



**DISPOSITIFS D'INSERTION ET DE DÉVELOPPEMENT,
VERS UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI
AU SERVICE DU MOUVEMENT SPORTIF**
REPÈRES ET PRÉCONISATIONS



Septembre 2012

Sommaire

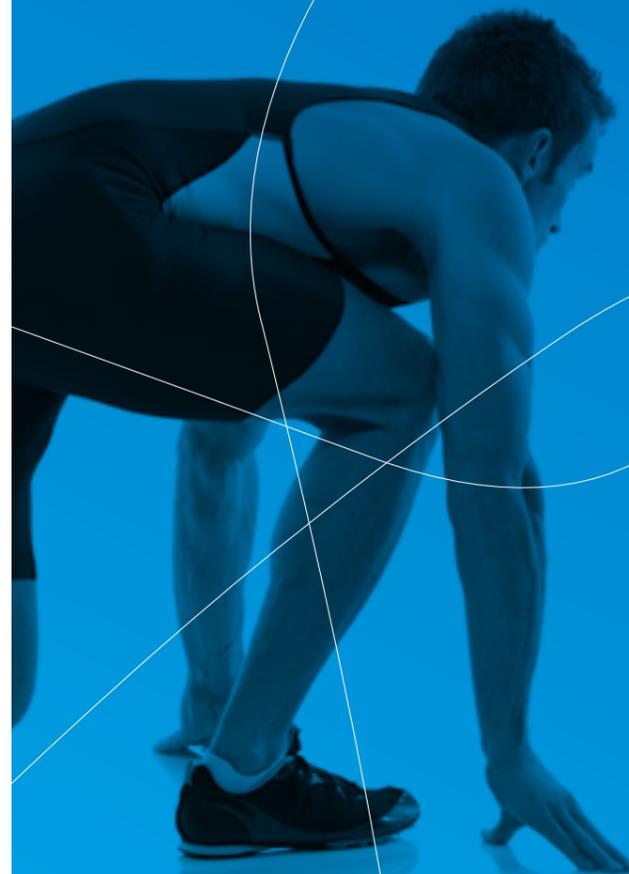
1.	Contexte et méthodologie	3
2.	Prototype du contrat aidé idéal pour le mouvement sportif, vers une complémentarité des politiques d'emploi	7
3.	Le mouvement sportif, acteur incontournable des politiques d'emploi	15
4.	Expériences territoriales (annexes)	23

Avec le soutien technique :



1

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE



Le recours aux différents dispositifs d'aide à l'emploi développés depuis ces 20 dernières années a permis au Mouvement sportif d'entrer dans un processus de professionnalisation nécessaire eu égard aux multiples enjeux ou contraintes qu'il rencontre : développement de nouvelles activités et services, soutien/appui aux bénévoles, recherche/consolidation de financements, etc.

Néanmoins, dans certains cas, la mobilisation de ces dispositifs a induit une forme de fragilité au sein des structures, souvent primo ou mono-employeurs : emplois peu intégrés aux projets associatifs, durée de l'aide trop courte pour bâtir un développement durable pour la structure, profils de publics inadaptés aux besoins des structures, conditions de pérennisation peu anticipées.

Il convient donc pour le mouvement sportif de favoriser une meilleure prise en compte, par les décideurs des politiques publiques d'aide à l'emploi, des caractéristiques et besoins propres au secteur en vue de dessiner les contours d'un « modèle de contrat aidé idéal ».

► **Cela nécessite de :**

- clarifier et modéliser ce que pourrait être le « prototype du contrat aidé idéal » pour le secteur sport ;
- repérer par quels leviers, méthodes et processus le secteur sport peut influencer sur les décideurs des politiques d'emploi aidé¹, notamment en matière de concertation active voire de coproduction du dispositif.

► **Cette étude vise à faire émerger :**

- une approche globale des politiques d'emploi avec l'ensemble du Mouvement sportif ;
- des cadres de concertation et d'action collectives entre les Mouvement sportif et les pouvoirs publics ;
- un outillage assurant une technicité et une pertinence d'intervention : diagnostic global de structure, aide au montage du dossier, gamme de préconisations pour la pérennisation, etc.
- des complémentarités entre les politiques d'emploi d'insertion et de développement.



¹ - La présente mission propose de se concentrer dans un premier temps sur les politiques régionales d'aide à l'emploi, menées par les Conseils Régionaux. Il s'agit en effet des politiques les plus diversifiées, les plus proches des besoins associatifs (comparativement au CUI en particulier), actuellement en phase de renouvellement et pour lesquelles il est important d'outiller les CROS, dans leur rôle de lobbying appliqué aux politiques d'emploi aidé.

2

**PROTOTYPE
DU CONTRAT AIDÉ IDÉAL
POUR LE MOUVEMENT SPORTIF,
VERS UNE COMPLÉMENTARITÉ
DES POLITIQUES D'EMPLOI**





2.1 PROTOTYPE DU CONTRAT AIDÉ IDÉAL : 2 VISAGES SELON LES FINALITÉS VISÉES

Le prototype des politiques d'emploi dans le secteur sportif repose sur l'analyse de l'usage fait des différents dispositifs publics. Les éléments ci-dessous constituent des préconisations pour une mobilisation efficace des politiques d'emploi au regard des besoins du secteur.

Étapes

Finalité « Développement et structuration »

Finalité « insertion »

APPROCHE GÉNÉRALE

► **L'emploi doit rester un moyen au service du projet associatif** : quelle que soit la finalité « insertion » ou « développement », la qualité du projet doit être centrale. Cf. conclusions des travaux du CNAR en 2007.

La Région Centre prévoit une aide aux «projets porteurs d'emploi».

LE POSTE VISÉ ACTIVITÉS / MÉTIERS

► **Repérer les profils de postes dont le secteur a le plus besoin** (sans exclusion d'autres postes) :

- **les animateurs et éducateurs sportifs** : c'est le type de poste le plus répandu dans le sport (NB. en 2007, les emplois d'encadrement des APS représentaient 67% des emplois salariés de la branche sport) ;
- **les agents de développement** (Cf. fiche ROME K1802) : capables de générer de nouvelles activités, auprès de nouveaux publics, sur de nouveaux financements etc.

La Région PACA différencie ses aides selon qu'il s'agisse d'éducateur ou d'agent de développement (en se référant pour chacun à des niveaux de qualification donnés). Dans le cadre du dispositif conjoint des aides à l'emploi du CNDS/ Lorraine Emploi, la région Lorraine différencie ses aides selon la grille de classification de la CCNS.

► **Envisager une majoration de l'aide à l'emploi pour les postes de développeurs, en fonction des besoins territoriaux**, avec la possibilité de mutualiser pour les structures de taille modeste (mutualisation à l'échelle de plusieurs associations ou d'un Comité par exemple).

Les emplois dits «d'insertion» renvoient en général à des postes de faible niveau de qualification et d'autonomie.

► **Ils sont l'occasion pour le sport de se doter de fonctions support** permettant d'améliorer son fonctionnement :

- postes d'assistant administratif, d'accueil et de secrétariat ;
- postes de maintenance, logistique, intendance ;
- postes associées à des activités ponctuelles, de type événementiels, périodes de vacances (été notamment), période des inscriptions, etc.
- voire également agent d'entretien, gardien, aide de cuisine/cuisinier, jardinier... Cf. Chap. IX- CCNS

LA PERSONNE SALARIÉE (ÂGE, NIVEAU DE QUALIFICATION, EMPLOYABILITÉ...)

► **Une ouverture vers des personnes qualifiées** (niveau IV minimum, voire III/II pour les postes de développeurs).

La Région Nord Pas de Calais prévoit une aide spécifique pour les postes de cadres. L'élaboration d'une aide à l'emploi à finalité de développement et de structuration doit permettre le recrutement jusqu'au niveau III, quelle que soit la filière considérée (diplômes jeunesse et sports, enseignement supérieur, certifications de branche ...).

► **La recherche de polyvalence et d'autonomie sera à privilégier**, dans la mesure où il s'agit souvent de petites structures, dotées d'un faible niveau d'encadrement.

À noter : être attentif à la pyramide des âges en équilibrant la part des jeunes et des séniors.

Le public bénéficiaire présente différents facteurs d'éloignement de l'emploi (cumulatifs ou non) : ancienneté au chômage, niveau de qualification, âge, lieu de résidence, handicap, bénéficiaire d'un minimum social etc.

► **Veiller à :**

- **la valorisation des aptitudes et compétences de la personne**, en situation de travail, au-delà de la qualité de son CV ou des difficultés qu'elle a pu rencontrer ;
- **la prise en compte du critère de « motivation et d'engagement »**. La connaissance préalable du secteur sport ne doit pas être systématiquement un critère discriminant.

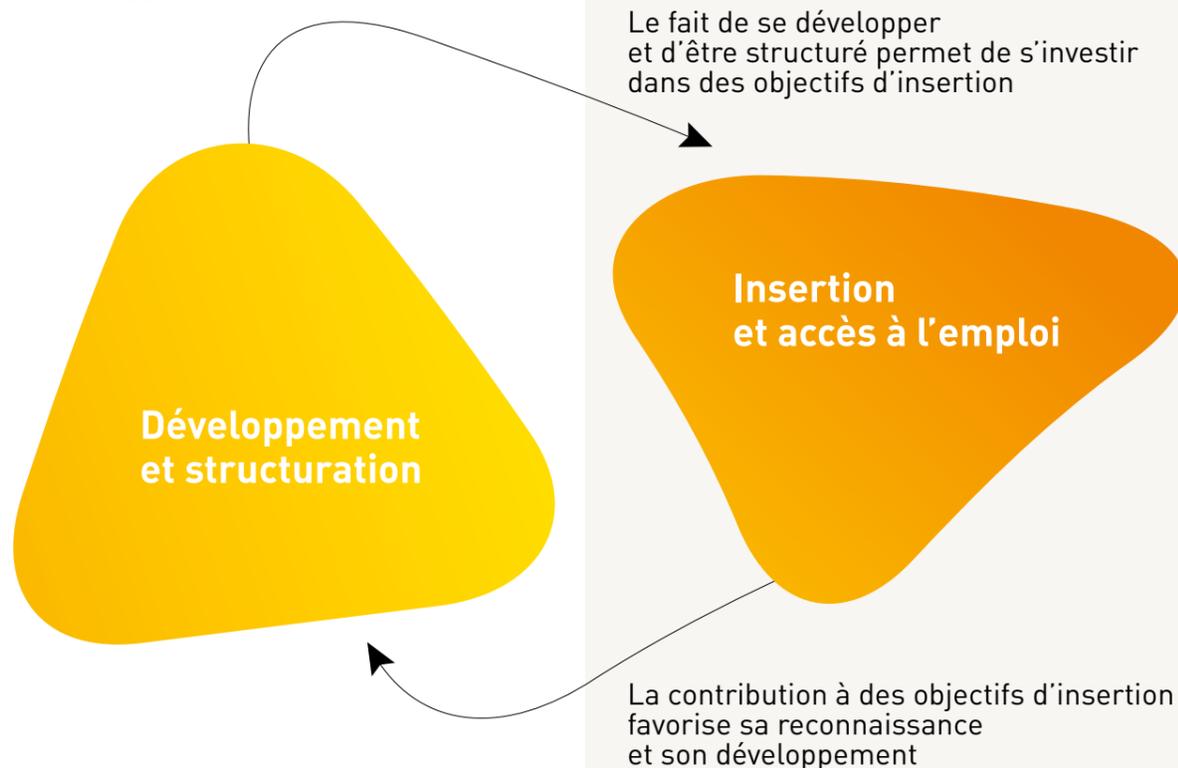
Les dispositifs d'aide à l'emploi peuvent répondre à deux grands types d'objectifs :

- un objectif d'aide au **développement** des associations. (Exemple : aides à l'emploi du CNDS ou la plupart des dispositifs régionaux d'aide à l'emploi) ;
- un objectif d'aide à l'**insertion de personnes** en difficulté d'accès à l'emploi. (Exemple : contrats uniques d'insertion – CUI ou emplois d'avenir).

Pour le mouvement sportif, le « prototype du contrat aidé idéal » peut ainsi prendre deux visages selon les finalités visées :

- **développement et structuration** : faire progresser son activité, s'inscrire dans une perspective durable ;
 - **insertion** : permettre l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées ;
- **2 finalités à différencier** (du point de vue des publics visés, des niveaux de qualification, des exigences associées, du montant ou de la durée de l'aide...) même si elles se complètent :
- le sport pourra d'autant plus poursuivre des objectifs d'insertion qu'il sera structuré ;
 - et réciproquement la contribution à des objectifs d'insertion favorisera la reconnaissance et le développement du sport.

L'interdépendance des objectifs d'insertion et de développement



1 - Cette notion de «finalité» renvoie à la fois aux intérêts du secteur sport et au référentiel habituellement utilisé dans la conception des dispositifs d'emploi aidé.

Étapes	Finalité « Développement et structuration »	Finalité « insertion »
LA STRUCTURE EMPLOYEUR (TAILLE, QUALITÉ DE LA FONCTION EMPLOYEUR...)	<p>Prise en compte du profil des associations sportives, qui sont pour la plupart de petites structures (entre 0 et 1 salarié).</p> <p>► Il s'agit ainsi d'ajuster le niveau d'exigence dans les dossiers de demande de l'aide à l'emploi pour permettre l'accès à ces dispositifs pour ces associations.</p> <p>Dans le dispositif Cap'Asso, la Région Centre accepte pour les petites structures une comptabilité de trésorerie (dépenses/recettes) plutôt qu'une comptabilité d'engagement (avec bilan et compte de résultat).</p> <p>À noter : L'emploi ayant vocation à être pérenne, l'employeur devra maîtriser des compétences de gestion de carrière, d'entretien de la motivation du salarié, de délégation, de responsabilisation etc.</p>	<p>L'accueil d'un salarié en insertion est exigeant pour l'employeur : il devra maîtriser des compétences d'intégration du salarié, de tutorat, d'identification des besoins de compétences et de formation etc.</p> <p>► Les associations structurées du point de vue de la fonction employeur sont davantage aptes à maîtriser ces compétences et à recevoir des emplois d'insertion.</p> <p>Certaines associations mono et/ ou primo employeur peuvent également maîtriser ces compétences, si leurs dirigeants disposent d'un savoir-faire éprouvé en matière de management et gestion des Ressources Humaines.</p>
	<p>► Soutenir l'emploi au sein des têtes de réseau.</p> <p>Le sport étant très structuré au niveau des disciplines et échelons territoriaux (département, région, national), il convient de prévoir spécifiquement l'accès des emplois aidés non seulement aux clubs locaux mais aussi aux têtes de réseaux (Comités, Liges, unions de clubs...).</p> <p>Lorraine : Priorité donnée aux structures viables d'un point de vue économique, aux instances structurantes (ligues, comités dép., GE) et aux structures primo employeurs ayant un potentiel de développement important .</p>	

LES SERVICES ASSOCIÉS À L'EMPLOI AIDÉ (FORMATION, ACCOMPAGNEMENT...)	<p>► L'aide financière à l'emploi (prise en charge d'une partie de la rémunération du salarié) ne doit être qu'une partie du dispositif d'aide à l'emploi : il convient également d'étoffer ce dispositif avec certains services qui en décupleront les résultats, en termes d'insertion durable et/ ou de développement des associations.</p> <p>► Coupler aide financière à l'emploi et aide à la structuration des associations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aide au montage du dossier de demande (en amont de la création d'emploi, analyse d'opportunité et des modalités) : pour un emploi intégré au projet associatif (<i>Provence Alpes Côte d'Azur, Centre</i>) ; • conseil pour le recrutement et l'intégration du salarié (adéquation profil du salarié et poste projeté) ; • conseil pour la pérennisation : structuration financière, professionnalisation de l'employeur, aide le cas échéant au partage de l'emploi... <p>Dispositions existant notamment en Provence-Alpes Côte d'Azur, Centre, Pays de la Loire et Midi Pyrénées. En cours d'élaboration en Ile-de-France.</p> <ul style="list-style-type: none"> • formation courte pour les primo employeurs : 4h environ pour une initiation à la fonction employeur (droits et obligations, GRH appliquée à un salarié par rapport à un bénévole...); • pour les emplois d'insertion, il convient de prévoir des services d'appui aux salariés : aide à la valorisation de l'expérience acquise et à l'orientation professionnelle, anticipation de la fin de contrat et préparation le cas échéant du « rebond » vers un nouvel emploi. L'employeur doit quant à lui mettre à disposition ses réseaux professionnels (dans le sport et au-delà) de façon à faciliter la recherche d'emploi du salarié. 	
--	--	--

Étapes	Finalité « Développement et structuration »	Finalité « insertion »
	<p>► Modalités de mise en œuvre de l'aide à la structuration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'appuyer sur les offres d'accompagnement existantes : les têtes de réseaux sport et les DLA, présentant des complémentarités : <ul style="list-style-type: none"> - les premiers sur l'accompagnement dans la durée, orientation multi dispositifs, coordination ; - les seconds sur l'accompagnement approfondi ponctuel ; <p>Centre : création d'un « réseau de compétences », composé de 15 conseillers associatifs au sein des CDOS et Comités, chargés de l'aide au montage de dossiers Cap'Asso et l'évaluation du dispositif. L'accompagnement par les réseaux a été rendu obligatoire dans cette région depuis 2011. Signature également d'une Charte de coopération entre CROS/ C2RA/ DRJSCS organisant la répartition des rôles et les complémentarités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévoir un outillage méthodologique : diagnostic de structure, montage de projet, conseil à la pérennisation, suivi, évaluation ; • impulser des opérations spécifiques pour maximiser les résultats du dispositif. Ex : bilan/ conseil spécifique sur certains métiers et/ ou territoires spécifiques (les emplois de médiateurs sportifs dans les quartiers ZUS) ; • activer les offres du service public de l'emploi (Service Public Emploi : Pôle emploi, Direccte, voire Mission locale) et des acteurs de la formation (OPCA, Conseil régional). <p>Midi-Pyrénées : une convention entre CROS/ CoSMoS/ Pôle emploi/ Agefos PME permet de mutualisation les offres de services des différents organismes en faveur des bénéficiaires de contrats aidés.</p>	

LA NATURE DE L'AIDE
(DURÉE, TAUX DE PRISE EN CHARGE...)

► **Privilégier les emplois à temps plein et/ou une durée minimum :**

- 10 à 12 mois pour un animateur ou éducateur, correspondant à la saison sportive ;
- 3 ans pour une aide au projet (voire 4 ans si possible pour correspondre à la durée de l'olympiade, en particulier pour les comités et ligues).

► **Différentes modalités de prise en charge envisageables :**

- **dégressivité de l'aide**, de façon à responsabiliser les employeurs, anticiper la fin de l'aide et mobiliser les appuis nécessaires ;

• **aide forfaitaire** : pour responsabiliser les structures, il serait également possible de proposer un montant forfaitaire pour toute la durée de l'aide (ex : 30.000 € sur 3 années) et envisager une dégressivité avec la structure, en fonction du projet de la structure (ex : 14k € la première année, 10k € la seconde, 6k € la troisième année). Cette décision peut se faire en début de contrat et/ ou être négociée en cours de contrat, sur le même modèle que l'épargne salariale. Cette option est envisageable uniquement si elle est guidée et accompagnée dans ce choix.

À noter : alternative possible à l'aide forfaitaire : déterminer le montant de l'aide **au prorata du salaire**. Cela permet d'éviter le plafonnement des salaires et favorise ainsi la création d'emplois qualifiés et leur évolution salariale ;

- **majoration de l'aide** ou non dégressivité pour les postes à **forte utilité sociale** non générateurs de richesse.

La Lorraine prévoit une majoration de l'aide pour ce type de poste.

► **Durée** : possibilité de s'inscrire sur une durée courte (6 mois jusqu'à 1 an, y compris à temps partiel), en particulier dans le cas d'activités ponctuelles (Cf. rubrique « poste »). La durée du contrat devra tenir compte de la durée des éventuelles formations nécessaires à l'exercice du poste.

► **Montant fixe sur toute la durée du contrat** (au moins 75-90% du salaire).

► Prévoir également des **aides périphériques** pour les frais de formation, tutorat, mobilité, garde d'enfants, etc.

À noter : Il convient de prévoir une ouverture au CDI Intermittent, très répandu dans le sport. Il permet de garantir une continuité contractuelle malgré les périodes de sous activité (ex : annualisation du temps de travail et libération des périodes d'été).

LES CONDITIONS DE CUMUL ET/ OU DE RENOUVELLEMENT (AIDES À L'EMPLOI DU CNDS, CUI, ETT...)

► Deux options lors d'un **renouvellement** de l'aide :

- poursuivre la dégressivité de l'aide, avec une pente plus douce (pente à déterminer si possible dans le cadre d'un dialogue avec la structure bénéficiaire, sur le modèle de l'épargne salariale) ;
- maintenir les conditions de l'aide initiale.

En région Centre, cette disposition est applicable pour le 2nd renouvellement de l'aide.

⚠ Les cumuls et renouvellements d'aides à l'emploi sont valables dans la limite d'un double écueil :
- la « dépendance aux contrats aidés » retardant la structuration durable du secteur sport ;
- la précarité des salariés, qui ne peuvent alors pas se projeter durablement.

► **La combinaison en simultanée** de 2 dispositifs d'aide à l'emploi peut se justifier dans les cas d'activités à forte utilité sociale et faibles potentialités économiques.

Dispositif conjoint « Plan Sport Emploi-Lorraine Emploi ».

LE VOLUME D'EMPLOIS AIDÉS

Importantes réserves de création d'emplois : un mouvement de création d'emplois assez récent (début 2000) **et de nombreux et divers gisements d'activité** : les enjeux de santé publique (en lien avec le vieillissement de la population et le maintien de leur autonomie, le développement de l'obésité et autres troubles liés à la sédentarité des populations, etc.), de cohésion sociale (en particulier dans les quartiers dits sensibles mais aussi au-delà : entre générations, entre territoires, entre cultures, etc.), d'éducation (valeurs de solidarité, de respect des règles, d'assiduité, etc.), de développement local (économie résidentielle, aménagement et reconversion de certains territoires industriels ou ruraux, lien avec le tourisme notamment via les sports de nature, etc.), de rayonnement (à toutes les échelles, internationale comme locale), etc.

► **L'enchaînement d'un emploi d'insertion avec une aide à l'emploi « développement » paraît très positif :**

- il contribue à inscrire progressivement le poste dans la structure dont ce n'était pas la vocation à l'origine ;
- cela contribue également à la structuration de l'association.

Contrat Unique d'Insertion suivi d'un Plan Sport Emploi ou de Lorraine Emploi (emploi tremplin du Conseil Régional).

Des potentialités significatives : la création d'emplois d'insertion rejoint certains objectifs du secteur sport : démontrer son utilité sociale, structurer ses fonctions support et administratives (correspondant à des postes accessibles pour les publics en insertion), etc.

► **Veiller à respecter les dispositifs des professions réglementées**, soumises à l'obligation de détention de certifications reconnues par l'Etat.

► **Limiter les structures primo employeur** ou de petite taille, moins à même d'accueillir et encadrer.

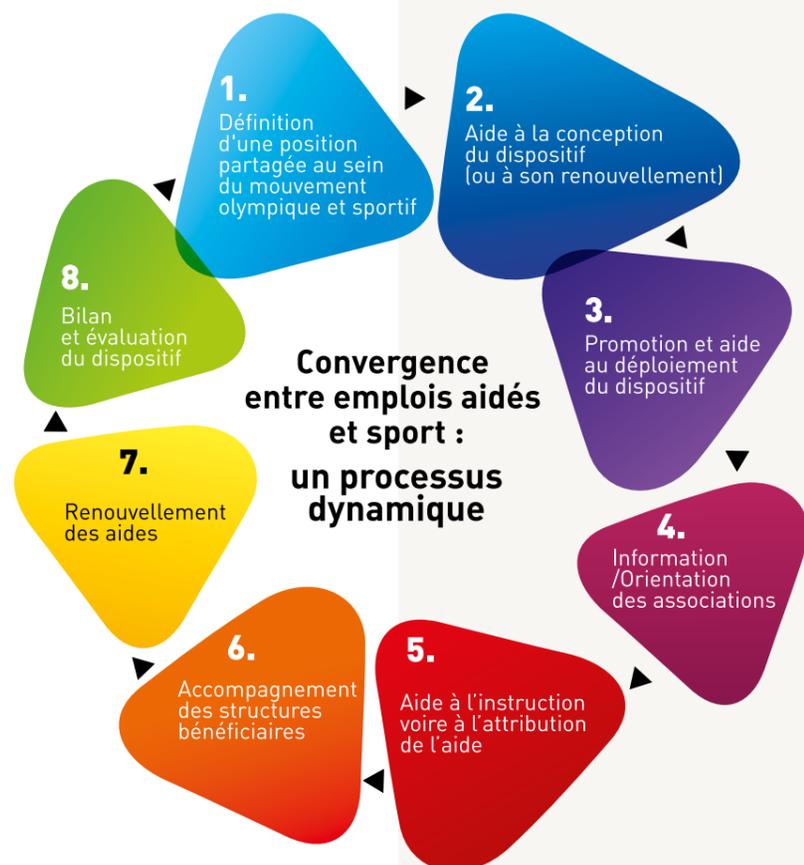
3

**LE MOUVEMENT SPORTIF,
ACTEUR INCONTOURNABLE
DES POLITIQUES D'EMPLOI**





La prise en compte des besoins et caractéristiques du secteur sportif dans la construction des politiques d'emploi nécessite l'implication du Mouvement olympique et sportif territorial auprès des décideurs publics. En effet, représentant les intérêts du Mouvement sportif sur leur territoire, les CROS, CDOS, CTOS constituent l'interlocuteur sectoriel pour les prescripteurs. Cette collaboration peut se matérialiser aux différentes étapes de la politique d'emploi :



1. Préalable : Construction d'une **unité de point de vue** au sein du mouvement olympique et sportif sur la question des politiques d'emploi.
2. Réflexion sur l'emploi sportif, **aide à la conception** (ou au renouvellement) du dispositif.
3. **Promotion** du dispositif, aide au déploiement du dispositif.
4. **Information/Orientation** des associations.
5. **Aide à l'instruction** voire à l'attribution de l'aide aux structures.
6. **Accompagnement** des structures bénéficiaires (bilan, conseil pour la pérennisation...).
7. **Aide à l'instruction** des demandes de **renouvellement** d'aide.
8. **Bilan et évaluation** du dispositif.



3.1 L'APPUI DU MOUVEMENT OLYMPIQUE TERRITORIAL AUX DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI :

Argumentaire et contribution potentielle

Initiatives régionales

1 PRÉALABLE : CONSTRUIRE UNE UNITÉ DE POINT DE VUE AU SEIN DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF SUR LA QUESTION DES POLITIQUES D'EMPLOI

Le sport est extrêmement diversifié, tant en termes d'offre de pratique que de structuration. Cette diversité peut donner lieu à **des réalités différentes en matière d'emploi et de développement.**

- **Construire et partager** une unité de point de vue du mouvement sportif sur la question des emplois avant d'amorcer le processus de concertation externe.

Cette approche collective au sein du mouvement olympique et sportif s'est traduite notamment par :

- un conventionnement entre CROS et CDOS (Provence-Alpes) ;
- une implication des CDOS dans le Groupe de coordination emploi sport (Lorraine).

2 RÉFLEXION SUR L'EMPLOI SPORTIF, AIDE À LA CONCEPTION (OU AU RENOUELEMENT) DU DISPOSITIF

La professionnalisation récente du secteur, la jeunesse de la branche professionnelle du sport, la fragilité de la fonction employeur, une majorité de structures mono-employeurs, etc. sont autant d'éléments de **spécificité de l'emploi** sportif pouvant être pris en compte dans la conception des politiques d'emploi.

- **Sensibiliser et préparer** les décideurs publics aux spécificités du sport et de l'emploi sportif.
- **Participer à la conception** du dispositif d'aide à l'emploi sportif.

Outre les relations bilatérales entre CROS et décideur public, différentes instances peuvent constituer des lieux appropriés pour assurer ce rôle de sensibilisation :

- **conférence régionale du sport ;**
- **forum permanent de la vie associative,** via la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) Lorraine.

3 PROMOTION DU DISPOSITIF ET AIDE AU DÉPLOIEMENT

L'organisation du sport en France permet de s'appuyer sur de multiples relais territoriaux issus de filières fédérales comme de la filière olympique. Représentant le Mouvement sportif sur le territoire en étroite relation avec les structures fédérales territoriales, les CROS, CDOS, CTOS peuvent constituer le canal de diffusion des informations propres aux politiques d'emploi.

- **Faire connaître** le dispositif auprès des bénéficiaires potentiels.

Il est possible d'envisager différents formats de promotion :

- se saisir des réunions institutionnelles ou statutaires (Ex. : Assemblées générales) ;
- organiser des événements dédiés : sessions d'informations ou forums thématiques ;
- formaliser des supports d'information (plaquette, diaporama, vidéo...) ;
- créer des partenariats avec les acteurs concernés (Ex. : CDOS Moselle a signé une convention avec Pôle Emploi) ;
- etc.

4
INFORMATION/ORIENTATION
DES ASSOCIATIONS

Différents dispositifs d'aide à l'emploi co-existent, avec des cibles et des objectifs sensiblement différents. Les dirigeants associatifs non sensibilisés ont cependant tendance à mobiliser ces dispositifs de manière indifférenciée, ne satisfaisant alors ni les objectifs du dispositif ni ceux de l'association.

- **Orienter les associations sportives** vers le dispositif le plus adapté à leurs besoins et projets.

Une organisation a été adoptée en ce sens en Lorraine avec la création du « **Groupe de coordination emploi- sport** » : multi institutions (DRDJS/ CROS et CDOS) et multi dispositifs (CUI/ PSE/ Lorraine emploi).

5
AIDE À L'INSTRUCTION,
VOIRE À L'ATTRIBUTION
DE L'AIDE

L'attribution de l'aide à l'emploi renvoie généralement à des modalités d'instructions basées sur des critères quantitatifs ou aisément analysables : nombre de salariés, chiffre d'affaires et résultat net, ancienneté de l'association, respect des dispositions statutaires, etc. En complément, des **paramètres plus qualitatifs et propres au secteur sportif** : *qualité du projet sportif et associatif, stabilité de l'équipe dirigeante, capacité à accueillir et intégrer un salarié, dynamique des effectifs licenciés et composition, stabilité des relations avec ses partenaires publics, résultats sportifs, notoriété locale, etc.*

- **Apporter un regard qualitatif et spécifique au secteur.**

La région Centre a mis en place une organisation à deux niveaux :

- le Conseil des sages de la CPCA : donnant **un avis** sur les dossiers, avec la participation du CROS ;
- le Comité de pilotage du Conseil Régional : assurant **l'attribution** des aides.

La Lorraine a prévu deux dispositions :

- **une plateforme dématérialisée** de traitement des dossiers, accessible au CROS ;
- le groupe de coordination emploi-sport (composé du CROS et des CDOS, des services de l'Etat et du Conseil Régional), rendant également des avis auprès des différents services instructeurs.

6
ACCOMPAGNEMENT
DES STRUCTURES
BÉNÉFICIAIRES
(bilan, évaluation
de l'aide, conseil
pour la pérennisation)

L'aide financière à la rémunération du salarié ne constitue qu'une partie d'un dispositif d'aide à l'emploi : le dispositif **ne sera performant que s'il prévoit des services d'accompagnement et de conseil auprès des dirigeants**, prenant en compte les caractéristiques propres au secteur (taille des structures employeurs notamment) et les multiples impacts de la création d'un emploi (sur l'organisation interne, l'offre de service, la tarification, le modèle économique).

Le mouvement olympique **s'est impliqué très tôt** dans l'outillage et l'aide à la pérennisation des emplois : *création de mallettes pédagogiques, création d'un réseau de référents territoriaux, portage de la fonction de CNAR, implication dans le fonctionnement des DLA.*

Plusieurs régions se sont dotées **d'un réseau d'accompagnateurs sportifs** :

- réseau CROS et CDOS en région Provence Alpes Côte d'Azur (formalisé dans une convention de prestation) ;
- réseau CROS et ligues sportives en région Centre et en lien avec les DLA.

Ces accompagnements donnent lieu à la mobilisation d'un outillage dédié dans chaque région :

- **PACA** : outils de suivi et d'évaluation communs entre Conseil Régional et CROS, pour le conseil et la pérennisation.

- **Mobiliser le savoir-faire et l'ingénierie d'accompagnement opérationnel** du mouvement olympique et sportif :

- **aide au montage du dossier de demande** (de préférence en amont de la création d'emploi) : analyse d'opportunité et des modalités de création, pour un emploi intégré au projet associatif ;

- **conseil pour le recrutement et l'intégration du salarié** (adéquation profil du salarié et poste visé) ;

- **conseil pour la pérennisation** : structuration financière, professionnalisation de l'employeur, aide le cas échéant au partage de l'emploi, etc.

- **Centre** : *bilan d'étape, fiche de suivi, bilan final.*

- **Lorraine** : outil d'auto évaluation annuelle (estimation du risque de non pérennisation), et orientation le cas échéant vers une ressource d'accompagnement.

7
AIDE À L'INSTRUCTION
DES DEMANDES
DE RENOUVELLEMENT
D'AIDE FINANCIÈRE

Le renouvellement d'une aide à l'emploi est une étape importante **au cours de laquelle il convient d'être vigilant au double écueil de** :

- la « **contrat aidé dépendance** », qui retarderait la structuration du secteur sport (et favoriserait en outre la précarité des salariés) ;
- l'interruption trop brutale d'un projet qui serait pourtant de qualité.

- **Analyser la qualité du projet sportif et associatif** de façon à éviter les écueils précipités.

En région Lorraine :

- l'appui à l'analyse des demandes de renouvellement est intégré à l'accompagnement et au conseil aux associations (Cf. étape 3). Pour ce faire, des fiches d'évaluation annuelle ont été créées.

Ce fonctionnement permet d'anticiper la fin de l'aide et de traiter dans de bonnes conditions la question du renouvellement.

- à travers le groupe de coordination emploi-sport en Lorraine, le croisement de l'avis de plusieurs institutions permet également de renforcer la finesse d'analyse.

8
BILAN ET ÉVALUATION
DU DISPOSITIF

Pour piloter le dispositif d'aide à l'emploi et l'adapter aux évolutions sectorielles et/ ou disciplinaires, les bilans périodiques permettent d'analyser les réalisations et leurs résultats tout en questionnant le niveau d'atteinte des objectifs de départ.

Dans cette perspective de bilan périodique, la Région Centre organise une réunion annuelle de tous les acteurs concernés.

- **Consolider les enseignements** des multiples accompagnements en repérant les récurrences et besoins communs.

3.2 5 NIVEAUX D'INTENSITÉ DANS LA PARTICIPATION DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF AUX DISPOSITIFS D'EMPLOI

De l'information descendante à la co-construction, cinq niveaux d'intensité peuvent être identifiés dans l'implication du mouvement olympique et sportif territorial, aux dispositifs régionaux :

Niveau 1. L'information descendante, qui consiste à mettre à disposition du CROS des informations et des explications sur les politiques mises en place.

Le CROS écoute, capte de l'information et la diffuse.

► **Récepteur/diffuseur**

Niveau 2. L'information ascendante (ou remontante), qui vise le recueil des besoins et attentes du mouvement sportif (cahiers d'expression, questionnaires), pour une adéquation entre le besoin et les différents publics.

Le CROS s'exprime et amène de l'information.

► **Émetteur/relai**

Niveau 3. La consultation, qui consiste à demander et recueillir l'avis du CROS sur un sujet donné.

Le CROS est sollicité par les pouvoirs publics pour apporter une expertise.

► **Expert**

Niveau 4. La concertation, qui consiste à ouvrir le processus de réflexion et de définition d'un projet pour l'enrichir et rechercher du consensus.

Démarche de compréhension et d'enrichissement mutuel entre pouvoirs publics / CROS.

► **Contributeur**

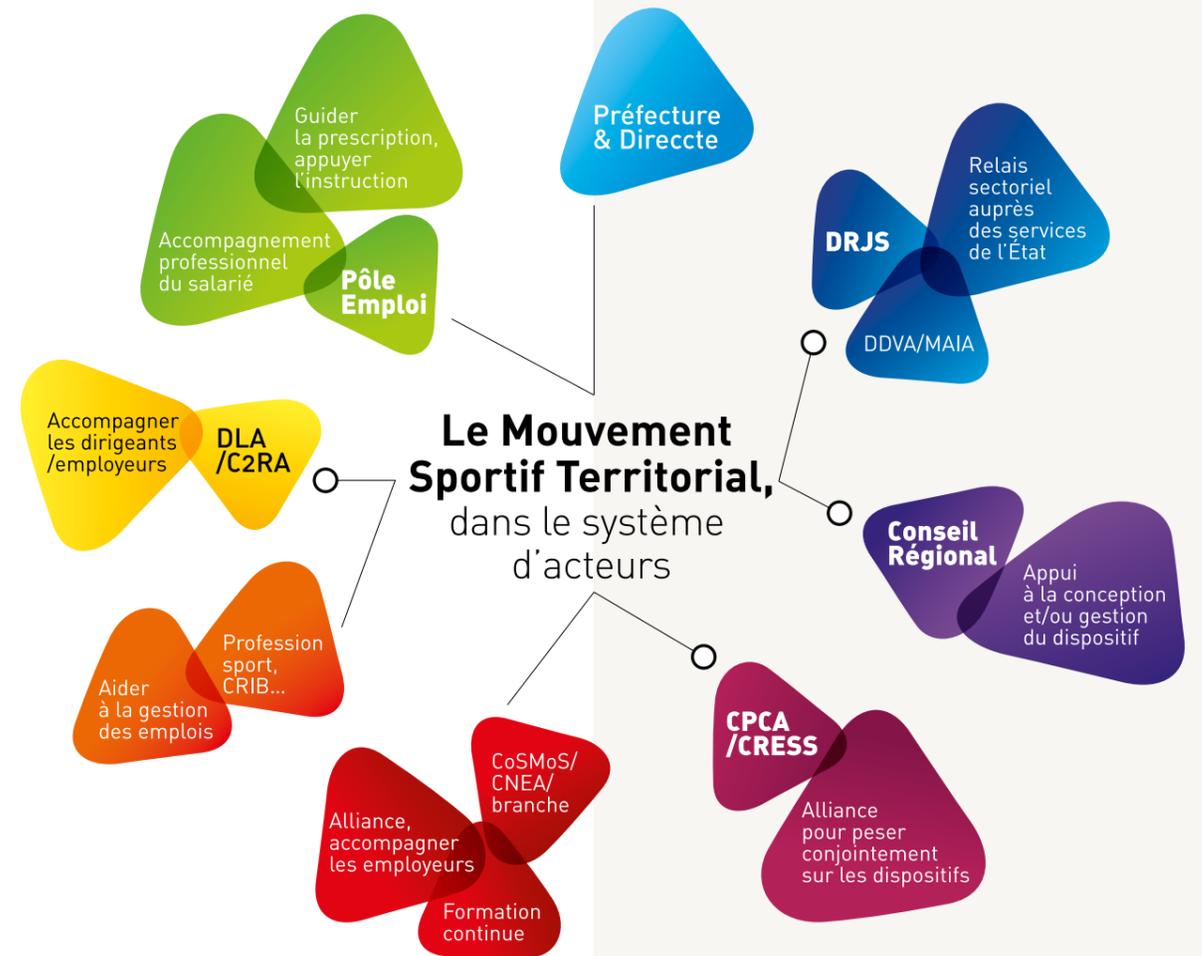
Niveau 5. La co-construction qui consiste à élaborer ensemble la définition d'un projet, d'un dispositif ou d'une politique.

Démarche de co-construction du projet.

► **Co-constructeur**

3.3 REPÈRES SUR LE SYSTÈME D'ACTEURS MOBILISÉS AUTOUR DES POLITIQUES D'EMPLOI

Il existe une multitude d'acteurs impliqués dans le domaine de l'emploi avec lesquels le Mouvement sportif territorial peut nouer des collaborations au service d'une politique globale de l'emploi.



4

EXPÉRIENCES TERRITORIALES (annexes)



4.1 CENTRE : UNE MOBILISATION COLLECTIVE POUR UNE ADAPTATION DU DISPOSITIF AUX RÉALITÉS DU SECTEUR ASSOCIATIF EN GÉNÉRAL ET DU SPORT EN PARTICULIER

Contexte

ÉTAT DES RELATIONS

Antérieures au dispositif d'aide à l'emploi associatif «Cap'Asso», les collaborations entre le CROS et le Conseil Régional (CR) se sont amorcées par le biais du dispositif «Emplois-Jeunes».

Au-delà de cette thématique, le CROS était déjà consulté par le CR lors de l'attribution

de subventions d'équipement pour les associations sportives. Le CROS représente pour la Région une aide à la décision grâce à l'expertise et aux informations dont il dispose sur les associations et sa connaissance des spécificités du secteur sportif sur le territoire.

ENJEUX/CONSTATS DE L'EMPLOI SPORTIF

La collaboration entre le CROS et le CR autour de l'accompagnement des « emplois-jeunes » dans les associations sportives a permis à chacun de prendre conscience de la part grandissante de l'emploi dans ce secteur. L'emploi est apparu comme un facteur de structuration des associations à condition d'accompagner les projets

associatifs créateurs d'emplois et de créer les conditions favorables à leur pérennisation (sécurisation juridique de l'emploi, consolidation financière, formalisation d'un projet de développement, etc.). Le CROS et le CR partagent une même volonté politique liée au soutien du projet et de la professionnalisation.

PARTIES PRENANTES ET RÔLES

Chaque acteur à un rôle bien déterminé et partagé par tous dans le cadre du « pacte d'engagements réciproques » entre la Région et la CPCA :

- le CR est le pilote du dispositif. Il instruit les dossiers et décide de leur recevabilité ;

- la CPCA, en tant que représentant des différents réseaux associatifs, a contribué à la création du dispositif. Elle est une aide à la décision pour les élus du Conseil Régional qui la consulte lors de l'instruction des dossiers. Elle contribue à l'évaluation et à l'amélioration du dispositif en faisant remonter les besoins du monde associatif ;

- le CROS, en tant que tête de réseau du secteur sportif, a participé à la création du dispositif via la CPCA.

Il aide au montage des dossiers, accompagne la structuration des associations sportives et participe à l'évaluation et l'amélioration du dispositif en s'appuyant sur son « réseau de compétences ». Le président du CROS est également le président de la CPCA ;

- le « réseau de compétences » est composé de 15 conseillers associatifs repérés pour leur expertise dans les CDOS ou les ligues sportives. Il accompagne au côté du CROS la structuration des associations et le montage des dossiers Cap'Asso.

Il participe également à l'évaluation du dispositif en faisant remonter les besoins des associations sportives.

CHIFFRES CLEFS

- une enveloppe de plus de 10 millions d'euros allouées par la Région au dispositif Cap'Asso ;

- une aide forfaitaire de 6000 à 60 000 euros sur 3 ans renouvelables ;

- un tiers des projets soutenus sont liés à une création d'emploi ; deux tiers sont liés à des consolidations d'emploi ;

- le secteur sportif est le principal utilisateur de ce dispositif avec une centaine de dossiers par an et l'utilisation de 25% de l'enveloppe globale ;

- près de la moitié des ETP « sport » en région Centre est portée par le dispositif-Cap'Asso, soit plus de 773 ETP en 2011.

Déroulement de la collaboration entre le CROS et le Conseil Régional

AVANT 2003 UNE VOLONTÉ PARTAGÉE D'ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS

- parallèlement au dispositif « emplois-jeunes », le CR met en place le Contrat Associatif Régional (CAR), dispositif d'aide au projet ;

- le CROS et le CR collaborent à l'accompagnement des « emplois-jeunes » pour les associations sportives.

2003 UNE MOBILISATION DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS

- fin du dispositif « emplois-jeunes » et du Contrat Associatif Régional ;

- le CROS construit de son côté un « réseau de compétences » dans le mouvement sportif afin d'accompagner, en lien avec le DLA, la structuration des associations et la pérennisation des emplois.

- la CPCA prend contact avec la Région pour envisager la continuité du soutien de la structuration du secteur associatif ;

2004 L'ENGAGEMENT D'UNE RÉFLEXION COMMUNE SUR UN NOUVEAU DISPOSITIF D'AIDE À LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS

- le CR décide de créer un dispositif d'aide aux projets porteurs d'emploi ;

demande de subvention. L'objectif est d'adapter les conditions d'éligibilité pour l'ensemble des secteurs associatifs. Le CROS participe à la réflexion en tant que représentant du mouvement sportif.

- la Région initie une concertation avec les réseaux associatifs, via la CPCA, concernant la construction du dossier de

DÉBUT 2005 LA FORMALISATION DES MODALITÉS DE COLLABORATION

- le CR lance le dispositif Cap'Asso ;

- les réseaux associatifs sont rémunérés par la Région pour accompagner les associations volontaires à la constitution des dossiers de demande de subvention.

- signature d'un « pacte d'engagements réciproques » entre le CR et la CPCA ;

FIN 2005 L'ADAPTATION DES EXIGENCES AU NIVEAU DE STRUCTURATION DU SECTEUR SPORTIF

- le CROS fait remonter le besoin d'être plus indulgent concernant les documents comptables à fournir car le secteur sportif n'est qu'au début de sa phase de professionnalisation, contrairement à d'autres secteurs associatifs. Beaucoup d'associations sportives n'ont en effet pas mis en

place de comptabilité d'engagement (bilan et compte de résultats) ;

- la Région prend en compte cette demande et accepte une instruction plus souple pour les associations sportives les moins structurées.

FIN 2008 DES NÉGOCIATIONS AUTOUR DU RENOUVELLEMENT DE L'AIDE

- la CPCA et les réseaux associatifs valorisent les impacts du dispositif et argumentent auprès de la Région l'opportunité d'un renouvellement pour 3 ans supplémentaires ;

sur un seuil minimum de subventions nécessaires – démontrent qu'il est nécessaire de rehausser le montant de l'aide lors du renouvellement car il existe un seuil minimum pour garantir les conditions d'une structuration efficace des associations. Ce seuil a été validé politiquement par la Région ;

- la Région accepte le renouvellement avec une diminution de l'aide de 40% par rapport à la somme versée durant les 3 premières années ;

- la CPCA et les réseaux associatifs – le CROS a mené une réflexion avec sa commission emploi et son réseau de compétences

- la Région décide d'autoriser les renouvellements avec une diminution de 30% par rapport au montant de l'aide versée sur la première période de 3 ans.

2010-2011 DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS ACTIFS ET COORDONNÉS

Après sollicitation par les réseaux associatifs, la Région modifie les modalités de versement

de la subvention pour s'adapter davantage aux besoins de financement des structures.

2011
UNE RECONNAISSANCE
DE LA PLUS-VALUE
DE L'ACCOMPAGNEMENT
DES STRUCTURES PAR LES RÉSEAUX

La Région rend obligatoire l'accompagnement des associations par les réseaux associatifs.

2012
NOUVELLE NÉGOCIATION
AUTOUR DE LA POSSIBILITÉ
D'UN 2^{ÈME} RENOUVELLEMENT

Après une évaluation positive des effets de structuration et échanges avec les réseaux associatifs, via la CPCA, la Région décide

d'autoriser les 2^{èmes} renouvellements sans diminution du montant de l'aide par rapport au 1^{er} renouvellement.

Résultats

RÉSULTATS

► Sur le contenu des contrats aidés :

- la finalité du dispositif liée au soutien des projets a favorisé la structuration des associations et a replacé **l'emploi comme un moyen au service du projet associatif** ;
- la consultation des réseaux associatifs, dès la phase de création du dispositif, a permis de **faciliter son adaptation et son utilisation par l'ensemble des secteurs associatifs**. Cette concertation en amont a favorisé notamment la cohérence des conditions à remplir pour obtenir cette aide au projet au regard des réalités du monde associatif.

► Sur la méthode de collaboration :

- le partage d'une même finalité (la structuration du secteur associatif et le développement des projets par l'emploi) permet de favoriser le dialogue entre le CR et les réseaux associatifs. **Des attentes et un discours partagés facilitent la collaboration** entre ces deux acteurs ;
- la répartition des rôles selon les compétences et les prérogatives de chaque acteur, **partagée et formalisée dans le cadre d'une convention** entre la Région et la CPCA, a permis de stabiliser les modes de fonctionnement, de renforcer la confiance entre les parties prenantes et de développer les relations au fil du temps. Aujourd'hui, il existe des contacts réguliers entre le référent Cap'Asso du CROS et celui du CR en charge du secteur sportif ;

- La participation des réseaux associatifs à l'évaluation de ce dispositif et la prise en compte par la Région de leurs préconisations (exigences vis-à-vis des pièces à joindre au dossier, possibilités de renouvellement, montants et modes de versement de la subvention) ont contribué très largement à la structuration des associations.

- **l'indemnisation des têtes de réseau** est synonyme d'une reconnaissance par la Région de la légitimité et de la **plus-value des réseaux associatifs dans l'accompagnement** de leurs membres sur la thématique de la professionnalisation. Les réseaux associatifs disposent de véritables moyens pour jouer leur rôle d'accompagnateur et pour faire remonter les besoins ;

- aujourd'hui, avec son « réseau de compétences », le CROS est le réseau le plus structuré en termes **d'accompagnement et de capacité d'évaluation** du dispositif Cap'Asso.

FACTEURS CLEFS DE RÉUSSITE ET CONDITIONS DE TRANSPOSITION

- **le partage d'une vision commune** (« l'emploi au service des projets ») ;
- **le partage d'une même finalité** (le développement des projets et la structuration des associations) ;
- **des engagements politiques forts de la Région et des réseaux associatifs** (la Région rémunère les réseaux associatifs; ces derniers accompagnent les associations ;
- **une répartition des rôles selon les compétences et prérogatives de chacun** (la Région reste le pilote, la CPCA est le relai des réseaux, les têtes de réseau sont les accompagnateurs ;
- **la construction et la formalisation des modes de collaboration à travers une convention** (la « charte d'engagements réciproques »* entre la Région et la CPCA) ;

- **une approche collective et cohérente des réseaux associatifs auprès de la Région, via un acteur en capacité de les représenter (la CPCA) ;**
- **des instances de concertation entre les différents acteurs** (le comité de pilotage* de la Région, la « commission »* de la CPCA, **réunions annuelles*** de l'ensemble des acteurs) ;
- **des outils de suivi et d'évaluation communs (le bilan d'étape*, la fiche de suivi*, bilan Cap'Asso*) ;**
- **des critères d'évaluation partagés (évaluation des non-renouvellements*) ;**
- **des évaluations annuelles partagées** entre la tête de réseau associatif, la CPCA et la Région.

Lien avec le CUI et autres dispositifs d'aide à l'emploi

- le CROS joue un **rôle d'orientation vers les dispositifs d'aide à l'emploi les plus adaptés**, selon leurs finalités (Cap'Asso, PSE, CUI-CAE) ;
- le CROS, le C2RA et la DRJSCS ont signé une **charte de coopération*** qui formalise et articule les rôles de chacun en matière d'accompagnement à l'emploi ;

- dans le cadre de l'aide Cap'Asso, la Région incite la recherche de partenariats complémentaires publics ou privés. **L'aide au projet Cap'Asso est cumulable avec le PSE et peut venir en consolidation à la fin d'un contrat CUI-CAE. Cette aide n'est pas cumulable avec un CUI-CAE.**

Pistes pour renforcer la collaboration

OPTIMISER LA COLLABORATION

- pour le CROS, même s'il existe un bilan d'étape à « mi-parcours », il pourrait être intéressant de donner les moyens aux réseaux de **renforcer le suivi des associations** afin de constater chaque année les évolutions liées au projet, à la gestion de l'emploi, à la structuration financière, etc.

- pour le CR, il semble intéressant d'**assouplir les procédures** en matière de circuit de communication entre les techniciens.

Ce que l'on pourra en retenir

La mobilisation collective des réseaux associatifs et la construction de discours communs a permis aux différents secteurs associatifs, dont le sport, d'être écouté par la Région dès la création du dispositif d'aide à l'emploi et de devenir partie prenante de l'accompagnement et de l'adaptation du dispositif dans le cadre d'une co-construction.

Ressources pour aller plus loin

- **la charte d'engagements réciproques** est une convention annuelle entre le Conseil Régional et la CPCA. Un des axes est dédié à la collaboration entre les réseaux associatifs, via la CPCA, et la Région. Renouvellement prévu en 2012 ;
- **la charte de coopération** relative au réseau d'accompagnement des associations employeuses du secteur sportif est un document partagé entre le CROS, le C2RA et la DRJSCS qui organise les modalités de partenariat entre le Dispositif Local d'Accompagnement, la DRJSCS et le mouvement sportif en matière d'accompagnement. En 2012, un travail est mené pour actualiser cette charte ;
- **le bilan d'étape** est un point d'avancement concernant le projet et un bilan concernant la gestion des emplois de l'association bénéficiaire de l'aide Cap'Asso. Ce bilan peut être réalisé avec l'aide des conseillers associatifs mais n'est pas une obligation pour l'association. Il conditionne le deuxième versement de l'aide ;
- **la fiche de suivi** est un document qui suit l'association de la demande à la décision finale par les élus du Conseil Régional. Elle est alimentée par les différentes parties prenantes (conseillers associatifs, CROS, CPCA). Les remarques et avis sont communiqués aux élus lors du comité de pilotage ;
- **le bilan Cap'Asso** est une évaluation quantitative annuelle réalisée par les réseaux associatifs, la CPCA et la Région ;
- **le bilan des non-renouvellements** est une évaluation annuelle réalisée par les réseaux associatifs sur les raisons qui ont conduit les associations à ne pas demander un renouvellement de l'aide Cap'Asso ;
- **le comité de pilotage** est une instance du Conseil Régional qui statue sur la recevabilité des dossiers et de l'attribution des aides Cap'Asso. La CPCA siège à ce comité de pilotage ;
- **la commission CPCA** est une instance de la CPCA réunissant les élus des réseaux associatifs qui donnent leur avis sur les dossiers à la Région ;
- **les réunions annuelles** rassemblent l'ensemble des conseillers associatifs, la CPCA et la Région pour échanger autour de la mise en œuvre du dispositif Cap'Asso et des potentiels ajustements à réaliser.

Vos contacts pour en savoir plus

TESI Déborah
Chargée de mission emploi
emploi.centre@franceolympique.com

Autres acteurs interviewés :

CROS :
DESNOUES JL.
Président du CROS
RETAILLEAU S.
Directrice du CROS

Région :
TNIHI Mona
Chargée de l'instruction des dossiers
Cap'Asso Sport, Environnement et Tourisme



4.2 PACA : DE L'ÉCHANGE D'INFORMATIONS À LA CO-CONSTRUCTION, UN RENFORCEMENT PROGRESSIF DE LA COLLABORATION ENTRE RÉGION ET MOUVEMENT OLYMPIQUE

Contexte

ETAT DES RELATIONS

Avant la mise en place en 2005 du Plan Régional pour l'Emploi (PRE), dispositif d'aide multisectoriel à la création d'emplois marchands et non marchands, les deux CROS

Provence-Alpes (PA) et Côte d'Azur (CA), et le Conseil Régional (CR) entretenaient déjà des relations, basées principalement sur de l'échange d'informations.

ENJEUX/CONSTATS DE L'EMPLOI SPORTIF

Pour les CROS et le CR, l'emploi est un facteur de structuration du secteur associatif sportif.

Deux autres enjeux existent pour le CR. Ils sont liés à l'insertion professionnelle et à la création de nouveaux emplois.

Après la création par le CR du dispositif PRE

et des différents volets sectoriels, la Région et les CROS, en tant que représentants du mouvement sportif et acteurs reconnus compétents sur la thématique de l'emploi dans le secteur du sport, ont décidé de collaborer étroitement. Aujourd'hui **seuls les réseaux du secteur sportif collaborent avec la Région dans le cadre de la mise en œuvre et de l'évaluation du dispositif PRE.**

PARTIES PRENANTES ET RÔLES

Le CR a créé le cadre général du PRE et les différents volets sectoriels. Il instruit les dossiers et décide de leur recevabilité.

Les CROS jouent **un rôle d'aide à la décision auprès de la Région** par leur connaissance des structures et des besoins du secteur sportif. Ils jouent également le rôle d'accompagnateur pour les associations sportives.

Dans le cadre d'une **convention pluriannuelle**, les CROS sont financés par la Région (les fonds proviennent de la direction de l'emploi) pour :

- aider les associations sportives volontaires au montage des dossiers PRE ;
- accompagner leur structuration et leur capacité à pérenniser les emplois ;
- réaliser un suivi de toutes les structures sportives recevant l'aide ;
- réaliser un bilan quantitatif et qualitatif

annuel sur le volet sport du PRE. A travers ces missions, les CROS peuvent ainsi faire **remonter les besoins du secteur sportif** auprès du service des sports du CR et **proposer certaines évolutions concernant les critères d'éligibilité** des dossiers.

Les CROS PA et CA ont un mode de fonctionnement différent au regard des réalités de leur territoire et de leurs moyens :

- le CROS PA finance les CDOS qui interviennent avec lui dans le cadre du montage des dossiers PRE et de l'accompagnement des structures ;
- le CROS CA accompagne directement les associations primo-employeuses du diagnostic du besoin au montage du projet et du dossier. Il peut, selon les cas, faire le lien avec d'autres dispositifs d'accompagnement tels que le DRA (Dispositif Régional d'Accompagnement) ou le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement).

CHIFFRES CLEFS

En PACA, entre 2005 et 2011, 825 emplois « sport » ont été créés dans le cadre du PRE (538 éducateurs/animateurs sportifs et 287

agents de développement, répartis sur 529 structures sportives). Près de la moitié des dossiers « sport » passent par les CROS.

Déroulement de la collaboration entre le CROS et le Conseil Régional

ANNÉES 90 LES PRÉMICES D'UNE COOPÉRATION SUR L'EMPLOI SPORTIF

Suite à une initiative du service des sports de la Région, le secteur sportif dispose d'un **dispositif spécifique de soutien à l'emploi pour**

les éducateurs sportifs titulaires d'un Brevet d'Etat. La Région accorde une aide forfaitaire. Les CROS font la promotion du dispositif.

2004 CONSTRUCTION DU DISPOSITIF PRE

La Région définit le cadre du PRE et des différents volets sectoriels d'aide à la création d'emplois. Dans le sport, le Conseil Régional crée deux **dispositifs d'aide en fonction**

des niveaux de diplôme et de deux types de poste : « agent de développement sportif » (BE 2nd degré) et « éducateur/animateur sportif » (BE 1^{er} degré).

FIN 2004 LES CROS DEVIENNENT FORCE DE PROPOSITIONS

- la Région communique sur le lancement du PRE et des différents volets sectoriels ;
- après connaissance du cadre général du PRE et du volet sport, les CROS apportent des premiers points de vigilance telle que la

prise en compte des diplômes universitaires (diplôme universitaire de niveau II pour les « agents de développement » et **diplôme admis en équivalence du BE 1^{er} degré** pour les postes d'« éducateur/animateur sportif »).

FÉVRIER 2005 FINALISATION DU VOLET SPORT DU PRE PAR LA RÉGION

Première commission permanente du Conseil Régional traitant du volet sport du PRE.

La Région prévoit la création de 1000 postes et fixe les taux de prise en charge.

2005 1^{ÈRE} CONTRACTUALISATION ENTRE LE CR ET LES CROS AUTOUR DU PRE

- **les CROS proposent de collaborer avec le Conseil Régional sur la promotion, l'accompagnement des structures, l'aide au montage des dossiers, et la participation à l'évaluation** du volet sport du dispositif PRE ;

- signature d'une convention d'objectifs de 3 ans entre le CROS PA, le CROS CA et le Conseil Régional. Cette dernière prévoit un financement des CROS pour leur participation à la mise en œuvre et à l'évaluation du volet sport du dispositif PRE.

2008 UN RENOUVELLEMENT DE LA CONVENTION DÉMONTRANT LA PLUS VALUE DE LA COLLABORATION

La convention entre les CROS et le CR est renouvelée pour 3 ans.

2010 MAINTIEN DU CADRE DU DISPOSITIF POUR LE SECTEUR SPORTIF

Le cadre général du PRE est modifié et devient le dispositif CREER. La Région ne

modifie pas les modalités de l'aide pour le secteur sportif.

DEPUIS DÉBUT 2012 VERS UNE ÉVOLUTION DU VOLET SPORT DU DISPOSITIF

Un travail est mené par les techniciens du service des sports de la Région et des CROS pour adapter le cadre du volet sport aux nouvelles réalités du secteur sportif et améliorer les modalités de collaboration et

d'évaluation du dispositif. **Ces échanges ont pour objectif d'alimenter les élus des CROS et du CR qui mènent une réflexion autour de l'évolution du volet sport du dispositif CREER.**

LES PERSPECTIVES À COURT TERME

Une nouvelle instance de concertation sur les problématiques sport-emploi : la mise en place de la Conférence Régionale du Sport devrait permettre aux différents

acteurs du sport de disposer d'un lieu de concertation pour échanger autour d'une politique sportive régionale et notamment sur les problématiques liées à l'emploi.

Résultats

RÉSULTATS

► Sur le contenu des contrats aidés

Depuis le lancement du PRE, **les CROS ont repéré un certain nombre de besoins du secteur permettant ainsi au CR de servir au mieux la structuration des associations sportives**. Ces remontées ont concerné notamment :

- la mise en cohérence avec le cadre réglementaire de la CCNS et des nouvelles certifications ;
- la possibilité d'accepter les CDI intermittents, contrats adaptés au secteur associatif sportif ;
- le droit au cumul du volet sport du PRE et du Plan Sport Emploi, dispositif de l'Etat ayant également comme finalité le développement des structures sportives ;

- le niveau de structuration financière permettant une consolidation de l'emploi.

► Sur la méthode de collaboration

En matière de collaboration sur l'emploi, **les relations entre les CROS et le CR se sont progressivement renforcées** passant de l'échange d'informations à une véritable coopération au regard des rôles et compétences de chacun (un CR décisionnaire et des CROS experts, accompagnateurs et représentants du mouvement sportif) :

- **l'échange d'information entre le CR et les CROS** est renforcé par le partage d'outils communs (un « tableau navette »* faisant état des dossiers retenus, un « tableau de suivi »* des associations ayant au moins un

emploi aidé dans le cadre du volet sport du PRE, une « fiche de suivi »* des associations, un bilan statistique annuel* partagé par les CROS et le CR) ;

- **la mise en place d'un groupe de travail, réunissant les techniciens du CR et des CROS**, traitant de l'évolution du volet sport du dispositif PRE, marque l'engagement d'une co-construction du dispositif et une véritable prise en compte de l'expertise technique accumulée par le mouvement olympique. A titre d'exemple, une réflexion est menée sur les modalités d'évaluation afin qu'elles prennent davantage en compte la pérennisation du poste après la fin de l'aide régionale.

Ce renforcement des collaborations semble représenter une évolution positive pour les CROS et le CR :

- **l'investissement des CROS sur l'accompagnement et le suivi du volet sport du PRE a permis de faire valoir auprès des différents acteurs du territoire la plus value de leur compétence et leur légitimité sur la thématique de l'emploi**. Cette collaboration a également renforcé leur fonction de soutien aux associations sportives. Ils ont pu développer leur lien avec les clubs et renforcer leur connaissance du tissu associatif sportif ;

- **pour le CR, l'accompagnement et le suivi des associations sportives assurés par les CROS lui permettent de traiter des dossiers** mieux construits, plus clairs et pour lesquels la création d'emploi représente un vrai besoin.

- une répartition des rôles en fonction des prérogatives de chacun (CR décisionnaire, CROS accompagnateurs) ;
- une (re)connaissance de l'expertise de chaque acteur ;
- des moyens et compétences pour être force de proposition et être en capacité de collaborer sur la thématique de l'emploi ;
- une indemnisation des réseaux par le CR pour effectuer le travail d'accompagnement, de suivi et d'évaluation ;
- le partage d'outils communs (fiche de suivi, « tableau de suivi », « tableau navette », bilans annuels partagés) ;
- une évaluation annuelle du dispositif ;
- un suivi des associations sportives ;
- des échanges réguliers entre le CR et les CROS.

Lien avec le CUI et autres dispositifs d'aide à l'emploi

- l'expérience de la plus value de la collaboration entre le CR et les CROS sur le PRE, a permis au mouvement olympique et sportif et aux services déconcentrés de l'Etat de s'engager dans ce même type de coopérations au niveau des dispositifs d'aide du CNDS (Plan Sport Emploi notamment). **Ces deux dispositifs d'aide à l'emploi tendent donc à s'articuler.** L'aide régionale peut d'ailleurs être cumulée avec celle du **Plan Sport Emploi**. Ces liens sont facilités car ces dispositifs ont une **même finalité liée au développement de l'association** ;
- par ailleurs, pour les CROS, le CUI-CAE n'est **pas réellement adapté aux réalités du secteur sportif**. Sa durée est trop courte pour participer au développement de l'association. Les cibles ne conviennent pas aux problématiques de développement et/ou d'encadrement dans le secteur sportif ; Le CUI-CAE peut être intéressant pour les clubs qui ont dans leur projet un axe dédié à l'insertion professionnelle. Il peut alors être un tremplin pour le bénéficiaire à condition qu'un dispositif de formation et de qualification soit mis en place pour le salarié ;
- le CR n'autorise pas le cumul de l'aide régionale avec un CUI-CAE car ce dernier présente un objectif différent, à savoir, l'insertion professionnelle des publics peu qualifiés et éloignés de l'emploi.

Pistes pour renforcer la collaboration

Au profit d'un renforcement des collaborations, le CR et les CROS semblent à la recherche d'un équilibre entre la définition conjointe, **la formalisation des modes de coopération et une souplesse au niveau de ces processus** afin de permettre une adaptation aux cas particuliers et une réduction des lourdeurs administratives.

Poursuivre vers le développement de la co-construction du dispositif concernant le volet sport, au niveau des techniciens et des élus (travail conjoint sur la définition de critères d'éligibilité adaptés au secteur, sur l'évaluation de l'impact sur les structures, sur les modes de coopération, etc.) devrait accroître la plus-value de ce type de collaborations.

Ce que l'on pourra en retenir

La collaboration entre le Conseil Régional et les CROS sur la mise en œuvre et l'évaluation du volet sport du dispositif régional d'aide à la création d'emploi s'est construite et renforcée au fil du temps. Au départ caractérisée par de l'échange d'informations, la coopération s'oriente progressivement vers **une co-construction du dispositif en s'appuyant sur les compétences et les prérogatives de chacun**. Cette tendance révèle l'intérêt de ce type de collaborations aussi bien pour la Région que pour le mouvement olympique.

Vos contacts pour en savoir plus

BONNET Jean-David
Chef de projet au CROS Provence-Alpes
jdcros.pa@wanadoo.fr
BATOZ Delphine
Responsable professionnalisation
au CROS Côte d'Azur
d.bienfait@croscotedazur.fr

Autres acteurs interviewés :
CROS :
MARINE Pierre
Président du CROS Provence-Alpes
KOUBI Alain
Président du CROS Côte d'Azur

Région :
LAZENNEC Marc
Salarié du Conseil Régional PACA

Ressources pour aller plus loin

- ▶ **le tableau navette** est un tableur envoyé tous les mois par le CR aux CROS afin de leur faire état des dossiers retenus dans le cadre du volet sport. L'ensemble des associations sportives aidées et donc présentes dans cette base de données font l'objet d'un suivi par les CROS ;
- ▶ **le tableau de suivi** est un tableur récapitulant les conclusions des diagnostics effectués par les CROS à la fin de la 1^{ère} et 3^{ème} année d'aide pour chaque poste soutenu financièrement ;
- ▶ **la fiche de suivi** est un document papier dans lequel sont formalisés les caractéristiques de l'association bénéficiaire de l'aide régionale et les résultats des diagnostics réalisés par les CROS. Ce document suit l'association tout au long de son parcours dans le cadre du volet sport du dispositif ;
- ▶ **le bilan statistique annuel** du volet sport est une évaluation quantitative réalisée par les CROS. Il recense des données liées à l'utilisation du dispositif, aux caractéristiques des employeurs et des personnes recrutées. Ce bilan est partagé avec le CR. Ce dernier compile également les données des différents secteurs d'activité pour réaliser des bilans globaux et pluriannuels.

Contexte

ETAT DES RELATIONS Les relations entre le Comité Régional Olympique et Sportif de Lorraine (CROSL) et le Conseil Régional de Lorraine (CRL) se sont développées dans les années 90, à l'occasion de la mise en place du dispositif « Initiative Lorraine pour l'Emploi » par le Conseil Régional.

ENJEUX/CONSTATS Le CROSL souhaite créer et maintenir l'emploi sportif sur le territoire régional. La Région Lorraine a la volonté de mener une politique active en faveur de la professionnalisation des structures et du développement d'emplois d'intérêt économique et social.

PARTIES PRENANTES ET RÔLES

- le CNDS et sa politique d'aide à l'emploi (PSE) ;
- le Conseil Régional de Lorraine – à travers sa politique d'aide à l'emploi (Lorraine Emploi) et son partenariat avec l'Etat et le CROSL ;
- le CROSL – en tant que tête de réseau du secteur sportif et pour son implication dans la mise en place du partenariat avec l'Etat et le Conseil Régional. En tant que tiers de confiance de l'Urssaf au travers du dispositif Impact Emploi, le CROSL a une bonne connaissance du champ de l'emploi sportif et une technicité certaine en matière d'accompagnement des associations employeurs notamment par la réalisation des bulletins de salaires, les conseils RH, etc.
- la CPCA – en tant que représentante du secteur associatif et pour son investissement à émettre des propositions d'ajustements de la politique régionale, notamment au bénéfice du secteur sportif ;
- la DRJSCS et les DDCS (PP) – en tant qu'acteur du sport et pour leur implication dans la politique de soutien à l'emploi dans le secteur sportif (à travers le groupe de coordination emploi-sport).

CHIFFRES CLEFS

En 2011, sur les 29156 emplois équivalents temps plein soutenus dans le cadre du dispositif Lorraine Emploi, **63,52 ETP ont été créés dans le secteur sportif pour un montant total de 1 665 699 €, soit 20,7 % du budget global de fonctionnement de Lorraine Emploi :**

- près de la moitié des emplois créés dans le secteur sportif a bénéficié du dispositif conjoint Plan Sport Emploi (PSE)/Lorraine Emploi (LE) : ces emplois ont bénéficié d'une majoration de l'aide ;
- 20 % ont bénéficié du dispositif conjoint PSE/LE sans majoration de l'aide ;
- 30 % ont été soutenus dans le cadre de Lorraine Emploi classique (aide sur 3 ans).

Déroulement de la collaboration entre le CROS et le Conseil Régional

1997
1^{ÈRE} CONVENTION DE PARTENARIAT SUR LE CUMUL DES AIDES À L'EMPLOI

Signature d'une **convention de développement de l'emploi sportif Etat-Conseil Régional de Lorraine-CROSL** en vue de permettre la cohabitation du PSE et du dispositif régional « Initiative Lorraine pour l'Emploi » (donnant ainsi la possibilité à un employeur de cumuler de manière simultanée ces aides à l'emploi et ainsi percevoir un financement pouvant aller jusqu'à 80 % du coût du poste en année 1).

2010
CONSTITUTION D'UN GROUPE DE COORDINATION EMPLOI-SPORT

Mise en place au niveau régional d'un groupe de travail sur la thématique emploi : « **groupe de coordination emploi-sport** » composé du CR, de la DRJSCS et des DDCS(PP), des CDOS et du CROSL. Ce groupe se réunit tous les 2 à 3 mois et a notamment pour missions :

- d'examiner les dossiers de demande de financement de poste au titre du PSE, du dispositif Lorraine Emploi¹, ou du « **dispositif conjoint PSE- Lorraine Emploi** », en vue d'orienter les employeurs vers les dispositifs les plus adaptés à leur situation. Une discussion a lieu au sein de cette instance puis la décision est prise au sein du comité de gestion, de la commission permanente pour le CR et de la commission territoriale CNDS pour le PSE ;
- d'échanger autour de la capacité de pérennisation des emplois aidés créés sur la base du dossier d'auto-évaluation envoyé chaque année à la structure. Le comité de gestion du CR évalue le risque de non-pérennisation de 1 à 5. Lorsque le risque de non-pérennisation est très fort, un accompagnement peut-être conseillé à la structure (rendez-vous avec le CROSL et par la suite éventuellement avec un DLA.) ;
- de faire des propositions à la commission territoriale emploi du CNDS dans le cadre du PSE et au comité de gestion de la Région dans le cadre de Lorraine Emploi pour l'adaptation des dispositifs d'aide aux besoins des associations sportives.

2010
CRÉATION D'UNE NOUVELLE AIDE À L'EMPLOI

Création d'une instance de réflexion par la Région, en charge d'émettre des propositions d'ajustements de politique régionale : **le forum permanent de la vie associative. De cette instance émerge la proposition de création d'une nouvelle aide complémentaire de Lorraine Emploi.** Cette nouvelle aide appelée **Contrat Régional pour l'Emploi Associatif en Lorraine (CREA LORR)** prend la forme d'un appel à projet et vise à favoriser la consolidation d'emplois structurants (emplois en CDI), afin de maintenir voire développer les activités des associations ne dégageant que très peu de produits d'activités. **En 2011, cet appel à projet a permis de soutenir 40 postes (équivalents temps plein).**

LES PERSPECTIVES À COURT TERME

Les perspectives sont :

- d'élargir la composition du groupe de coordination emploi-sport en associant la DIRECCTE, l'URSSAF et Pôle Emploi dans l'objectif d'augmenter le niveau d'information de manière réciproque sur les différents dispositifs d'aides à l'emploi et sur les spécificités du secteur sport (contraintes, exigences...);
- d'organiser des permanences du correspondant de l'URSSAF à la maison régionale des sports de Lorraine (informations/conseils).

RÉSULTATS

► **Sur le contenu des contrats aidés**

- **des conditions plus favorables et plus adaptées au secteur sportif** avec la possibilité de cumuler les dispositifs d'aide à l'emploi PSE et Lorraine Emploi : « **dispositif conjoint PSE-Lorraine Emploi** » : la prise en charge du poste peut ainsi aller jusqu'à 80 % du coût du poste en année 1, année 2 : 70%, année 3 : 50%, année 4 : 40% ;
- dans le cadre du dispositif conjoint PSE-Lorraine Emploi : **le taux de prise en charge est différencié si les emplois créés appartiennent au groupe 1 et 2 ou 3 et plus** (cf. Convention collective nationale du sport). Les aides de l'Etat sont plafonnées à 28 000 € pour un groupe 1 ou 2 contre 34 500 € pour un groupe 3 et plus et les aides de la Région sont plafonnées à 39 200 € pour un groupe 1 ou 2 contre 32 700 € pour un groupe 3 ou plus ;
- dans le cadre du dispositif conjoint PSE-Lorraine Emploi toujours : **pour des emplois qui revêtent une forte utilité sociale ou territoriale** (à destination de publics prioritaires²), et dont les objectifs de développement ne permettent pas d'obtenir l'accroissement des ressources suffisant,

une aide à l'emploi supérieure peut être apportée par le CNDS (12 000 €/an sur 4 ans) **et par le CR** (aide dégressive plafonnée à 39 200 €/4 ans). Ce dispositif est spécifique au secteur sport. Les volumes d'emplois créés dans ce cadre sont très faibles, de l'ordre de 2 à 3 emplois par an ;

- à l'issue d'un CUI CAE, une association sportive peut enchaîner un PSE/ Lorraine Emploi ou une aide Lorraine Emploi seule. Par contre, les dispositifs PSE ou Lorraine Emploi ne peuvent être renouvelés deux fois de suite sur le même poste.

► **Sur la méthode de collaboration**

- **une collaboration CROSL - Etat - Conseil Régional qui a permis de faire évoluer le contenu des dispositifs d'aides à l'emploi en faveur du secteur sportif, au regard de ces spécificités et problématiques particulières ;**
- une instance de discussion au niveau régional qui permet aux parties prenantes d'avoir une bonne connaissance du tissu associatif tous champs confondus, dont le secteur sportif (contraintes et problématiques emploi).

- **une instance d'échanges** rassemblant les différentes parties prenantes : « **groupe de coordination emploi-sport** » qui permet une cohérence d'intervention entre les différents acteurs intervenant dans le champ de l'emploi et du sport ;

- un calendrier bien défini et des outils opérationnels permettant une réelle dynamique de travail du « groupe de coordination emploi-sport » :

- **création en 2011 d'une plateforme de traitement des dossiers** (espace collaboratif) : les demandes de financement PSE/ Lorraine Emploi sont déposées soit par le Conseil régional soit par les services de

l'Etat, soit par le mouvement sportif. Tous les membres du groupe de coordination emploi-sport y ont accès pour consulter les dossiers avant leur mise en discussion lors de ces groupes de travail ;

- **création d'outils de simulations du coût de l'emploi et du coût résiduel après aide(s) ;**

- **fiche d'évaluation annuelle lors de la mobilisation des dispositifs Lorraine Emploi ou conjoint PSE-Lorraine Emploi**, qui permet de repérer le respect des conventions et d'identifier des associations en difficultés pour éventuellement mettre en place un accompagnement (au cas par cas : CROSL, DLA, etc.).

FACTEURS CLEFS DE RÉUSSITE ET CONDITIONS DE TRANSPOSITION

Actuellement, le CUI est davantage utilisé par le secteur sportif en Lorraine comme une « période d'essai ». La logique d'intervention a tendance à être la suivante : orientation des employeurs vers un CUI pour la création d'un emploi, puis prolongement de l'aide si besoin avec le dispositif Lorraine emploi ou dispositif conjoint PSE/Lorraine Emploi. La période du dispositif CUI peut permettre à l'association de tester l'adéquation du salarié par rapport aux attentes de la structure, le développement d'une activité, une nouvelle organisation interne, etc. Mais la durée d'aide du CUI est bien souvent trop courte pour permettre une pérennisation de l'emploi à l'issue du dispositif. CUI et secteur sportif,

les incohérences relevées par le mouvement sportif :

- une durée de contrat de 6 mois qui ne correspond pas à une saison sportive et qui ne correspond pas non plus au délai de formation, pour la plupart étalonnée sur 10 mois :

► **Enjeu 1 : augmenter la durée du CUI à 10 mois.**

► **Enjeu 2 : élargir les publics éligibles au regard des problématiques de débouchés dans le secteur du sport.**

Pistes pour renforcer la collaboration

OPTIMISATION DE LA COLLABORATION

Le Conseil Régional compte mobiliser l'étude actuellement menée par le CROSL avec l'appui du Pôle Lorrain d'Utilité Sociale (PLUS) afin de nourrir ses réflexions et réinterroger sa politique d'aide à l'emploi.

Volonté d'associer la DIRECCTE, l'URSSAF et Pôle Emploi dans le « groupe de coordination emploi-sport » dans l'objectif d'augmenter le niveau d'information de tous les acteurs.

Ce que l'on pourra en retenir

La collaboration entre le CROSL, l'Etat et le Conseil Régional a pris une autre dimension depuis la création d'une instance de travail réunissant les différents acteurs intervenant dans le champ du sport et de l'emploi (le « groupe de coordination emploi-sport ») et la formalisation d'outils opérationnels (plateforme dématérialisée de traitement des dossiers notamment). Cette organisation permet aujourd'hui : - d'orienter les associations vers les aides à l'emploi les plus adaptées à leur situation en fonction de leurs besoins (en termes de temps de travail, type de poste...) et de leurs possibilités (en termes de financement, de développement de leur activité...), - de faciliter les démarches des associations (entrée unique/ accompagnement-conseil).

Vos contacts pour en savoir plus

Patrick FORRETT

Directeur du CROS Lorraine
patrick.forrett@lorraine-sport.com

Lucien GASTALDELLO

Président du CROS Lorraine

Autres acteurs interviewés :

PELOSATO Muriel

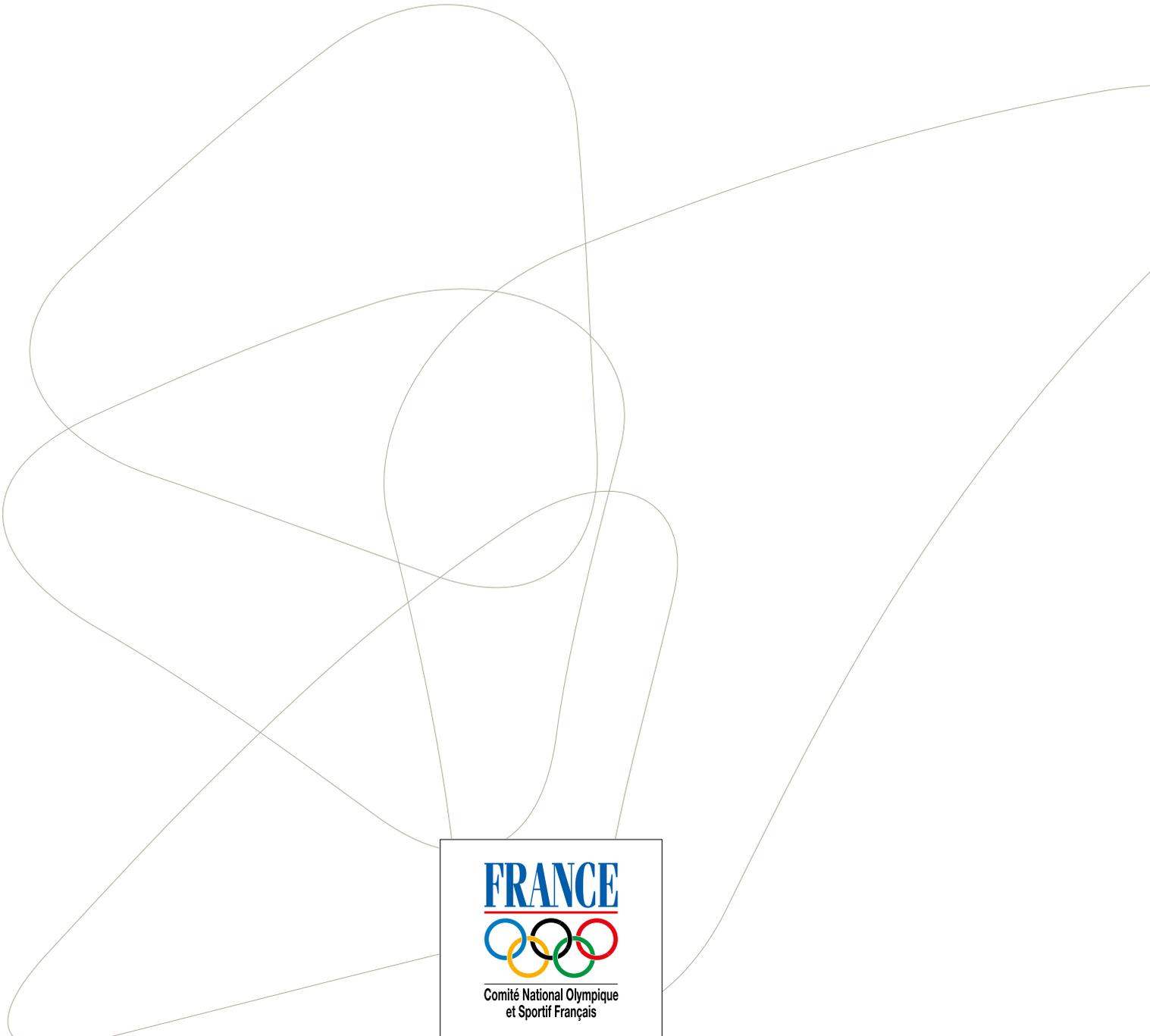
Directrice du service Vie associative Conseil Régional de Lorraine

MARCHAL Sylvie

Chargée de mission Vie Associative Conseil Régional de Lorraine

Ressources pour aller plus loin

- ▶ **Une convention de développement de l'emploi sportif** entre l'Etat, le Conseil Régional et le CROS. La convention fait état des principes et objectifs du partenariat et instaure les modalités de mise en œuvre de ce partenariat.
- ▶ **Une plateforme dématérialisée** de traitement des dossiers de demande de financement de poste (PSE / Lorraine Emploi).
- ▶ **Une fiche d'évaluation annuelle** : permettant le respect de la convention, et à travers quelques indicateurs, d'estimer le risque de non pérennisation des emplois afin d'accompagner les associations en difficultés.



FRANCE



Comité National Olympique
et Sportif Français

Maison du sport Français

1, avenue de Pierre de Coubertin - 75640 Paris cedex 13
Tél : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 34

www.franceolympique.com