



Basile Cornilleau

LES DOSSIERS DE L'IRDS

N° 27 - MARS 2014

LA VIE DES ASSOCIATIONS SPORTIVES – VOLET 1 LES BÉNÉVOLES : PREMIÈRE RICHESSE DES CLUBS

Incontournables dans la mise en œuvre de la pratique sportive, les clubs sportifs sont des acteurs associatifs de premier plan. Leur rôle économique et leur capacité à générer des emplois sont désormais reconnus. Au regard du peu d'informations existantes sur leurs modalités de fonctionnement, l'IRDS a opté pour la réalisation d'une enquête. Ce premier dossier présente les résultats sur les ressources humaines intervenant dans les clubs.

Analyser l'économie des clubs renvoie à mieux connaître les ressources dont ces derniers ont besoin pour réaliser leur projet tant sur le plan humain que financier. Il n'y a pas un, mais des modèles économiques, très hétérogènes allant de la petite association s'appuyant uniquement sur l'engagement des bénévoles et la cotisation de ses adhérents à des associations employeurs bénéficiant de différentes sources de financement public et privé... En revanche, aucun club ne vit sans l'investissement d'un minimum de bénévoles. Cette ressource est plus difficile à quantifier financièrement, comme d'ailleurs les mises à disposition d'équipements des collectivités locales sans lesquelles la majorité des clubs ne pourraient poursuivre leur activité.

Les carences en matière d'informations sur l'activité économique et l'emploi dans les clubs sportifs renvoient à celles existantes sur l'ensemble du secteur associatif. Sur les aspects budgétaires

notamment, seule l'enquête menée tous les cinq ans au niveau national par le CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne permet de disposer d'informations sur les associations. Bien que construite différemment et sur l'ensemble du territoire national⁽¹⁾, cette enquête servira de point de repères pour identifier les spécificités de notre échantillon.

Ce premier dossier présente les résultats de l'enquête sur le fonctionnement des clubs ayant répondu sur leurs ressources humaines, bénévoles ou rémunérées.

Un second dossier s'attachera à la compréhension des ressources et dépenses financières des clubs ainsi que de leurs besoins.

L'enquête réalisée par l'IRDS fournit des informations sur le fonctionnement financier et humain des clubs. Elle permet également de mieux connaître le projet sportif de chaque club avec des questions sur la (les) discipline(s)

(1) L'échantillon de l'enquête du CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne est composé de 7 600 associations. Une extrapolation des résultats, avec une correction des biais repérés et traitement des points atypiques, est réalisée pour disposer d'informations au niveau France entière sur 16 segments d'activité, dont le sport, en distinguant les associations employeurs et sans salarié.

Les différents types de clubs de l'enquête

Type de clubs	Nombre de clubs	Répartition des clubs (%)	Taille moyenne (en nombre de licenciés)	Répartition des adhérents (%)	Âge médian des clubs (années)
Unisport	809	71	198	51	28
Omnisports, multisports	59	5	1 342	29	58
Section de club	278	24	229	20	42
Ensemble des clubs	1 146	100	264	100	32
Dont club affiliataire	39	3	447	6	31

Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

Lecture : 809 clubs unisport ont répondu à l'enquête et ont une taille moyenne de 198 licenciés. La moitié d'entre eux a plus de 28 ans d'existence.

pratiquée(s), les différents niveaux de compétition, la taille du club (voir encadrés n° 1 et n° 5). Le champ de l'enquête concerne les clubs sportifs amateurs sous statut associatif affiliés à une fédération (hors fédérations du sport scolaire). Les associations ayant développé une activité de sport professionnel ou de sport en entreprise n'ont pas été retenues car elles présentent chacune des modèles de fonctionnement et de financement particuliers au regard de la majorité des associations sportives franciliennes. L'enquête a permis de recueillir des informations auprès de 1 146 clubs franciliens.

La majorité des clubs de sport sont des clubs unisport développant une unique discipline ou un groupe de disciplines proches (comme les sports de combat, arts martiaux, sports sous-marins...). Ils sont ainsi les plus nombreux à avoir répondu à l'enquête. Des clubs omnisports ou multisports⁽²⁾, de plus grande taille, organisent également la pratique sportive de nombreux Franciliens. Les clubs omnisports-multisports répon-

dant à l'enquête ont en moyenne 12 sections, dédiée chacune à un sport. Le plus petit club omnisports-multisports comprend 2 sections, le plus grand 39 sections.

Parmi les 1 146 répondants, 39 clubs affiliataires⁽³⁾ ont participé à l'enquête de l'IRDS. Ils sont classés parmi les clubs unisport, omnisports-multisports ou sections de club selon leur statut.

Au regard des chiffres du ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, l'enquête de l'IRDS a permis de recueillir des informations auprès de 7 % des clubs recensés en Île-de-France. L'enquête représente 10 % des bénévoles et 15 % des emplois estimés dans les clubs sportifs franciliens.

RENOUVELLEMENT ET DIVERSITÉ DES CLUBS SPORTIFS

Les associations sportives représentent 16 % du tissu associatif francilien et sont le premier secteur d'engagement des bénévoles⁽⁴⁾, avec une estimation de 300 000 à 450 000 bénévoles actifs dans les clubs en Île-de-France.

Un tissu associatif dynamique

Les clubs qui ont répondu à l'enquête sont représentatifs de la diversité du tissu associatif sportif (voir encadré n° 5). Certains sont de jeunes structures – 7 % des clubs répondants ont moins de 5 ans d'existence tandis que d'autres sont durablement installés sur le territoire francilien. Ainsi, 22 % des clubs de l'enquête ont plus de 40 ans d'existence. L'âge médian des clubs unisport est de 28 ans. Les clubs omnisports ont une existence bien plus ancienne. Leur création est souvent antérieure aux services des sports municipaux. La moitié d'entre eux existe depuis plus de 58 ans.

Ces chiffres illustrent la grande pérennité de la majorité des clubs sportifs franciliens mais ne doivent pas masquer le renouvellement important du tissu associatif sportif avec chaque année de nombreuses créations d'associations : entre 1 400 et 1 600 nouvelles structures par an en Île-de-France⁽⁵⁾. Ceci représente 12 % des créations d'associations franciliennes, tous secteurs confondus.

Ces créations sont à la fois signe de vitalité du secteur sportif mais peuvent également être sources de fragilités et d'instabilité, risquant de développer une concurrence entre les clubs pour

(2) Les clubs répondant à l'enquête avaient la possibilité de se déclarer omnisports ou multisports. Les clubs omnisports de l'échantillon ne sont pas tous adhérents à la Fédération Française des Clubs Omnisports. Ils sont la plupart du temps de taille plus élevée que les clubs multisports. Les clubs omnisports se composent de 2 à 39 sections ; et rassemblent de 14 à 7 000 adhérents. Les clubs multisports : de 2 à 8 sections, de 20 à 1 000 adhérents.

(3) Un club affiliataire appartient à une fédération affiliataire qui organise la pratique d'un sport sur la base d'affinités qui ne sont pas uniquement sportives (religieuse, professionnelle, syndicale...).

(4) Tchernonog Viviane, Le paysage associatif de l'Île-de-France, quelques repères, DRDJS Paris - Île-de-France, juin 2009.

(5) Source : Journal Officiel des associations, 2001-2011.



Gérald Sanez / DRDJS/Mairie de Paris

l'accès aux ressources humaines, aux équipements et aux ressources financières, notamment les subventions publiques.

Ce constat doit toutefois être nuancé puisque le nombre de clubs recensés par le ministère est plutôt stable. Le mouvement de création de nouveaux clubs s'accompagne donc d'un important volume de disparition d'associations. Une partie est le fait de fusions d'associations mais ce cas reste peu fréquent : 5 % des clubs de l'enquête ont fusionné avec une autre structure et 3 % l'envisage dans un avenir plus ou moins proche.

Sans aller jusqu'à la fusion, de nombreux clubs mutualisent une partie de leurs moyens de manière plus ou moins formelle. Cela leur permet de maintenir ou de renforcer certaines activités là où, seuls, ils auraient probablement disparu ou rencontré des difficultés. Il peut s'agir de prêts ponctuels de matériels ou d'échanges de compétences (arbitres, juges...), de mutualisation de lieux de pratiques, etc. Certains clubs de sports collectifs s'entendent également pour arriver à constituer des équipes de certains niveaux ou catégories d'âges. En plus de partenariats informels, 17 % des clubs enquêtés ont indiqué avoir une entente formalisée par une convention avec d'autres clubs.

Une grande hétérogénéité de clubs sportifs et de projets

Les associations sportives, régies par la loi du 01/07/1901⁽⁶⁾, ont une liberté de choix dans la manière d'organiser et de mettre en œuvre la pratique du sport et dans les objectifs qu'elles se fixent. En termes d'organisation, le club peut prendre la forme d'un club unisport ou exercer cette même discipline au sein d'un club multisports ou omnisports, dans un cadre affinitaire ou pas. Dans tous les cas, les associations sportives offrent des activités à leurs membres dont la grande majorité sont licenciés : 89 % des adhérents des clubs qui ont répondu à l'enquête le sont⁽⁷⁾.

Des associations de taille très différentes accueillant un public varié

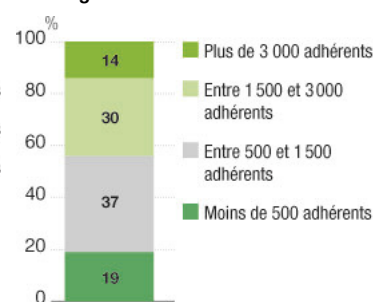
La majorité des clubs offrent une pratique sportive à des adhérents de tous les âges. Seuls 8 % des clubs ne développent qu'une pratique en direction des adultes. L'offre est un peu moins fréquente pour les jeunes enfants mais plus de la moitié des clubs a développé une offre au bénéfice des moins de 7 ans (59 %).

La diversité des clubs apparaît également en observant la taille des associations. Une même activité sportive peut se dérouler dans une struc-

Taille des clubs unisport et sections interrogés



Taille des clubs omnisports-multisports interrogés



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013
Nombre de clubs répondants : 1 146

Lecture : 7 % des clubs unisport et sections de club omnisports-multisports ont moins de 30 adhérents.

1 Méthodologie de l'enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens

Au regard du peu de données statistiques disponibles sur le secteur associatif et sur les associations sportives en particulier, la mise en œuvre d'une enquête auprès des clubs sportifs franciliens s'est avérée indispensable. Lorsque les informations sur les associations existent, elles concernent le niveau national et sont rarement déclinées au niveau régional. Nous avons néanmoins utilisé ces données afin de fournir un point de repère et préciser les spécificités de notre échantillon.

Des entretiens avec différents acteurs pour recueillir des éléments qualitatifs et mieux comprendre le fonctionnement des clubs ont également été menés (avec une quinzaine de clubs, deux fédérations, trois professions sports loisirs, les conseils généraux, l'Andiiss, 6 directeurs des services des Sports de communes).

L'enquête sur l'économie des clubs a été administrée par Internet. Elle a été relayée par le Conseil régional d'Île-de-France, le Crosif et la DRJSCS aux ligues et comités franciliens qui ont informés et relancés leurs adhérents. L'enquête s'est déroulée de fin décembre 2012 à fin juin 2013 avec 4 relances.

Le questionnaire a été élaboré autour de cinq thèmes : profil de l'association ; recours aux bénévoles, à l'emploi et types d'emplois ; ressources financières ; dépenses ; difficultés rencontrées par les clubs.

Le champ de l'enquête concerne les clubs sportifs amateurs affiliés à une fédération, sous statut associatif hors sport scolaire et d'entreprise, ces deux derniers présentant des modèles économiques spécifiques au regard des autres types de clubs. Les clubs d'équitation n'ont pas participé à l'enquête.

1 199 clubs ont répondu à l'enquête de manière assez exhaustive pour que le questionnaire soit exploitable. Nous avons fait le choix d'éliminer de l'analyse les clubs présentant une économie spécifique au regard de la majorité des associations sportives, notamment les clubs proposant un contrat de travail à des sportifs professionnels (10 clubs), les associations sportives d'entreprises (35 clubs), des MJC (3 clubs) et des clubs unisport ayant un budget supérieur à un million d'euros (5 clubs de golf, ceci impactant trop l'analyse de l'ensemble de l'échantillon).

Au final, l'échantillon disponible et analysable est de 1 146 clubs.

ture avec un petit nombre d'adhérents ou au contraire avoir lieu dans un club ayant plusieurs centaines d'adhérents. À titre d'exemple, la taille des clubs de tennis ayant répondu à l'enquête varie de 10 à 2 000 adhérents, celle des clubs de football, de 17 à 1 150. La taille des clubs d'escrime, tir à l'arc, twirling-baton est plus ramassée. Plus globalement, 16 % des clubs accueillent moins de 50 adhérents (8 % pour les sections de club et 18 % pour les clubs unisport). 14 % des

(6) Pour plus d'information sur la loi 1901 : <http://www.associations.gouv.fr/636-l-association-regie-par-la-loi-du.html>

(7) L'adhérent est membre du club sportif et verse une cotisation le plus souvent annuelle. Le licencié est titulaire d'une licence sportive délivrée par une fédération sportive. Cette licence lui permet de pratiquer le sport dont la fédération a la charge et notamment la participation aux compétitions qu'elle organise.

clubs ont plus de 500 adhérents (respectivement 10% et 12% des clubs unisport et sections ; 81% des clubs omnisports).

La moitié des clubs unisport-section fonctionnent avec moins de 143 adhérents. La taille médiane des clubs multisports ou omnisports est de 1 050 adhérents.

De nombreux projets construits autour de la compétition

La compétition sportive tient une place centrale dans la vie de nombreux clubs. Les entraînements sont rythmés par les rencontres organisées par les ligues et comités sportifs. 78% des clubs développent une activité compétitive pour les jeunes, 83% des clubs offrent une activité compétitive pour les adultes. Les clubs de l'enquête sont notamment nombreux à être engagés dans les plus hauts niveaux de compétition : plus du quart des clubs ont des pratiquants jeunes participant à des compétitions de niveau national ou international, plus du tiers des clubs accueillent des pratiquants adultes jouant également à ce niveau. Les résultats sportifs, recherchés pour eux-mêmes, sont également un avantage précieux pour attirer des pratiquants et surtout des financeurs publics et privés.

Pour autant, seuls 54% des licenciés des clubs sont engagés dans un niveau de compétition.

Que les clubs soient engagés dans la compétition ou pas, ils proposent également de nombreuses activités éducatives ou de loisirs et ont diversifié leurs publics. Certains clubs trouvent même une voie de développement principale grâce à la pratique loisir de leur discipline notamment en direction des adultes : organisation de stage, sorties le week-end, proposition de créneaux sur l'heure du déjeuner pour les salariés du territoire...

Certaines disciplines sont surtout pratiquées hors compétition : l'escalade, le canoë-kayak, les sports sous-marins, la gymnastique, le badminton, la natation ou le tir à l'arc ont entre 6% et

34% de licenciés compétiteurs. À l'inverse, les sports collectifs, l'athlétisme et le cyclisme sont des disciplines où la compétition est pratiquée par plus de 70% des licenciés.

Les petits clubs sont moins souvent engagés dans une pratique sportive compétitive : près de la moitié des clubs de moins de 100 adhérents n'accueillent pas de sportifs compétiteurs jeunes et un tiers ne proposent pas de pratique compétitive pour les adultes. Cette part tombe en dessous de 10% pour ceux accueillant plus de 150 adhérents. Quasiment tous les clubs de plus de 500 adhérents accueillent des sportifs engagés dans la compétition. Cette moindre pratique de la compétition par les plus petites structures n'empêche pas certaines d'entre elles d'être engagées au plus haut niveau : 28% des clubs ayant un niveau de compétition international sont des clubs de moins de 100 adhérents.

RESSOURCES HUMAINES : LA COEXISTENCE DE PERSONNES BÉNÉVOLES OU EN EMPLOI

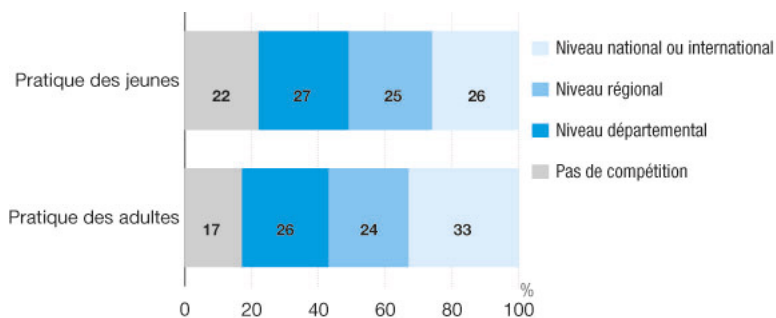
L'engagement prépondérant de nombreux bénévoles

Les activités sportives en club mobilisent un important encadrement, que ce soit dans l'administration, la gestion du club ou dans l'animation des activités sportives proprement dites : entraînement, accueil, organisation logistique et matérielle des compétitions... Ces fonctions sont majoritairement assurées par des personnes bénévoles qui offrent gratuitement leur temps et leurs compétences à l'association sportive. Sans l'intervention des bénévoles, les coûts de la pratique sportive seraient nettement plus élevés pour les usagers. Le bénévolat constitue ainsi la ressource principale des associations sportives et la très grande majorité d'entre elles fonctionne uniquement avec des bénévoles.

L'enquête du CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne évalue à 84% les associations sportives fonctionnant uniquement avec des bénévoles. Une enquête nationale du ministère des Sports menée en 2003 évaluait quant à elle à 69% la part des associations sportives n'ayant aucun salarié. Elles ne sont que 51% dans l'enquête IRDS. La part des associations employeurs est donc sur-représentée. Mais plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés pour éclairer ces différences :

**Plus de 3/4
des clubs ont une
activité compétitive
mais elle ne
concerne que
la moitié
des licenciés.**

Niveaux de compétition pratiqués dans les clubs interrogés



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013

Nombre de clubs répondants : 1 146

Lecture : Dans 17% des clubs, il n'y a aucun adulte participant à des compétitions.

- les associations employeurs seraient relativement plus nombreuses en Île-de-France qu'en France (taille de clubs plus élevée...) ;
- l'emploi est plus répandu dans les structures omnisports et l'enquête IRDS a interrogé le club omnisports et les sections alors que dans les autres enquêtes, les sections ne sont pas interrogées vu qu'elles n'ont la plupart du temps pas d'existence juridique propre ;
- enfin, la définition de l'emploi rémunéré de l'enquête IRDS prend en compte les indépendants, ce qui n'est pas le cas des autres enquêtes qui ne considèrent que l'emploi salarié (4% des clubs employeurs de l'enquête font appel uniquement à des professionnels indépendants).

Plus de 20 bénévoles par club

Les autres chiffres sur le bénévolat de l'enquête IRDS sont très proches de ceux de l'enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne.

En moyenne, 20 bénévoles interviennent dans la vie des clubs unisport et sections de club ayant répondu à l'enquête. Ils sont 105 en moyenne dans les clubs omnisports. Ces bénévoles, comme détaillé ci-après, sont surtout investis dans la vie des clubs de manière occasionnelle.

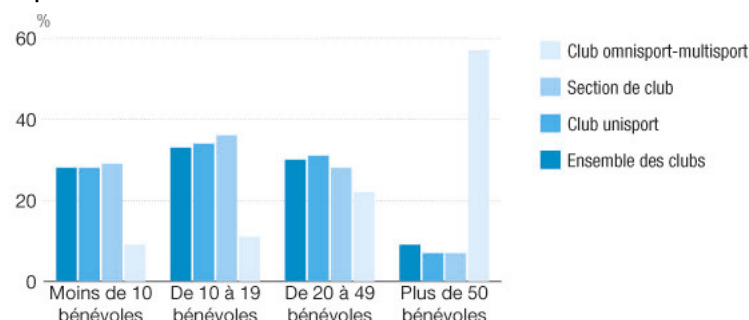
De plus, ces moyennes masquent des disparités. En dehors des clubs omnisports-multisports, près d'un club sur trois ayant répondu à l'enquête compte moins de 10 bénévoles. Les besoins en bénévoles sont aussi importants dans les clubs employeurs que dans les clubs sans salariés, que ce soit pour assurer des fonctions administratives, de gestion et de direction. Leur nombre augmente dans les deux cas avec la taille du club. La responsabilité d'employeur engendre une plus grande implication au regard de la situation financière de l'association pour permettre la pérennité des postes. Ceci nécessite des compétences renforcées de la part des dirigeants bénévoles.

Bénévolat ponctuel et bénévolat régulier

Une grande partie des bénévoles comptabilisés par les clubs intervient ponctuellement lors de manifestations ou d'autres moments forts de la vie du club ainsi que pour le transport des pratiquants sur les lieux de compétition.

Parmi l'ensemble des bénévoles recensés par les clubs, 58% sont des bénévoles réguliers assurant le fonctionnement du club au quotidien. Sont considérés comme bénévoles réguliers ceux qui exercent une fonction précise et continue tout au long de l'année. L'équipe dirigeante avec des bénévoles qui assurent le suivi et la gestion de l'activité du club au quotidien repose le plus souvent sur 2-3 personnes.

Répartition des clubs selon le nombre de bénévoles



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013

Nombre de clubs répondants : 1 117

Lecture : 36% des sections de club omnisports-multisports fonctionnent avec 10 à 19 bénévoles.

Indicateurs sur les ressources humaines des clubs

Type de clubs	Nombre moyen de bénévoles par club	Nombre moyen de bénévoles réguliers par club	Part des clubs employeurs	Nombre moyen d'emplois par club employeur	Ratio nombre de bénévoles pour un emploi
Unisport	20	11	42	4	12
Omnisports, multisports	105	66	92	19	6
Section	19	11	58	4	9
Affinitaire	39	24	44	10	9
Total	24	14	49	5	8

Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

Nombre de clubs répondants : 1 141 sur l'emploi, 1 117 sur les bénévoles.

Lecture : Les clubs omnisports - multisports peuvent compter sur 105 bénévoles en moyenne. 92% d'entre eux sont des clubs employeurs et ils emploient en moyenne 19 personnes.



Au niveau national, l'enquête sur le paysage associatif français mesure le degré de participation des bénévoles et le temps qu'ils donnent aux associations. Le nombre moyen d'heures de travail par bénévoles sur l'année est de 69 heures dans les associations sportives sans salariés, 117 heures dans les associations sportives employeur. Ces chiffres sont proches de l'investissement bénévole dans l'ensemble des associations tous secteurs confondus.



Des frontières entre emploi et bénévolat parfois floues

L'encadrement des activités sportives peut être assuré par un bénévole, par un salarié ou par un travailleur indépendant. Le choix dépend essentiellement des prestations fournies par la personne, des moyens et de la politique du club.

Le travail bénévole peut avoir un coût pour l'association : outre le défraiement (voir encadré n°2) ou le remboursement de frais, souvent liés au déplacement, l'association peut prendre en charge, pour partie ou totalement, la formation des bénévoles afin qu'ils acquièrent ou maintiennent les compétences dont elle a besoin et professionnaliser sa structure.

Parmi les clubs enquêtés, un tiers a déclaré des dépenses d'indemnités versées aux bénévoles. Par ailleurs, seuls 5 % des clubs ont déclaré verser une rémunération à leurs dirigeants.

Les frontières entre salariat et bénévolat ne sont pas aisées à tracer compte tenu à la fois de la professionnalisation des bénévoles et du fait que de nombreux salariés ont un passé sportif dans le club qui les emploie, soit en tant que pratiquants soit en tant qu'anciens bénévoles. Ils continuent souvent, une fois salariés, à avoir un engagement qui dépasse leur contrat de travail et participent à la vie du club, au-delà de leurs heures de travail : salarié la semaine et bénévole le week-end par exemple. Cumuler les statuts de bénévoles et salariés au sein d'un même club est a priori possible si la personne intervient sur des fonctions différentes mais reste risqué sur le plan juridique.

(8) Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales.

Une nécessaire clarification des textes sur l'indemnisation ou la rémunération des personnes

Les associations sportives se situent aujourd'hui à un tournant de leur fonctionnement. Un mouvement de professionnalisation s'est engagé depuis une dizaine d'années conduisant d'une part à exiger des bénévoles, notamment réguliers, des compétences de plus en plus pointues et d'autre part à déployer des ressources salariées à certains postes clés. Ce mouvement, indispensable au développement d'une offre de qualité, de résultats sportifs, en rapport avec la demande des pratiquants, des fédérations et des collectivités territoriales se réalise sans pour autant que les modes de fonctionnement aient été réellement adaptés en conséquence. Tout au plus des dispositifs spécifiques ont été créés au cas par cas. Certes, la signature, le 7 juillet 2005, de la Convention collective nationale du sport témoigne de l'affirmation du sport comme une branche professionnelle à part entière et fournit un cadre pour les relations employeurs-salariés plus adapté aux spécificités du monde sportif. Mais elle n'a pas pour objet de réfléchir à la relation et aux frontières entre travail et bénévolat.

Lors des entretiens qualitatifs, il est apparu que certains clubs pouvaient avoir des pratiques d'indemnisation des bénévoles ou de rémunération des salariés sanctionnées par un redressement lors de contrôle de l'Urssaf⁽⁸⁾. Il y a aujourd'hui désaccord sur l'interprétation des textes. D'autre part, des requalifications d'activité bénévoles en salariat peuvent également avoir lieu suite à des actions auprès des prud'hommes.

Les associations sportives employant des salariés sont considérées au regard du droit du travail et de la sécurité sociale comme tout autre employeur. Néanmoins, pour prendre en compte les spécificités du monde associatif sportif, notamment la présence de nombreux bénévoles, certains dispositifs spécifiques ont été créés (voir encadrés 2 et 4). Or, une partie des redressements auprès des clubs de sport concernent l'utilisation de ces dispositifs. C'est notamment le cas de la franchise pour accompagnement de manifestation sportive. Selon l'Urssaf, la franchise peut être utilisée pour les bénévoles à condition qu'ils soient accompagnateurs et non entraîneurs. Il existe en réalité une marge d'interprétation selon la fonction qui est attribuée aux entraîneurs le jour de la manifestation sportive.

De même, d'autres dispositifs peuvent donner lieu à redressement et requalification des sommes versées en salaires. Il en est ainsi du gonflement des frais kilométriques et de l'utilisation des

② Une activité bénévole pouvant pour partie être indemnisée

Le bénévolat est au départ un don mais l'investissement de certains bénévoles est parfois indemnisé : outre le remboursement de frais, qui peut également être accordé aux salariés (kilométriques, chèque-repas, nuits d'hébergement...), le législateur a instauré un dispositif de franchise spécifique aux associations sportives qui permet aux sommes versées à l'occasion d'une manifestation sportive de ne pas être soumises aux cotisations de sécurité sociale (ainsi que CSG-CRDS, solidarité autonomie, fonds national d'aide au logement, forfait social et versement transport), dès lors qu'elles n'excèdent pas 70% du plafond journalier de la sécurité sociale (soit 120 euros en 2014) par manifestation, et, dans une limite de cinq manifestations par mois.

Pour bénéficier de la franchise mensuelle, le club sportif ou la section sportive d'un club omnisports (si sa comptabilité est individualisée), doit employer moins de 10 salariés permanents (sportifs non compris).

Enfin, cette franchise ne concerne que les sportifs et certains postes indispensables à la tenue des manifestations sportives (guichetier, commissaire, accompagnateur ...). Certains intervenants ne peuvent en bénéficier : les membres du corps médical et paramédical, les professeurs, moniteurs et éducateurs sportifs, le personnel administratif des structures sportives, les dirigeants et administrateurs salariés.

La franchise de cotisations a été créée par un arrêté et une circulaire interministériels en 1994. Ces textes ont très vite donné lieu à des interrogations et interprétations différentes. L'Acoss (agence centrale des organismes de sécurité sociale) a par la suite publié plusieurs lettres précisant la mise en œuvre des dispositifs prévus par la circulaire. Mais ce cadre continue à faire débat, notamment sur l'intégration ou non des entraîneurs dans la liste des intervenants ayant droit.

Par ailleurs, les associations sportives, comme toutes les associations, peuvent également verser une rémunération à leurs dirigeants dans la limite de trois-quart du SMIC, sans que le caractère désintéressé de la gestion de l'association soit remis en cause. Les associations ayant plus de 200 000 euros de ressources hors subventions ont la possibilité de rémunérer de 1 à 3 dirigeants bénévoles (selon le niveau de ressources) tant que la rémunération mensuelle n'est pas supérieure à 3 fois le plafond de la sécurité sociale (soit 9 258 euros en 2013).

primes de matchs en direction de joueurs qui occupent également des fonctions d'entraîneurs.

Un environnement contraint, des clubs en difficulté

Face aux différentes interprétations des textes, il convient donc pour les clubs d'être prudents. Il leur faut s'interroger sur le statut de la personne – bénévole, salarié, travailleur indépendant – en amont de tout versement d'une somme d'argent et en tirer les conséquences sur le plan juridique et financier.

La diversité des interprétations conduit à une inégalité de traitement entre les clubs puisque selon les cas, des clubs dans une même situation pourront être redressés ou ne pas l'être, se voir redresser sur des périodes différentes, en appliquant l'assiette forfaitaire aux sommes requalifiées en salaire ou pas... Une clarification des textes est urgente afin que les dirigeants des clubs puissent agir dans un cadre stable. Ces incertitudes ont certainement un impact défavorable sur l'engagement et sur la volonté des bénévoles de prendre des responsabilités dans leur club.

Si la volonté de dédommager certains bénévoles essentiels à l'activité du club se comprend que ce soit pour trouver une contrepartie à leur engagement ou pour les fidéliser dans leurs fonctions,

l'utilisation de la franchise pour indemniser un bénévole animant des entraînements fait débat.

En l'état actuel de la législation, soit l'entraîneur est bénévole et il existe peu de moyens de l'indemniser, soit l'entraîneur est rémunéré et doit alors être en possession de diplômes l'autorisant à encadrer des activités sportives (voir encadré n°3). Les sanctions en cas d'embauche d'une personne non titulaire des diplômes requis pour encadrer les activités physiques et sportives sont lourdes⁽⁹⁾.

Pour pallier au manque d'entraîneurs diplômés dans les clubs, plusieurs fédérations sportives se sont d'ailleurs tournées vers les certificats de qualification professionnelle (CQP) délivrant une qualification opérationnelle reconnue pour encadrer une activité sportive contre rémunération.

Le dédommagement des bénévoles est ainsi à mettre en parallèle avec la technicité et la professionnalisation croissante qui leur sont demandées. En effet, quels moyens de valorisation détient réellement un club pour témoigner sa reconnaissance à des bénévoles qui assument de plus en plus de responsabilités et à qui l'on demande d'être de plus en plus compétents, quelles que soient les fonctions qu'ils assurent ? Les clubs sont incités à embaucher mais de nombreux dirigeants bénévoles se retrouvent démunis

(9) Les risques maximums sont un an d'emprisonnement, 15 000 euros d'amendes et la sanction peut également conduire à la fermeture du club et au retrait de l'agrément délivré par le ministère des Sports.

**Une grande
diversité de statut
des personnes
intervenant dans
les clubs :
bénévoles, salariés,
travailleurs
indépendants**

et en difficulté dans leur rôle d'employeur. Des formations leurs sont de plus en plus souvent proposées sur les aspects juridiques et financiers de leur activité. Si elles sont utiles et valorisantes, elles sont aussi chronophages et ne peuvent les transformer en véritables spécialistes des questions réglementaires, de droit du travail et leur permettre d'en suivre les évolutions... Il leur faut pouvoir être conseillés et accompagnés constamment par des spécialistes que cet appui vienne de leur fédération, ligue ou comité d'appartenance ou d'autres acteurs comme les collectivités locales ou les associations profession sport loisirs afin d'éviter des pratiques qui peuvent être condamnées.

**Le recours à un travailleur indépendant,
un statut à manier avec précaution**

Les clubs font parfois appel aux travailleurs indépendants pour assurer des cours ou des stages. La création du statut d'auto-entrepreneur a amené de nombreux clubs à recourir à ce type d'encadrement indépendant. Ils y ont vu une solution en adéquation avec leurs besoins sans avoir à porter les responsabilités d'employeurs, qu'elles soient d'ordre juridiques ou financières. Un entraîneur peut avoir un statut de travailleur indépendant s'il est coach personnel ou s'il propose des stages ou des interventions ponctuels à des clubs ou qu'il travaille en toute autonomie. En revanche, s'il travaille régulièrement pour le club, avec les moyens et la clientèle du club ou si le club est son seul client et que ce dernier impose les lieux et horaires d'activité (lien de subordination), il peut alors être considéré comme salarié.

En outre, le travailleur indépendant doit remplir

certaines obligations commerciales, fiscales et sociales (immatriculation au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers, déclaration auprès de l'Urssaf, et/ou auprès de l'administration fiscale...). Si ces obligations ne sont pas remplies, le club risque alors d'être redressé pour travail dissimulé car, c'est au club, comme toute entreprise, de s'assurer que le prestataire auquel il a recours est en règle.

**Le choix du recours à l'emploi :
entre opportunités et politique
de développement du club**

Le choix de recourir à l'emploi dépend du projet de développement du club porté par les dirigeants, des moyens dont ils disposent ainsi que de la politique fédérale et des incitations publiques à recourir à des emplois. Ces dernières prennent la forme de subvention permettant la prise en charge d'une partie du coût de l'emploi, d'incitation à faire appel à un encadrement rémunéré dans le cadre de l'attribution des financements. Elles passent aussi par l'accès à plusieurs types d'emploi aidé pour les associations sportives (voir encadré n° 4).

Le déclenchement du processus d'embauche peut ainsi être lié à une opportunité d'aide via les emplois aidés ou les subventions. Se pose alors la question de la pérennisation des emplois, une fois les aides terminées.

Le recours à l'emploi est également une réponse à des contraintes de fonctionnement : bureaucratisme du fonctionnement des clubs, évolution des attentes des pratiquants sportifs... Il permet de répondre aux besoins de compétences et de qualifications spécifiques recherchées par le

**Ⓢ Les obligations liées à l'encadrement de la pratique sportive
par des personnes rémunérées**

L'encadrement des activités sportives peut soit être assuré par des bénévoles, soit par des éducateurs sportifs rémunérés, que ceux-ci soient salariés du club ou intervenants extérieurs.

Les obligations légales pour encadrer la pratique sportive ne sont pas les mêmes selon le statut de l'entraîneur. L'encadrement d'une activité sportive par un bénévole n'entraîne pas d'obligation de déclaration de l'activité ou de posséder de diplôme spécifique. Le bénévole est uniquement soumis à l'obligation d'honorabilité (ne pas avoir fait l'objet de condamnation pour crime, délit...). Le club est libre de choisir la personne et de la former ou pas.

Si la personne encadrant la pratique sportive est rémunérée, qu'elle soit salariée ou indépendante, elle doit se déclarer auprès de l'autorité administrative (DDCS) afin de disposer d'une carte professionnelle valable 5 ans. L'éducateur sportif rémunéré doit surtout être titulaire d'un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification garantissant sa compétence d'éducateur en matière de sécurité des pratiquants et enregistré au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). Une réglementation particulière s'applique pour l'encadrement des activités physiques et sportives (APS) en environnement spécifique nécessitant des mesures de sécurité renforcée.

Si l'éducateur sportif est indépendant, il est également soumis à la réglementation des établissements des APS et doit avoir enregistré son activité auprès du centre de formalités des entreprises (CFE) de l'Urssaf de son lieu d'activité.

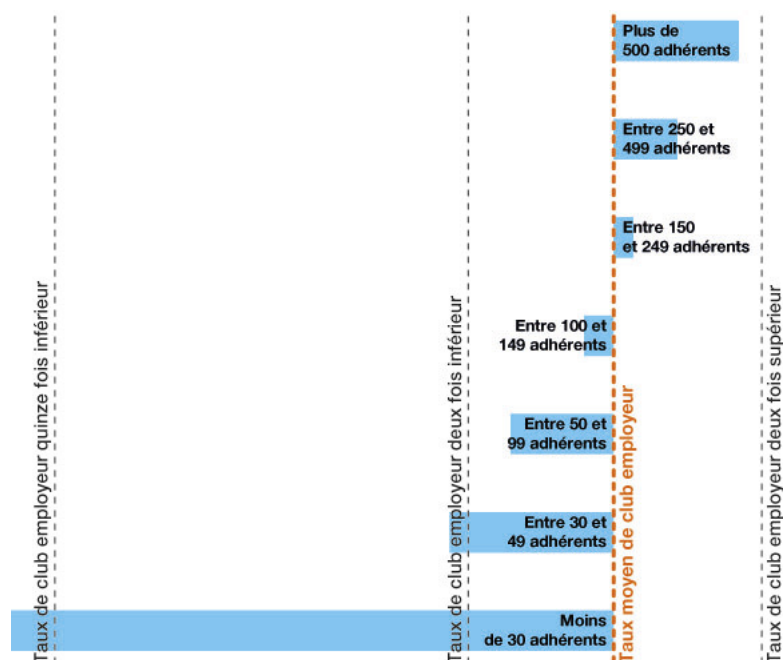
club. Face aux évolutions de la demande sportive, et aux exigences des partenaires publics et privés (sécurité des pratiquants, évolution de la législation et connaissance de la réglementation...), la présence de salariés apparaît comme le moyen d'offrir des services sportifs de qualité, diversifiés répondant aux différentes attentes des pratiquants. La position d'employeur que les dirigeants de ces clubs sont conduits à assumer implique pour eux d'entrer dans une logique de rationalisation du fonctionnement de leurs associations, de s'assurer des possibilités financières du maintien de cet emploi à moyen ou long terme. Si l'embauche d'une personne permet aux dirigeants bénévoles de se décharger d'une partie du travail, de certaines fonctions (encadrement des séances sportives le plus souvent mais aussi administratives), cela est aussi une charge (responsabilité d'employeur...), notamment pour les plus petites associations. Ainsi, pour devenir employeur, le club doit déjà être structuré et disposer de moyens financiers et humains suffisants. Les pratiques des clubs en matière d'encadrement sportif sont très diverses : certains clubs, surtout ceux proposant des activités de loisirs pour adultes, ne fonctionnent qu'avec un encadrement bénévole. De nombreux clubs font à la fois appel aux bénévoles et à des éducateurs sportifs rémunérés pour encadrer les activités sportives.

Bien que les clubs employeurs soient sur-représentés dans notre échantillon, le nombre d'intervenants bénévoles reste 8 fois plus élevé que le nombre d'emplois, 5 fois plus si on ne considère que les bénévoles réguliers. Les clubs employeurs, du fait de leur taille plus importante, peuvent compter en moyenne sur l'investissement de plus de bénévoles que les clubs sans salariés : 28 bénévoles en moyenne pour les clubs employeurs (dont 16 bénévoles réguliers) et 21 bénévoles en moyenne pour les clubs sans salarié (dont 12 bénévoles réguliers).

Un recours à l'emploi variable selon la taille, le niveau de compétition, l'activité du club

La probabilité qu'une association soit employeur varie selon plusieurs paramètres, en premier lieu selon la taille de l'association en nombre d'adhérents. La liberté associative conduit à une diversité de modes de fonctionnement et de projets portés par les clubs dont la réalisation peut ou pas passer par la création d'emploi. Mis à part les clubs de moins de 30 adhérents, qui ont très peu recours à l'emploi, des clubs de taille comparable peuvent exercer leur activité avec ou sans

Un recours à l'emploi croissant avec la taille du club

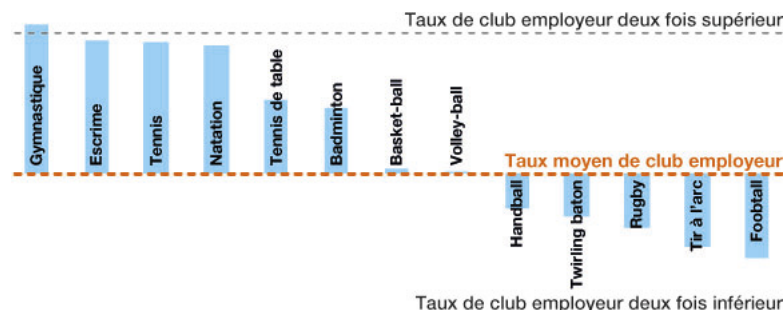


Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

Nombre de clubs répondants : 1 146.

Lecture : Les clubs ayant entre 100 et 250 adhérents ont un recours à l'emploi proche de la moyenne. Les clubs de moins de 30 adhérents ont très peu recours à l'emploi alors que ceux de plus de 500 adhérents sont la plupart du temps employeurs.

Recours à l'emploi pour quelques disciplines



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

Nombre de clubs répondants : 1 146 ; seules les disciplines ayant un taux de réponse satisfaisant ont été retenues (voir encadré 5) ; comme pour l'ensemble des clubs répondants à l'enquête IRDS, le taux de club employeur par discipline est surestimé du fait de la plus grande taille des clubs de l'échantillon.

Lecture : Les clubs de basket-ball et de volley-ball ont un recours à l'emploi proche de la moyenne.

l'appui de personnes rémunérées. Mais plus le nombre d'adhérents est important, plus la probabilité que le club soit employeur est élevée.

La taille médiane des clubs sans salarié est de 93 adhérents. Elle est de 250 pour les clubs employeurs.

Le recours à l'emploi est également plus fréquent lorsque le club encadre la pratique sportive des jeunes enfants (61 % de clubs employeur) et lorsqu'il est engagé à minima dans une compétition départementale : seuls 12 % des clubs sont employeurs quand l'ensemble des licenciés n'a pas de pratique compétitive. Cette part passe à 41 % pour des clubs engagés dans une compétition de niveau départemental et augmente au fur

4 Le soutien à l'emploi dans les associations sportives

Plusieurs dispositifs, certains spécifiques aux associations sportives, d'autres concernant l'ensemble du secteur non marchand, permettent de soutenir le développement de l'emploi sportif. Ces dispositifs visent à alléger les charges et contraintes lorsque le club devient employeur. Mais, en dehors des emplois aidés, les clubs y font globalement peu appel.

Les emplois aidés

Les clubs, en tant que structure associative, bénéficient d'aides à la création d'emploi, que ce soit par la prise en charge par la puissance publique d'une partie du salaire et/ou l'exonération de charges. Ce type d'action sert à la fois la professionnalisation du secteur, des objectifs d'insertion de personnes éloignées de l'emploi et de création d'emplois. Le montant, la durée des aides ainsi que le public susceptible d'occuper l'emploi varient selon les types de contrats. Les principaux dispositifs existant auxquels les clubs ont accès sont les CUI-CAE (Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'accompagnement dans l'emploi), les emplois tremplins et les emplois d'avenir. Il existe également un type d'emploi aidé spécifique au mouvement sportif : les emplois CNDS. Les clubs peuvent également bénéficier d'aides financières en contribuant à la formation des personnes via les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. À chaque nouveau dispositif d'emploi aidé créé, le mouvement sportif s'est mobilisé.

Concernant les emplois tremplins financés par le Conseil régional d'Île-de-France, sur 3529 emplois tremplins projet créés entre 2005 et 2012, 399 l'ont été dans le secteur associatif sportif (11 %). Ceci fait du sport le 4^e secteur ayant bénéficié de ce dispositif d'emploi aidé. Concernant les emplois d'avenir, dernier dispositif créé, le CNOSF et plusieurs fédérations ont signé des conventions avec l'État afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi tout en s'assurant que ces emplois participent à la structuration du secteur associatif sportif (fédérations françaises de football, tennis, équitation, handball, basketball...). Des conventions sont parfois déclinées au niveau régional via les ligues, CROS ou CDOS. En Île-de-France, la Ligue de Paris Île-de-France de Football, soutenue par la Fédération et la Région Île-de-France, a lancé fin 2013 le projet « Un club, un emploi ».

Enfin le Conseil régional d'Île-de-France a également signé une convention avec l'État. Parmi ses principaux axes d'intervention, le Conseil régional peut notamment compléter l'aide à la rémunération apportée par l'État et mobilise l'ensemble des dispositifs et financements de formation pour accompagner le jeune tout au long de son parcours. Il peut également financer des stages de remise à niveau ou de pré-qualification permettant aux jeunes recrutés de faciliter son entrée dans la vie professionnelle au sein du club.

Pour un descriptif plus détaillé des emplois aidés existants et de la mobilisation des associations sportives, voir note de synthèse sur les emplois aidés – <http://www.irds-idf.fr/>

Assiette forfaitaire

L'assiette forfaitaire est un système qui permet au club de ne pas payer certaines cotisations (Sécurité sociale, CSG-CRDS, solidarité autonomie, Fnal, taxe prévoyance et versement transport) sur la base du salaire réellement versé. Les cotisations sont calculées sur une base forfaitaire variant avec le montant de la rémunération brute mensuelle, cette dernière devant rester inférieure au SMIC (assiette forfaitaire allant de 48 euros pour une rémunération brute

inférieure à 429 euros à 477 euros pour une rémunération comprise entre 953 et 1 096 euros). Ce système ne concerne pas les cotisations Pôle emploi, retraite complémentaire, prévoyance, formation professionnelle qui doivent être calculées sur la base du salaire réel.

Ce dispositif est uniquement destiné aux clubs associatifs dont la discipline est agréée par le ministère chargé des sports et pour leurs salariés sportifs, entraîneurs ou assurant des fonctions indispensables à la tenue de manifestations.

L'avantage de l'assiette forfaitaire est de payer moins de cotisations. Mais cela a comme contrepartie d'ouvrir au salarié des droits à prestations moins élevées (maladie, maternité ou vieillesse). L'information du salarié sur les conséquences de payer moins de cotisations est nécessaire, surtout lorsque ce salarié cumule des emplois dans différents clubs appliquant l'assiette forfaitaire à sa rémunération.

Le chèque-emploi associatif

Le chèque-emploi associatif (CEA) est un dispositif géré par l'Urssaf et s'adresse aux associations employant au plus 9 salariés en équivalent temps plein. Il permet de simplifier l'embauche et le paiement des salariés et prend en charge les déclarations et calcul des cotisations sociales. Le centre CEA réalise également pour le compte de l'association des attestations d'emploi qui servent de bulletin de salaire.

Association profession sport loisirs

6 associations profession sport loisirs (APSL) en Île-de-France peuvent apporter un appui aux clubs sportifs. Certaines APSL assurent également le rôle de CRIB (centre de ressources et d'information pour les bénévoles). Outre les conseils d'ordre juridiques ou pratiques, l'appui de l'APSL concernant l'emploi sportif prend principalement deux formes :

- La gestion salariale : prise en charge par l'APSL de toutes les tâches administratives liées à l'emploi : contrat de travail, édition des fiches de paie, transmission des informations à l'Urssaf et autres organismes... La facturation de ces services varie d'une APSL à l'autre et coûte moins de 15 euros par mois par salarié. L'emploi sportif restant très précaire et morcelé, une grande partie des fiches de paie établies par les APSL sont à moins d'une centaine d'euros par mois.
- La mise à disposition de salarié : l'APSL devient employeur et met à disposition des clubs les salariés, ce qui allège les responsabilités et la gestion administrative de l'emploi pour les clubs. L'objectif est de favoriser la mutualisation des emplois entre clubs. L'APSL facture aux clubs le coût du salaire et des frais de gestion (autour de 12% du salaire versé).

La Convention Collective Nationale du Sport (CCNS)

La CCNS est relativement récente (2006). Elle concerne la majorité des associations sportives et fournit un cadre aux relations entre employeurs et salariés. Elle peut être considérée comme contraignante par certains acteurs ou pas encore assez adaptée à l'activité des associations mais elle permet la mise en place concertée de dispositifs plus avantageux que le Code du travail, une adaptation à l'activité sportive et de combler les vides juridiques. La CCNS apporte notamment des éléments sur les contrats de travail, la classification des salariés et les rémunérations, le temps de travail, la formation...

et à mesure que le niveau de compétition s'élève. De plus, 68% des clubs accueillant des sportifs de haut niveau sont employeurs (20 points de plus que la moyenne).

La discipline pratiquée par le club, en lien avec la politique fédérale en matière d'emploi, a un impact sur le recours à l'emploi. Les disciplines pour lesquelles la part de clubs employeurs est nettement au-dessus de la moyenne sont le badminton, le tennis de table, la natation, le tennis, l'escrime et la gymnastique. Le football, le tir à l'arc et le rugby font moins fréquemment appel à des personnes rémunérées. Les sports sous-marins n'ont quasiment pas recours à l'emploi.

Une majorité de petits employeurs

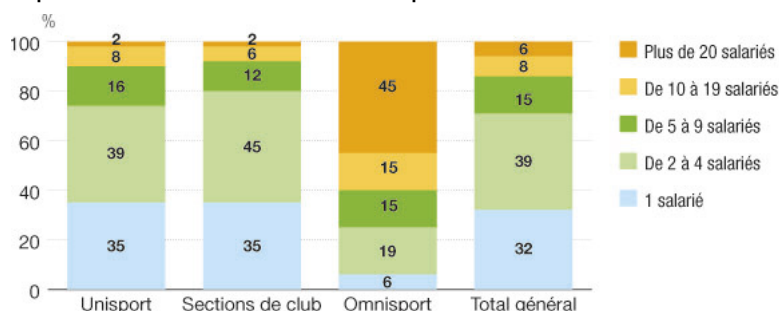
Le recours à l'emploi augmente avec la taille du budget du club et le nombre d'adhérents. Mais, à situation égale, certains clubs embauchent, d'autres pas. Comme évoqué précédemment, devenir employeur est le résultat d'une combinaison entre la stratégie de développement des dirigeants, leurs représentations sur le fait d'être employeur, les possibilités financières du club ainsi que l'influence des pouvoirs publics et du contexte économique et social.

Globalement, les clubs omnisports et leurs sections ont plus souvent recours à l'emploi que les clubs unisport. Ce sont les plus gros employeurs. S'ils ne représentent que 5% des clubs, les clubs omnisports concentrent 36% des emplois et sont plus de 60% à employer plus de 10 personnes.



Anne Thomas/ Mairie de Paris

Répartition des clubs selon la taille en emploi



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013

Nombre de clubs répondants : 554

Lecture : 35% des clubs unisport et des sections de club omnisports employeurs fonctionnent avec un seul salarié.

En dehors des clubs omnisports, la majorité des clubs sont de petits employeurs. Ils sont plus du tiers à ne s'appuyer que sur la présence d'un unique salarié. Au final, les clubs de plus de 10 salariés ne représentent que 14% des employeurs mais l'emploi est concentré dans ces plus grosses structures. Ainsi, les clubs employant plus de 10 salariés accueillent 56% des emplois recensés dans l'enquête, les clubs de plus de 20 salariés, 37%.

Des emplois essentiellement en CDI à temps partiel

Le contrat à durée indéterminée (CDI) et le temps partiel sont la norme dans les associations sportives : dans les clubs répondants à l'enquête, 81% des contrats sont des CDI et 88% des emplois sont à temps partiel.

Une grande partie des CDI prend la forme d'un contrat de travail intermittent (CDII). Il permet au club de faire figurer dans le contrat de travail une alternance de période travaillée et non travaillée. Le CDII est particulièrement approprié aux emplois liés à la saisonnalité, aux postes d'éducateurs n'intervenant que durant les périodes scolaires ou au contraire hors périodes scolaires.

Si les contrats de travail sont relativement stables, ils concernent des périodes travaillées de très courte durée. 59% des emplois ont un temps de travail inférieur à 10 heures par semaine. Les postes d'entraîneurs nécessitent une importante flexibilité et disponibilité, les entraînements ayant souvent lieu en soirée ou le week-end, de même pour les compétitions.

Les clubs ayant répondu à l'enquête ont déclaré avoir recours au statut d'indépendant pour 3% de leurs emplois.

Par ailleurs 7% des contrats concernent des emplois aidés, la plupart du temps en CDD. Les clubs unisport ont un peu plus recours à ce type d'emploi (11% d'emplois aidés). Ainsi, plus d'un cinquième des clubs employeurs de l'échantillon accueillent un ou plusieurs emploi(s) aidé(s).



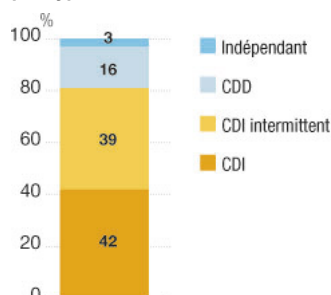
Gérard Sanz / IJUS/Mairie de Paris

**La loi relative
à la sécurisation
de l'emploi
va impacter le
fonctionnement des
clubs employeurs**

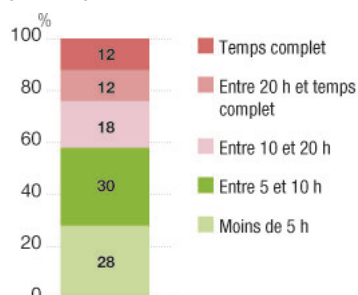
**L'éducateur sportif, au cœur de l'activité
des clubs**

Les tâches confiées aux salariés varient selon les clubs. Elles concernent en premier lieu le métier d'éducateur sportif : entraînement des adhérents du club, intervention en-dehors du club (en direction d'un public scolaire par exemple), organisation et participation aux manifestations sportives... Dans les clubs ayant répondu à l'enquête, 89% des personnes rémunérées exercent un métier d'encadrement sportif. 6% des personnes assurent un emploi administratif : secrétariat, accueil, gestion, recherches de sponsors et relations avec les partenaires... Certains entraîneurs ont des fonctions élargies et assurent d'autres tâches à titre secondaire (administratives, gestion...), notamment dans les clubs qui n'ont qu'un unique salarié. 16% des emplois d'éducateurs sportifs déclarés dans l'enquête IRDS sont dans ce cas. Les dirigeants bénévoles conservent généralement les fonctions liées aux finances de l'association, à la politique de développement et aux relations avec les principaux partenaires, notamment publics, les relations avec les organes locaux des fédérations...

**Répartition des emplois
par type de contrat de travail**



**Répartition des emplois
par temps de travail**



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013

Nombre de clubs répondants : 554

Lecture : 16% des emplois dans les clubs sont en CDD. 28% des emplois ont un temps de travail inférieur à 5 heures par semaine.

**Des freins au développement de l'emploi
sportif**

Soutenue par la volonté de professionnaliser les clubs, par l'augmentation de la pratique et des dépenses sportives, l'évolution de l'emploi a été dynamique au sein des associations sportives. Les différents dispositifs d'emplois aidés en direction du secteur non marchand ont également favorisé la création d'emplois. Au cours des 20 dernières années, l'emploi dans les clubs s'est développé à un rythme bien plus élevé que l'ensemble de l'emploi régional : évolution annuelle moyenne de +2,4% au regard d'une progression de l'emploi régional inférieure à 1% par an. L'emploi dans les clubs sportifs franciliens est aujourd'hui estimé à 20 000 emplois.

L'impact de la crise économique a été plus tardif sur le secteur associatif et donc sur les clubs sportifs. Ceux-ci sont en effet moins exposés à la conjoncture économique et l'emploi au sein des clubs a pour l'instant peu diminué.

Si l'évolution de l'emploi sur longue période est favorable, les freins à l'embauche d'un salarié persistent et risquent même de s'accroître en période de raréfaction des ressources.

Comme cela a déjà été évoqué, créer un emploi implique une réflexion sur la répartition des rôles au sein de l'association et implique pour les dirigeants de nouvelles fonctions et responsabilités. L'engagement du président en cas de litige avec la personne rémunérée peut également être un frein.

De plus, les clubs sportifs se tournent peu vers les interlocuteurs existants qui pourraient les accompagner dans leur fonction d'employeur. Seuls 5% des clubs ayant répondu à l'enquête passent par une APSL (association professionnelle sport loisirs) pour la gestion de leur emploi. Il s'agit pour les trois-quarts de petits employeurs (moins de 5 emplois).

Devenir employeur suppose aussi d'être assuré d'un certain volume d'activité annuel pour pérenniser l'emploi. Malgré les différents allègements de charges sociales existants, le coût d'un emploi reste conséquent, surtout pour les petits clubs. L'obligation de diplôme pour encadrer des activités par une personne rémunérée, comme cela a déjà été évoqué, peut rendre plus difficile le recrutement d'un salarié.

Enfin, les emplois sont souvent à temps très partiel, sur des créneaux restreints et contraignants (les soirs, mercredis après-midi et week-ends). Ces différents éléments engendrent une concurrence entre les clubs, des difficultés de recrutement et une précarité des personnels. La loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14

juin 2013 va profondément modifier le travail à temps partiel avec l'introduction d'une durée minimale hebdomadaire de travail fixée à 24 h. Son entrée en vigueur a été repoussée au 1^{er} juillet 2014. Des dérogations à cette durée minimale sont possibles : à la demande du salarié, pour les salariés de moins de 26 ans en études. Une période transitoire est aménagée jusqu'au 1^{er} janvier 2016 pour les contrats de travail conclus avant le 1^{er} juillet 2014 et des accords de branche pourront être négociés pour réduire la durée minimale de travail. La branche du sport devrait donc négocier un cadre plus adapté aux activités sportives. Dans l'hypothèse où il n'y aurait pas d'accord, les employeurs pourraient seulement s'appuyer sur les dérogations évoquées ci-dessus.

Au regard du temps de travail très morcelé dans le secteur du sport, ce nouveau cadre légal, éloigné du mode de fonctionnement actuel des associations sportives, amènera des changements. Que feront-les clubs : recours à des travailleurs indépendants au lieu de travailleurs salariés ? Disparition d'emplois ou mutualisation de l'emploi avec d'autres pour arriver à des contrats de travail dépassant la limite légale de temps de travail ?...

Une mutualisation des moyens à renforcer

Pour pallier ces difficultés, l'une des voies à privilégier est la mutualisation des moyens et des besoins entre les structures employant des éducateurs sportifs. La mutualisation permet aux clubs de partager certains coûts et la gestion de l'emploi voire de rendre possible la création d'un emploi là où chaque structure isolément n'aurait pas eu les moyens de l'assumer.

Cette mutualisation entre clubs peut s'organiser au niveau local via la mairie ou un office municipal des sports, au niveau de la fédération ou via les associations profession sport loisirs et leur dispositif de mise à disposition de salariés. Elle peut ainsi prendre plusieurs formes : mise en relation de clubs ou autres acteurs ayant des besoins complémentaires, mise à disposition de personnels ou outils plus formalisés comme le groupement d'employeur (GE). Toutes ces actions permettent de consolider l'emploi dans les clubs, d'éviter un émiettement des temps de travail et sont autant de solutions pour encourager les clubs à devenir employeur.

Le GE dans le domaine du sport reste peu utilisé, encore moins en Île-de-France alors qu'il permettrait de lever certains freins à l'emploi évoqués par les acteurs du sport. Le GE est une structure à but non lucratif qui devient l'em-

ployeur de salariés et les met ensuite à disposition de ses adhérents selon des modalités définies conjointement (volume horaire, fonctions...). Les différents employeurs affiliés au GE sont solidaires.

Pour les clubs employeurs, le GE apporte une sécurité et un appui dans la gestion des ressources humaines (notamment la partie administrative et comptable). Il permet aux employeurs de proposer des emplois plus attractifs puisque souvent en CDI et avec un temps de travail plus élevé.

Du côté des salariés, les avantages sont également nombreux. La mutualisation leur apporte une stabilité, un contrat de travail unique, un temps de travail plus élevé et facilite l'accès à la formation.

La plupart des groupements d'employeur existant dans le sport en France sont de petites tailles (moins de 5 salariés en équivalent temps plein et/ou moins de 5 membres), concernent un territoire limité et souvent une même discipline. En Île-de-France, il n'existe qu'un GE dans les métiers du sport. Il s'agit de celui porté par l'APSL 77 qui regroupe des clubs de plusieurs disciplines sportives.

Si les GE dans le domaine du sport emploient surtout des éducateurs sportifs, la mutualisation permet d'envisager autrement les complémentarités et de mener une réflexion sur la diversification des fonctions assurées par les éducateurs et entraîneurs. Penser la polyvalence avec des entraîneurs remplissant également des fonctions administratives, commerciales ou de gestion permet d'accroître leurs heures de travail, de répondre aux besoins de nombreux clubs et pourra favoriser leur reconversion professionnelle à terme.

***Des pistes d'action
pour consolider
l'emploi et aider
les clubs
employeurs***



J.-C. Bardot - le bar Florean photographie / AUL idf

Qui sont les 1 146 clubs ayant répondu à l'enquête ?

L'échantillon de clubs enquêtés représente 7 % des clubs recensés en Île-de-France par le ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative. Les questionnaires ont majoritairement été remplis par les présidents (65 % des réponses) et membres du bureau (trésorier : 10 %, secrétaire : 8 %, vice-président : 3 %). L'échantillon de l'enquête IRDS présente certaines spécificités. Afin de mieux les identifier et d'avoir des points de repères, les caractéristiques des clubs répondants sont comparées à celles des clubs recensés par le ministère des sports.

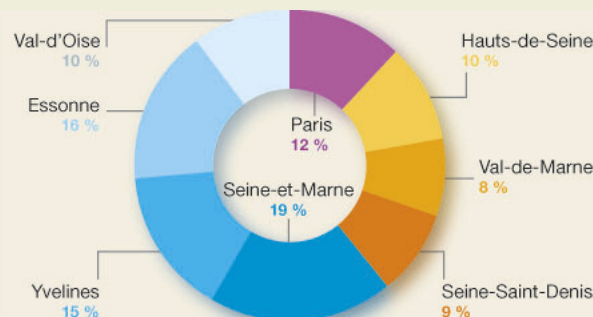
Au niveau de la localisation des clubs au sein des différents départements franciliens, l'échantillon de l'enquête est représentatif. Paris est sous-représenté : 12 % des clubs de l'enquête y exercent leur activité contre 16 % des clubs recensés par le ministère. Les départements de grande couronne sont quant à eux légèrement sur-représentés dans l'enquête.

Une grande variété de disciplines sportives est présente dans l'échantillon de l'enquête puisque plus de 50 sont recensées. Pour certaines disciplines, plus de 20 % des clubs d'Île-de-France ont répondu (badminton, canoë-kayak, football américain, handball, hockey, rugby, sports sous-marins, twirling bâton et voile). Parmi les disciplines sous-représentées et regroupant un nombre de clubs importants en Île-de-France, nous pouvons souligner le faible taux de retour des clubs de judo, arts martiaux, sports de combat, golf, randonnée, cyclotourisme... Les centres équestres n'ont pas été retenus dans l'enquête. Ils feront l'objet d'une étude à venir.

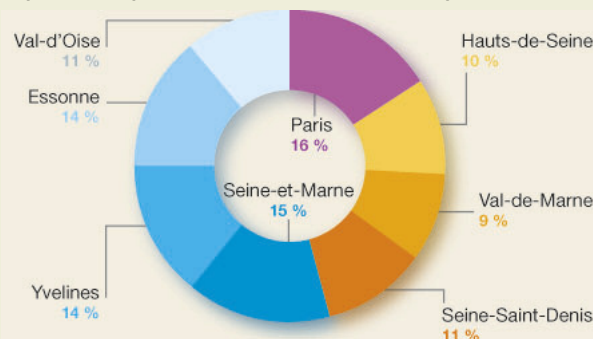
Dans cette étude, les critères retenus pour fournir des données générales sur une discipline sont : un nombre de clubs répondant supérieur à 20 et une représentativité supérieure à 10 % des clubs recensés par le ministère. 14 disciplines entrent dans ce cadre avec des taux de réponse allant de 12 % à 50 %.

Les clubs de l'échantillon ont une taille moyenne en nombre de licenciés plus élevée que l'ensemble des clubs franciliens recensés. La taille moyenne des clubs de l'enquête est de 264 licenciés, 206 en enlevant les clubs multisports et omnisports pour une taille moyenne de 112 pour l'ensemble des clubs recensés par le ministère. Le fait que les clubs de plus grande taille ont certainement moins de difficultés à mobiliser une personne pour répondre à une enquête est une explication. La sur-représentation des clubs de grande taille conduit à une proportion de clubs employeurs plus élevée dans l'enquête IRDS (49 % des clubs répondants pour 16 % des clubs de sport au niveau national). Le fait que les clubs répondants appartiennent plus à une discipline olympique que l'ensemble des

Répartition départementale des clubs de l'enquête



Répartition départementale des clubs recensés par le ministère

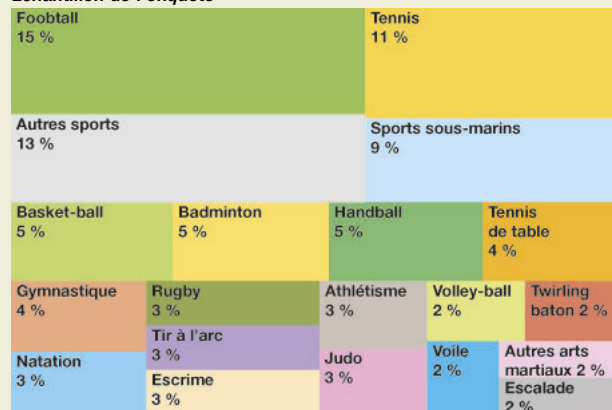


Sources : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013, Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports 2012.

clubs franciliens est une autre explication car la taille des clubs uni-sport olympique est plus élevée (152 licenciés en moyenne en Île-de-France). Enfin, la grande majorité des clubs répondants est également engagée dans des compétitions à minima de niveau départemental, ce qui implique pour la majorité des disciplines d'avoir un club déjà structuré. Une précédente enquête du ministère estimait à 31 % la part des associations ne proposant qu'une activité de loisir sans compétition alors qu'elle n'est que 11 % dans l'enquête IRDS. Néanmoins, près de 400 clubs ont moins de 100 adhérents dont 170 en ont moins de 50, ce qui rend possible une analyse sur les clubs de petite taille. Les présentations distinguant le statut employeur ou non du club ainsi que sa taille seront privilégiées pour l'analyse du fonctionnement financier.

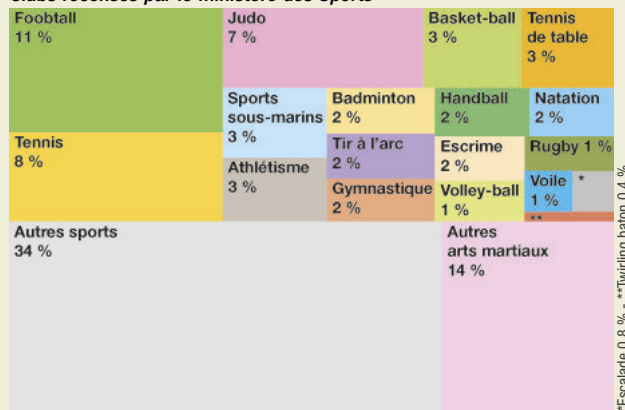
Répartition des clubs unisport et des sections par disciplines

Échantillon de l'enquête



Sources : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013, Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports 2012.

Clubs recensés par le ministère des Sports



*Escalade 0,8 % - **Twirling bâton 0,4 %

Les clubs d'une même discipline souhaitent souvent disposer d'un animateur sur les mêmes créneaux et lorsqu'ils ont une pratique compétitive, ils ne sont pas forcément prêts à partager leurs entraîneurs. La mutualisation fonctionne alors quand la personne peut à la fois travailler pour un club et un autre type d'organisme (un comité d'entreprise, un centre d'action sociale...). Un développement plus soutenu des GE et plus globalement de la mutualisation des emplois passeront par la collaboration des clubs avec d'autres acteurs du domaine social, culturel, des loisirs, de l'animation ou de la santé... C'est à ce niveau que des complémentarités entre les besoins de chacun pourront être trouvées.

EN CONCLUSION

L'investissement des bénévoles contribue de façon déterminante au fonctionnement des associations sportives. Ils en assurent le plus souvent seuls la gestion administrative et financière, l'encadrement et le développement de la pratique sportive, l'organisation des compétitions et le transport des adhérents. Les clubs sportifs et leurs bénévoles ont contribué à créer de nombreux emplois soutenant la politique de développement des clubs et accompagnant les évolutions de l'environnement institutionnel. Comme nous le développerons dans le second volet sur l'économie des clubs, la professionnalisation et le recours à l'emploi ont un coût, financé en grande partie par les acteurs publics et les adhérents. En période de raréfaction des financements publics, l'emploi au sein des clubs pourrait être fragilisé. Mais si plusieurs pistes de réflexion et outils existent afin de consolider et pérenniser ces emplois, il conviendrait qu'ils soient plus massivement utilisés par les clubs. La mutualisation et la coopération entre clubs sportifs, mais également avec les acteurs de l'animation, des loisirs... sont des pistes à développer.

Cependant, la préoccupation principale des dirigeants au sujet des ressources humaines concerne les bénévoles. Parmi les principaux facteurs de fragilité évoqués par les dirigeants dans l'enquête menée par l'IRDS, les difficultés concernant les bénévoles arrivent en première ligne : il s'agit du manque de bénévoles (9% des clubs enquêtés) et surtout des dirigeants (16%) et dans une moindre mesure d'une qualification insuffisante des bénévoles (3%). Beaucoup de clubs existent grâce à l'investissement d'un ou deux bénévoles dirigeants ce qui peut engendrer épuisement et fragilité si l'un des bénévoles vient à être moins dis-



ponible. D'autres enquêtes concernant l'ensemble du champ associatif confirment que les dirigeants sportifs sont généralement plus inquiets du manque de bénévoles que les autres dirigeants associatifs⁽¹⁰⁾. Ces enquêtes mettent également en avant que le bénévolat sportif poursuit son développement⁽¹¹⁾. Mais les évolutions sociétales et des temps de vie plus contraints conduisent de nombreux bénévoles à s'engager sur du plus court terme et pour des actions ponctuelles. L'ensemble des dispositifs permettant aux clubs de maintenir et développer leurs ressources humaines sont à renforcer. Dans ce contexte, c'est aussi le recours à l'emploi qu'il faut continuer à organiser. ■

(10) Enquêtes de Viviane Tchernonog CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne ou enquêtes d'opinion auprès des responsables associatifs menées par Recherches et Solidarités.

(11) Enquête BVA, Drees 2010.

▼ POUR EN SAVOIR PLUS

- Bazin Cécile, Malet Jacques, *La France associative en mouvement*, Recherches et Solidarités, 11^e édition septembre 2013
- Bazin Cécile, Malet Jacques, *La France bénévole*, France Bénévolat, Recherches et Solidarités, 10^e édition mai 2013
- Bénévolat, le guide, les droits des bénévoles et le soutien au bénévolat, ministère des sports, de la jeunesse, de la vie associative et de l'éducation populaire, 2014
- France Bénévolat, *La situation du bénévolat en France en 2013*, juin 2013
- Prouteau Lionel, Bénévolat, Enquête sur la vie associative en France en 2010 : résultats préliminaires, Enquête BVA – Drees, ministères chargés des affaires sociales et de la santé, décembre 2011
- Tchernonog Viviane, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz, Juris associations, 2013
- Tchernonog Viviane, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz, Juris associations, 2007
- Tchernonog Viviane, *Le paysage associatif de l'Île-de-France, quelques repères*, DRDJS Paris – Île-de-France, juin 2009
- Tchernonog Viviane, Vercamer Jean-Pierre, *Les associations entre mutations et crise économique, Etat des difficultés*, CNRS, Deloitte, octobre 2012
- Tchernonog Viviane, Vercamer Jean-Pierre, *trajectoires associatives, enquête sur les facteurs de fragilité des associations*, CNRS, Deloitte, mars 2006

REMERCIEMENTS

À l'ensemble des clubs ayant répondu à l'enquête de l'IRDS ou ayant été rencontrés, aux ligues et comités sportifs franciliens pour leur collaboration, à Viviane Tchernonog pour ses conseils.

Ce dossier a été réalisé grâce au soutien et à la collaboration des membres du comité de pilotage :

Michaël Duriez,
Stéphane Rivaud - ANDIS
Patrick Sieradzki - CESER
Jean-Louis Boujon -
Comité Île-de-France de Rugby
Fernand Escobar, Aminata Soukouna -
Comité Régional des Clubs
Omnisports d'Île-de-France
Damien Escaffre, Michel Jomin,
Jean-Claude Molet - CROSIF
Frédéric Sanaur – Conseil régional
d'Île-de-France
Christophe Bernard, Catherine Cretinoir,
Caroline Jean-Davin - DRJSCS
Patrick Mignon - INSEP
Benoît Lehuède -
Ligue Île-de-France de Badminton
Dominique Charrier – Université
Paris-Sud 11