

INDICATEURS DE REUSSITE

DANS LE CADRE DE LA MOBILISATION
DES **AIDES À L'EMPLOI**
PAR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES
EN MARTINIQUE



Directrice de publication

Dominique Savon

Réalisation de l'étude / Rédaction

Véronique Flamand - Céline Pellet

Création graphique / Mise en page

Céline Pellet





Sommaire

- 4 CONTEXTE
- 5 MATÉRIAU D'ETUDE MARTINIQUE
- 6 ANALYSE PRÉALABLE DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EMPLOI
- 7 DÉFINITION DES THÉMATIQUES D'INDICATEURS
- 8-10 DÉFINITION DES INDICATEURS ET DÉCLINAISON
- 11 -21 DÉTERMINATION DES PROFILS
 - 1 - Radars
 - 2 - Radars comparatifs
- 22 INDICATEURS DE RÉUSSITE ET ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL
- 23 CONCLUSION

Au niveau national

- Une réflexion sur l'impact des politiques publiques a été menée :
 - Bilan du CESE sur le Service civique – mai 2017 ;
 - Stat Info 16-05 sur les emplois aidés dans le périmètre ministériel de la jeunesse et des sports – déc 2016 ;
 - Stat Info 16-06 sur les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés – janv 2017 ;
 -
- Une réflexion sur l'accompagnement des usagers (Connaissance de l'emploi CNAM CEET sur la Garantie Jeune et une nouvelle approche de l'accompagnement-déc 2016 / ...).

Au niveau régional

Des études régionales ont été régulièrement mises en place depuis 2005 ; Elles analysent l'adéquation emploi – formation et l'emploi aidé dans le champ de la jeunesse et des sports, selon plusieurs axes : dispositifs d'insertion et d'aide à l'emploi, accompagnement des bénéficiaires et des partenaires (procédures, modalités), ...

L'Observatoire de la DJSCS a mené une enquête régionale (suivi de cohorte de deux ans) en 2012 sur les mesures d'accompagnement des contrats aidés dans les associations sportives ;

Depuis 2007, le plan de relance des emplois aidés suivi par d'autres dispositifs de soutien à l'embauche dans le secteur non marchand a favorisé l'emploi dans le secteur associatif sportif. Comme toute politique publique, celles en relation avec l'emploi ont besoin d'être analysées pour objectiver leur impact réel sur les bénéficiaires. De nombreuses études ont été menées en ce sens mais aucune n'a présenté, indépendamment du dispositif analysé, les indicateurs et les raisons de leur choix.

Nature de l'étude proposée

Mobiliser et organiser les informations disponibles et les axes d'analyse utilisés dans les études précédemment réalisées en Martinique, construire et valider une grille d'indicateurs pour rendre intelligibles les rôles des aides à l'emploi au regard des bénéficiaires (salariés et employeurs).

matériau d'étude

Martinique

■ Plusieurs dispositifs de politiques publiques ont été évalués

Dispositifs d'aide à l'emploi de droit commun ou Emploi CNDS, Service Civique Volontaire, Nous avons pu mesurer l'impact de ces dispositifs sur l'insertion professionnelle à court et moyen termes des salariés et proposer des analyses en rapport.

■ Plusieurs secteurs d'activités ont été étudiés

Ils présentent des caractéristiques différentes. Il existe une diversité de métiers et de type d'emplois (secteur du tourisme, du handicap, de l'animation) et donc de caractéristiques d'insertion spécifiques.

■ Plusieurs axes d'analyses ont été suivis pour chacune des études

Ceux-ci ont favorisé une vision complexe des rôles des aides à l'emploi dans les secteurs étudiés, notamment dans le cadre de l'étude mise en œuvre suite à l'appel à projets 2015 sur l'insertion des diplômés Jeunesse et Sport.

■ Plusieurs préconisations ont été suivies

Ceci dans le cadre de l'accompagnement des employeurs et la structuration des associations ce qui nous permet d'évaluer leur impact sur la professionnalisation et l'emploi des diplômés, et d'enrichir notre réflexion sur les indicateurs adéquats.

L'existence de ce matériau provenant d'études locales et récentes nous permet d'envisager une caractérisation des bénéficiaires et des rôles des aides à l'emploi tant au niveau des salariés que des employeurs (structures et dirigeants). A partir de celles-ci, nous envisageons de proposer une grille d'analyse comprenant les indicateurs mobilisables pour aider à la prise de décision (quels dispositifs pour quels bénéficiaires ? quels moyens pour mieux accompagner la mise en œuvre des aides à l'emploi ?, ...).

Analyse préalable des dispositifs d'aide à l'emploi

■ Dispositifs de droit commun (CUI CAE, Emplois d'avenir)

Ils répondent à un objectif institutionnel de résorption du chômage en s'appuyant sur le principe de soutenir l'emploi dans le secteur non marchand.

Pour cela, deux modalités sont mobilisées conjointement : la diminution du coût de l'emploi par des aides financières et la réduction des charges sociales par des mesures adaptées.

La logique sous tendue par ces dispositifs est que l'expérience mutuelle sera favorable : tremplin vers l'emploi durable pour le salarié, structuration et développement de l'association employeur.

■ Emplois CNDS

Ils sont une déclinaison des politiques institutionnelles de l'emploi dans le cadre spécifique du mouvement sportif. Ils soutiennent la professionnalisation des associations au travers de l'embauche d'un personnel permanent.

Ils supposent que l'association employeur soit, dès l'entrée dans le dispositif, en capacité de pérenniser l'emploi à la fin de l'accompagnement financier, dégressif ou non.

Bénéfices

induits
par les
dispositifs



employeur

Structuration, professionnalisation
Développement,
Insertion sociale,
Pérennisation du poste



salarie

Augmentation
des compétences,
Insertion sociale et
professionnelle

Les principes fondateurs des dispositifs pourraient n'avoir que des avantages pour les bénéficiaires. Pour autant, au regard des spécificités du mouvement sportif, l'opérationnalité de ces aides à l'emploi devient effective à condition que soient pris en compte l'amateurisme des bénévoles employeurs, la dynamique interne aux associations et les obligations réglementaires liées au code du sport.

Pour exemple, la mise en place de formations prévues dans les instructions devient un passage obligé et pertinent pour chacun des bénéficiaires.

Pour garantir les bénéfices induits par ces dispositifs il est alors nécessaire de s'appuyer sur une mise en œuvre construite sur les **4 piliers** suivants :

ACCOMPAGNEMENT

GESTION SALARIALE

FORMATION

RÉFÉRENT EMPLOI - TUTEUR

Les indicateurs qui caractérisent la réussite et l'efficacité de ces dispositifs doivent prendre en compte les bénéfices souhaités et les mesures de mise en œuvre.

Définition des thématiques d'indicateurs

L'étude résultant du suivi de cohorte des salariés bénéficiant de mesures d'emploi aidés réalisée en Martinique entre 2010 et 2012 avait pour objectif essentiel d'évaluer la mise en œuvre du dispositif partenarial d'accompagnement, alors innovant. Les résultats de celle-ci ont permis de mettre en exergue des indicateurs favorisant la réussite de cette politique publique :

- durée du dispositif,
- modalités d'accompagnement institutionnelles,
- stabilité du taux de prise en charge,
- financement de la formation des bénéficiaires, ...

Ces indicateurs sont ceux qu'il est impératif de prendre en considération dans la rédaction des textes réglementaires encadrant ces dispositifs ou dans les arrêtés déclinant la mise en œuvre de ceux-ci au niveau régional. Ils sont aussi les biais qui pourraient être indiqués dans le cadre d'études comme celle que nous menons aujourd'hui au regard du "macro-impact" qu'ils peuvent avoir sur les indicateurs que nous allons décliner ensuite pour les associations et les salariés. Globalement, à partir de 2012, ces biais-là ne devraient pas apparaître en Martinique, car une vigilance toute particulière a été apportée par les pouvoirs publics.

L'étude précitée et les autres menées autour de la problématique de l'insertion sociale et professionnelle en Martinique se sont articulées autour d'indicateurs socles partagés et reconnus : employabilité, formation, ... L'expérience innovante menée en Martinique depuis 2009 autour de la mise en œuvre des dispositifs d'aide à l'emploi souligne également l'importance de la prise en compte d'autres indicateurs : désignation de référents, gestion salariale, ...

Objectifs de l'embauche

Selon la typologie de l'association, l'objectif initial de l'embauche pouvait être soit de saisir l'opportunité financière proposée par l'aide pour soutenir le projet de développement associatif, soit de mobiliser le dispositif afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle du salarié pressenti. Ces deux objectifs étaient parfois cumulés.

Accompagnement

Il était laissé une relative liberté aux associations dans la mobilisation de la palette des modalités d'accompagnement. En dehors de certains points d'entrée obligatoires, elles ont pu faire appel très différemment aux outils proposés.

Référents

La désignation d'un référent emploi ou d'un tuteur n'est pas une obligation réglementaire. Pour autant, l'implication de ces personnes clés a impacté la réussite globale du dispositif.

Formation

Modalité obligatoire de tous les dispositifs de droit commun, son niveau de réalisation pour tous les bénéficiaires (bénévoles et salariés) a conditionné l'augmentation des compétences et le degré de professionnalisation de ceux-ci.

Gestion salariale

Sa mise en œuvre garantit la prise en compte des obligations légales liées à l'emploi.

Devenir de l'emploi au sein de l'association / Employabilité du salarié

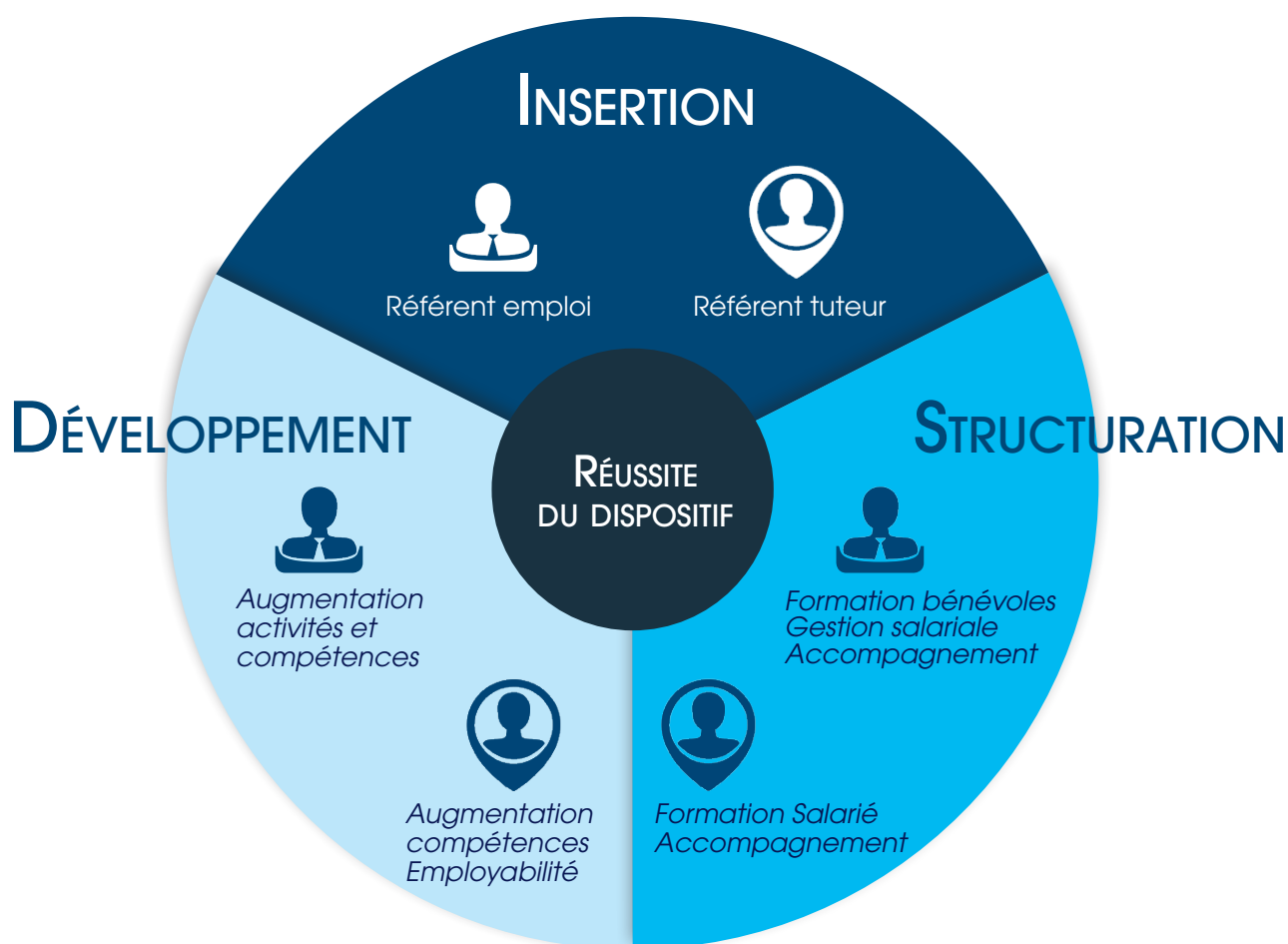
Ces deux indicateurs illustrent la finalité des dispositifs de soutien à l'embauche. Ils se déclinent en parallèle l'un de l'autre et leur cumul n'est pas forcément un indicateur exclusif de réussite.

Définition des indicateurs et déclinaison

L'analyse des thématiques proposées ci-dessus met en avant un groupe d'indicateurs consensuels autour de la problématique de l'insertion professionnelle auquel s'ajoute un corpus correspondant à l'insertion sociale.

Nous vous proposons un schéma reprenant l'essentiel des indicateurs organisés sous le principe de réussite de la mise en œuvre du dispositif tant pour l'employeur que le salarié à partir des 3 problématiques à l'origine de la démarche de l'association vers le dispositif.

Elles sont les "ponts" entre les exigences du législateur et la réalité du monde associatif sportif.



Pour respecter l'esprit des textes réglementaires (lois, circulaires, ...), il est nécessaire de prendre en considération de nouveaux indicateurs que l'on précisera en plus au regard des problématiques spécifiques du champ étudié :

ex. le secteur non marchand implique la prise en compte de la notion de bénévolat et d'amateurisme et des mesures d'accompagnement nécessaires.

Nous partons du principe que les indicateurs de réussite ou d'appréciation des rôles des dispositifs d'Aide à l'Emploi peuvent être différents selon que l'on se place du point de vue de la structure employeur ou du bénéficiaire/salarié. Pour autant, un certain nombre peuvent être identiques mais se décliner dans leur réussite de manière différente.

Nous vous proposons ci-dessous une déclinaison et une organisation des indicateurs selon deux axes entourant un corpus commun : structure employeur / salarié



Indicateurs employeur



Indicateurs salariés

<ul style="list-style-type: none"> - Désignation d'un référent emploi - Désignation d'un tuteur 	RÉFÉRENT	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi par le référent emploi - Suivi par le tuteur (formation / insertion)
<ul style="list-style-type: none"> - Expérience de la structure en tant qu'employeur - Formation à la fonction employeur - Prise en compte du reste à charge de l'emploi - Conditions de réalisation de la gestion salariale 	GESTION SALARIALE	<ul style="list-style-type: none"> - Droit du travail respecté - Fiche de salaire reçue - Déclaré auprès des organismes de sécurité sociale / retraite - Contrat de travail signé
<ul style="list-style-type: none"> - Social / Insertion - Economique 	OBJECTIFS DE L'EMBAUCHE	<ul style="list-style-type: none"> - Social / Insertion - Economique
<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement par le prescripteur - Accompagnement par la DJSCS - Durée de l'accompagnement - Echéance de l'accompagnement par rapport au démarrage de l'emploi - Accompagnement sur la durée totale du projet 	ACCOMPAGNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement par le prescripteur - Accompagnement par la DJSCS - Durée de l'accompagnement - Accompagnement sur la durée totale du projet - Accompagnement en sortie de dispositif
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de l'employeur - Formation du tuteur - PIF ou formation « collective » - Formalisation du PIF* avec salarié et employeur - Réalisation du PIF en adéquation avec le projet de l'association - Prise en compte du temps de formation dans l'emploi du temps - Adhésion à un OPCA et prise en charge du cofinancement par l'association 	FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de l'employeur - PIF ou formation « collective » - Formalisation du PIF* avec salarié et employeur - Réalisation du PIF* - Prise en compte du temps de formation dans l'emploi du temps - Types et niveaux de formation
<ul style="list-style-type: none"> - Aucun - Pérennisation partielle de l'emploi - Pérennisation totale de l'emploi - Maintien du salarié sur son emploi - Maintien de l'emploi mais avec un autre salarié 	DEVENIR DE L'EMPLOI AU SEIN DE L'ASSOCIATION / EMPLOYABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun - Pérennisation partielle de l'emploi - Pérennisation totale de l'emploi - Maintien du salarié sur son emploi - Emploi dans une autre structure mais même secteur - Emploi dans une autre structure et dans un autre secteur - Création d'activité (entreprise, TI, ...)

* PIF : Parcours Individualisé de Formation

Nous avons gradué chaque indicateur en proposant des déclinaisons significatives pour évaluer son impact sur les bénéficiaires mais également pour déterminer le rôle des dispositifs.

→ 2 objectifs

Déterminer
les profils
des associations
et des salariés
bénéficiaires

Préciser
les conditions
optimales
de mise
en application
du dispositif

Nous proposons de le traduire visuellement par des RADARS

- Ils intégreront les indicateurs par grandes typologies pour illustrer les profils des bénéficiaires
- Ils présenteront une graduation par indicateur (sous-indicateurs et échelle de notes)

Pour cela nous utiliserons

- **2 questionnaires** permettant la collecte différenciée des données employeur et salarié
- **une base de données** sous format excel pour traiter les résultats et les formaliser par des radars permettant une lecture optimale des profils des bénéficiaires (associations ou salariés) et des conditions de réussite du dispositif

Les questionnaires ont été transmis aux associations sportives et salariés suivis actuellement par la DJSCS Martinique dans le cadre de la mobilisation des contrats aidés. Le taux de retour est de 69 % pour les associations (soit 48 répondants) et 94 % pour les salariés (soit 44 répondants).

Liste exhaustive des Indicateurs utilisés et de leur traduction sous forme de questions graduées en annexe de cette étude téléchargeable au format excel sur www.martinique.drjcs.gouv.fr

Détermination des profils et Radars

Ce chapitre est consacré à la mise en pratique des indicateurs sélectionnés pour les raisons expliquées précédemment.

Nous avons choisi de mobiliser certains indicateurs comme filtres de réussite de l'expérience de l'association employeur et du salarié bénéficiaire dans le cadre d'un dispositif d'aide à l'emploi.

Ce choix peut être différent selon l'angle d'analyse souhaité par l'observateur. Pour illustrer cette méthodologie, nous avons sélectionné :

- 3 filtres "Réussite employeur" :
 - Embauche du salarié en CDI en fin de dispositif,
 - Augmentation du nombre de licenciés,
 - Augmentation des recettes / Chiffre d'Affaire.
- 3 filtres "Réussite salarié" :
 - Situation actuelle en emploi ou en activité,
 - Amélioration de la situation au regard de l'emploi,
 - Augmentation des compétences.

Tous les autres indicateurs sont analysés à travers chaque filtre.

Nous présentons ci-après les 6 radars modélisés à partir des indicateurs significatifs sélectionnés relevant de chaque grande thématique (profil initial, mobilisation de l'accompagnement, formation, situation en sortie de dispositif).

Suite à la schématisation des radars, nous vous proposons une analyse des caractéristiques générales propices à la réussite, et de celles concernant la mobilisation du dispositif (confortant la réussite).

Pour analyser plus finement l'impact des indicateurs mobilisés, nous avons choisi de comparer dans un deuxième temps les radars "réussite" et "échec" de trois des filtres étudiés précédemment. Cette démarche complémentaire à la première permet de préciser encore un peu plus la réalité de l'impact de certains indicateurs, de les relativiser ou de les contextualiser.

Radars

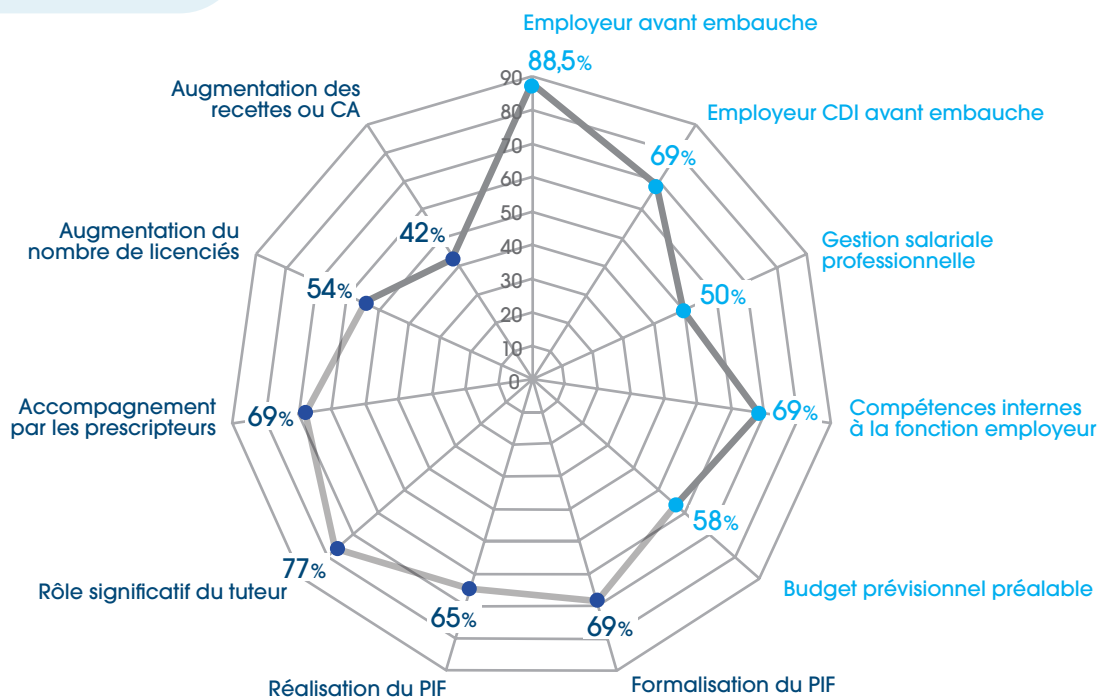
Associations employeurs

54%

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

EMBAUCHE DU SALARIÉ EN CDI EN FIN DE DISPOSITIF

Associations ayant embauché en CDI le salarié bénéficiaire en fin de dispositif



CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

On note une implication réelle des élus des associations pour accompagner la montée en compétences des salariés, notamment au travers de la réalisation du Parcours Individualisé de Formation et du suivi régulier et significatif des bénéficiaires par un tuteur. Les associations expriment également le fait qu'elles ont été accompagnées par les prescripteurs ou qu'elles les ont mobilisés tout au long du dispositif et même après.

Le statut d'employeur avant embauche et plus précisément de personnels permanents apparaît comme une caractéristique favorisant d'une future pérennisation de l'emploi aidé. Cela s'explique par la culture employeur déjà prégnante au sein de l'association malgré d'éventuels turn-over des élus.

L'augmentation des aspects économiques de l'activité de l'association (licenciés et recettes) n'est pas forcément prépondérante dans la décision de maintenir le salarié dans son poste en fin de dispositif. Nous pouvons faire l'hypothèse que l'aspect qualitatif professionnel de la présence du salarié soit venu en remplacement d'actions bénévoles : l'offre d'encadrement s'est professionnalisée sans forcément permettre de développer quantitativement l'activité de l'association (73% ont plus de 100 licenciés et 53% d'entre elles sont des ligues).

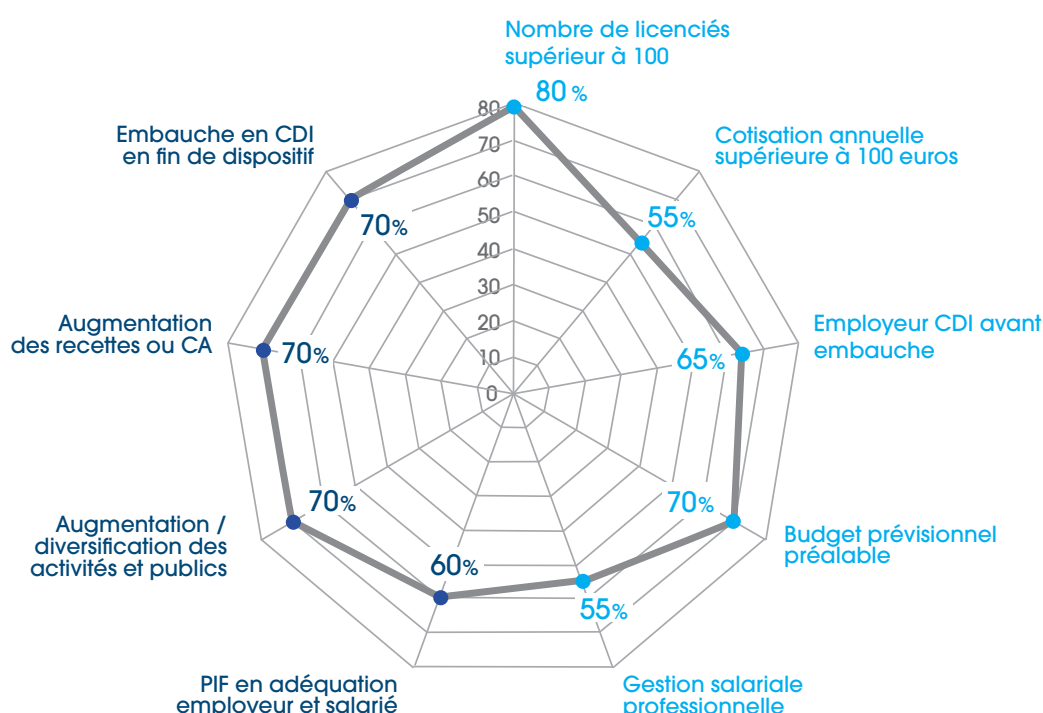
Associations employeurs

42%

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

AUGMENTATION DU NOMBRE DE LICENCIÉS

Associations notant une augmentation du nombre de leur licenciés suite à la mobilisation du dispositif d'aide à l'emploi



CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

On constate que l'augmentation du nombre de licenciés va de pair avec celle des recettes et de la diversification des activités et/ou des publics.

L'accompagnement de la DJSCS au démarrage et tout au long du dispositif favorise la prise en compte des politiques publiques dans le développement de l'association (bilans emplois CNDS, priorités annuelles CNDS) : sport santé, femmes, handicap, ...

Pour beaucoup d'associations, l'augmentation du nombre de licenciés a pour conséquence l'embauche en CDI du salarié en fin de dispositif.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

La grande majorité des associations ont un nombre conséquent de licenciés, une partie d'entre elles sont d'ailleurs des ligues ou comités.

L'accueil du salarié est anticipé par la mise en place d'un budget prévisionnel préalable et facilité par la présence de salariés permanents déjà sur la structure.

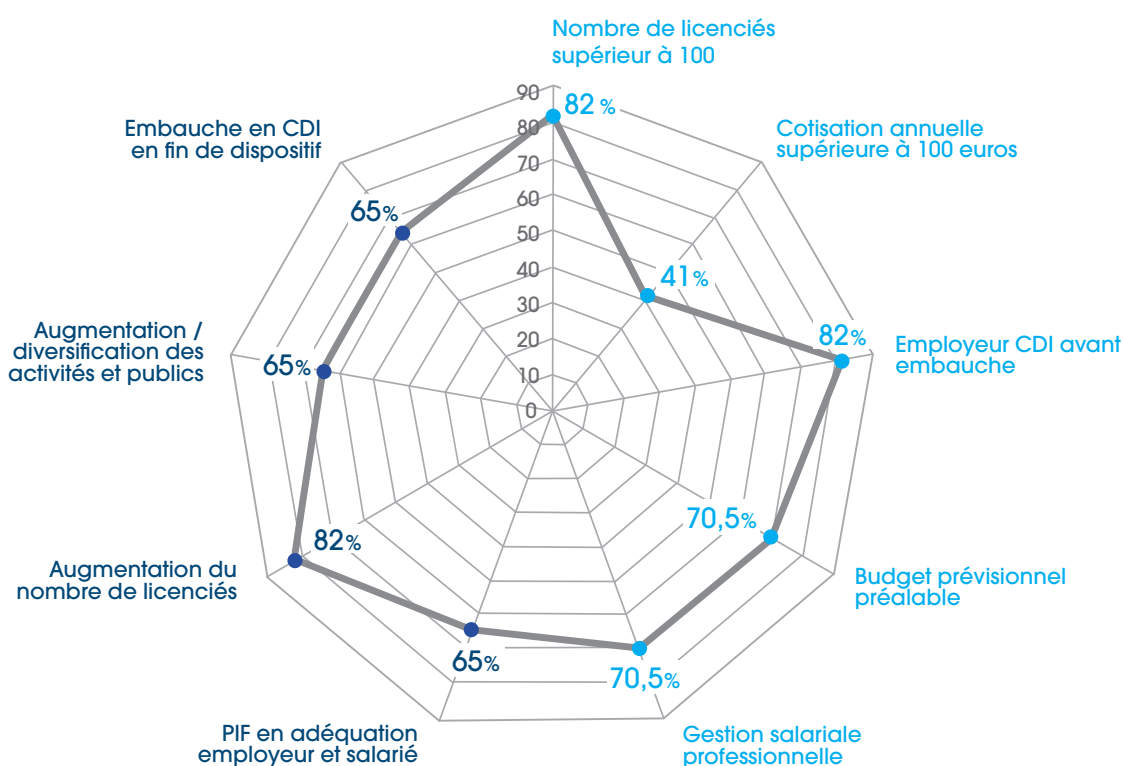
Associations employeurs

35%

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

AUGMENTATION DES RECETTES / CHIFFRE D'AFFAIRES

Associations dont le chiffre d'affaire ou budget a augmenté suite à l'embauche du salarié bénéficiant du dispositif.



CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

L'embauche du salarié a permis une réelle augmentation du nombre de licenciés pour les associations dont les recettes / CA ont évolué significativement.

Le profil de ces structures indique également une augmentation / diversification des activités proposées au sein de l'association, l'accueil de publics nouveaux et, pour 76% des associations, une mise en place significative de nouveaux projets.

Cette dynamique associative a été accompagnée par la réalisation d'un parcours individuel de formation en adéquation avec les besoins de la structure et du salarié.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Ce sont plutôt de grosses structures en nombre de licenciés, avec des cotisations annuelles faibles.

Elles sont très majoritairement déjà employeur de salariés en emploi pérenne avant la mobilisation du dispositif. C'est confirmé par le fait que la gestion salariale soit prise en charge de manière professionnelle.

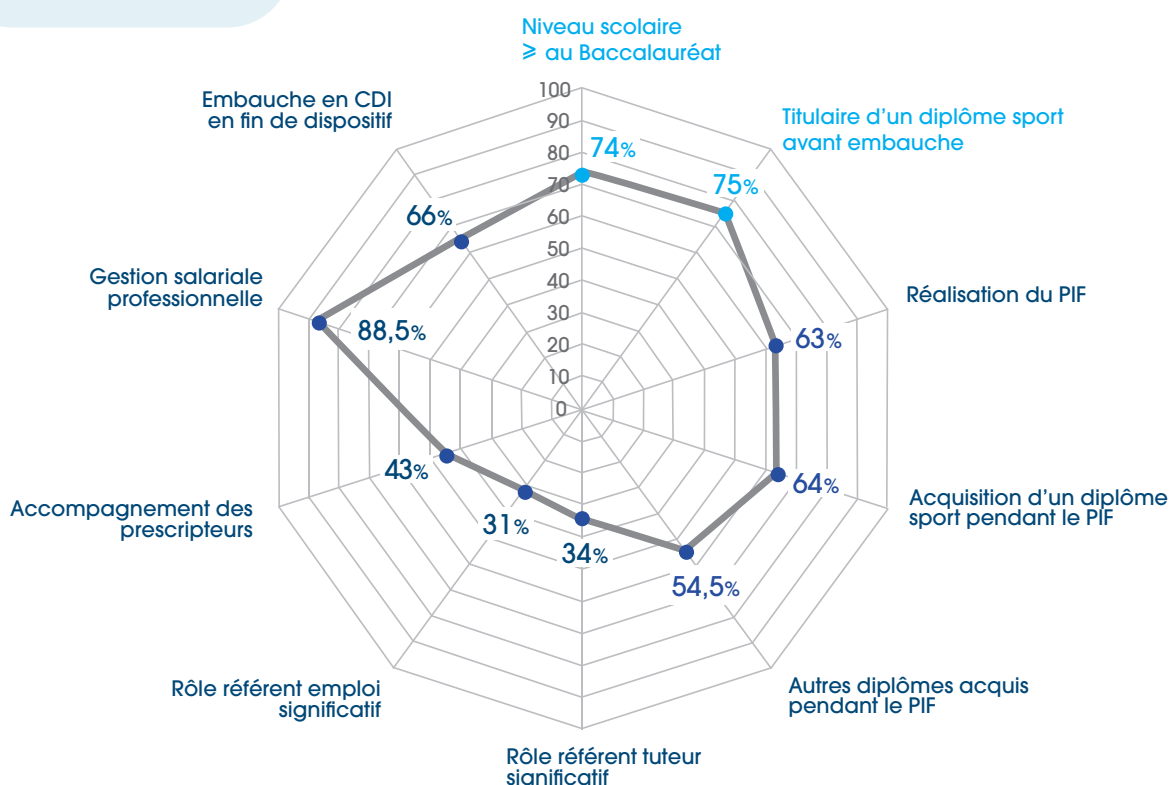
Salariés bénéficiaires

79,5%

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

SITUATION ACTUELLE EN EMPLOI OU EN ACTIVITÉ

Salariés étant en emploi ou en activité au moment de leur réponse



CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

Les caractéristiques générales de ces salariés influent fortement sur la manière dont le dispositif a été mobilisé : l'accompagnement des prescripteurs et les rôles des élus ne sont pas considérés de leur part comme facteurs prépondérants de la réussite de leur insertion professionnelle.

A contrario, la gestion salariale mise en place dans la structure a largement favorisé le maintien dans l'emploi (100% pour ceux embauchés en CDI en fin de dispositif). On note également que 63% des salariés ont augmenté ou diversifié leurs compétences grâce au parcours individualisé de formation, notamment dans le domaine du sport.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

On note que les salariés dont la situation professionnelle actuelle est positive sont majoritairement titulaires d'un diplôme sportif avant l'embauche en emploi aidé et ont un niveau scolaire supérieur ou égal au baccalauréat (69% de diplômés du supérieur).

Les salariés aujourd'hui insérés professionnellement sont à 91% titulaires d'un diplôme sportif acquis avant ou pendant le dispositif.

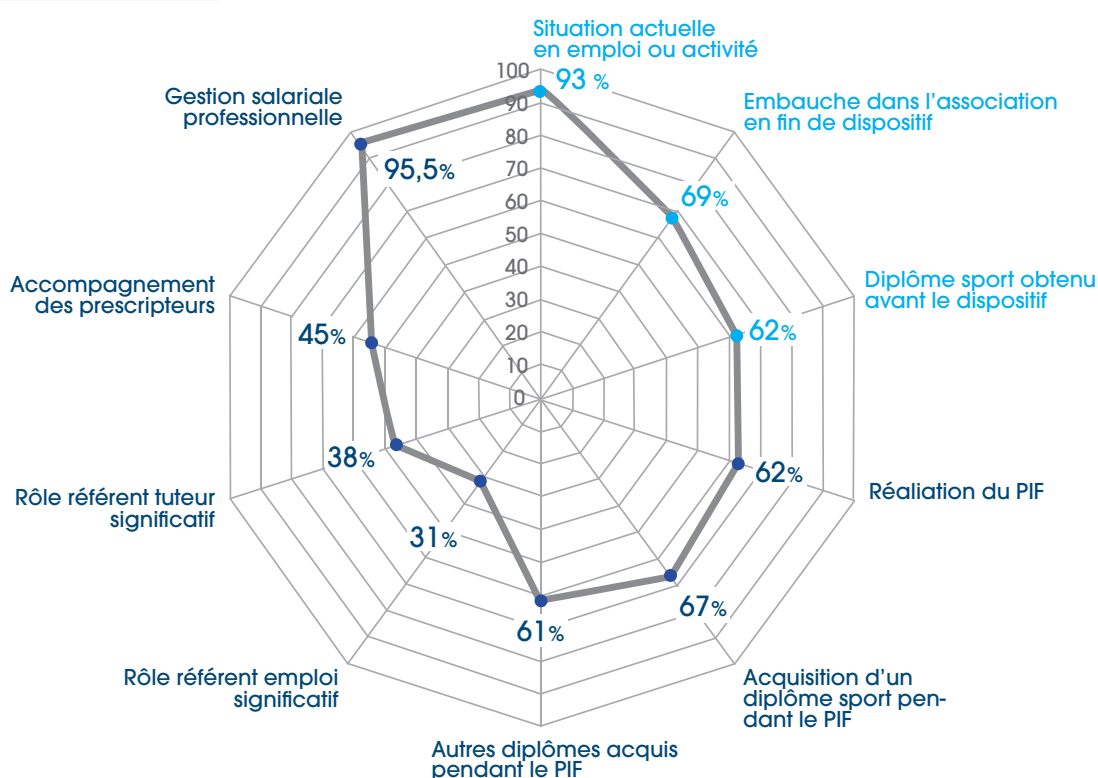
Salariés bénéficiaires

66 %

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

AMÉLIORATION DE LA SITUATION AU REGARD DE L'EMPLOI

Salariés estimant que leur passage par le dispositif a amélioré leur situation face à l'emploi (en emploi/activité et/ou obtention de diplôme)



CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

La réalisation du parcours individualisé de formation (formalisé pour 65,5% en adéquation avec a minima leurs besoins) leur a permis de monter en compétences par l'acquisition de diplômes sportifs ou autres, facteurs d'employabilité.

Quand la gestion salariale est organisée de manière professionnelle, les salariés considèrent qu'elle favorise une expérience professionnelle enrichissante.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

L'essentiel des salariés considérant que le passage par le dispositif a permis une amélioration de leur situation est aujourd'hui en activité professionnelle salariée ou en indépendant.

69% d'entre eux sont en emploi pérenne au sein de l'association ayant mobilisé le dispositif.

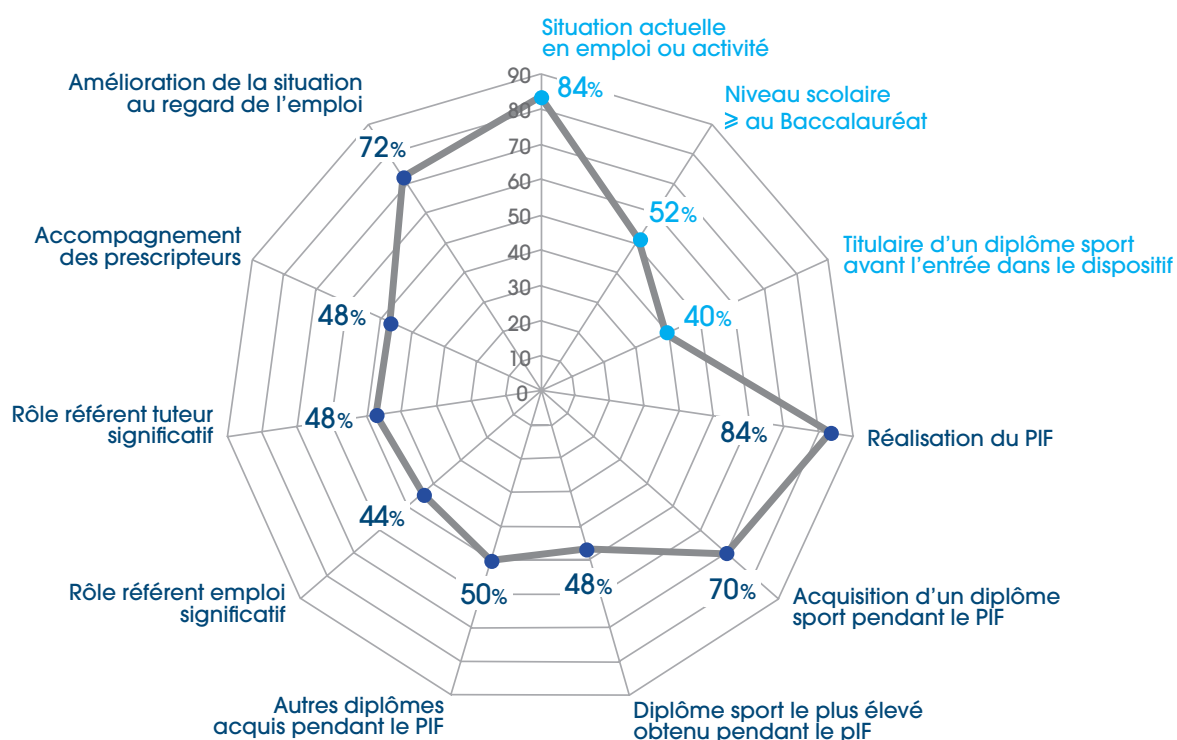
Salariés bénéficiaires

57%

DES RÉPONDANTS
DÉCLARENT

AUGMENTATION DES COMPÉTENCES

Salariés estimant que l'emploi a permis l'augmentation de leurs compétences (expérience professionnelle enrichissante et/ou réalisation de formations)



CARACTÉRISTIQUES DE LA MOBILISATION DU DISPOSITIF

Le fort taux de réalisation du Parcours Individualisé de Formation a pour conséquence l'acquisition d'un diplôme sport pendant la mobilisation du dispositif (70%).

L'amélioration déclarée de leur situation au regard de l'emploi est confirmée par la situation actuelle en emploi ou en activité pour 84% d'entre eux.

C'est dans ce radar que l'on voit apparaître les rôles des prescripteurs et élus référents énoncés comme plus significatifs. La réalisation des PIF, l'obtention de diplômes professionnels et l'organisation mise en place au sein de l'association pour permettre la formation des salariés sont en effet tributaires de l'engagement des tuteurs et des employeurs et de l'accompagnement rapproché des prescripteurs.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Les bénéficiaires considérant que l'emploi aidé a permis l'augmentation de leurs compétences ont un profil d'entrée cohérent avec leur déclaration :

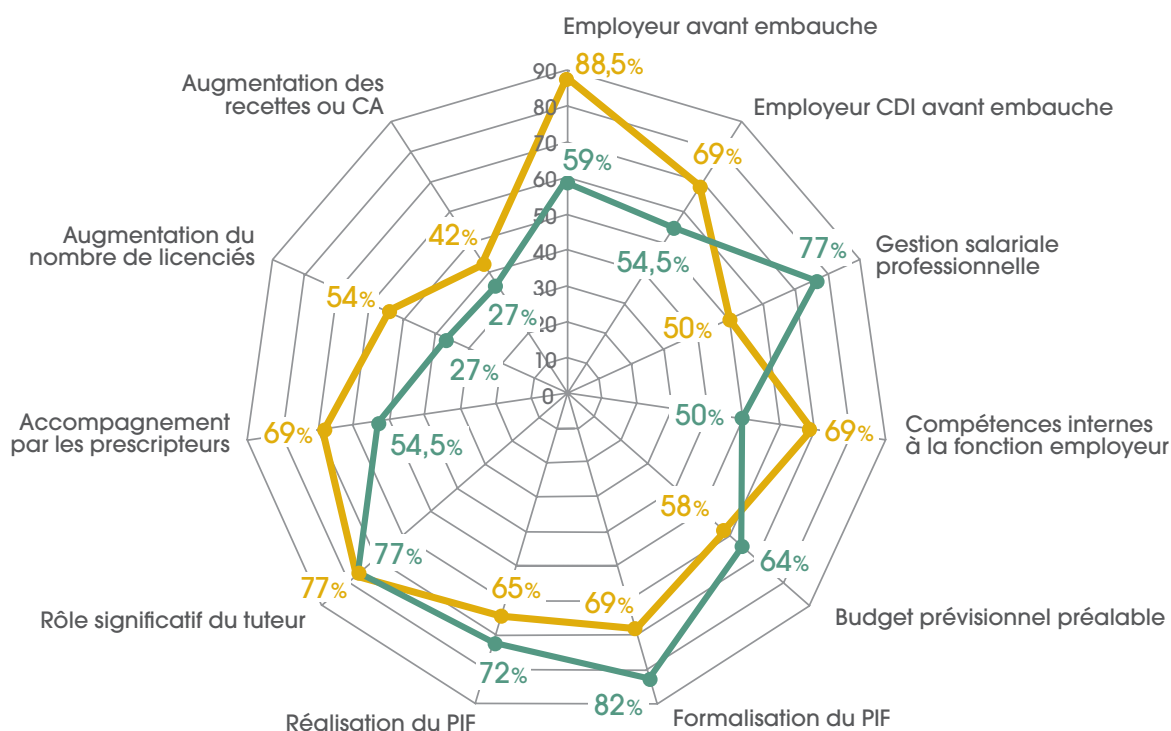
48% ont atteint un niveau scolaire inférieur au baccalauréat (niveau IV) et seuls 40% étaient titulaires d'un diplôme sport avant l'entrée dans le dispositif.

71% des salariés en emploi pérenne le sont dans l'association ayant mobilisé le dispositif d'aide à l'emploi ; il est cohérent qu'ils considèrent l'expérience professionnelle comme enrichissante.

Radars comparatifs

Associations employeurs

EMBAUCHE DU SALARIÉ EN CDI EN FIN DE DISPOSITIF



54 %

DES ASSOCIATIONS DÉCLARENT

AVOIR EMBAUCHÉ EN CDI LE SALARIÉ BÉNÉFICIAIRE EN FIN DE DISPOSITIF

- **Expérience de l'emploi** : on note un réel impact de l'expérience en tant qu'employeur et notamment d'emploi pérenne sur l'embauche en CDI du salarié.
- **Développement économique** : le développement économique de l'association pendant la durée du dispositif favorise une embauche en sortie.

46 %

DES ASSOCIATIONS DÉCLARENT

N'AVOIR PAS EMBAUCHÉ EN CDI LE SALARIÉ BÉNÉFICIAIRE EN FIN DE DISPOSITIF

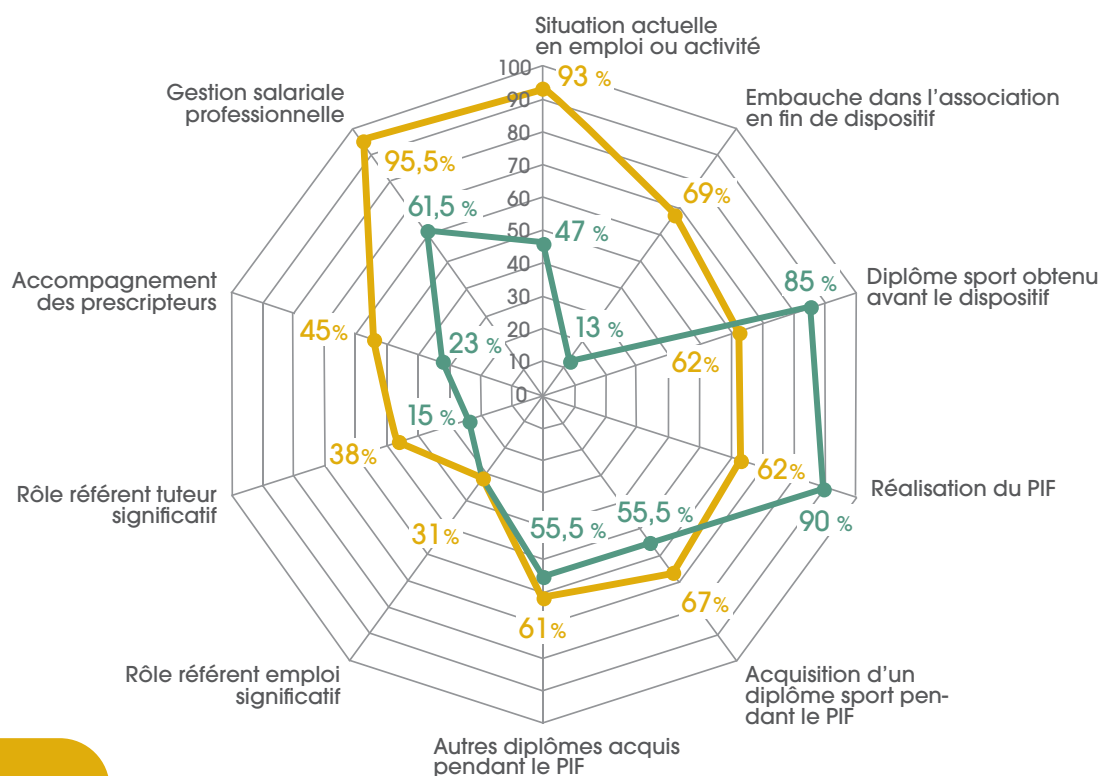
Développement des compétences / insertion : les associations n'ayant pas embauché en fin de dispositif s'impliquent pourtant fortement dans la montée en compétences de leurs salariés permettant ainsi une meilleure employabilité de ceux-ci en sortie. Cela souligne le rôle d'insertion sociale de ces structures.

POUR TOUTES LES ASSOCIATIONS

Accompagnement dans le cadre du dispositif : le cadre du dispositif et les modalités d'accompagnement incitent tous les types d'employeurs à s'investir dans l'ensemble des domaines liés à l'embauche : gestion salariale, budget prévisionnel, tutorat.

Salariés bénéficiaires

AMÉLIORATION DE LA SITUATION AU REGARD DE L'EMPLOI



66 %

DES SALARIÉS

ESTIMENT QUE LEUR PASSAGE PAR LE DISPOSITIF A AMÉLIORÉ LEUR SITUATION FACE À L'EMPLOI (en emploi/activité et/ou obtention de diplôme)

La comparaison entre les deux profils permet d'objectiver les ressentis exprimés par les répondants à plusieurs niveaux :

- ils sont presque tous en emploi ou en activité
- ils ont acquis des diplômes développant leur employabilité pendant le dispositif
- ils confirment la nécessité d'une gestion salariale "professionnalisée" pour asseoir leur situation au regard de l'emploi

34 %

DES SALARIÉS

ESTIMENT QUE LEUR PASSAGE PAR LE DISPOSITIF N'A PAS AMÉLIORÉ LEUR SITUATION FACE À L'EMPLOI (en emploi/activité et/ou obtention de diplôme)

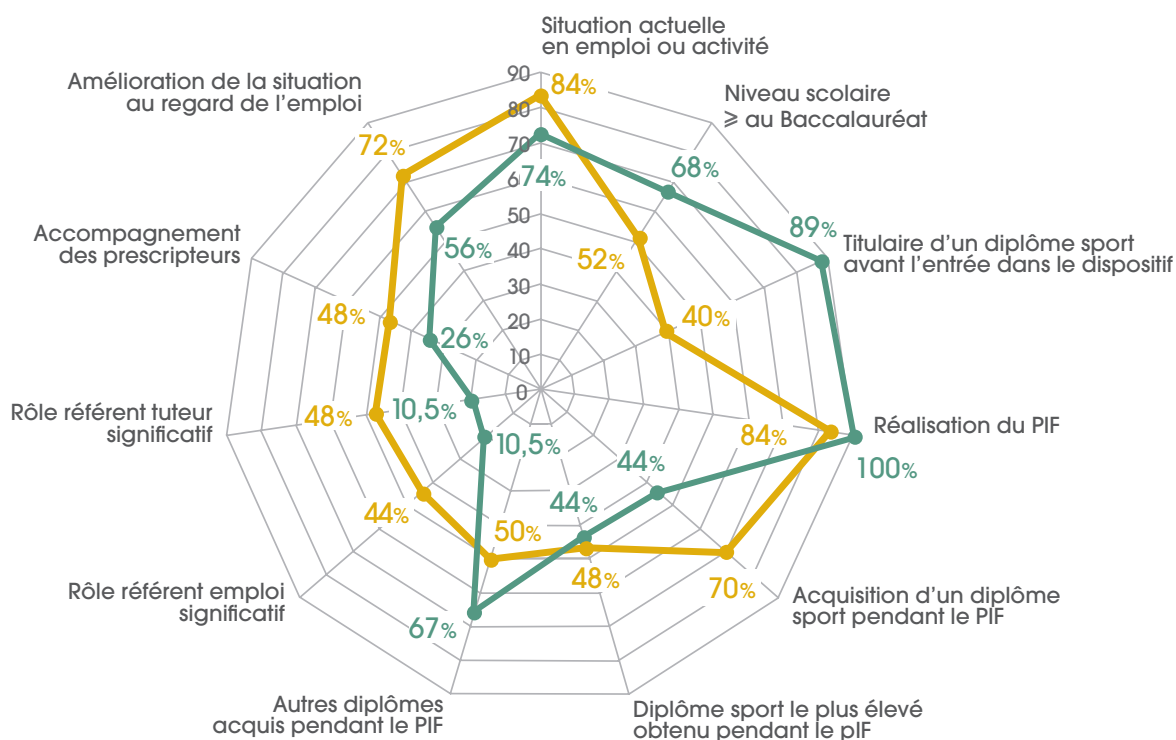
L'analyse des radars permet de mettre en avant que :

- leur situation actuelle au regard de l'emploi n'est pas favorable puisqu'ils sont pour beaucoup sans emploi et que très peu ont été embauchés dans l'association en fin de dispositif,
- l'accompagnement des prescripteurs et des référents n'a pas été jugé significatif.

La réalisation de leur parcours de formation et l'acquisition de diplôme ne semblent pas avoir l'impact souhaité sur l'amélioration de leur employabilité. Cela doit être relativisé par le fait qu'ils sont titulaires d'un diplôme sportif en entrée.

Salariés bénéficiaires

AUGMENTATION DES COMPÉTENCES



57 %

DES SALARIÉS

ESTIMENT QUE L'EMPLOI A PERMIS L'AUGMENTATION DE LEURS COMPÉTENCES
(expérience professionnelle enrichissante et/ou réalisation de formations)

La cohérence de l'affirmation des répondants est justifiée par plusieurs indicateurs :

- le niveau scolaire d'entrée est pour la moitié d'entre eux inférieur au bac ; ils sont 60% à ne pas être titulaires d'un diplôme professionnel dans le sport. L'acquisition de diplômes pendant le dispositif est objectivement vécue comme une augmentation de compétences.
- de même, l'expérience professionnelle pendant le dispositif a été enrichissante puisqu'elle leur permet d'améliorer leur situation face à l'emploi (situation actuelle en emploi ou en activité pour la très grande majorité)

43 %

DES SALARIÉS

ESTIMENT QUE L'EMPLOI N'A PAS PERMIS L'AUGMENTATION DE LEURS COMPÉTENCES
(expérience professionnelle enrichissante et/ou réalisation de formations)

Les salariés qui estiment que le dispositif n'a pas permis une augmentation de leurs compétences ont un niveau d'études supérieur ou égal au niveau IV et sont titulaires d'un diplôme sportif professionnel à l'entrée. Ils considèrent objectivement n'avoir pas augmenté leurs compétences ; pour autant, nous constatons une diversification de celles-ci dans le cadre de la réalisation de leur PIF.

Salariés bénéficiaires

AUGMENTATION DES COMPÉTENCES (SUITE)

POUR TOUTES LES ASSOCIATIONS

La comparaison des deux profils formalisés par les radars fait ressortir de manière significative la réalité vécue des salariés au regard des modalités d'accompagnement : ceux qui affirment avoir augmenté leurs compétences sont également ceux qui disent avoir bénéficié d'un accompagnement global de leur structure (tuteur et référent emploi) et des prescripteurs tout au long du dispositif.

A noter que les conditions différentes de mobilisation des dispositifs d'aide à l'embauche influent fortement sur l'augmentation des compétences :

- l'emploi CNDS oblige le salarié à être titulaire d'un diplôme professionnel sportif dès le départ et l'association à embaucher en CDI. Dans ce cadre, le salarié développera peu ses compétences ; il l'exprimerait ainsi dans le cadre du questionnaire.
- les dispositifs CUI-CAE et Emploi d'Avenir incitent à réaliser un Parcours de Formation pour tous les salariés. Les modalités d'accompagnement mises en place en Martinique ont également insisté sur la nécessité de définir des référents emploi et des tuteurs au sein des structures, et de structurer le cadre d'emploi. S'ajoutent les conditions d'éligibilité des bénéficiaires qui influent sur le profil des entrants. Les salariés bénéficiant de ces dispositifs en Martinique peuvent objectivement considérer que leur passage par ceux-ci a favorisé l'acquisition de diplômes professionnels et une expérience enrichissante.

Indicateurs de réussite et accompagnement institutionnel

Les indicateurs de réussite qui définissent un profil favorable de l'association employeur ou du salarié bénéficiaire n'apparaissent pas systématiquement lors de leur analyse. Le tableau ci-dessous a pour vocation d'apposer à ces indicateurs l'accompagnement institutionnel adapté qui viendra alors en soutien pour favoriser la réussite.



Indicateurs de réussite

- Employeur de salariés en CDI avant l'embauche ;
 - Compétences internes pour le rôle employeur ;
 - Gestion salariale professionnalisée.
- Augmentation du chiffre d'affaire/ recettes ;
 - Développement des projets ;
 - Diversification des publics accueillis.
- Désignation d'un tuteur et suivi effectif du salarié ;
 - Formalisation et mise en place d'un parcours individualisé de formation en adéquation avec les besoins de l'employeur
 - Cotisation à un OPCA

Accompagnement institutionnel

Conseils individualisés

- Anticipation des contraintes afférentes à l'embauche (coût de l'emploi et des obligations annexes, reste à charge pour l'association, gestion salariale, ...)
- Information sur les dispositifs complémentaires pour la mise en place de l'emploi (DLA, Profession sport, CEA)
- Information sur le Plan de formation et son financement.

Partenariats institutionnels

- *Prescripteurs (Pôle emploi, Missions locales, ...)* : Validation des conditions d'éligibilité, faisabilité du projet, simplification administrative ;
- *Financeurs de la formation (OPCA, Conseil Régional, ...)* : élaboration de programmes communs de formation des employeurs et tuteurs / financement des formations
- *Co-financeurs de l'emploi (DJSCS, Conseil Régional, ...)* ;
- Structures soutien à la professionnalisation (DLA, Profession Sport, ...).



- Amélioration de la situation au regard de l'emploi ;
- Droit du travail respecté : contrat de travail signé ; convention collective nationale du sport respectée ;
- Gestion salariale professionnalisée : fiches de salaire reçues ; déclaré auprès des organismes de sécurité sociale / retraite.

- Augmentation et développement des compétences ;
- Formalisation et mise en place d'un parcours individualisé de formation en adéquation avec les besoins du salarié ;
- Obtention de diplômes sportifs professionnels ;
- Rôles significatifs du référent emploi et du tuteur.

Conseils individualisés

- Rappel des obligations du salarié au regard de l'emploi ;
- Formalisation du parcours individualisé de formation ; priorisation des diplômes professionnels en lien avec la fonction exercée ou diversification des compétences pour des emplois déjà pérennes ;
- Accompagnement en sortie de dispositif : consolidation de l'emploi, création d'entreprise, retour en formation.

Partenariats institutionnels

- *Prescripteurs (Pôle emploi, Missions locales, ...)* : Validation des conditions d'éligibilité, simplification administrative, passerelles vers d'autres dispositifs d'accompagnement avant, pendant et en sortie de dispositif ;
- *Financeurs de la formation (OPCA, Conseil Régional, ...)* : élaboration de programmes communs de formation des salariés / financement des formations.

conclusion

Ce travail de réflexion autour des indicateurs de réussite de la mise en place des dispositifs de soutien à l'embauche dans les associations sportives nous permet de conclure de la manière suivante :

- La réussite peut être attribuée aux caractéristiques initiales des structures employeurs ou à celles des salariés. Ces profils favorables répondent à des attendus permettant une optimisation des dispositifs tant pour l'association que pour le bénéficiaire.
- Les structures ou salariés ne présentant pas des profils définis comme "positifs" ne doivent pas pour autant être exclus de ces dispositifs mais au contraire doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement institutionnel propre à inverser la tendance de départ et augmenter les chances de réussite tout au long des dispositifs.

La mobilisation des indicateurs dans la phase initiale de l'accompagnement aurait l'intérêt d'objectiver l'état des lieux et de proposer aux structures employeurs un parcours adapté vers l'emploi.

Celui-ci prendrait en compte des étapes clés du projet d'embauche et des caractéristiques fondamentales de sa réussite.

Pour les référents emploi des services déconcentrés du Ministère des Sports ou des Fédérations sportives, l'analyse des indicateurs de réussite pourrait être une aide à la décision et un outil au service de la construction d'un accompagnement performant.

*Etudes référencées à télécharger sur les sites
de la DJSCS Martinique,
du Ministère des Sports (MEOS-INJEP),
du Ministère du Travail (DARES).*

Etude téléchargeable sur
www.martinique.drjcs.gov.fr