER L'EMPLOI À SA JUSTE PLACE DANS UNE STRATÉGIE ACTUALISÉE DE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES SPORTIVES**

### **2.1 Quelle stratégie pour l'avenir**

#### **2.1.1 Des politiques qui ont eu leur utilité**

Au cours des dernières décennies le ministère chargé des sports s'est efforcé de mener une stratégie globale de structuration de l'emploi et de promotion des métiers du sport. Il a réformé ses diplômes pour mettre sur le marché de l'emploi des éducateurs et des responsables de structures aptes à couvrir tout le spectre de la demande de pratique sportive. Il a recherché l'insertion professionnelle dans les métiers de l'animation sportive des jeunes peu qualifiés en créant un diplôme de niveau V, le BAPAAT, en expérimentant un dispositif d'accompagnement vers la formation et l'emploi de jeunes des quartiers, le Parcours Animation Sport (PAS) et en mobilisant avec force les associations sportives et les collectivités locales sur l'acceptation d'emplois aidés. Il a voulu mieux connaître le paysage de l'emploi et des métiers en soutenant l'ONMAS puis le CAFEMAS créé auprès du CNOSF et en accompagnant ses services régionaux dans l'entretien des dispositifs régionaux d'observation de l'emploi et des formations (les DROEF). Enfin il a conduit une stratégie de structuration et de développement des emplois d'animation sportive en créant des dispositifs de mutualisation de l'emploi (Profession Sport), d'assistance et de conseil aux employeurs associatifs (les CRIB et le relais des DLA), et de subventionnement direct des créations d'emplois dans les associations sportives, avec le Plan Sport Emploi.

Il a également apporté son concours au ministère chargé des universités en offrant des débouchés à 1 000 étudiants STAPS par le financement d'emplois sportifs qualifiés (ESQ) sur des objectifs d'organisation d'animations autour de la coupe du monde de rugby, de développement de la pratique sportive des personnes handicapées et de celle des habitants des quartiers de la politique de la ville. Il a inscrit cette initiative dans la durée en intégrant les financements dans la catégorie des aides aux emplois de forte utilité sociale ou territoriale (EFUS-EFUT) bénéficiant d'un financement pluriannuel non dégressif, en donnant la priorité aux créations d'emplois CNDS dans les quartiers de la politique de la ville, et en déclinant le plan gouvernemental du 6 mars 2015, « Egalité et Citoyenneté – La République en acte » avec le programme « Citoyens du sport », dont l'objet est notamment de financer le recrutement par les fédérations sportives de 300 éducateurs en 2015, et 100 de plus en 2016, chargés d'amener à la pratique sportive en club des jeunes des quartiers.

#### **2.1.2 Tout en n'ayant pas toujours été en cohérence avec d'autres politiques**

Si beaucoup de ces interventions étaient complémentaires et définissaient une politique cohérente, si elles étaient mises au service d'une vision prospective de l'offre de pratique sportive, elles n'ont pas été exemptes de quelques contradictions, telle l'opposition des logiques de promotion d'emplois qualifiés dans les clubs et d'insertion de public non diplômés, et elles se sont heurtées à une certaine rigidité du modèle associatif, dont la raison est tout autant une référence culturelle légitime qu'une réalité économique incontournable. Elles ont sans doute péché également par une absence de connexion avec certaines politiques

pouvant avoir une incidence forte sur le développement des pratiques sportives et la structuration de l'emploi : l'aménagement du temps de l'enfant et, déjà évoquées, les politiques d'équipements sportifs.

### **2.1.3 Et apparaissant maintenant datées à l'heure de la réforme de l'Etat**

Mais la pertinence du maintien de certains dispositifs doit également être examinée au regard de l'évolution des rôles respectifs des collectivités publiques compétentes en matière sportive. Le rapport de la Cour des Comptes paru en 2012, tirant les conséquences de l'importance prise par les collectivités territoriales dans les politiques publiques du sport et les leçons de la revue générale des politiques publiques (RGPP), ne reconnaissait à l'Etat, en matière de sport pour tous, que la compétence de corriger les inégalités d'accès, et donc de n'agir, en toute logique, que sur les territoires ou en faveur de publics pour lesquels les modes d'interventions traditionnels des collectivités locales se révéleraient inadaptés. Dans cet esprit, il est quelque peu paradoxal que l'Etat continue de prospecter chaque coin de France et de Navarre pour financer des créations d'emplois sportifs, alors qu'il ne devrait plus retenir que des cibles, définies selon une géographie prioritaire ou non, pour lesquelles des analyses ont révélés in situ ou es qualité un état de retard des pratiques sportives et de carence de l'offre. Les parts de créations des emplois à financement dégressif que les services territoriaux ont reçu instruction de réserver aux quartiers prioritaires de la politique de la ville constituent a contrario une illustration de cette doctrine.

### **2.1.4 Nouvelle épistémè qui appelle une profonde refonte de la stratégie ministérielle**

Confortant celle-ci, la leçon tirée du bilan de plusieurs décennies de soutien direct aux emplois sportifs, qui a dominé, avec les publics cibles, la politique de développement du sport de la période, fonde l'objet des interventions futures de l'Etat. Pour développer l'emploi sans se lier les mains avec des régimes de financement pérennes, l'Etat doit travailler le terrain sur lequel l'emploi peut fructifier, non plus l'emploi en tant que tel. Ce terrain c'est celui des infrastructures, de la légitimation d'une mission et du discours général relatif à la pratique sportive. L'Etat reconnaît et facilite toutes les pratiques et toutes les catégories d'intervenants, selon l'idée que la faveur donnée à de nouveaux usages, de nouvelles formes de pratiques, encadrées ou non, par une action sur leurs conditions matérielles ou structurelles de possibilité, laissera s'inventer de nouveaux services exploitant les besoins et attentes ainsi générées.

L'idée sous-jacente est que la période où une politique publique se construisait sur un référentiel précis, qui décrivait le cahier des charges de la prestation attendue en bout de chaîne, est révolue, que la société qui innove ne procède plus par plans de fabrication élaborés en un centre névralgique et diffusés dans un réseau, mais par l'initiative individuelle que suscite une demande protéiforme et dont il faut encourager l'expression.

Elargir ainsi le champ ne signifie pas que les associations sportives feront moins l'objet d'attentions que par le passé mais que le discours à leur endroit les responsabilisera sur leur mission historique et naturelle, protégée par leur appartenance fédérale, et laissera à l'avenir le soin de dire si elles auront su prendre pied sur des terres où elles doivent affronter la concurrence. Cette mission historique dont les associations détiennent un quasi monopole, c'est, bien entendu l'encadrement des jeunes dans leurs pratiques compétitives et leurs apprentissages sportifs. Et une telle priorité affichée ne doit pas être perçue comme un rejet

des fédérations agréées ou délégataires accueillant très majoritairement des adultes ou des seniors en pratiques récréatives, mais l'indication qu'elles peuvent être éventuellement soutenues financièrement dans des initiatives concrètes de correction d'états de carence d'une offre en faveur de publics prioritaires, et, pour le reste, qu'elles doivent relever le défi d'exister dans un monde plus ouvert, fortes de l'avantage concurrentiel que leur procure leur statut associatif.

## **2.2 Lever les obstacles identifiés au développement de la pratique sportive régulière pour libérer les initiatives créatrices d'emplois**

### **2.2.1 La conception des politiques éducatives locales en lien avec la réforme des rythmes scolaires**

La réforme des rythmes scolaires décidée en 2012 par Vincent PEILLON, si elle semblait rompre avec le passé, prenant le contre-pied de la réforme DARCOS sur la semaine de cinq jours et suscitant les protestations de maires devant assurer de coûteux accueils éducatifs sur les temps journaliers libérés par l'école, était en réalité l'expression fidèle de la doctrine de l'aménagement du temps de l'enfant telle que l'avait cultivée le ministère chargé de la jeunesse et de sports depuis 1984. Elle la respectait, y compris dans son plus grand travers au regard de l'objectif de structuration de l'offre de pratique sportive, celui de municipaliser l'organisation et la gestion de ces accueils, en déresponsabilisant et délégitimant symboliquement les clubs sportifs. Or cette réforme était potentiellement un formidable levier de structuration des associations et de développement de l'emploi, en élargissant considérablement, dans beaucoup de disciplines, les plages horaires sur lesquelles elles pouvaient assurer leurs accueils. Couplée à un discours rénové sur les équipements sportifs, assortie de quelques moyens incitatifs au titre de la politique de correction des inégalités d'accès à la pratique sportive, cette stratégie devait être conduite. Elle se heurtait aux habitudes désormais bien établies des décideurs nationaux et locaux et à la persistance de l'idée que la question de l'éducation sportive et culturelle apparaît comme une affaire bien trop sérieuse pour être confiée à de simples associations animées par des bénévoles.

Or cette opinion, intellectuellement paresseuse, entretient une incompréhension profonde sur la nature de la contribution du sport, sinon de l'éducation culturelle et artistique, à la formation de l'enfant et de l'adolescent. Les activités sportives proposées dans le cadre de ces organisations municipales sont en effet généralement une succession de cycles de découverte de différentes disciplines, chacun d'une durée de 8 ou 10 semaines, qui sont assurément des expériences utiles dans un parcours éducatif, mais qui ne peuvent en aucun cas prétendre être l'aboutissement, la réalisation accomplie, d'une éducation sportive. En effet, la contribution la plus décisive du sport à la formation des enfants et adolescents est l'acquisition d'une maîtrise technique dans une discipline sportive (le judo, le basket, l'escrime ou la gymnastique rythmique). Les compétences acquises contribuent à construire la personne en la dotant de l'une de ses identités, souvent transitoire, celle de judoka, footballeur ou gymnaste. Et l'expérience de cet apprentissage est transférable dans nombre de projets qu'une personne est amenée à poursuivre au cours de sa vie. La maîtrise d'un corpus de compétences sportives s'acquiert dans la durée, non dans des cycles courts qui ne permettent au mieux qu'une imprégnation superficielle. Et un rendez-vous récurrent dans l'emploi du temps d'un enfant ou d'un adolescent est en lui-même éducatif. Il offre un cadre

complémentaire de socialisation par la fréquentation régulière d'un monde organisé, celui des éducateurs, des pairs et des dirigeants de l'association.

En réalité le quotidien de beaucoup d'enfants sur ces temps libérés n'est pas majoritairement meublé par des cycles d'activités sportives ou culturelles mais par des animations ludiques que l'on désigne sous le terme d'accueil périscolaire, assurées par des accueils collectifs de mineurs qui ont pour mission première d'apporter la sécurité d'une prise en charge.

L'objet originel de la réforme des rythmes scolaires était de mieux respecter les rythmes chrono-biologiques des enfants en déplaçant la ligne de partage horaire entre le temps des activités scolaires, le temps familial et le tiers-temps éducatif. Elle n'emportait nulle obligation pour les collectivités locales de se transformer en opérateurs d'activités de loisirs éducatifs en lieu et place des structures traditionnelles de ce tiers-temps. Les collectivités avaient en revanche la responsabilité de garantir ces services en leur donnant les moyens de s'organiser, en palliant leurs carences éventuelles, tout en menant une politique à long terme d'enrichissement d'une offre éducative globale. Un tel choix de responsabilisation des opérateurs associatifs aurait eu un effet de grande portée sur la structuration de l'emploi. Les dispositifs actuels alimentent en effet le phénomène de fragmentation et de précarité des emplois par l'intrusion d'un nouvel employeur qui recrute ponctuellement au gré des besoins des cycles d'activités. C'est une toute autre démarche, avec de tout autres effets que les associations sportives soient mises en situation d'étendre leurs activités sur des créneaux horaires très propices aux apprentissages durables des enfants, pour lesquels il leur faut mobiliser des éducateurs, essentiellement des salariés sur des temps où les bénévoles ont d'autres occupations, exploitant ainsi un périmètre d'activité élargi pour asseoir des emplois à temps plein.

Dans cette logique les enfants doivent être inscrits dans une ou des associations sportives, auxquelles ils versent une cotisation. De financement de l'organisation d'activités la charge de la municipalité devient le soutien habituel aux associations et le financement d'aides à la personne pour que le coût de la pratique ne devienne pas un obstacle à l'accès à cette pratique. Le coupon sport créé par le ministère chargé des sports en 1998 et repris depuis par l'agence nationale du chèque vacances (ANCV) constitue à cet effet un excellent support à l'usage des municipalités et des organismes de prestations familiales. Un tel modèle économique, diversifiant les financements lèverait en partie l'impasse dans laquelle la nouvelle réforme a placé de nombreuses communes, naviguant entre investissement onéreux et prise en charge minimale avec un accueil collectif de mineur dont les règles d'encadrement ont été opportunément assouplies pour en alléger les coûts.

Bien que les modes de gestion des projets soient maintenant bien arrêtés, une démarche de fond peut tout de même être tentée, avec un discours bien argumenté, mettant en avant l'intérêt éducatif bien compris de l'enfant, pour ouvrir de nouvelles perspectives auxquelles les collectivités locales seraient sensibles. En 2014-2015 ce sont 5,8 millions d'élèves qui ont eu accès aux activités proposées par un projet éducatif territorial (PEDT). L'aide de l'Etat aux 22 600 communes concernées s'est élevée au total à 463 M€ (ministère de l'éducation nationale) par le truchement du fonds d'amorçage (FARRS). A ces moyens se sont ajoutées les aides des CAF, affectées aux activités périscolaires, pour 574 M€ en 2015. L'Etat a décidé en 2015 de pérenniser son aide avec un fonds rebaptisé « fonds de soutien aux communes pour les activités périscolaires ». Les bilans publiés par l'Education nationale indiquent que

75% des PEDT intègrent des activités physiques et sportives, sans autres précisions sur la nature de ces activités. Les moyens affectés au plan national à ces projets sont donc importants et la population des bénéficiaires très nombreuse. L'impact du dispositif sur l'emploi sportif peut donc être considérable.

Le discours sur le sujet du ministère chargé des sports devrait être mené de pair, comme il l'a déjà été évoqué, avec celui sur une nouvelle conception de la politique des équipements, qui supprimerait un autre obstacle majeur au développement de la pratique sportive des jeunes.

## 2.2.2 La politique des équipements sportifs

Les politiques publiques d'équipements sportifs portent toujours la marque de la forte impulsion initiale donnée dans les années soixante par un Etat qui subventionnait à grande échelle les projets de constructions. Le dessein était alors de fournir aux enseignants d'EPS les outils nécessaires à l'organisation d'un enseignement axé sur le sport et d'assurer le plein emploi des installations par leur mise à la disposition des clubs en dehors des horaires scolaires. Aussi la priorité était donnée à quelques équipements relativement polyvalents, attenants aux lycées et collèges, tels les gymnases, les terrains de grands jeux, les pistes d'athlétisme et les bassins de natation. Les bassins étaient généralement découverts, seules les grandes villes possédant les ressources pour financer des installations fermées. Excepté l'expérience menée dans les années soixante-dix avec les bassins d'apprentissage mobiles de natation, la maille la plus fine d'implantation de ces équipements était l'aire de desserte du collège. L'enseignement de l'EPS dans le primaire, à la charge de l'instituteur, n'a jamais bénéficié d'une politique d'équipements qui lui soit spécifique. Pendant longtemps, et encore aujourd'hui, ce sont ces mêmes constructions polyvalentes qui ont été privilégiées, les programmes ayant simplement pris davantage d'ampleur, avec, au nom de l'adage « Qui peut le plus peut le moins », des dimensions qui répondent aux nouvelles normes fédérales d'une large palette de disciplines et l'adjonction de tribunes, renchérissant d'autant les coûts de réalisation, complétées depuis par quelques types d'équipements spécialisés, tels les dojo, les courts de tennis et les salles d'agès.

Le principe cardinal sur lequel devrait aujourd'hui se conduire une politique territoriale d'équipements sportifs peut être ainsi énoncé ; *l'ajustement des programmes de constructions à des usages bien spécifiés* : « *A chaque équipement sportif son usage* » ou « *la programmation ajustée à l'usage* » (la PAÛ). Le suivi de ce principe rendra possible la densification des créations et le resserrement du maillage des implantations. Les types d'équipements qui seraient alors privilégiés sont les terrains de grands jeux synthétiques, qui augmentent considérablement le volume horaire hebdomadaire d'emploi, les petites salles d'activités sportives pour enfants, accessibles aux adultes pour des activités peu gourmandes en espace comme la gymnastique d'entretien, les salles normées semi spécialisées (dans les sports « verticaux » et dans les sports « horizontaux »), les bassins couverts de natation de 25 m sans tribunes, enfin, pour l'immense réservoir des pratiques inorganisées, à partir desquelles s'inventent et continueront à s'inventer de nouveaux services créateurs d'emplois, les voies vertes ou propres de cheminement pédestre et cyclistes, les parcours de santé et autres équipements extérieurs, spécialisés ou polyvalents d'accès libre, y compris du mobilier urbain dont la vocation sportive est laissée volontairement ambiguë. Une étude récente de la fédération des industriels et fabricants d'articles de sports (FIFAS) confirme les



attentes des français pour des terrains de sport d'accès libre : aires de jeu, terrains multisports, espaces de fitness en plein air.

En cohérence avec cette volonté d'enrichissement d'une offre d'équipements sportifs beaucoup plus diversifiée, toute opération d'urbanisme devrait intégrer dans son « cahier des charges » la réservation d'un nombre minimal de mètres carrés sportifs pour des aménagements qui couvriraient toute la gamme de ces équipements, en faisant évoluer le paysage urbain. Les petites salles d'activités sportives pourraient ainsi, par exemple, être aménagées en rez-de-chaussée d'immeubles pour être affectées à des associations ou même louées, à l'instar de locaux commerciaux, à des exploitants privés.

Les deux vecteurs par lesquels l'Etat peut appliquer cette nouvelle doctrine sont d'une part la fonction de « dire », d'autre part les contrats territoriaux au moyen desquels l'Etat sélectionnera les territoires où il maintiendra des soutiens financiers à des projets locaux sur un objectif de rattrapage d'un retard de pratique sportive. La politique des contrats territoriaux sera abordée ci-après. La fonction de dire doit s'organiser par une stratégie cohérente de concertation interministérielle, notamment sur l'approche des politiques d'urbanisme, par la parution d'études et d'enquêtes nationales illustrant ces nouveaux parangons, par les choix de déplacements ministériels et par le discours tenu au sein des instances de concertation nationales et régionales consacrées au sport.

### **2.2.3 La demande**

Avec les journées nationales, les semaines du sport pour tous, la fête du sport, «Sentez-vous sport », la création du brevet professionnel « Activités physiques pour tous », l'Etat a conduit depuis 30 ans une démarche de sensibilisation du public à l'intérêt pour sa santé et la qualité de sa vie d'une pratique physique ou sportive régulière. Ce discours « institutionnel » a été, depuis, abondamment relayé par la communication sur beaucoup de biens et services associés à un mode de vie intégrant la pratique sportive, et par le rythme soutenu des publications scientifiques, dont les média se font systématiquement l'écho, prouvant cet effet positif sur la santé. Les activités sportives les plus prisées des français aujourd'hui se dispensent de tout cadre organisé : la marche, le vélo, la natation. Le phénomène atteste d'une prise de conscience générale à laquelle cette sensibilisation au long cours n'est sans doute pas étrangère, mais la nouvelle « épistémè » noie et rend donc largement inopérant le message « officiel », reposant sur les sempiternelles « portes ouvertes », salons et démonstrations, à peine actualisé par le programme d'une semaine d'animations à l'adresse de différents publics, dont le feuilleton quotidien ne paraît pas tenir l'opinion en haleine. Si ce mode d'intervention peut conserver un relatif intérêt, c'est avec le parti d'un message décalé, qui ne serait plus d'enjoindre le grand public de modifier son comportement, mais qui montrerait les pratiques dans leur évolution, en anticipant sur l'adaptation des infrastructures et des services telle qu'elle a été précédemment évoquée, et en prenant donc pour cible les décideurs dans une stratégie d'action sur l'offre qui parlerait de la demande. Les initiatives les plus significatives, annonciatrices du nouveau paysage des supports et des prestations, seraient montrées en donnant à découvrir, par ricochet, les métiers en devenir. C'est la veille sur une demande et une offre en émergence qu'il faut aujourd'hui organiser, pour nourrir une communication tournée vers le futur.



Enfin, une action très volontariste de développement de la pratique sportive des adolescents au sein des fédérations sportives par un renouvellement de l'offre qui leur est destinée, devrait prendre appui sur une collaboration renforcée avec les lycées et les collèges pour faciliter l'accès à des pratiques régulières de disciplines sportives nourrissant un parcours individuel d'éducation physique et sportive.

## **2.3 Diriger les aides financières au mouvement sportif sur des projets expertisés de création ou de structuration d'activités qui déboucheront sur de l'emploi plutôt que directement sur les créations d'emplois**

### **2.3.1 Ne plus intervenir financièrement que dans le cadre de contrats territoriaux de rattrapage sportif (les CTRS)**

Le ministère chargé des sports dispose toujours avec le CNDS de moyens de soutien financier direct aux activités des associations sportives et aux créations ou rénovations d'équipements sportifs d'intérêt local. Il a été précédemment montré que l'évolution de la répartition des rôles entre les collectivités territoriales et l'Etat laissait à celui-ci une fonction de correction des inégalités d'accès à la pratique sportive, en réservant ses interventions aux publics et aux territoires pour lesquels il faut créer avec volontarisme les conditions de cet accès. La bonne méthode au service de cette mission est de reprendre le procédé bien éprouvé de la contractualisation pour ouvrir un nouveau cadre de dialogue et de collaboration entre tous les acteurs des politiques publiques, débouchant sur des réalisations concrètes. A cet égard, la stratégie de l'Etat peut être décomposée en plusieurs phases ainsi caractérisées : le diagnostic général, la sélection des territoires d'intervention, la définition des projets sportifs de territoire par le diagnostic local, les appels d'offres, l'expertise, l'accompagnement. Les projets finalisés qui en résulteront déboucheront inéluctablement sur de nouveaux emplois.

Le diagnostic général permet de repérer les territoires et publics cibles en faveur desquels l'Etat est légitimé à intervenir et le contenu du projet d'intervention. Il correspond à la phase de macro analyse, exploitant les bases de données nationales existantes : base RES, cartographie des licenciés sportifs, base des établissements d'APS.

La sélection des territoires d'intervention est la formalisation des résultats de la première phase du diagnostic. Elle établit la liste des territoires sur lesquels des actions concertées avec l'Etat seront planifiées.

Le diagnostic local constitue la phase de micro analyse, en précisant la connaissance de l'état de retard de la pratique sportive dans un territoire circonscrit au moyen d'études et d'enquêtes appropriées.

Le projet sportif du territoire d'intervention fixe dans un document la nature précise des actions à mener sur l'offre et sur la demande. Il identifie les constituants de l'offre à promouvoir (nature et localisation des équipements à prévoir, structures d'accueil des pratiquants à implanter ou développer), et les modes d'actions sur la demande adaptés aux publics concernés. Ce projet sportif constitue l'engagement contractuel de l'Etat et des collectivités parties prenantes.

Les appels d'offres permettent d'arrêter les choix de maîtres d'ouvrage en matière d'équipements et des opérateurs de la prise en charge des pratiquants, dans une logique d'organisation pérenne.

Le terme « expertise » est utile pour souligner l'importance de la phase d'instruction des projets reçus en réponse à l'appel d'offre. Elle peut être livrée par un comité technique réunissant les principales collectivités publiques associées à la démarche (Etat, Commune ou communauté de communes, Région, Département). L'accompagnement technique et financier vient en prolongement de la phase d'expertise. C'est dans cette dernière phase, avant le déclenchement des cofinancements, que les projets résultants des appels d'offres sont effectivement validés.

Dans toutes les phases locales de la démarche les titulaires, les emplois EFUS-EFUT et les emplois citoyens du sport existants seraient, tout naturellement, mobilisés.

### **2.3.2 Ne plus soutenir que les stratégies fédérales de développement des pratiques dont on aura correctement évalué l'efficacité attendue**

Le soutien aux fédérations et à leurs organes décentralisés est le levier que conserve l'Etat pour mener une politique de développement des pratiques sportives sur l'ensemble du territoire et donc mener à large échelle une stratégie d'adaptation de l'offre associative à la demande sociale. Le premier objet de cette demande est, comme l'idée en a été exposée ci-dessus, l'accueil des jeunes. Il est attendu des clubs sportifs qu'ils investissent les créneaux horaires ménagés par la réforme des rythmes scolaires, qu'ils améliorent la qualité de leurs apprentissages sportifs et qu'ils inventent de nouveaux modes de prises en charge pour les adolescents en rupture de pratique compétitive traditionnelle. Le moyen le plus efficace de servir ces différents objectifs est que les clubs se dotent de coordonnateurs techniques et pédagogiques dont la fonction première est d'appliquer un projet de club en manquant l'encadrement bénévole sur tous les aspects techniques et pédagogiques du projet. La diversification des modes de prise en charge des publics adultes constitue une responsabilité secondaire que les fédérations sont laissées juges de promouvoir. Croisent ces deux responsabilités les deux grands objectifs poursuivis depuis deux décennies : l'ouverture des clubs aux publics féminins et aux personnes handicapées.

Aussi la discussion des conventions pluriannuelles d'objectifs avec les fédérations sportives doit se fonder sur une expertise beaucoup plus rigoureuse de la validité des projets présentés, dans la ligne de cette politique générale. Il faut que les services de l'Etat soient en capacité d'établir un pronostic sur les chances de succès de ces projets en appréciant le réalisme de leurs objectifs et la pertinence de leur mode d'action. Dans une telle conception du dialogue, l'instruction commence au premier euro et non pas à la fraction d'augmentation ou de diminution de la somme allouée sur la période précédente. Les instruments dont disposent les fédérations sont multiples ; établissement de référentiels d'accueils, formation des cadres, adaptation des compétitions, sensibilisation des dirigeants, etc. Il existe des guides détaillés de ces stratégies fédérales que les services centraux devraient reprendre et actualiser pour qu'Etat et fédérations emploient la même syntaxe.

L'actualisation est notamment nécessaire pour introduire un nouveau paradigme dans la gestion de leur discipline sportive par les fédérations. Cette gestion est en effet soumise à une loi principielle : le respect absolu de l'ensemble du corpus technique qui définit la pratique

de la discipline dans ses moindres détails. Cette loi est la condition de possibilité de l'organisation de toute compétition officielle. Elle l'est aussi des diverses méthodes de gymnastique de forme dont l'offre de pratique se construit en réseau. Elle l'est également, sur un autre plan, d'une œuvre de structuration de la pratique dans des disciplines comme la randonnée pédestre et le cyclotourisme, avec des codes de balisage, des systèmes de brevets et des référentiels de distances. Le processus de modification de ces corpus de définitions et de règles est comparable au travail législatif. Le texte est travaillé au sein d'une commission fédérale spécialisée et il est ensuite soumis au vote de l'assemblée générale. C'est ce dogme d'un corpus national, seulement modifiable par la fédération dans son ensemble, parfois par ses instances déconcentrées, de règles définissant dans le détail non seulement la discipline mais les modalités de sa pratique, déclinées selon les âges voire les genres, qu'il faut briser, non pour abandonner la notion de corpus elle-même, qui est consubstantielle à celle de discipline sportive, mais pour introduire au sein de cet ensemble une distinction cardinale entre deux étages. Le premier étage est celui des règles fondamentales qui sont nécessaires à la définition même de la discipline sportive (le terrain rectangulaire, le but, le jeu au pied pour le football). C'est le seul qui devrait fonder l'attribution de la délégation aux fédérations, car il constitue le « radical » de toutes les disciplines qui peuvent en être dérivées et qui seraient automatiquement protégées par la délégation générale reçue. Le second étage est celui des disciplines dérivées et des règlements de compétitions ou de pratiques, déclinés selon les publics. La révolution à opérer est la liberté donnée aux clubs de concevoir, sur la trame de ce radical qui donne son nom à une discipline, toutes les formes et modalités de pratiques leurs paraissant appropriées aux situations et aspirations des publics qu'ils veulent accueillir, dès lors, bien entendu qu'il ne s'agit pas de participer à une compétition fédérale (ou rassemblement), qu'elle soit nationale, régionale ou départementale.

Ce renoncement en interne au monopole d'édiction de la règle exercé par l'instance fédérale, ne produira ses effets que si opèrent au sein des clubs sportifs, des agents «à fort potentiel de créativité», capables de s'emparer de la liberté ainsi donnée. Ces agents doués de capacité d'initiative peuvent être, bien entendu, les dirigeants bénévoles, mais aussi, sinon surtout, les salariés de niveau supérieur dont la formation reçue les aura préparés à une telle démarche entrepreneuriale. Et ce mouvement sera immanquablement générateur d'emplois de niveau inférieur par le développement des activités des clubs.

## **2.4 Adopter résolument le parti de promouvoir en priorité les emplois de coordonnateurs de niveaux III et II dans le discours politique, dans le dialogue avec le mouvement sportif et dans l'adaptation du contenu des formations**

Dans un milieu dominé par le bénévolat, la place qui devrait naturellement échoir aux salariés n'est pas, paradoxalement, celle dans laquelle ils tiennent un rôle équivalent à celui des bénévoles, même en y apportant davantage de compétence, mais celle dans laquelle ils aident les bénévoles à mieux effectuer leur propre tâche, de direction pour les uns, d'initiation, d'animation, d'entraînement pour les autres. Ce rôle c'est la coordination technique et pédagogique, dans une définition recouvrant la préparation et l'application des décisions des dirigeants, l'encadrement de l'intervention des animateurs et entraîneurs par l'organisation, la planification, le conseil, la formation in situ, et l'inscription dans les formations fédérales. Il est aussi, dans le cadre de projets concertés, l'implantation d'activités

du club sur de nouveaux territoires, la conception et l'expérimentation de nouveaux modes de prises en charge des publics. Ce rôle est dévolu à un agent que sa compétence et son intelligence des relations humaines rendent apte à responsabiliser les autres, à développer leurs motivations et à leur ouvrir de nouvelles perspectives. La promotion de ces fonctions de coordination serait le levier le plus efficace qui puisse être imaginé pour développer l'apprentissage dans les formations aux métiers de l'animation sportive, tant il apparaît que la question du tutorat est une difficulté majeure pour créer des postes au sein d'associations animées par des bénévoles et des salariés exécutants. Les coordonnateurs techniques et pédagogiques seraient également un bon relais du dispositif SESAME, (accompagnement en formation de jeunes éloignés de l'emploi), dont la source naturelle d'approvisionnement est le club sportif.

La promotion des diplômés de niveaux II et III est donc aujourd'hui un enjeu capital pour le développement de la pratique sportive et, indirectement, pour l'emploi sportif. La priorité aux recrutements de ces niveaux devrait être clairement assumée dans l'orientation des stratégies fédérales, comme précédemment indiqué, et dans les dispositifs de soutien financier direct porté par le ministère chargé des sports, notamment les contrats territoriaux de rattrapage sportive (CTRS). Une telle orientation est d'ailleurs cohérente avec la volonté de promouvoir les groupements d'employeurs locaux, dont l'objet véritable n'est pas de juxtaposer des interventions dans chacune de leurs composantes, mais de mettre en œuvre un projet commun par le recrutement de l'agent qui en assurera la coordination.

Une telle ambition requiert pour le moins un toilettage des référentiels actuels des DEJEPS et DESJEPS, en distinguant plus nettement les deux métiers de management d'un projet sport pour tous et de pilotage d'un projet de recherche de performance. Elle constitue également le terrain sur lequel pourrait s'établir une coopération plus constructive avec le monde universitaire.

## **2.5 Mieux utiliser Profession Sport, les DLA et les CRIB dans une stratégie finalisée d'incitation au recrutement de salariés très qualifiés**

Profession Sport et les CRIB apportent aux clubs, avec la gestion salariale, le conseil juridique et financier, une assistance à caractère technique qui est capitale. Les clubs sportifs doivent investir dans l'encadrement de l'activité, non dans les services périphériques que même les entreprises du secteur privé pur et dur ont une forte propension à externaliser. Cette assistance technique doit être reconnue et encouragée, notamment en faveur des groupements d'employeurs locaux, qui permettent de mettre l'accent sur le projet partagé et non sur l'emploi partagé.

Les DLA, les CRIB et même Profession Sport ont par ailleurs vocation à accompagner les clubs dans l'analyse de la faisabilité financière et juridique de leur projet de développement ou de création d'activité. Cette fonction d'accompagnement présente également un caractère technique, bien qu'à caractère ponctuel.

## **2.6 S'assurer de la compétence d'expertise des fédérations, des services de l'Etat et des agents de développement recrutés sur emplois aidés pour accompagner les clubs dans la partie proprement sportive de leur projet de développement**

L'accompagnement peut également porter sur la teneur même du projet, thème qui entre dans la mission d'un DLA mais dont ne peuvent se désintéresser les fédérations sportives, en la personne des conseillers techniques notamment, ni les services territoriaux de l'Etat. L'activité du centre de ressource sport des DLA précédemment évoquée, indique assez clairement que l'expertise fournie porte essentiellement sur l'analyse financière et sur la connaissance de l'emploi sportif, beaucoup moins sur la « chose » proprement sportive, pour laquelle la compétence utile est à trouver, à condition qu'elle ait été travaillée, au sein des fédérations sportives, voire des services de l'Etat avec le corps spécialisé des professeurs de sport. C'est également la mission des agents de développement que sont les personnes recrutées sur ESQ, EFUS-EFUT et emplois citoyens du sport. L'administration centrale de l'Etat concernée doit assumer pleinement la responsabilité d'évaluer la qualité de cette expertise et les conditions de son exercice, à travers les conventions d'objectifs, comme il l'a déjà été évoqué, et à travers un suivi de l'activité des services territoriaux. Il lui faut faire converger et articuler à cette fin l'ensemble des leviers d'action dont elle dispose.



## ANNEXES

Annexe 1 -	Cahier des charges de la mission .....	49
Annexe 2 -	Désignation des rapporteurs.....	51
Annexe 3 -	Liste des personnes rencontrées .....	53
Annexe 4 -	Glossaire.....	55





## Annexe 1 - Cahier des charges de la mission

Patrick KARAM  
Richard MONNEREAU

### CAHIER DES CHARGES DE LA MISSION D'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN A L'EMPLOI DANS LE CHAMP DU SPORT

La pratique sportive génère des emplois d'animation, d'enseignement, de gestion, d'entretien et maintenance d'installations, de commerce, de fabrication, de construction, de promotion et de communication. Le terme dispositif de soutien restreint le champ aux emplois d'animation, d'accueil et de gestion dans les associations sportives ou les collectivités territoriales, et pour, certains programmes gouvernementaux, dans les entreprises du secteur marchand. La mission circonscrit son objet à l'examen des dispositifs de soutien aux créations d'emplois dans les associations portés par le ministère chargé des sports, en les mettant en perspective avec les programmes gouvernementaux d'emplois aidés auxquels a largement recours le secteur de l'animation sportive. Elle abordera les sujets des formations et des diplômes dans leur incidence sur le marché des emplois d'animation. Les dispositifs de soutien à l'emploi ainsi délimités comprennent des programmes d'aides financières à la création d'emplois et des dispositifs de conseil, assistance et mutualisation, qui favorisent la gestion, la structuration et le développement de l'emploi.

La mission se donne pour objectif de mesurer l'efficacité de ces dispositifs pour créer des emplois, des emplois durables sinon pérennes, et également des emplois ayant permis un développement des pratiques sportives, mission intrinsèque du ministère chargé des sports. Elle réévaluera ce bilan au regard de l'évolution récente du rôle de l'Etat dans le champ des politiques sportives.

La mission mènera des entretiens avec les services de la direction des sports, du CNDS, de la MEOS, pour recueillir les instructions, les données statistiques et les études, qualitatives et quantitatives qui constitueront, avec ses propres recherches, le matériau de ses analyses. Elle puisera ses préconisations dans les constats qu'elle aura établis et dans une réflexion plus prospective sur l'adéquation de tels dispositifs au rôle qu'un ministère des sports est appelé à tenir demain.

Le rapport pourra être remis en mars-avril 2016.



## Annexe 2 - Désignation des rapporteurs



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le - 7 JUIL. 2015

INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le Chef du service

15 - 147

Note à l'attention de

Monsieur le directeur du cabinet

**Objet :** Programme de travail 2015 – Mission d'évaluation des dispositifs de soutien à l'emploi dans le champ du sport

**Ref :** Courrier n° 15-110 du 19 mai 2015

Par courrier cité en référence je vous informais de la suspension de la mission d'évaluation des dispositifs de soutien à l'emploi dans le champ du sport.

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné MM. Patrick KARAM et Richard MONNEREAU, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports pour effectuer cette mission qui débutera dans les jours à venir.

  
Hervé CANNEVA

*Copies : Mme Fabienne Bourdais, directrice adjointe du cabinet*

*Mme Mireille Gaüzère, cheffe du pôle social*

*M. Olivier Keraudren, directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'État chargé des sports*

*Mme Christine Julien, conseillère emploi et formation dans les métiers du sport au cabinet du secrétaire d'État chargé des sports*

95, avenue de France - 75650 Paris CEDEX 13 - Tél. : 01 40 45 90 00  
[www.ville.gouv.fr](http://www.ville.gouv.fr) [www.jeunes.gouv.fr](http://www.jeunes.gouv.fr) [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr) [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)



## **Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées**

### **Direction des sports**

- Bruno BETHUNE, sous-directeur de l'emploi et des formations
- Frédéric STEINBERG, chef du bureau de l'emploi et des branches professionnelles

### **Centre national de développement du sport**

- Jean-François GUILLOT, directeur
- Agathe BARBIEUX, cheffe du département des financements déconcentrés

### **Mission des études, de l'observation et des statistiques**

- Brahim LAOUISET, chef de la mission

### **Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale d'Aquitaine**

- Patrick BAHEGNE, directeur



## Annexe 4 - Glossaire

CREPS	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CTPS	Conseiller technique et pédagogique supérieur
ETP	Équivalent temps plein
JORF	<i>Journal officiel</i> de la République française
MSJEPVA	Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
SGMCAS	Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales