

Décembre 2018

- **Etude sur les aides à l'emploi et à la formation dans le champ animation/jeunesse et sport : quelles possibilités de passerelles entre dispositifs ?  
Rapport final**
- **Etude commanditée par la DRJSCS Occitanie avec le soutien du Ministère des Sports**



## Vos correspondants pour cette mission :

**Elodie RUBAUD IMBERT, Chef de projet**

Tél. : 06 17 48 17 07

E-mail : [elodie.rubaud@amnyos.com](mailto:elodie.rubaud@amnyos.com)

Bureau de rattachement : Paris

Raphaëlle Grandet, consultante

Jean Stéphane Martines, juriste

Jean Dutoya, Directeur associé

## Commanditaire :

**DRJSCS Occitanie**

Contact : Estelle KESSELER

Coordinatrice Unité observation, études et statistiques

Plate-forme de coordination et d'appui aux départements



Siège social

11, avenue Philippe Auguste

75011 **PARIS**

Tél.: 01 43 13 26 66 – fax : 01 43 13 26 65



Bureaux à Lyon, Marseille, Bordeaux

Et représentation dans les 5 DOM

# Sommaire

<b>1. Rappel de la commande et du contexte d'intervention .....</b>	<b>5</b>
1.1 Les objectifs de l'étude et la méthodologie déployée.....	5
1.2 Le périmètre de l'étude.....	6
1.2.1 Les dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation observés .....	6
1.2.2 La place de ces dispositifs en région Occitanie.....	7
1.3 Une intervention dans un contexte mouvant .....	8
<b>2. Enseignements de l'enquête en direction des employeurs associatifs sur les logiques de mobilisation des aides et leurs besoins</b>	<b>10</b>
2.1 Le profil des répondants .....	12
2.2 Les pratiques en termes de mobilisation des dispositifs d'aide à l'emploi .....	14
2.2.1 Un niveau de recours important aux dispositifs d'aide à l'emploi.....	14
2.2.2 Des aides mobilisés en premier lieu pour des raisons financières.....	16
2.2.3 Des logiques de développement ou de création d'activités ou de projets à travers la mobilisation de dispositifs d'aide à l'emploi.....	17
2.2.4 Une mobilisation principalement sur des postes à dominante d'encadrement.....	17
2.3 Les pratiques en termes de mobilisation des dispositifs d'aide à la formation.....	19
2.3.1 Un niveau de recours plus limité aux dispositifs d'aide à la formation et des pratiques de mobilisation différentes entre les branches.....	19
2.3.2 Une volonté des structures de soutenir l'évolution professionnelle du salarié et l'évolution des activités de la structure.....	20
2.3.3 Des dispositifs principalement mobilisés sur les postes à dominante d'encadrement des activités.....	21
2.4 Les logiques repérées en termes de cumul et de succession de dispositif sur un même poste.....	22
2.4.1 1/3 des employeurs interrogés déclarent avoir cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste, de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation au cours des trois dernières années.....	22
2.4.2 Des logiques « insertion » visant la qualification des salariés, ou de « pérennisation » plus ou moins marquées parmi les employeurs.....	22
2.5 Les impacts de la mobilisation de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou à la formation pour les salariés.....	24
2.5.1 En termes d'accès à la qualification et d'évolution professionnelle.....	24
2.6 La capacité de pérennisation .....	26
2.6.1 Globalement, on observe une volonté de pérenniser le(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi.....	26

2.6.2	<i>Mais, des écarts notables entre le souhait de pérenniser et la capacité de pérennisation pour les structures interrogées .....</i>	27
2.6.3	<i>... En lien avec la fragilité financière des structures, principal frein à la pérennisation cité .....</i>	28
<b>2.7</b>	<b>L'exercice de la fonction employeur .....</b>	<b>29</b>
2.7.1	<i>Les actions mises en place pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié .....</i>	29
2.7.2	<i>Les difficultés et les attentes évoquées par les employeurs pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié.....</i>	30
2.7.3	<i>Les autres pratiques des employeurs pour assurer leur activité, sans passer par le recrutement</i>	33
<b>3.</b>	<b>Etat des lieux de dispositifs mobilisables et analyse des articulations possibles pour favoriser des parcours d'accès à une qualification ou une pérennisation de l'emploi.....</b>	<b>34</b>
3.1	Etat des lieux de dispositifs mobilisables dans le champ sport et animation/jeunesse .....	34
3.2	Analyse des possibilités règlementaires en termes d'articulation des dispositifs	35
3.2.1	<i>Dispositif Sésame.....</i>	35
3.2.2	<i>Aide à l'emploi du CNDS .....</i>	36
3.2.3	<i>Aide à l'apprentissage du CNDS.....</i>	36
3.2.4	<i>Poste FONJEP.....</i>	37
3.2.5	<i>Dispositifs de droit commun : PEC, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation .</i>	37
3.3	Synthèse des possibilités d'articulation entre les dispositifs.....	38
<b>4.</b>	<b>Conclusions et recommandations .....</b>	<b>40</b>
4.1	Différentes logiques de mobilisation des dispositifs qui ne s'inscrivent pas toujours dans de réelles stratégies en termes de qualification et/ou de pérennisation des salariés .....	40
4.2	Des écarts importants entre le souhait et la capacité de pérenniser des structures	41
4.3	Des employeurs qui s'investissent pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle des salariés, mais un enjeu de les soutenir dans ces démarches .....	43

## 1. Rappel de la commande et du contexte d'intervention

### 1.1 Les objectifs de l'étude et la méthodologie déployée

Les principaux objectifs de la mission validés avec la DRJSCS Occitanie sont les suivants :

- Mieux comprendre les **logiques de mobilisation des dispositifs par les structures employeuses et identifier leurs besoins** pour le développement de leur activité et pour accompagner les salariés dans leur parcours de professionnalisation
- Identifier les **possibilités de parcours des salariés dans une logique d'accès à une qualification/ à une certification professionnelle, ou de pérennisation**, via la mobilisation successive de dispositifs d'aides à l'emploi et d'aides à la formation
- Améliorer la **lisibilité des dispositifs** pour les structures employeuses du secteur associatif ainsi que leurs articulations possibles

Pour ce faire, plusieurs types d'investigations ont été déployés :

- **Une enquête en ligne en direction des employeurs associatifs du champ jeunesse et sport**

Les associations ciblées étaient celles ayant mobilisé un dispositif d'aide à l'emploi ou d'aide à la formation : « jeunesse et sport » (Sésame, aide à l'emploi CNDS, aide à l'apprentissage CNDS, aide à l'emploi FONJEP) et / ou de droit commun (CUI-CAE, Emplois d'avenir, Contrat d'apprentissage) en 2017.

Les objectifs de l'enquête étaient les suivants :

- mieux connaître les structures employeuses mobilisant ces dispositifs/ aides, notamment l'état et l'exercice de leur fonction employeur ;
- comprendre les logiques de mobilisation des dispositifs et les impacts sur les structures et les salariés ;
- identifier leurs besoins sur le champ de l'emploi, la formation, et pour favoriser leur montée en compétences sur la fonction employeur.

- **Une analyse juridique des textes officiels des dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation pour analyser les possibles passerelles entre eux**

L'exercice a consisté à analyser les circulaires et textes officiels des dispositifs cités précédemment afin d'identifier les articulations possibles (cumuls ou successions) entre dispositif. Cela, dans une logique d'accès à une qualification/ à une certification professionnelle, ou de pérennisation.

- **L'élaboration de fiches descriptives sur les dispositifs d'aide à l'emploi et d'aide à la formation, intégrant la notion d'articulations entre eux**

Ces fiches ont été réalisées sur la base d'une analyse des caractéristiques des dispositifs (publics et employeurs concernés, durée de l'aide, objectif du dispositif, montant et autres avantages pour l'employeur, obligations pour

l'employeur, etc.), des modalités de déploiement opérationnel (prescripteurs, modalités de contractualisation, de suivi, de préparation de la sortie...) et des articulations possibles avec les autres dispositifs.

Les dispositifs ciblés étaient les suivants, mobilisables au moment de la réalisation de l'étude (printemps 2018) dans le champ animation/ jeunesse et sport :

- dispositifs de droit commun : PEC, Contrat d'apprentissage
- dispositifs de droit spécifique : Sésame, aide à l'emploi CNDS, aide à l'apprentissage CNDS, poste FONJEP.

■ **La réalisation d'entretiens qualitatifs auprès d'un échantillon de 6 associations en vue de la réalisation de « fiches d'expériences »**

Les associations contactées ont répondu à l'enquête et dans ce cadre, ont déclaré qu'elles avaient mobilisées différents dispositifs dans une logique d'accès à une qualification/ à une certification professionnelle, ou de pérennisation.

L'objectif à travers la réalisation de ces fiches d'expériences est de pouvoir approfondir les motivations des employeurs dans la mobilisation des dispositifs et d'illustrer des parcours vertueux d'accès à une qualification/ à une certification professionnelle, ou de pérennisation.

## 1.2 Le périmètre de l'étude

### 1.2.1 Les dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation observés

Les dispositifs d'aide à l'emploi ou d'aide à la formation « jeunesse et sport » et de droit commun suivants ont été observés dans le cadre de l'étude. Voici une présentation synthétique des objectifs de chaque aide ainsi que des avantages financiers :

Dispositifs	Objectifs	Aide financière
<b>Fonjep</b>	Aide triennale qui permet de développer et de pérenniser un projet associatif dont la réalisation nécessite l'emploi d'un(e) salarié(e) permanent(e) qualifié(e).	Le montant de l'aide peut varier en fonction des financeurs mais l'aide sera de maximum environ 1/3 du Smic chargé pour le ministère chargé de la jeunesse et de la vie associative.
<b>CNDS aide à l'emploi</b>	Soutien à la structuration du mouvement associatif et au développement de l'emploi de qualité en facilitant le recrutement de personnels qualifiés. La priorité est donnée aux emplois d'éducateurs sportifs.	Aide non dégressive en Occitanie de 34.500 € répartie sur 4 ans, représentant pour un temps plein 8 625€ par an. Recrutements au bénéfice de territoires carencés (QPV et ZRR) exclusivement.
<b>CNDS aide à l'apprentissage</b>	Aide financière en direction des associations sportives affiliées à une fédération	Aide financière forfaitaire de 2 000 € par an par apprenti pour la durée de la

	agrée souhaitant employer un apprenti.	formation.
<b>Sésame</b>	Aide financière à une formation (animation/sport) apportant au jeune (16-25 ans) une qualification professionnelle permettant une insertion durable dans l'emploi.	Subvention de 2 000€ / jeune.
<b>Apprentissage</b>	Contrat de travail qui vise à permettre à un jeune de suivre une formation générale, théorique et pratique, en vue d'acquies un diplôme d'État ou un titre à finalité professionnelle.	Exonération de cotisations sociales totale ou partielle selon la taille de l'entreprise ou la qualité d'artisan et aide financière d'au moins 1000 euros pour les employeurs
<b>CUI-CAE PEC depuis le 11/01/2018</b>	Contrat aidé qui vise à faciliter l'insertion professionnelle de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi (jeunes de moins de 26 ans, de plus de 50 ans, bénéficiaires de minima sociaux, résidants en quartiers prioritaires, etc.) <i>Depuis le 11/01/2018, le contrat aidé devient un parcours emploi compétences</i>	Aide mensuelle fixée au niveau régional par des arrêtés des préfets de région, et s'applique dans la limite de 95% du taux horaire brut du Smic. Aide modulable en fonction de la situation du bénéficiaire, de l'employeur et des spécificités du marché de l'emploi.
<b>PEC</b>	Contrat aidé destiné aux publics les plus éloignés du marché du travail, associant mise en situation professionnelle et accès facilité à la formation et à l'acquisition de compétences.	Aide mensuelle dont le montant est fixé au niveau régional par des arrêtés des préfets de région. Cette aide est modulable en fonction de la situation du bénéficiaire, de l'employeur et des spécificités du marché de l'emploi. En Occitanie, le taux de prise en charge par l'Etat (hors CAOM) est de 50% du SMIC.

### 1.2.2 La place de ces dispositifs en région Occitanie

En ce qui concerne les dispositifs « jeunesse et sport » en 2017, en Occitanie : l'aide à l'emploi du CNDS a concerné 450 postes et l'aide du Fonjep 377 postes.

Le volume de postes ayant bénéficié de l'aide du CNDS pour l'apprentissage et de l'aide Sésame est moins important : ces aides ont concerné respectivement 64 et 30 postes.

Récapitulatif du nombre de postes concernés et de structures bénéficiaires par dispositif « jeunesse et sport » en 2017, en Occitanie :

	nombre de postes concernés	nombre de structures bénéficiaires
Fonjep jeunesse	377	240
CNDS aide à l'emploi	450	375
CNDS apprentissage	64	43
Sesame	30	29

Concernant les dispositifs de droit commun, 1726 CUI-CAE ont été prescrits en 2017 dans le champ du sport et de l'animation et 445 jeunes ont été en apprentissage.

### **1.3 Une intervention dans un contexte mouvant**

---

L'étude s'est déroulée sur un calendrier de 9 mois, entre décembre 2017 et août 2018.

Cette étude s'est donc déployée dans un contexte **de refonte du dispositif des emplois aidés, ce qui nous a amené à revoir les enjeux et le périmètre de l'étude, notamment en termes de dispositifs et de parcours/ « passerelles » à analyser.**

En janvier, la circulaire du 11/01/2018 relative à **la mise en œuvre du Parcours Emploi Compétences (PEC) a permis d'entrevoir plusieurs enjeux à venir pour les employeurs associatifs**, notamment :

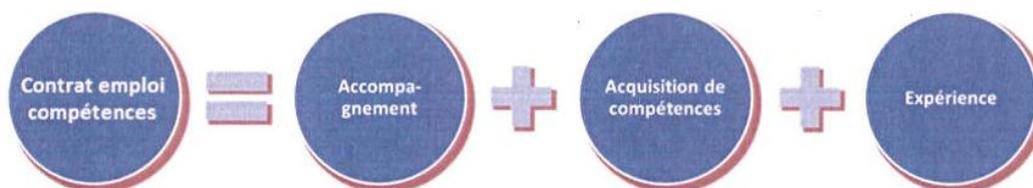
- se repérer dans un nouveau paysage de dispositifs afin de pouvoir mobiliser les dispositifs les plus adaptés ;
- monter en compétences sur la fonction employeur au regard de l'exigence croissante attendue sur le volet accompagnement des salariés et sur la capacité des employeurs associatifs à offrir des postes et un environnement de travail propices à un parcours d'insertion.

Aussi, l'étude revêt une importance certaine car la connaissance et les enseignements issus des investigations menées permettront de calibrer les actions à engager pour informer les employeurs associatifs et les accompagner pour répondre aux exigences nouvelles à l'égard des employeurs.

Extraits de la circulaire du 11/01/2018 relative aux parcours emploi compétences et au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées de l'emploi, mettant en avant les exigences à l'égard des employeurs

*Le Parcours emploi compétences repositionne les contrats aidés autour du triptyque emploi-formation-accompagnement (...).*

*Le contrat aidé devient un parcours emploi compétences recentré sur son seul objectif d'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi associant mise en situation professionnelle et accès facilité à la formation et à l'acquisition de compétences.*



*Le recentrage des parcours emploi compétences sur l'objectif d'insertion suppose une exigence réelle à l'égard des employeurs, qui doivent être sélectionnés sur la capacité à offrir des postes et un environnement de travail propices à un parcours d'insertion (...).*

*La sélection des employeurs doit se faire autour des critères indiqués ci-après :*

- le poste doit permettre de développer la maîtrise de compétences professionnels et des compétences techniques qui répondent à des besoins du bassin d'emploi ou transférables à d'autres métiers qui recrutent ;
- l'employeur doit démontrer une capacité à accompagner au quotidien les salariés (...) et de l'effectivité de la désignation et mobilisation d'un tuteur ;
- l'engagement à faciliter l'accès à la formation : les employeurs proposant des formations a minima pré-qualifiantes doivent être prioritaires – le CUI pouvant être une première étape débouchant sur une formation qualifiante (...); le « chaînage » du parcours devant s'établir en amont de la sortie du contrat ;
- le cas échéant, la capacité de l'employeur à pérenniser le poste.

## 2. Enseignements de l'enquête en direction des employeurs associatifs sur les logiques de mobilisation des aides et leurs besoins

### Méthodologie d'enquête

<p><b>Echantillon</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Base de contacts d'associations employeuses du champ « jeunesse et sport » <b>ayant mobilisé un dispositif d'aide à l'emploi ou à la formation « jeunesse et sport » et/ ou droit commun en 2017</b></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Base contact emails de 1338 associations ⇒ <i>Cf. précisions par rapport à l'échantillon ci-dessous</i></li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 434 réponses exploitables au questionnaire : soit un taux de réponse de 32%             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 320 répondants issus de la base des dispositifs spécifiques (74% des répondants)</li> <li>- 114 issus de la base CAE (26% des répondants)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mode de recueil</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Enquête en ligne auto-administrée via le logiciel Sphinx IQ2</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 33 abandons seulement sur 467 structures ayant commencé à remplir le questionnaire</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Un temps moyen de saisie du questionnaire de 15 minutes</li> </ul>
<p><b>Dates d'enquête</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Enquête accessible en ligne sur une durée de 3 semaines pour la base « dispositifs spécifiques jeunesse et sport » (31 mai – 21 juin) et 2 semaines pour la base « dispositifs de droit commun » (du 7 au 21 juin)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Deux relances organisées auprès des associations (les 12 et 18 juin)</li> </ul>

## Précisions par rapport à l'échantillon :

L'enquête vise les structures associatives employeuses faisant partie du champ « jeunesse et sport ». Pour des raisons liées à la faisabilité de l'enquête et pour ne pas complexifier la saisie du questionnaire pour les employeurs, il a été décidé d'interroger les structures ayant bénéficié en 2017, d'un dispositif d'aide à l'emploi/formation « jeunesse et sport » et ou de droit commun. Pour les structures ayant bénéficié uniquement de dispositifs de droit commun, et notamment les contrats aidés CUI-CAE, une approche par secteur (catégories NAF) a été réalisée afin de rester sur le périmètre choisi du champ d'enquête.

Les dispositifs « jeunesse et sport » considérés dans le cadre de l'enquête sont : le Fonjep, CNDS aide à l'emploi, CNDS aide à l'apprentissage, Sésame. Et pour le droit commun : le contrat d'apprentissage et le CUI-CAE.

### Nombre de structures présentes dans l'échantillon au regard des dispositifs mobilisés :

Dispositifs questionnés dans le cadre de l'enquête	Nombre de structures dans l'échantillon
Fonjep	240
CNDS aide à l'emploi	364
CNDS aide à l'apprentissage	43
Sésame	29
Apprentissage	237
CUI-CAE* (hors structures déjà repérées dans les dispositifs « jeunesse et sport »)	587

\*Pour les CUI-CAE, la base est celle des structures dont un ou plusieurs CUI-CAE arrivaient à échéance en 2017 et faisant partie du périmètre des structures « jeunesse et sport ». Les libellés NAF en lien avec les secteurs sport et animation considérés sont : activités de clubs de sports, activités des centres de culture physique, gestion d'installations sportives, autres activités liées au sport, enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs, hébergement touristique et autre hébergement collectif, autre accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants et d'adolescents, Autres activités récréatives et de loisirs, autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire, autres services personnels. Cependant, comme cela est décrit dans plusieurs études<sup>1</sup>, certaines catégories NAF nécessitent un tri car elles regroupent un très grand nombre d'associations mal classées, très polyvalentes, ou ne pouvant être classées ailleurs et ayant peu de lien avec le champ « jeunesse et sport » (autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire, autres activités récréatives et de loisirs, etc.)

**Au total, puisque certaines structures bénéficient de plusieurs de ces dispositifs, la base d'enquête est composée de 1338 structures (hors doublons).**

*Remarque : les emplois d'avenir ont été considérés dans le questionnaire mais nous n'avons pas pu obtenir une base avec les emails des structures bénéficiaires. Cependant dans l'échantillon constitué, certaines structures l'étaient, ce qui nous a permis de les conserver dans l'analyse.*

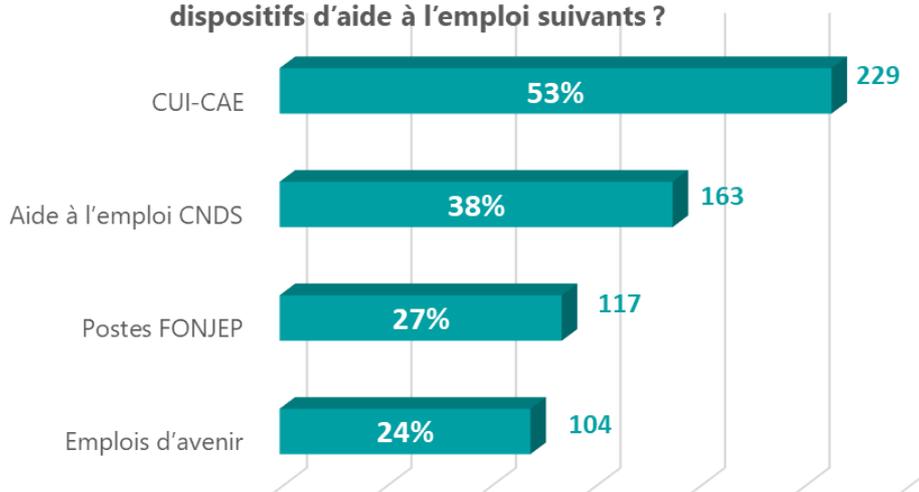
<sup>1</sup> « Etude statistique sur l'emploi associatif dans le champ jeunesse et sports en Champagne-Ardenne », DRDJSCS Grand Est, 2013 et « Un fourre-tout inacceptable : les associations employeurs mal classées », Recherche et solidarités, 2011.

## 2.1 Le profil des répondants

### ■ Les dispositifs mobilisés par les 434 structures ayant répondu

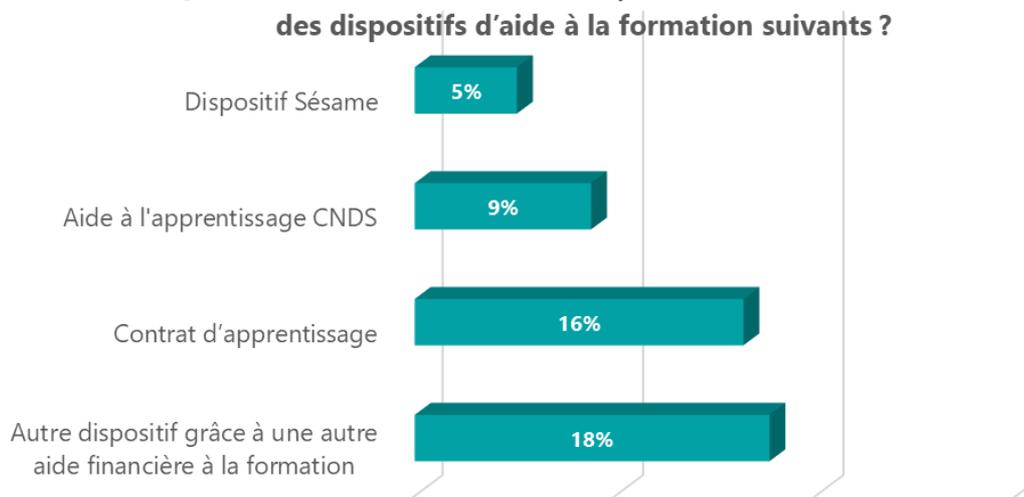
- 90% (soit 392 structures) ont mobilisé au moins une aide à l'emploi (CUI-CAE, CNDS, Fonjep ou Emplois d'avenir)
- La majorité des structures ont bénéficié d'un CUI-CAE (53% ; 229 structures)

**Q1-5. Au cours de l'année 2017, avez-vous bénéficié de l'un des dispositifs d'aide à l'emploi suivants ?**



- 35% (soit 152 structures) ont mobilisé au moins une aide à la formation
- Parmi les autres aides à la formation citées on note : aide de l'OPCA très majoritairement (58 citations), puis aide du Conseil régional (8) et de Pôle Emploi (4)

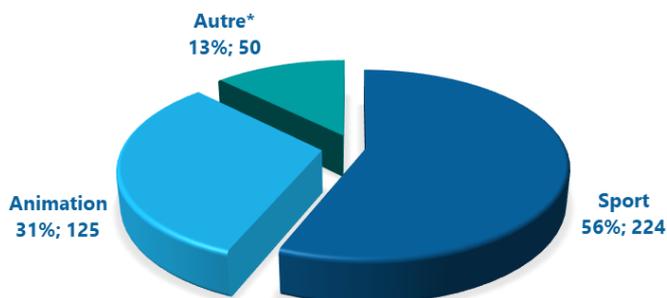
**Q12-15. Au cours de l'année 2017, avez-vous bénéficié de l'un des dispositifs d'aide à la formation suivants ?**



### ■ La branche d'appartenance

- 56% des associations ayant répondu à l'enquête relèvent de la branche du sport et 31% de la branche de l'animation

45. De quelle branche professionnelle relève votre structure ?



*Nb : La catégorie « Autres » inclue les structures déclarant appartenir à une branche professionnelle hors sport et animation et/ou à plusieurs branches*

### ■ La taille des structures

- ¼ des structures interrogées compte 1 salarié
- 62% des structures interrogées ont entre 1 et 5 salariés
- Un échantillon de structures avec un effectif salarié de taille un peu plus élevé que la moyenne nationale<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Source : ACOSS-URSSAF – Traitement Recherche & Solidarités 2014 : - 80% des employeurs associatifs du sport ont moins de 3 salariés (68% des employeurs des activités récréatives et de loisirs) et 92% ont moins de 5 salariés (82% des employeurs des activités récréatives et de loisirs)

## ■ La répartition géographique

- L'enquête a permis d'interroger des structures réparties sur l'ensemble des départements de la région Occitanie
- Toutefois, les volumes sur certains départements sont faibles et ne permettront pas d'analyse spécifique au niveau départemental.

54. POUVEZ-VOUS INDIQUER LE CODE POSTAL DE LA COMMUNE SUR LAQUELLE SE SITUE VOTRE STRUCTURE ?

Ariège	10
Aveyron	25
Haute-Garonne	70
Gers	11
Lot	12
Hautes-Pyrénées	16
Tarn	36
Tarn-et-Garonne	10
<i>Ex région Midi-Pyrénées</i>	<b>190</b>
Aude	22
Gard	58
Hérault	87
Lozère	13
Pyrénées-Orientales	22
<i>Ex région Languedoc-Roussillon</i>	<b>202</b>
Autres départements	3

## 2.2 Les pratiques en termes de mobilisation des dispositifs d'aide à l'emploi

### 2.2.1 Un niveau de recours important aux dispositifs d'aide à l'emploi

- En 2017, si la majorité des structures interrogées (56%) ont bénéficié d'un seul dispositif d'aide à l'emploi, on note toutefois **qu'un peu plus de 4 structures interrogées sur 10 ont bénéficié de 2 ou 3 dispositifs d'aide à l'emploi.**

Q1-5. Nombre de dispositif(s) d'aide à l'emploi dont les répondants ont bénéficié en 2017

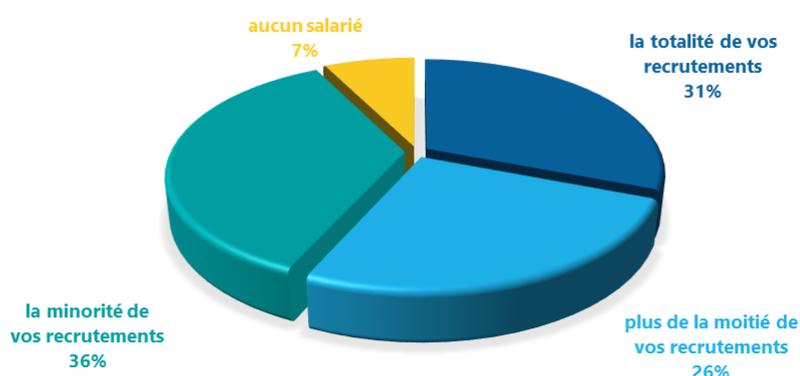


- Parmi les structures interrogées, **1/4 ont une part d'emplois aidés supérieure à 50% des effectifs salariés.** Les secteurs du sport et de l'animation font partie des secteurs les plus dépendants aux emplois aidés. Une récente étude dans le secteur sport en

2016 a confirmé que près du tiers des emplois sportifs associatifs étaient des emplois aidés<sup>3</sup>.

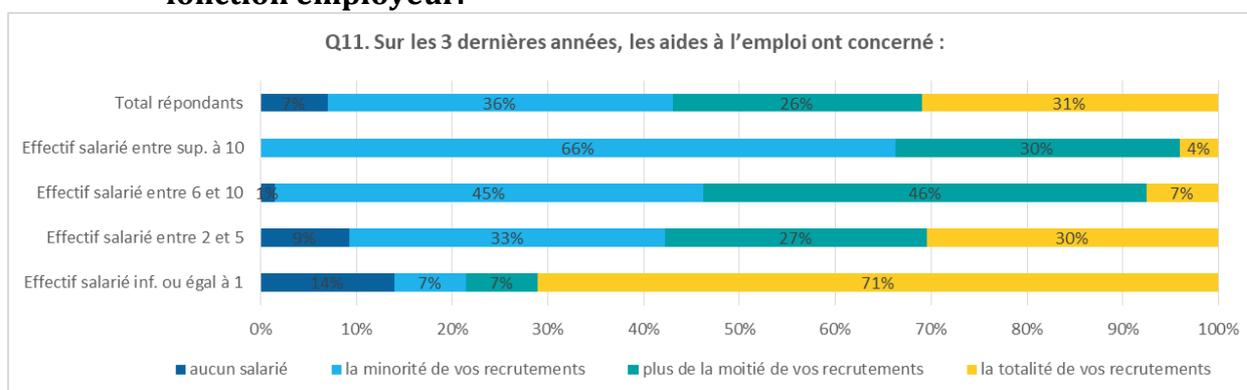
- **Pour près d'1/3 des structures interrogées les aides à l'emploi ont concerné la totalité des recrutements au cours des 3 dernières années**
  - Pour 57% des structures les aides à l'emploi ont concerné la totalité ou plus de la moitié des recrutements au cours des 3 dernières années
  - Ce résultat recoupe les constats d'une étude nationale sur le fait que les dispositifs d'aide à l'emploi sont souvent décisifs dans le choix d'embaucher dans le secteur associatif sportif<sup>4</sup>.

Q11. Sur les 3 dernières années, les aides à l'emploi ont concerné :



- La lecture croisée de la part des aides à l'emploi dans les recrutements sur les 3 dernières années, avec la taille des structures fait ressortir que plus l'effectif salarié de la structure diminue, plus la part des aides à l'emploi dans les recrutements sur les 3 dernières années augmente.

Bien qu'un biais de lecture puisse être lié à l'échantillon de structures questionnés (structures ayant mobilisé un dispositif d'aide à l'emploi ou à la formation en 2017), ce constat met en avant **l'enjeu d'accompagner les petites structures, souvent primo-employeurs sur le volet de la fonction employeur.**



<sup>3</sup> CNAR - Centre de ressources DLA sport, « Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité des emplois dans les associations sportives ?, septembre 2017.

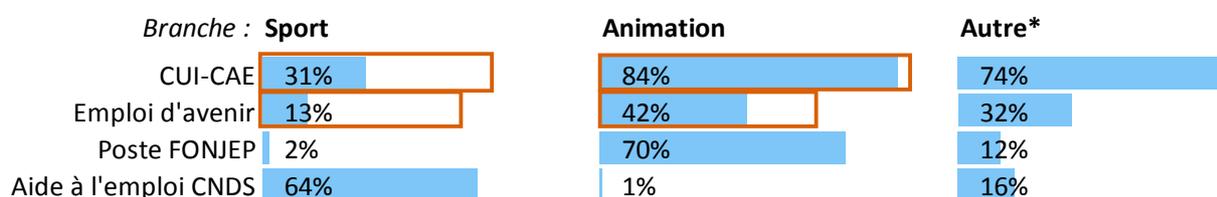
<sup>4</sup> CNAR - Centre de ressources DLA sport, « Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité des emplois dans les associations sportives ?, septembre 2017.

- La lecture par branche de la mobilisation des dispositifs fait ressortir que **les structures de la branche du sport ont moins mobilisé que celles de l'animation les dispositifs de droit commun en 2017** (CUI-CAE et emplois d'avenir).

Ce constat recoupe les données sur les bénéficiaires des contrats aidés au T3-2017 dans le périmètre ministériel sport et animation<sup>5</sup>.

A noter toutefois que les résultats ci-dessous sont à nuancer au regard de l'échantillon de structures interrogées (composé d'un nombre important de structures ayant mobilisé l'aide à l'emploi du CNDS). Ainsi, dans la branche du sport, la part de structures ayant mobilisé l'aide à l'emploi CNDS est sans doute surreprésentée et la part de structures ayant mobilisée un dispositif de droit commun légèrement sous-représentée.

#### Q1-5. Au cours de l'année 2017, avez-vous bénéficié de l'un des dispositifs suivants ?

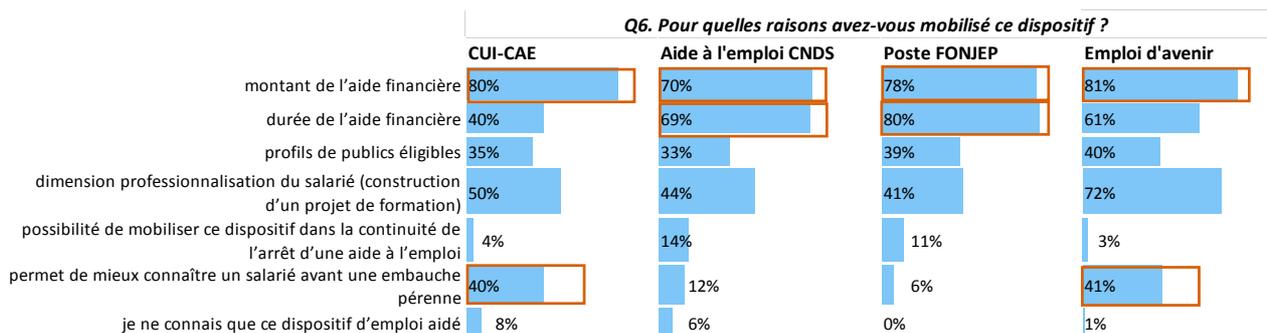


\*Inclut les structures déclarant appartenir à une branche professionnelle hors sport et animation et/ou à plusieurs branches

### 2.2.2 Des aides mobilisés en premier lieu pour des raisons financières

- Le montant de l'aide est la principale raison qui amène les structures à recourir aux dispositifs d'aide à l'emploi**  
Quel que soit le dispositif mobilisé, les structures interrogées déclarent avoir mobilisé principalement un dispositif d'aide à l'emploi pour des raisons financières (exprimée pour 77% des dispositifs mobilisés), suivi de la durée de l'aide (59%) et de la dimension professionnalisation du salarié (50%), les autres raisons sont ensuite différentes d'un dispositif à un autre.
- La lecture par dispositif fait ressortir des motivations qui se recoupent en fonction de la mobilisation d'aides spécifiques ou de droit commun**
  - Après le 1<sup>er</sup> critère financier, les dispositifs de droit commun sont plutôt mobilisés pour la dimension professionnalisation du salarié et dans une **logique de « pré » embauche pérenne**,
  - les dispositifs spécifiques d'aide à l'emploi sont plutôt mobilisés pour la **durée des aides**. La possibilité de mobiliser ces dispositifs dans la continuité de l'arrêt d'une aide à l'emploi ressort plus que pour les dispositifs de droit commun.

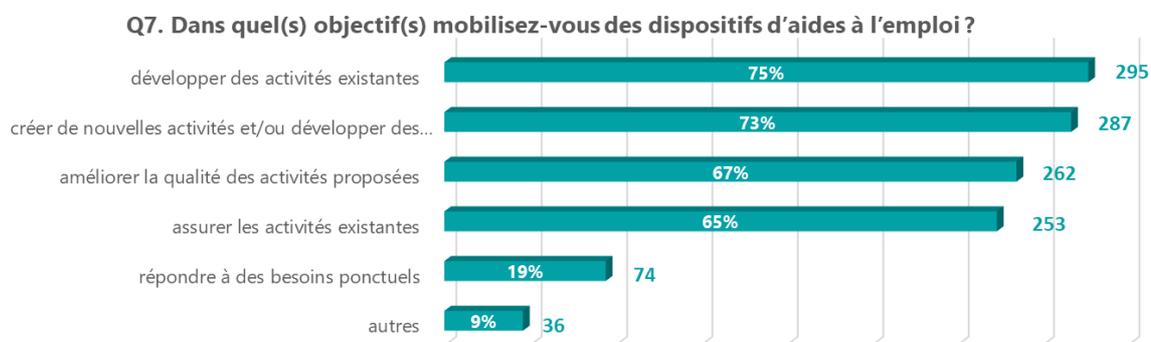
<sup>5</sup> Source DARES-ASP. Traitement INJEP-MEOS. Graph DSC3



### 2.2.3 Des logiques de développement ou de création d'activités ou de projets à travers la mobilisation de dispositifs d'aide à l'emploi

- Il ressort une **logique assez forte de développement (d'activités ou de projets) ou de création de nouvelles activités** pour les employeurs associatifs
- ...mais une **volonté aussi très présente d'améliorer la qualité des activités proposées et d'assurer les activités existantes**

En lien avec le niveau de dépendance de ces secteurs et de certaines structures aux emplois aidés, il n'est pas étonnant de voir ressortir aussi fortement l'objectif « d'assurer les activités existantes ».

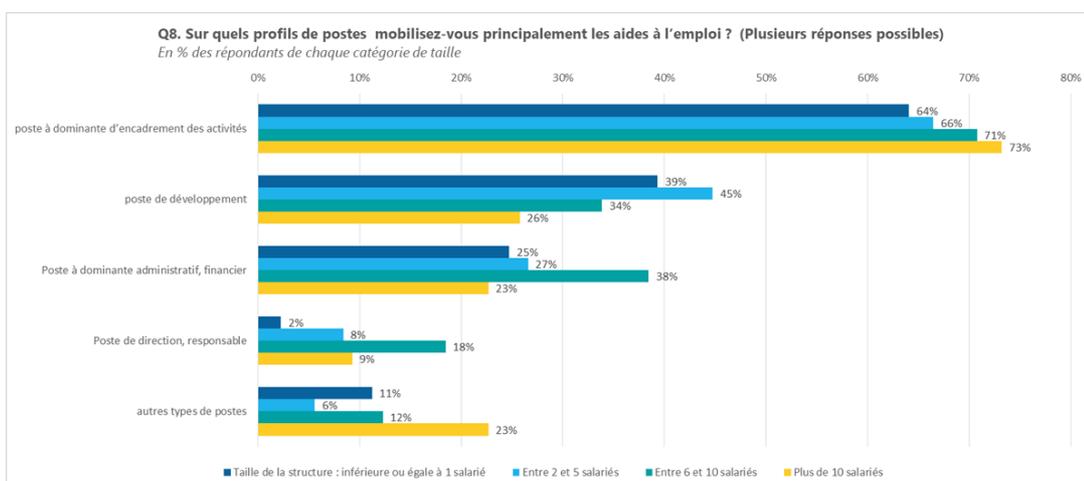
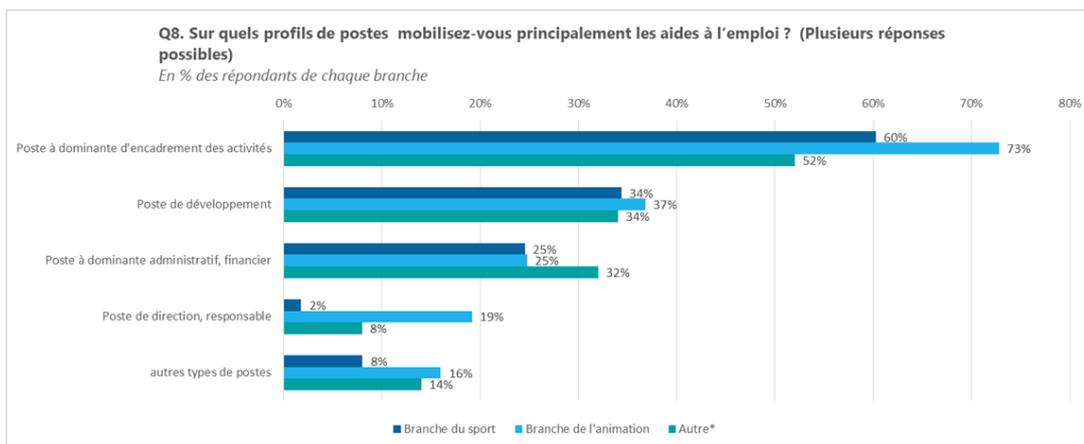


- **La lecture par dispositif laisse entrevoir des objectifs légèrement différenciés, cohérent par rapport aux finalités des dispositifs**
  - Une logique de création de nouvelles activités ou projets spécifiques plus forte pour les structures ayant mobilisées une aide CNDS (85% des structures).
  - Une logique un peu plus marquée d'assurer les activités existantes pour les structures ayant mobilisées un poste FONJEP (76% des structures).

### 2.2.4 Une mobilisation principalement sur des postes à dominante d'encadrement

- **En lien avec le besoin premier des structures du sport et de l'animation, les postes à dominante d'encadrement des activités sont principalement mobilisés (68,5% des citations)**

Viennent ensuite les postes de développement (37,1% des citations). En effet, une autre stratégie pour les structures peut consister à se saisir de l'aide à l'emploi pour aller vers l'embauche d'un profil un peu moins sur le « cœur de métier », car l'aide à l'emploi permet de limiter la prise de risque, dans le cadre du développement d'une nouvelle activité/ d'un nouveau projet typiquement.

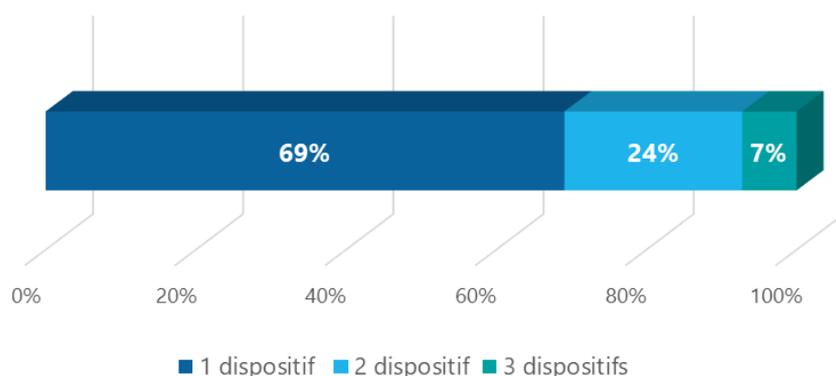


## 2.3 Les pratiques en termes de mobilisation des dispositifs d'aide à la formation

### 2.3.1 *Un niveau de recours plus limité aux dispositifs d'aide à la formation et des pratiques de mobilisation différentes entre les branches*

- En 2017, la majorité des structures (69%) ont bénéficié d'un seul dispositif d'aide à la formation et près d'1/3 des structures interrogées ont bénéficié de 2 ou 3 dispositifs d'aide à la formation

Q12-15. Dispositif(s) d'aide à l'emploi dont les répondants ont bénéficié en 2017



- Pour 2 structures sur 10 interrogées les aides à la formation ont concerné la totalité des salariés au cours des 3 dernières années
  - ... mais pour 1/3 des structures les aides à la formation n'ont concerné que la minorité des salariés
  - ... et pour 1/4 des structures les aides à la formation n'ont concerné aucun salarié

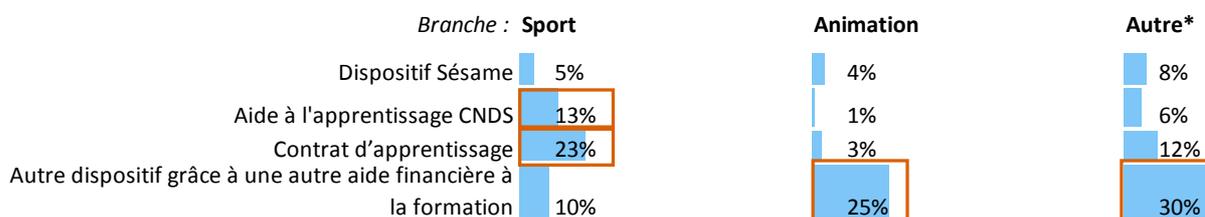
Q20. Sur les 3 dernières années, les aides à la formation ont concerné :



- La lecture par branche de la mobilisation des dispositifs d'aide à la formation fait ressortir des pratiques différenciées

- **Les associations de la branche du sport interrogées ont beaucoup plus mobilisé que celles de l'animation le contrat d'apprentissage :**
  - o Près d'une structure sur 4 de la branche du sport a bénéficié d'un contrat d'apprentissage en 2017 (soit 23%, contre seulement 3% des structures de l'animation)
  - o La mobilisation du contrat d'apprentissage permet de répondre à des obligations règlementaires concernant certaines professions dans le sport, un peu moins présentes dans le secteur de l'animation. Par ailleurs, ce constat est à mettre en lien avec la mobilisation conjointe possible avec l'aide à l'apprentissage du CNDS, qui peut être incitative pour les structures.
- **Les associations de l'animation ont davantage mobilisé d'autres aides à la formation et dispositifs (aide financière de l'OPCA notamment)**
  - o Un quart des structures de la branche de l'animation ont bénéficié d'autres aides à la formation contre 10% des associations sportives. Un constat à mettre en lien avec la mobilisation plus forte des dispositifs de droit commun dans la branche de l'animation.
  - o Ce constat peut aussi être mis en lien avec le fait que dans la branche du sport, l'aide à l'emploi du CNDS est plutôt mobilisée pour le recrutement d'emplois qualifiés. La mobilisation d'actions de formation est donc moins importante.

Q1-5. Au cours de l'année 2017, avez-vous bénéficié de l'un des dispositifs suivants ?



\*Inclut les structures déclarant appartenir à une branche professionnelle hors sport et animation et/ou à plusieurs branches

### 2.3.2 Une volonté des structures de soutenir l'évolution professionnelle du salarié et l'évolution des activités de la structure

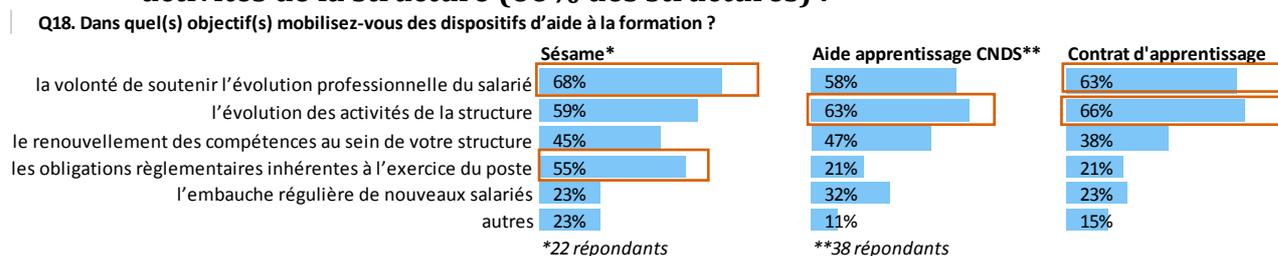
- **Les deux principales raisons amenant les structures à recourir aux dispositifs d'aide à la formation sont le montant de l'aide financière (exprimée pour 54% des dispositifs mobilisés) et le profil des publics éligibles (54%)**

Le montant de l'aide financière et le profil des publics éligibles sont des raisons qui ont été exprimées pour 54% des dispositifs mobilisés (Sésame, Aide à l'apprentissage CNDS, contrat d'apprentissage).

Viennent ensuite la durée de l'aide (25%) et le fait de former un salarié déjà salarié au sein de la structure (24%).

- **La lecture par dispositif fait ressortir des motivations différentes d'un dispositif à l'autre**

- Le dispositif Sésame apparaît davantage mobilisé que les autres par rapport aux critères de profils de publics éligibles. En effet l'aide est destinée aux jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion sociale ou professionnelle mais il n'y a pas de restriction sur le statut d'emploi (le jeune peut être demandeur d'emploi, en emploi aidé, en contrat d'apprentissage...)
  - Le contrat d'apprentissage autant pour le montant de l'aide que pour les profils de publics éligibles
  - L'aide à l'apprentissage du CNDS pour le montant de l'aide et pour les profils de publics éligibles
- Les structures déclarent mobiliser les dispositifs d'aide à la formation principalement parce qu'elles ont **la volonté de soutenir l'évolution professionnelle du salarié (76% des structures)** et **l'évolution des activités de la structure (66% des structures)** :

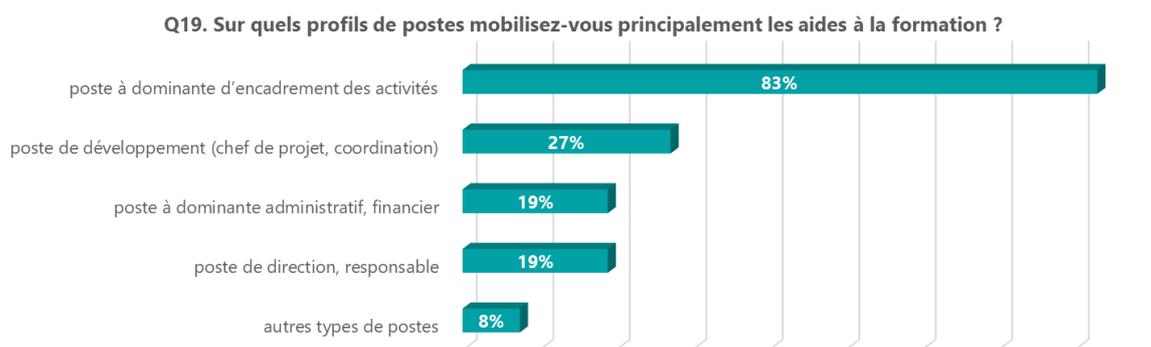


Ces deux objectifs répondent à des logiques et finalités différentes : plutôt d'insertion ou de développement pour la structure. Mais, on note **qu'une structure sur deux cumule ces deux objectifs** : témoin que bien souvent ces deux objectifs sont compatibles et que structure et salariés sont dans une logique « gagnant-gagnant ».

### 2.3.3 Des dispositifs principalement mobilisés sur les postes à dominante d'encadrement des activités

- Les aides à la formation sont **principalement mobilisés sur les postes à dominante d'encadrement des activités, puis sur les postes de développement**

Une mobilisation qui apparaît cohérente au regard de la répartition de l'emploi par profil au sein des structures, majoritairement sur de l'encadrement.



## 2.4 Les logiques repérées en termes de cumul et de succession de dispositif sur un même poste

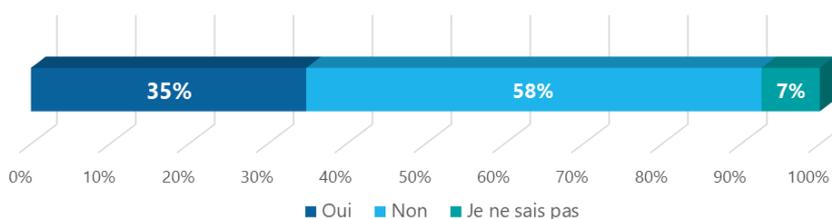
### 2.4.1 *1/3 des employeurs interrogés déclarent avoir cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste, de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation au cours des trois dernières années*

Les logiques de cumul et/ou succession de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation sur un même poste apparaissent comme des pratiques moyennement développées parmi les employeurs interrogés.

Au cours des trois dernières années :

- 35% des structures interrogées déclarent avoir cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste, de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation ;
- 58% déclarent ne pas avoir cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste, de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation.

Q28. Avez-vous cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste, de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou d'aide à la formation au cours des trois dernières années ?



### 2.4.2 *Des logiques « insertion » visant la qualification des salariés, ou de « pérennisation » plus ou moins marquées parmi les employeurs*

- Certaines structures sont plus que d'autres dans **une logique « d'insertion »**, visant la **qualification des salariés, sans forcément viser la pérennisation du salarié sur le poste occupé.**

Ces logiques peuvent être motivées par différents facteurs, qui peuvent se cumuler :

- projet social de la structure d'agir et d'offrir des postes adaptés pour favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi,
- absence de capacité financière de la structure pour pérenniser un emploi,
- adéquation d'aides à l'emploi avec des besoins ponctuels et/ou limités de la structure en termes de moyens humains,
- adéquation d'aides à l'emploi par rapport aux profils recherchés, peu qualifiés, sur des postes sur lesquels la prise de fonction ne présente pas un niveau de complexité important et dont le renouvellement des salariés ne pose pas de problème organisationnel.

L'association dispose ainsi d'un salarié à un coût limité. L'aide à l'emploi lui permet de maintenir son activité. Le salarié se forme et peut rebondir sur une autre expérience s'il n'est pas pérennisé.

Dans ce type de logique, plusieurs combinaisons ont été observées, mais il s'agit globalement de la mobilisation d'un dispositif d'aide à l'emploi, couplée à des aides à la formation auprès de l'OPCA.

### **Paroles d'employeurs**

*« Ce dispositif a permis à l'association d'avoir un salarié à un coût plus abordable, qui bénéficie d'une formation spécifique au secteur d'activité qui lui plait d'exercer. Certains trouvent du travail derrière car ils ont validé un diplôme d'état au cours de cette expérience, même si notre association n'a pas pu pérenniser le jeune, il est sorti avec une expérience et un diplôme. »*

*« Les salariés bénéficiant de l'Emploi d'avenir font leur expérience, passe leur formation et évoluent hors dans notre structure car peu de poste d'encadrement sont disponibles (...) »*

*« La mobilisation du CUI-CAE avec des aides de l'OPCA pour la formation nous permet de bénéficier d'une aide de l'Etat pour les salaires et d'avoir du personnel formé. Le personnel termine son contrat avec un diplôme ou un certificat, selon la formation faite ».*

- **D'autres structures sont davantage dans une logique de développement de leur activité et de volonté de pérenniser le salarié sur un poste occupé**

Le recrutement, l'intégration, la formation d'un salarié représente un investissement lourd pour les associations, notamment pour les plus petites, moins structurées sur le volet des ressources humaines.

Par ailleurs, comme nous avons pu le voir, les besoins des associations sont importants et les aides à l'emploi leur permettent d'assurer le déploiement de leur offre, d'assurer sa qualité, de développer des projets/ activités. Les associations ont le souci d'assurer la pérennité de leurs activités et doivent pour cela rechercher la pérennité des emplois créés.

Aussi, l'objectif pour une grande partie d'entre elles est de former et de pérenniser le salarié recruté dans le cadre d'une aide à l'emploi.

Dans ce type de logique, plusieurs combinaisons ont été observées : il peut s'agir de la mobilisation d'un dispositif d'aide à l'emploi, couplée à des aides à la formation (OPCA, contrat d'apprentissage, ...) ou de la succession d'aides à l'emploi (droit commun et/ou aides spécifiques).

En fonction des aides mobilisées, de leur finalité et des profils recrutés, l'accès à la formation va être variable.

### **Paroles d'employeurs**

*« L'objectif était de faire monter en compétences le salarié et de développer son autonomie dans l'encadrement des publics, dans une logique de professionnalisation et de pérennisation dans le poste si le profil correspond ».*

*« Utilité du dispositif pour la structure afin de gérer le quotidien de l'association avec les moyens financiers limités qui sont les siens. Utilité d'aide au retour à l'emploi et de formation qualifiante pour une bénévole du club en recherche d'emploi depuis plusieurs années ».*

*« L'objectif était de professionnaliser le salarié, en vue de la pérennisation. Pour la structure : maintien d'une activité d'accompagnement à la scolarité et maintien de la qualité de cette activité ».*

Généralement, les employeurs recherchent la **réalisation de parcours « gagnant - gagnant » : favorisant le développement de la structure et la professionnalisation des salariés.**

## **2.5 Les impacts de la mobilisation de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou à la formation pour les salariés**

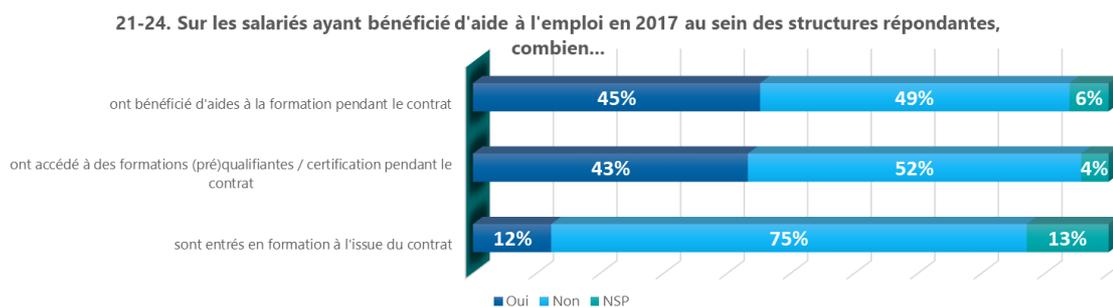
---

### **2.5.1 En termes d'accès à la qualification et d'évolution professionnelle**

#### **Pour les salariés ayant bénéficié d'aide à l'emploi :**

*Nb : La consigne donnée aux employeurs était la suivante (par souci de simplification du renseignement du questionnaire pour les employeurs) : « Si plus de 3 salariés bénéficient actuellement d'aides à l'emploi dans votre structure, merci de renseigner les réponses aux questions ci-dessous pour les 3 derniers salariés recrutés ». Les résultats suivants portent sur les salariés sur lesquels les employeurs se sont prononcés.*

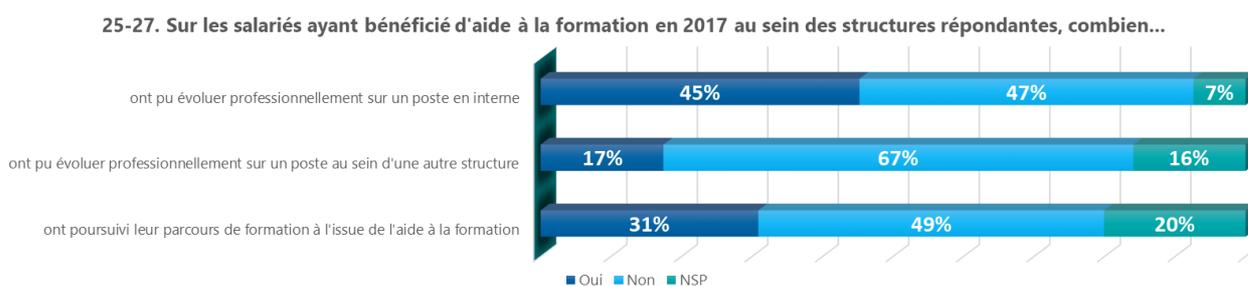
- **Parmi les salariés ayant bénéficié d'aide à l'emploi** en 2017, pour lesquels les associations se sont prononcées (863 salariés) :
  - **Près de la moitié ont bénéficié d'aides à la formation pendant le contrat** (45% des salariés)
  - **43% ont accédé à des formations (pré) qualifiantes/ certification pendant le contrat**
- **Parmi les salariés ayant bénéficié d'aide à l'emploi** en 2017, pour lesquels les associations se sont prononcées car l'aide est terminée (544 salariés) : 12% sont entrés en formation à l'issue du contrat.



- La lecture par dispositif témoigne d'un accès à la formation plus important pour les salariés en emploi d'avenir, à mettre en lien avec une obligation sur ce dispositif de mettre en œuvre un parcours de formation et le fait que les publics visés sont des personnes éloignées de l'emploi, peu ou pas diplômés.

**Pour les salariés ayant bénéficié d'aide à la formation :**

- Parmi les salariés ayant bénéficié d'aide à la formation en 2017, pour lesquels les associations se sont prononcées **62% ont pu évoluer professionnellement sur un poste**
  - 45% ont pu évoluer professionnellement sur un poste en interne et 17% ont pu évoluer professionnellement sur un poste au sein d'une autre structure**
- 31% ont poursuivi leur parcours de formation à l'issue de l'aide à la formation**

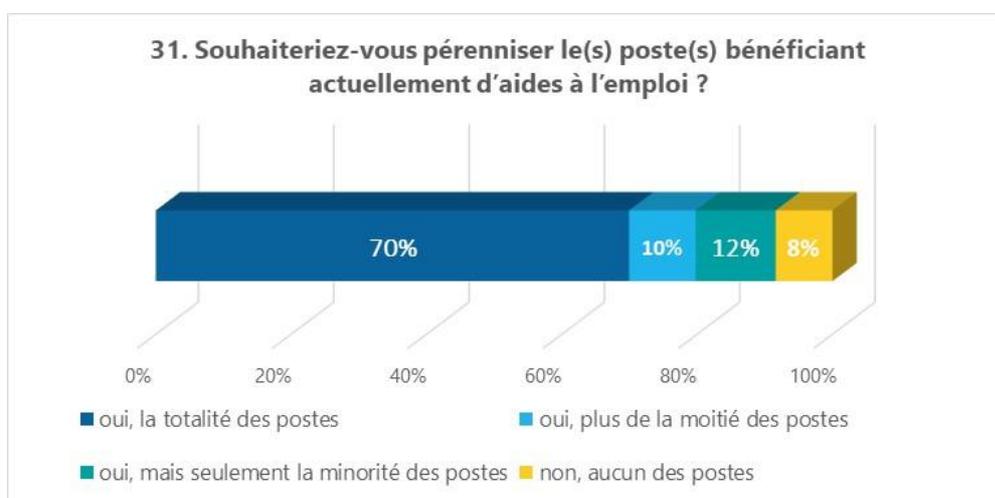


- La lecture par dispositif d'aide à la formation fait ressortir que **les salariés concernés par le dispositif Sésame ont davantage poursuivi leur parcours de formation** à l'issue de l'aide à la formation mobilisée par rapport aux salariés ayant bénéficié d'un contrat d'apprentissage.

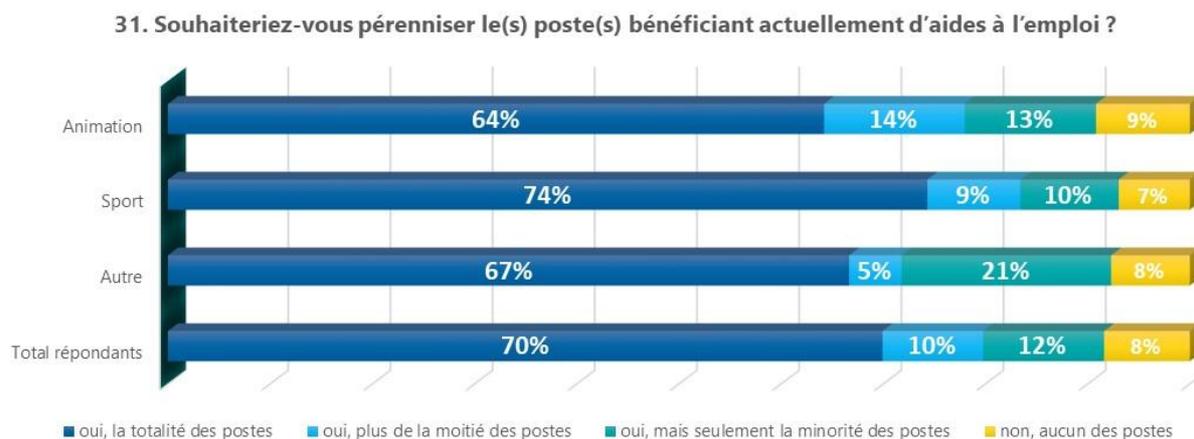
## 2.6 La capacité de pérennisation

### 2.6.1 Globalement, on observe une volonté de pérenniser le(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi

- **92% des structures souhaiteraient pérenniser la totalité ou une partie de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi**
  - 70% des structures souhaiteraient pérenniser la totalité de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi.
  - 22% des structures souhaiteraient pérenniser une partie de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi.



- La lecture par branche fait ressortir **un souhait plus élevé au sein des associations de la branche du sport de pérenniser la totalité des postes bénéficiant d'aides à l'emploi actuellement**
  - 74% des structures sportives souhaiteraient pérenniser la totalité de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi, soit +4 points par rapport à l'ensemble des répondants et +10 points par rapport aux structures de l'animation
  - Cet écart s'explique en partie par les dispositifs mobilisés et les finalités de ces dispositifs :
    - Nous avons pu noter la mobilisation plus forte par les structures de la branche de l'animation des dispositifs CUI-CAE et emplois d'avenir, alors que les structures de la branche du sport ont plus mobilisé l'aide à l'emploi du CNDS
    - La lecture par dispositif montre un souhait de pérennisation plus fort pour les structures ayant mobilisé l'aide à l'emploi du CNDS (79% de souhait de pérennisation, contre 60% pour les structures ayant mobilisé un CUI-CAE).



### 2.6.2 *Mais, des écarts notables entre le souhait de pérenniser et la capacité de pérennisation pour les structures interrogées*

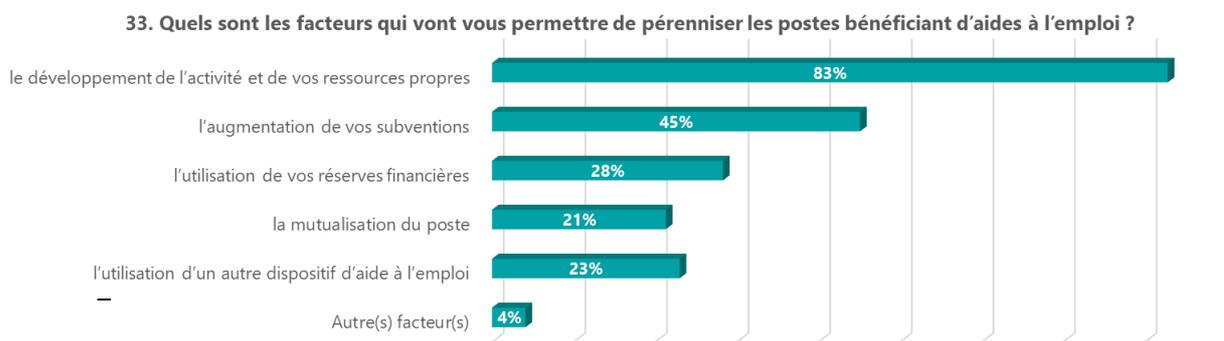
- **Parmi les structures souhaitant pérenniser la totalité de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi, la moitié déclare être en capacité de tous les pérenniser**
  - Sur les 70% des structures qui souhaiteraient pérenniser la totalité de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi, soit 242 structures, 119 pensent être en capacité de pérenniser la totalité des emplois aidés en poste; soit 49%
- **La lecture par branche fait ressortir une capacité de pérennisation de la totalité des postes bénéficiant d'aides à l'emploi beaucoup plus élevée pour les associations de la branche du sport**
  - 61% des structures sportives qui souhaiteraient pérenniser la totalité de(s) poste(s) bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi déclarent être en capacité de tous les pérenniser, contre 32% des structures de l'animation

### 2.6.3 ... En lien avec la fragilité financière des structures, principal frein à la pérennisation citée

- **Les associations comptent très largement sur le développement de leurs ressources propres pour permettre la pérennisation des postes, loin devant l'augmentation des subventions**
  - 83% des structures interrogées déclarent que le développement de leurs ressources propres va leur permettre la pérennisation des postes
  - 45% des structures interrogées déclarent que l'augmentation des subventions va leur permettre la pérennisation des postes
  - 35% des structures ont déclaré ces deux facteurs de pérennisation et x% ont cité 3 facteurs différents.

Les associations recherchent à diversifier leurs sources de financement, notamment pour réduire leur dépendance aux subventions.

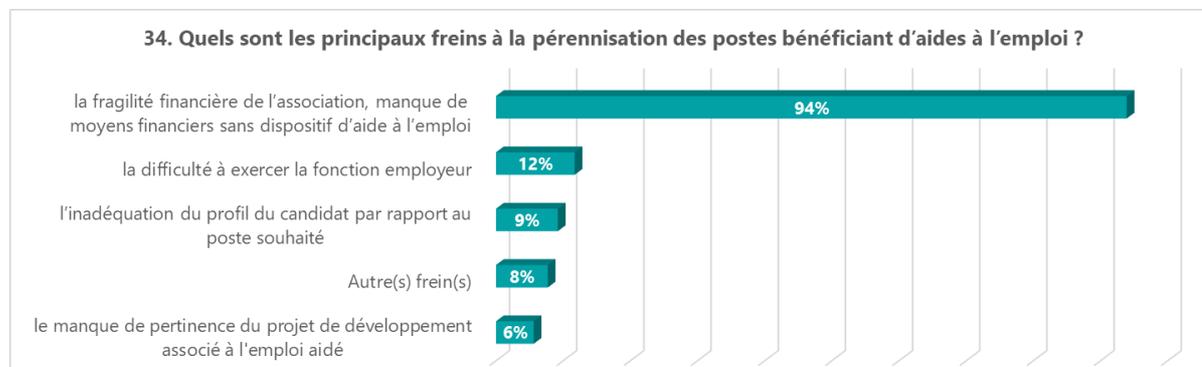
La part des financements publics dans le budget des associations a baissé depuis 10 ans. Les associations ont intégré cette réalité et savent que les subventions ne peuvent plus être un levier unique et/ou privilégié.



- **23% des structures interrogées déclarent que l'utilisation d'un autre dispositif d'aide à l'emploi peut être un facteur de pérennisation des postes bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi.**  
En effet, un grand nombre de structures comme nous avons pu le voir ne sera pas en capacité financièrement d'assumer le coût total des emplois suite à l'arrêt de l'aide.
- 2 structures sur 10 citent la mutualisation du poste comme un facteur de pérennisation. la mutualisation représente effectivement une piste intéressante, à encourager et soutenir.
- **Le principal frein à la pérennisation citée est la fragilité financière de l'association**
  - **94% des structures citent la fragilité financière de l'association et le manque de moyens financiers sans dispositif d'aide à l'emploi comme**

### principal frein à la pérennisation des postes bénéficiant d'aide à l'emploi

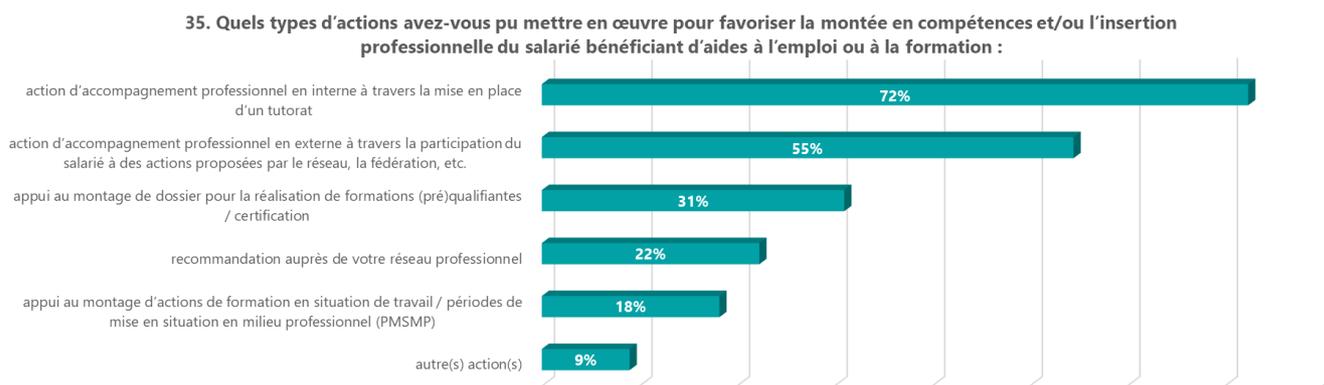
- Le second frein arrive très loin derrière avec 12% des structures qui citent la difficulté à exercer la fonction employeur comme un des freins à la pérennisation



## 2.7 L'exercice de la fonction employeur

### 2.7.1 Les actions mises en place pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié

- **Les actions d'accompagnement professionnel se déploient majoritairement en interne, à travers le tutorat du salarié ou en externe dans le cadre d'actions mises en œuvre par les réseaux/ les fédérations auxquels les structures sont affiliées**
  - Un peu plus de 7 structures sur 10 ont mis en place un accompagnement professionnel en interne à travers le tutorat du salarié
  - 55% des structures ont mis en place un accompagnement en externe, dans le cadre d'actions proposées par le réseau ou la fédération d'affiliation, etc.
- **Près d'1/3 des structures ont appuyé le salarié dans le montage de dossier pour la réalisation de formation/ certifications**
- D'autres pratiques sont moins développées mais observables :
  - 2 structures sur 10 ont **recommandé le salarié à leur réseau professionnel** pour favoriser l'insertion professionnelle du salarié à l'issue de l'aide
  - 18% des structures ont appuyé le **montage d'actions de formation en situation de travail/ PMSMP**



- Le croisement des actions mises en place avec la taille des structures fait ressortir **un investissement de toutes les structures quelle que soit leur taille, qui peut se traduire par contre par différentes pratiques**

Si l'on observe les structures ayant mené au moins une action pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié, les plus petites structures (de moins de 6 salariés) sont autant représentées que les structures de plus de 6 salariés.

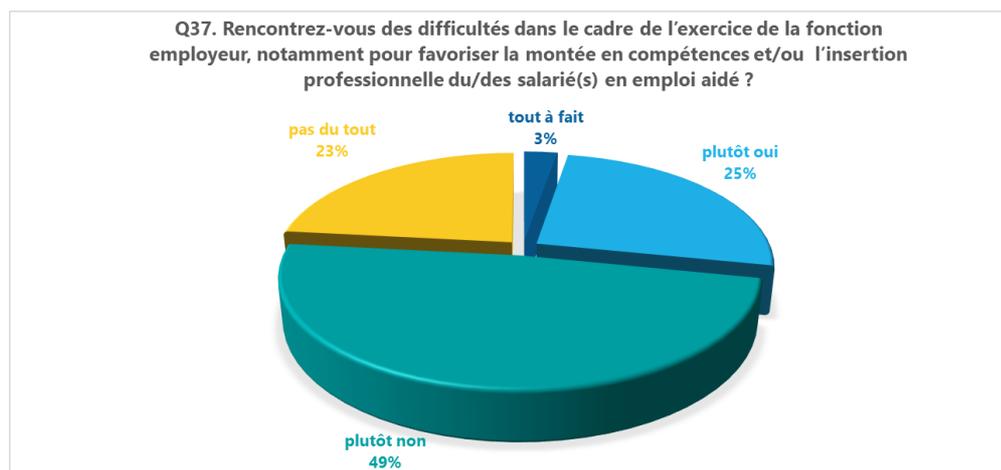
Le croisement du type d'actions mises en place avec la taille des structures fait ressortir des pratiques légèrement différentes. Les structures de moins de 6 salariés :

- ont légèrement plus que les autres structures mis en œuvre des actions en interne (52% des actions ont été mises en place par des structures de moins de 6 salariés),
- se saisissent davantage des actions proposées par les réseaux, fédérations... (59% des actions ont été mises en place par des structures de moins de 6 salariés)
- ont légèrement moins appuyé les salariés au montage de dossier pour la réalisation de formations (pré)qualifiantes / certification (47% des actions ont été mises en place par des structures de moins de 6 salariés).

### **2.7.2 Les difficultés et les attentes évoquées par les employeurs pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié**

- **Près de 3 associations sur 10 interrogées déclarent rencontrer des difficultés dans le cadre de l'exercice de la fonction employeur, notamment pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié**

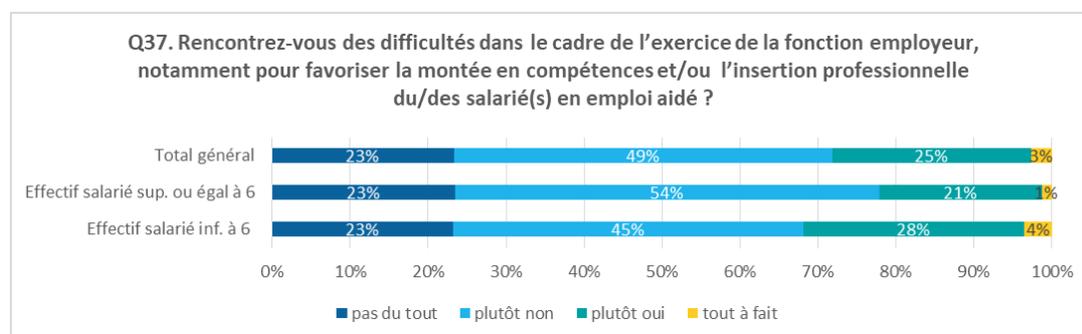
Les autres associations interrogées déclarent que la fonction employeur n'est « plutôt pas » ou « pas du tout » une difficulté.



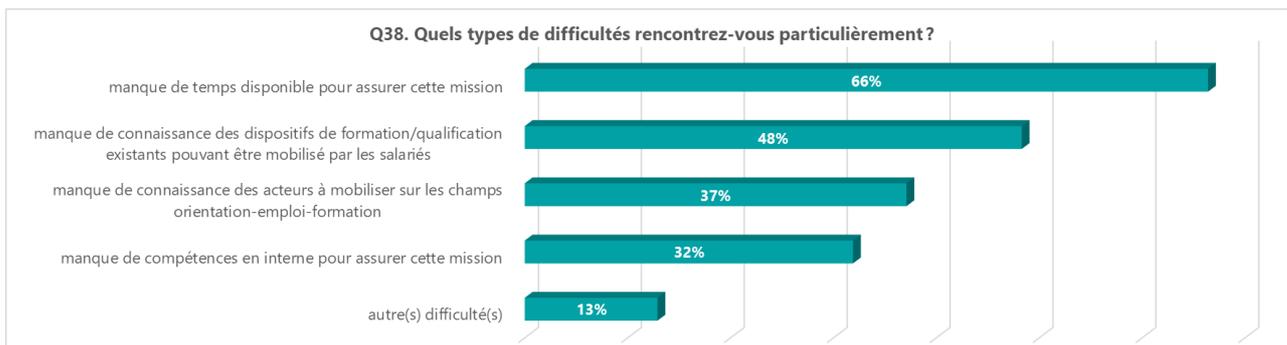
- La lecture de ces résultats en fonction de la taille de la structure permet de **repérer une corrélation entre les difficultés rencontrées dans le cadre de la fonction employeur et la taille de la structure.**

La part des structures de plus petite taille (effectif salarié inférieur à 6) déclarant que la fonction employeur est « plutôt oui » ou « tout à fait » une difficulté est plus élevée que la part des structures ayant une taille plus importante (effectif salarié supérieur à 6).

32% des structures ayant un effectif salarié inférieur à 6 déclarent que la fonction employeur est « plutôt oui » ou « tout à fait » une difficulté, contre 22% des structures ayant un effectif salarié supérieur à 6

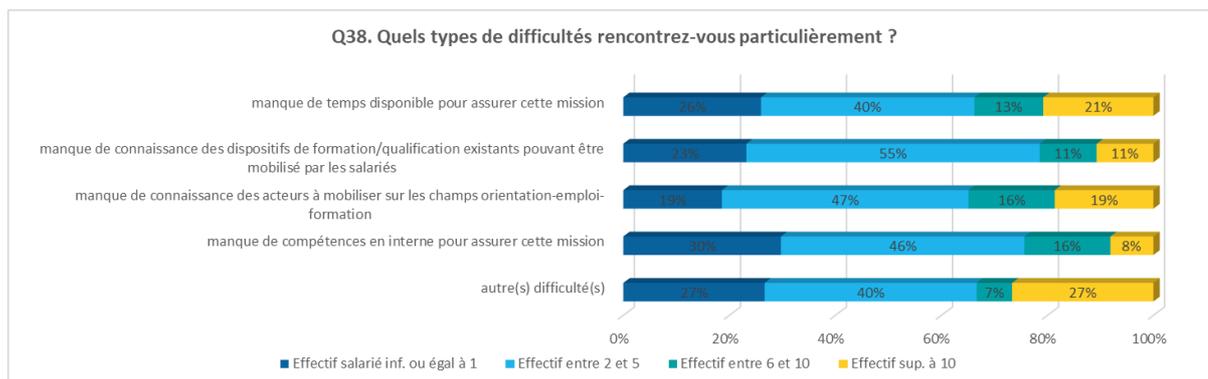


- Parmi les employeurs déclarant rencontrer des difficultés dans l'exercice de la fonction employeur, plusieurs difficultés se cumulent**
  - Les 2/3 des structures interrogées déclarent manquer de temps pour assurer cette mission
  - La moitié des structures déclare manquer de connaissance des dispositifs de formation/ qualification
  - 37% déclarent manquer de connaissance des acteurs à mobiliser
  - 1/3 estiment manquer de compétences en interne pour assurer cette mission



- **Ces différents types de difficultés sont rencontrés quelle que soit la taille de la structure.**

Si l'on observe plus particulièrement les structures ayant un effectif inférieur à 6 salariés, les difficultés qui ressortent le plus sont le manque de connaissance des dispositifs de formation/ qualification et le manque de compétences en interne pour assurer l'exercice de la fonction employeur.



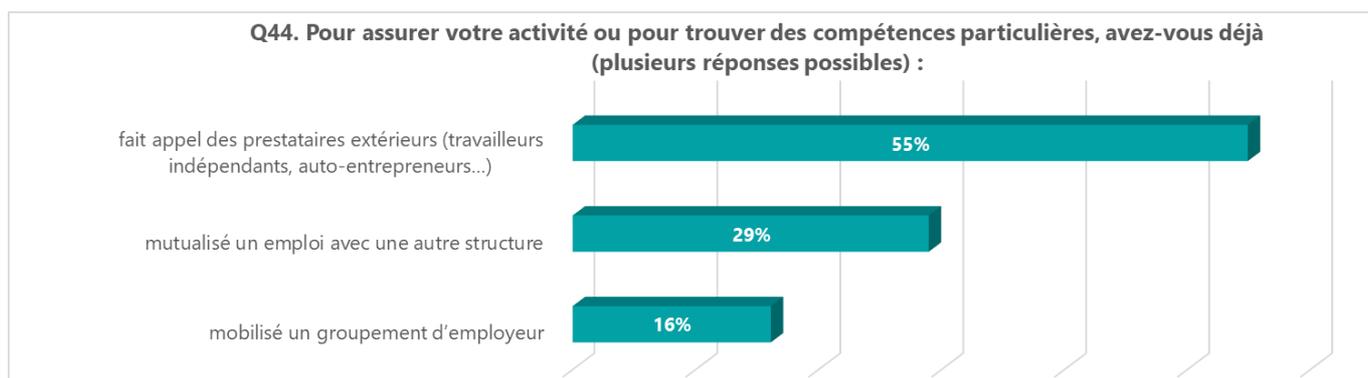
- **Des attentes repérées parmi les structures interrogées pour renforcer leurs connaissances et compétences pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle des salarié(s) de la structure**
  - 48% des associations interrogées se déclarent intéressées par un accompagnement visant à renforcer leurs connaissances et compétences pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle des salarié(s) de la structure, bénéficiant d'une aide à l'emploi ou à la formation
  - 82% des associations se déclarent intéressées par une information sur les aides existantes (aides à l'emploi et à la formation) et sur les passerelles possibles entre les dispositifs d'aides à l'emploi et à la formation

### 2.7.3 *Les autres pratiques des employeurs pour assurer leur activité, sans passer par le recrutement*

- **Pour assurer leur activité ou pour trouver des compétences particulières, plus de la moitié des associations interrogées a déjà fait appel à des prestataires extérieurs**

Cette pratique concerne aussi bien les structures du sport que de l'animation. Une étude récente<sup>6</sup> met en avant cette tendance à l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et le sport fait partie des secteurs particulièrement dynamiques en termes de croissance du nombre d'autoentrepreneurs.

- **La mutualisation d'emplois et le recours à un groupement d'employeurs sont des pratiques existantes, mais moins développées parmi les structures interrogées**
  - 1 association sur 3 interrogées a déjà mutualisé un emploi avec une autre structure
  - 16% ont mobilisé un groupement d'employeur.



<sup>6</sup> Céreq enquêtes N°2|2018 Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif.

### 3. Etat des lieux de dispositifs mobilisables et analyse des articulations possibles pour favoriser des parcours d'accès à une qualification ou une pérennisation de l'emploi

#### 3.1 Etat des lieux de dispositifs mobilisables dans le champ sport et animation/jeunesse

Les différents dispositifs mobilisables (PEC, Contrat d'apprentissage, Sésame, aide à l'emploi CNDS, aide à l'apprentissage CNDS, aide au poste FONJEP) sont présentés en annexe sous la forme de fiche dispositif de ce type :

DISPOSITIF XXX	
<b>Caractéristiques du dispositif</b>	
Objectif du dispositif	
Montant de l'aide	
Durée de l'aide	
Texte de référence	
<b>Conditions requises pour être bénéficiaire</b>	
Profil du bénéficiaire	
Formations éligibles	-
Statut d'emploi du jeune	-
<b>Les modalités de déploiement</b>	
Modalités d'intervention	
Modalités de contractualisation	
<b>Éléments réglementaires sur les passerelles possibles avec d'autres dispositifs d'aide à l'emploi ou à la formation</b>	
<b>Pour plus de renseignements, contactez :</b>	

⇒ Voir annexe du rapport

## 3.2 Analyse des possibilités réglementaires en termes d'articulation des dispositifs

Les éléments contenus dans ce chapitre sont issus d'une analyse des circulaires et/ou textes officiels concernant les dispositifs d'aides à l'emploi et à la formation étudiés :

- dispositifs propres au ministère jeunesse et sport : Sésame, aide à l'emploi au titre des crédits du CNDS, aide à l'apprentissage du CNDS, postes FONJEP,
- dispositifs de droit commun : parcours emploi compétences (PEC) prescrit dans le cadre du contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) dans le secteur non marchand, contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage.

### 3.2.1 Dispositif Sésame

D'un point de vue juridique, l'aide versée au jeune dans le cadre du dispositif SESAME n'est **pas un obstacle au bénéfice cumulé ou successif des aides accordées aux entreprises** dans le cadre :

- D'un contrat de professionnalisation<sup>7</sup>
- D'un contrat d'apprentissage<sup>8</sup>

#### **A noter :**

*Les salariés en contrat de professionnalisation (article D. 6325-29 du Code du travail) et les apprentis (article L. 6222-36-1 du Code du travail) bénéficient également, à titre personnel, d'avantages en tant que détenteurs de la carte « Etudiant des métiers ». Cette carte permet de faire valoir sur l'ensemble du territoire national la spécificité de son statut auprès des tiers, notamment en vue d'accéder à des réductions tarifaires identiques à celles dont bénéficient les étudiants de l'enseignement supérieur. Le bénéfice de ces avantages et de l'aide versée dans le cadre du dispositif SESAME peuvent se cumuler ou se succéder.*

- D'un parcours emploi compétences (PEC)<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Contrat de professionnalisation pour les jeunes de 16 à 25 ans et les demandeurs d'emploi de 26 ans et plus (minoration de la rémunération / prise en charge des frais de formation et de tutorat par l'OPCA / exonération de cotisations sociales pour les salariés de 45 ans et plus)

<sup>8</sup> Contrat d'apprentissage pour les jeunes de 16 à 25 ans (dérogations aux limites d'âge possibles) :  
 -Prime annuelle versée par la région aux entreprises de moins de 11 salariés (article L. 6243-1 du Code du travail)  
 -Aide à l'embauche d'un 1er apprenti ou d'un apprenti supplémentaire pour les entreprises de moins de 250 salariés (article L. 6243-1-1 du Code du travail)  
 -Aide TPE jeunes apprentis (moins de 18 ans) dans les entreprises de moins de 11 salariés (décret n°2015-773 du 29 juin 2015)  
 -Gratuité de la formation (article L. 6221-2 du Code du travail)

<sup>9</sup> Parcours emploi compétences (PEC), destiné aux publics les plus éloignés du marché du travail (aide accordée aux employeurs, dont le montant est exprimé en pourcentage du SMIC brut, modulé entre 30 % et 60 %, dans la limite des enveloppes financières et fixé par arrêté du préfet de région / Circulaire N°DGEFP/SDPAE/MIP/MPP/2018/11 du 11 janvier 2018)

Au vu des textes normatifs régissant les différentes aides à l'emploi et à la formation et aux caractéristiques de chacun de ces dispositifs, **l'aide accordée au titre du dispositif SESAME peut se cumuler avec un contrat de professionnalisation, un contrat d'apprentissage ou un parcours emploi compétences (PEC).**

Concernant le bénéficiaire successif, le bénéficiaire du dispositif SESAME peut (sous réserve de respecter les conditions d'éligibilité à chaque dispositif) :

- Précéder ou suivre un contrat de professionnalisation,
- Précéder ou suivre un contrat d'apprentissage,
- Suivre un parcours emploi compétences (a priori, la succession SESAME puis PEC est difficilement envisageable, dans la mesure où le PEC s'adresse à des publics éloignés du marché du travail, alors même que SESAME vise l'insertion durable dans l'emploi).

### **3.2.2 Aide à l'emploi du CNDS**

D'après les différentes sources d'information relative au dispositif d'aide à l'emploi du CNDS, celle-ci vise un soutien à la création d'un emploi pérenne, en contrat à durée indéterminée.

Ainsi, de fait, **cette aide ne peut pas se cumuler simultanément avec le bénéfice des aides accordées dans le cadre des contrats d'insertion en alternance (apprentissage et professionnalisation) ou d'un PEC.**

Par ailleurs, dans la mesure où l'aide constitue un soutien à l'emploi pérenne, il paraît peu envisageable de mettre fin au contrat de travail conclu pour pourvoir cet emploi pérenne, en vue de conclure un contrat aidé.

Rien ne s'oppose, en revanche, **au bénéfice de l'aide à l'emploi du CNDS à la suite du bénéfice des avantages dans le cadre d'un contrat aidé conclu à durée déterminée**, sous réserve que le salarié remplisse les conditions d'éligibilité : contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, PEC.

### **3.2.3 Aide à l'apprentissage du CNDS**

Par définition, l'aide à l'apprentissage du CNDS **s'additionne aux avantages accordés aux employeurs pour l'embauche d'apprentis.**

Le cumul simultané contrat d'apprentissage et aide à l'apprentissage du CNDS, avec une aide à l'emploi du CNDS ou un PEC ne peut pas être envisagé.

**Le contrat d'apprentissage pour lequel un employeur bénéficie de l'aide à l'apprentissage du CNDS peut suivre ou précéder un contrat d'apprentissage :** la succession de contrats d'apprentissage est autorisée, pour préparer des diplômes ou titres sanctionnant des qualifications différentes (attention : lorsque l'apprenti a déjà conclu deux contrats successifs de même niveau, il doit obtenir l'autorisation du directeur du dernier centre de formation d'apprentis qu'il a fréquenté pour conclure un troisième contrat d'apprentissage du même niveau, article L. 6222-15 du Code du travail).

Concernant la succession contrat d'apprentissage avec aide à l'apprentissage du CNDS avec un contrat de professionnalisation, la circulaire DGEFP n°2012-15 du 19 juillet 2012 indique qu'il n'y a pas de restrictions quant à l'ordre dans lequel un contrat d'apprentissage et un contrat de professionnalisation peuvent être conclus.

**Un employeur peut donc bénéficier de l'aide à l'apprentissage du CNDS avant ou après avoir bénéficié des avantages liés au contrat de professionnalisation.**

En revanche, dans la mesure où le PEC s'adresse à des publics éloignés du marché du travail, ce dispositif n'a pas vocation à s'adresser à un apprenti ayant obtenu une qualification. **Le PEC peut en revanche être mobilisé en amont du contrat d'apprentissage, avec aide à l'apprentissage du CNDS.**

### **3.2.4 Poste FONJEP**

Le poste FONJEP constitue **une aide au projet associatif**, destinée à soutenir un emploi qualifié et ne saurait être assimilé à un emploi aidé. Ainsi, il n'est pas envisageable de cumuler, de façon simultanée et au titre d'un même salarié, un poste FONJEP et un contrat aidé.

Par contre, une même association peut bénéficier de subventions versées par l'intermédiaire du FONJEP dès lors qu'elle ne porte pas sur le même emploi. Rien ne s'oppose par ailleurs au cumul de l'aide à l'emploi du FONJEP avec des aides accordées par des collectivités territoriales.

Dans la mesure où la personne embauchée doit détenir les qualifications requises pour le poste occupé et bénéficier d'une rémunération qui s'inscrit dans le cadre de la convention collective de référence (respect des minima conventionnels), **il est difficilement envisageable qu'un contrat aidé soit conclu à la suite d'un contrat de travail faisant l'objet du versement de la subvention du FONJEP.**

En revanche, rien ne s'oppose à ce qu'un contrat aidé (PEC prescrit dans le cadre du CUI-CAE, contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage) soit conclu en amont d'une embauche sur un poste subventionné par le FONJEP. En ce sens, le poste FONJEP peut apparaître comme un dispositif mobilisable en fin de parcours de mobilisation d'aides de l'Etat, à la condition qu'il serve au développement du projet associatif.

### **3.2.5 Dispositifs de droit commun : PEC, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation**

Le parcours emploi compétences (PEC) prescrit dans le cadre du contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) dans le secteur non marchand est un dispositif de contrat aidé conçu pour « mettre le pied à l'étrier » à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi.

Ainsi, même si aucun texte ne le précise de façon explicite, **il n'est a priori pas possible, pour une même personne, de bénéficier de PEC successifs. Le PEC peut en revanche tout-à-fait précéder la conclusion d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.**

Concernant le contrat d'apprentissage : selon l'article L. 6222-15 du Code du travail applicable, « Tout jeune travailleur peut souscrire des contrats d'apprentissage successifs pour préparer des diplômes ou titres sanctionnant des qualifications différentes.

Lorsque l'apprenti a déjà conclu deux contrats successifs de même niveau, il doit obtenir l'autorisation du directeur du dernier centre de formation d'apprentis qu'il a fréquenté pour conclure un troisième contrat d'apprentissage du même niveau ».

**Il peut donc être envisagé une succession de contrats d'apprentissage, par exemple pour préparer des diplômes de niveaux différents.**

Concernant le **contrat de professionnalisation**, la circulaire DGEFP n°2012-15 du 19 juillet 2012 :

- admet la **possibilité de conclusion, entre un salarié et son employeur, d'un contrat d'apprentissage après un contrat de professionnalisation à durée déterminée,**
- admet la possibilité de conclusion, entre un salarié et son employeur, d'un **contrat de professionnalisation après un contrat d'apprentissage,**
- indique **qu'un contrat aidé (PEC dans le cadre d'un CUI-CAE) ne peut pas être conclu après un contrat de professionnalisation,**
- **exclut la possibilité de succession de contrats de professionnalisation entre un même salarié et un même employeur,** sauf si le second contrat de professionnalisation est conclu à durée indéterminée.

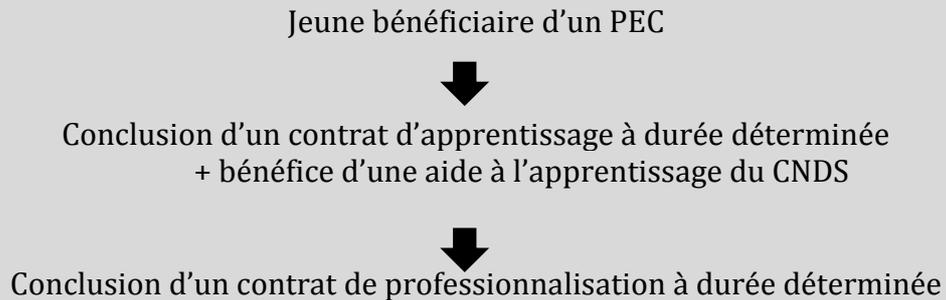
### 3.3 Synthèse des possibilités d'articulation entre les dispositifs

Le tableau ci-dessous synthétise les possibilités de cumul simultané ou de succession de dispositifs d'aide à l'emploi et/ ou d'aide à la formation, sur la base de l'analyse réglementaire présentée dans le chapitre précédent :

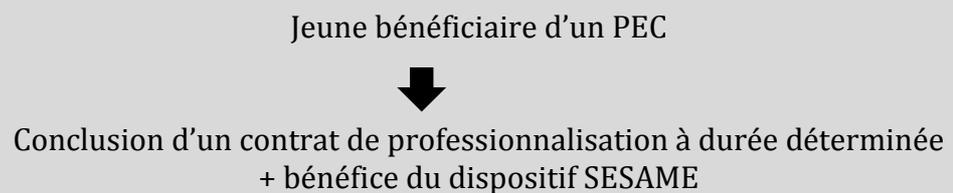
		Contrat d'apprentissage (CA)	Contrat de professionnalisation (CP)	Parcours Emploi Compétences (PEC)
<b>Dispositifs spécifiques d'aide à la formation</b>	SESAME	SESAME + CA CA → SESAME SESAME → CA	SESAME + CP CP → SESAME SESAME → CP	SESAME + PEC PEC → SESAME
	AIDE A L'APPRENTISSAGE CNDS (AA CNDS)	AA CNDS + CA AA CNDS → CA CA → AA CNDS	AA CNDS → CP CP → AA CNDS	PEC → AA CNDS
<b>Dispositifs spécifiques d'aide à l'emploi</b>	AIDE A L'EMPLOI CNDS (AE CNDS)	CA (CDD) → AE CNDS	CP (CDD) → AE CNDS	PEC (CDD) → AE CNDS
	POSTE FONJEP	CA → Poste FONJEP	CP → Poste FONJEP	PEC → Poste FONJEP

Aussi, il est possible de dessiner des parcours vertueux pour les associations et pour les salariés en termes de qualification et de pérennisation des salariés :

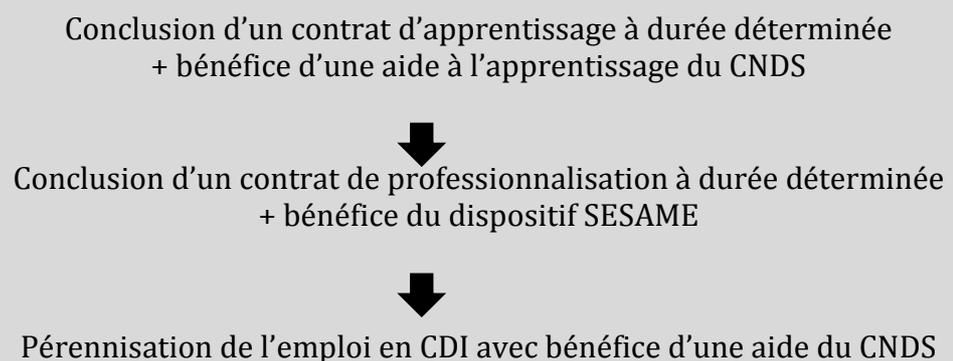
**Illustration N°1 : Parcours dans une logique de favoriser la qualification d'un jeune éligible au PEC et éventuellement de pérennisation du poste :**



**Illustration N°2 : Parcours dans une logique qualification d'un jeune éligible au PEC et de pérennisation du poste :**



**Illustration N°3 : Parcours dans une logique de qualification et de pérennisation :**



## 4. Conclusions et recommandations

### 4.1 Différentes logiques de mobilisation des dispositifs qui ne s'inscrivent pas toujours dans de réelles stratégies en termes de qualification et/ou de pérennisation des salariés

L'enquête menée auprès des employeurs associatifs nous a permis de constater le niveau de recours important aux aides à l'emploi et le rôle souvent décisif des dispositifs d'aide à l'emploi dans le choix de recruter.

Les aides à l'emploi sont mobilisées en premier lieu pour des raisons financières. En effet, les associations mettent en avant leur fragilité financière et en parallèle leur fort besoin en termes de moyens humains pour assurer le déploiement et le développement de leurs services et de leurs activités.

Au-delà de l'aspect financier, la mobilisation des aides à l'emploi répond à différentes logiques qui ont pu être observées parmi les employeurs questionnés. Ces logiques peuvent notamment dépendre des besoins de l'association en termes d'emplois (profil de poste recherché, type de poste ...) et de ses projets.

Comme nous avons pu le voir, certaines structures sont plus que d'autres dans une **logique d'« insertion »**, visant la qualification du salarié, sans volonté de pérenniser les salariés sur les postes occupés. D'autres sont davantage dans une **logique de développement de leur activité et une volonté de pérenniser** les salariés sur les postes occupés.

Les associations s'orientent ainsi vers les aides à l'emploi dont les caractéristiques leurs semblent les plus adaptées à leurs besoins (durée de l'aide, montant, publics visés...), mais elles sont parfois contraintes dans leur logique de mobilisation par les orientations des politiques d'aide à l'emploi (évolution des paramètres des dispositifs, volumes d'emplois aidés disponibles...).

Toutefois, certains résultats traduisent un manque de connaissance des dispositifs par les structures et un besoin de les guider dans la mise en place de stratégies en termes de qualification et/ou de pérennisation des salariés :

- Une part relativement limitée des employeurs interrogés déclarent avoir cumulé ou bénéficié successivement sur un même poste de dispositifs d'aide à l'emploi et/ou à la formation au cours des 3 dernières années (1/3 des employeurs interrogés)
- 82% des associations se déclarent intéressées par une information sur les aides existantes (aides à l'emploi et aides à la formation) et sur les passerelles possibles entre les dispositifs.
- Plusieurs structures font remonter ce besoin : « *Les aides à l'emploi baissent drastiquement et il est difficile de se projeter. Quels sont les pistes futures pour mobiliser l'emploi dans le secteur associatif?* »

Le recours aux aides à la formation apparaît plus limité. Les logiques de mobilisation diffèrent selon la branche d'appartenance des structures et semblent

répondre aux logiques de mobilisation des aides à l'emploi identifiées ci-dessus ainsi qu'aux obligations réglementaires concernant certaines professions.

### **Recommandations :**

- Favoriser la connaissance des aides à l'emploi et à la formation ainsi que les articulations possibles entre elles auprès des employeurs associatifs, mais aussi des acteurs de l'accompagnement du secteur associatif (DLA, têtes de réseaux...) et du Service public de l'emploi (SPE).**
- S'appuyer sur les « fiches dispositifs » produites dans le cadre de la présente mission ainsi que sur l'analyse des possibilités réglementaires en termes d'articulation des dispositifs pour concevoir des outils pédagogiques à diffuser auprès des employeurs associatifs, mais aussi des acteurs de l'accompagnement du secteur associatif et du SPE.
- Organiser des réunions de sensibilisation et d'information sur les possibles parcours en termes de qualification et/ou de pérennisation des salariés en direction de ces mêmes acteurs.
- Renforcer les liens entre le secteur associatif et les acteurs du SPE prescripteurs des dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation afin de favoriser le déploiement des dispositifs et d'orienter au mieux les associations**
- Imaginer au niveau local, avec le SPE et les acteurs de l'accompagnement, les modalités à déployer pour favoriser les relations et la connaissance entre les associations et les prescripteurs.

## **4.2 Des écarts importants entre le souhait et la capacité de pérenniser des structures**

---

L'enquête confirme la dépendance d'une part importante de structures aux dispositifs d'aide à l'emploi et les difficultés rencontrées par une partie d'entre elles à pérenniser les postes.

Parmi les associations interrogées, on note que la moitié des structures qui souhaiteraient pérenniser la totalité des postes bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi déclarent être en capacité de tous les pérenniser. De plus, un peu moins de 4 structures sur 10 qui souhaiteraient pérenniser plus de la moitié des postes bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi déclarent être en capacité de pérenniser plus de la moitié des postes.

Le principal frein à la pérennisation cité est la fragilité financière de l'association.

Pour pérenniser les emplois bénéficiant actuellement d'aides à l'emploi, les associations comptent très largement sur le développement de leurs ressources propres, loin devant l'augmentation des subventions qui reste toutefois un levier important de pérennisation.

Par ailleurs, les associations dans le cadre de l'enquête ont fait ressortir leurs inquiétudes par rapport à la baisse du volume des contrats aidés et l'évolution des dispositifs. Elles expriment leurs craintes vis-à-vis de la pérennité de leurs activités et de la qualité du service rendu : « Depuis l'arrêt "précipité" des emplois aidés, notre club est en grande difficulté au niveau de l'encadrement, nous allons être obligé de réduire notre activité auprès des jeunes dont beaucoup sont en difficulté » ; « la fin des contrats aidés nous contraint à diminuer le développement de nos activités » ; « nous faisons partie des associations dont la disparition des contrats aidés mais la structure en péril ».

### **Recommandations :**

- Accompagner les associations employeurs dans leurs démarches de pérennisation**
  - En lien avec les recommandations émises ci-dessus, accompagner les associations employeurs dans la construction de parcours de pérennisation en fonction des besoins et des projets des structures
  - Accompagner les associations employeurs à construire un plan de développement et à réinterroger leur modèle de développement, les aider à valoriser leurs activités d'utilité sociale et à construire des partenariats de qualité avec les collectivités locales et autres partenaires – s'appuyer notamment sur les DLA et têtes de réseaux
  - Identifier l'opportunité de développer des actions de formation en direction des dirigeants associatifs sur l'entrepreneuriat et notamment sur les dimensions suivantes : gestion financière, partenariale, analyse et positionnement de l'offre.
- Encourager et accompagner les démarches de pérennisation via la mutualisation d'emplois**
  - Les démarches de mutualisation d'emplois peuvent être mises en place entre associations ou avec une structure tierce comme un groupement d'employeurs. Les têtes de réseaux pourraient notamment être mobilisées pour accompagner les associations dans ces nouveaux enjeux organisationnels.

### 4.3 Des employeurs qui s'investissent pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle des salariés, mais un enjeu de les soutenir dans ces démarches

---

95% des structures interrogées déclarent avoir mis en place une action pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle des salariés.

On note un investissement de toutes les structures quelle que soit leur taille, mais qui peut se traduire par différentes pratiques :

- 72% des structures ont mis en œuvre des actions en interne, à travers la mise en place d'un tutorat (transfert de connaissances et compétences)
- 55% des structures ont mis en œuvre des actions en externe, à travers la participation du salarié à des actions proposées par le réseau, la fédération, etc.
- 31% des structures ont appuyé les salariés au montage de dossier pour la réalisation de formations (pré)qualifiantes / certification

On observe qu'avec l'élévation du degré de complexité du montage des actions, la part des structures concernées diminue.

Par ailleurs, les employeurs font ressortir certaines difficultés dans l'exercice de la fonction employeur :

- Près de 3 associations sur 10 interrogées déclarent rencontrer des difficultés dans le cadre de l'exercice de la fonction employeur, notamment pour favoriser la montée en compétences et/ou l'insertion professionnelle du salarié.
- Plusieurs difficultés sont citées et se cumulent : le manque de temps pour assurer cette mission, le manque de connaissance des dispositifs de formation/ qualification, le manque de connaissance des acteurs à mobiliser et le manque de compétences en interne.

Aussi, au regard des finalités des derniers dispositifs d'aides à l'emploi de droit commun (CUI-CAE, Emplois d'avenir) et dernièrement du Parcours Emploi Compétences, avec une orientation marquée vers l'insertion des publics éloignés de l'emploi et des exigences qui se renforcent vis-à-vis des employeurs par rapport à l'accompagnement des salariés dans leur montée en compétences, ces constats semblent confirmer le besoin de soutenir les employeurs associatifs sur la dimension fonction employeur.

Plusieurs employeurs se sont exprimés en ce sens dans le cadre de l'enquête : « nous avons besoin d'être accompagnés dans la fonction employeur sur les dispositifs d'aide à l'emploi » ; « La principale difficulté rencontrée: accompagner les salariés vers des formations qualifiantes (...) » ; « même si on a besoin de professionnels, nous ne renouvelerons pas tous les emplois car c'est trop lourd à gérer pour l'association ».

#### **Recommandations :**

- Développer des actions de formation en direction des dirigeants associatifs sur la dimension fonction employeur**

- En réponse aux besoins mis en avant par les employeurs de renforcer leur connaissance des dispositifs de formation/ qualification et leur connaissance des acteurs à mobiliser, mais aussi leurs compétences, développer différents modules mobilisables, en individuel ou collectif.
- Identifier l'opportunité de développer des formations au tutorat, si cela n'existe pas ou si l'offre n'est pas accessible à tous les employeurs associatifs.
- Mettre à disposition des employeurs un ensemble de ressources pour faciliter l'exercice de la fonction employeur**
  - Travailler sur la réalisation d'outils communs (sur l'aspect analyse des compétences par exemple, grille d'objectifs en termes d'acquisition, etc.)
  - Organiser des temps de partage de bonnes pratiques et d'expériences pouvant être transférées en termes de montage de parcours vertueux d'accès à la qualification/ montée en compétences / évolution professionnelle de salariés... La lecture des résultats de l'enquête menée dans le cadre de la présente étude permet de repérer de premières expériences à valoriser.