



Comment l'emploi salarié et le bénévolat caractérisent les associations sportives

La France compte 364 000 associations sportives en activité en 2017. Parmi celles-ci, 43 700 sont « employeuses », soit 12 % d'entre elles. Le montant des ressources dont disposent ces associations est la principale caractéristique qui distingue les associations employeuses de celles n'ayant pas de salarié. Le nombre de salariés des associations employeuses dans le champ du sport est lié au nombre d'adhérents, au nombre de bénévoles, mais également à la part des financements publics dans le budget. Les salariés des associations sportives, principalement éducateurs sportifs ou agents administratifs, sont plus jeunes, plus qualifiés et plus fréquemment en contrat à durée déterminée de moins de 15 heures que dans les autres associations.

Chantal Brutel,
chargée d'études,
INJEP

L'analyse des ressources humaines au sein des associations sportives permet de saisir l'état et les transformations de ce secteur [encadrés « Comprendre », p. 2 et « Méthode », p. 4] qui représente 24 % de l'ensemble du champ associatif [1]. Surtout, elle révèle les lignes de fracture entre grosses structures fédérales fortement professionnalisées, têtes de réseaux dont l'action s'articule avec les pouvoirs publics, et les petites structures reposant sur le bénévolat ainsi que sur des emplois rares et précaires. En 2017, les associations sportives sont majoritairement (88 %) sans salarié, à l'image de l'ensemble du secteur associatif [2]. Elles emploient toutefois davantage de salariés que celles des domaines des

« loisirs, divertissement, vie sociale » ou de la « défense de causes, de droits, d'intérêts ». Les associations sportives employeuses sont de nature très différente. Les plus anciennes d'entre elles, c'est-à-dire créées avant 1989, sont généralement de « grandes » associations fonctionnant en réseau, regroupant un nombre élevé d'adhérents, de bénévoles et bénéficiant de ressources importantes dont des subventions publiques. Au vu des informations disponibles dans l'enquête « Associations 2014 » de l'INSEE [encadré « Méthode », p. 4], la disparité des ressources clive nettement les associations employeuses ayant un seul salarié et celles qui en ont plus de sept.

En revanche, il est difficile de caractériser en fonction du même critère les associations employeuses de deux à six salariés, compte tenu de leur grande diversité.

Les ressources humaines dans les associations sportives

Les associations sportives sans salarié, dont 54 % sont des clubs de sport, fonctionnent principalement à l'aide de bénévoles. D'après l'enquête « Associations 2014 » de l'INSEE, ces associations déclarent fonctionner avec un nombre moyen de 16 bénévoles, mais un quart d'entre elles fonctionnent avec au plus 4 bénévoles. Un tiers de ces bénévoles sont réguliers, c'est-à-dire qu'ils consacrent au moins 8 heures par mois à leur association. Le nombre total d'heures



Le secteur sportif en pleine mutation

En matière d'emploi, les modèles économiques des associations sportives sont très variés. De grandes associations employeuses coexistent avec des petites associations sans salarié. Au cours des dernières années, l'emploi des associations sportives progresse en lien avec les multiples évolutions auxquelles sont soumises ces structures [3]. En effet, l'offre de pratiques sportives s'accroît et se diversifie. Les pratiques sportives doivent répondre aux besoins des nouveaux publics (seniors, salariés...) dont les modalités d'exercice évoluent (domicile, travail, équipements en libre accès, etc.). Ces évolutions impactent directement leurs besoins en compétences et nécessitent à la fois l'intégration de nouveaux profils, plus spécialisés que par le passé, et le développement des compétences des salariés en poste, principalement sur les métiers de l'« encadrement des activités physiques et sportives » et de l'« administration, la gestion et le développement ».

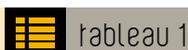
consacrées par les bénévoles des associations sportives sans salarié est équivalent à 116 000 personnes qui travailleraient 35 heures par semaine pendant un an (ETP). Par ailleurs, 21 % des associations déclarent avoir fait suivre une formation à un ou plusieurs de leurs bénévoles au cours de l'année précédente. Les associations sportives employeuses sont majoritairement des clubs de sport (82 %). Elles disposent logiquement de ressources humaines plus diversifiées. Les différentes personnes intervenant au sein de ces associations sont soit rémunérées par l'association, soit des bénévoles, des volontaires (Service civique, par exemple) ou encore des stagiaires.

Le nombre total d'heures rémunérées des salariés ou effectuées par d'autres personnels représente 51 700 ETP, soit un peu moins que le volume de travail des bénévoles (51 200 ETP). Les associations sportives représentent 12 % de leur secteur. Pourtant, elles concentrent près de la moitié de l'activité de l'ensemble de ces associations.

Employer un ou plusieurs salariés dépend essentiellement des ressources et du nombre d'adhérents de l'association

La moitié des associations sportives employeuses ont plus de 149 adhérents.

Ce nombre médian est quatre fois supérieur à celui des associations sportives sans salarié. Ces différences peuvent s'expliquer par le fait, comme nous l'avons vu, que plus de 80 % des associations sportives employeuses sont des clubs de sport contre un peu plus de la moitié des sans salarié. Les membres des clubs sportifs qui sont licenciés sont également adhérents aux fédérations et celles-ci sont toutes des associations employeuses. Le nombre élevé d'adhérents constaté parmi les associations sportives employeuses leur procure des ressources financières importantes au travers des cotisations généralement liées à la prise de licences. En effet, la moitié des associations sportives employeuses perçoivent plus de 9 150 euros de cotisations par an, alors que seulement un quart des associations sportives sans salarié en obtiennent plus de 3 500 euros. Ainsi, ces cotisations représentent en moyenne 43 100 euros par an pour les associations employeuses contre seulement 3 400 euros pour les associations sportives sans salarié. L'écart important entre la valeur moyenne (43 100 euros) et la valeur médiane (9 150 euros) est dû au fait qu'une petite partie des associations perçoivent un montant très élevé des cotisations, ce qui tire la moyenne vers le haut. Ces ressources éventuellement complétées par des subventions



Principales caractéristiques des associations sportives

		Associations sans salariés			Associations employeuses		
		Premier quartile	Médiane	Troisième quartile	Premier quartile	Médiane	Troisième quartile
Organisation	Nombre de membres du bureau	3	5	7	3	5	7
	Nombre d'adhérents	15	34	79	65	149	300
	Nombre de membres du conseil d'administration	nd	nd	nd	0	6	12
	Date de création	1975	1994	2007	1973	1987	2000
Budget (en euros)	Ressources totales	900	3 000	8 050	9 300	30 650	86 200
	Cotisations	150	1 150	3 500	2 200	9 150	26 650
	Subventions publiques*	0	0	850	285	2 500	16 000
	Recette d'activités**	0	0	800	0	906	13 000
	Dons, mécénat, financement d'autres associations***	0	0	0	0	0	1 500
Ressources humaines	Nombre de bénévoles	4	10	18	6	12	25
	Dont nombre de bénévoles réguliers	1	3	7	1	4	10
	Nombre de salariés	-	-	-	1	1	3
	Dont nombre de salariés à temps partiel	-	-	-	1	1	2
Volume d'activité	Nombre d'heures de bénévolat	80	240	640	150	500	1 800
	Heures de travail rémunérées	-	-	-	150	600	1 800

Source : enquête « Associations 2014 », INSEE ; traitements INJEP. Champ : France.

- : sans objet. ; nd : information non disponible.

* : 54 % des associations sportives sans salariés ne perçoivent pas de subventions publiques ; ** : 66 % des associations sportives sans salariés n'ont pas de recette d'activité ;

*** : 80 % des associations sportives sans salariés ne perçoivent pas de dons, subventions ou de financements d'autres associations.

Notes de lecture : 25 % des associations sans salariés ont 154 adhérents ou moins (premier quartile) ; 50 % des associations sans salariés ont 34 adhérents ou moins (médiane) ; 25 % des associations sans salariés ont 79 adhérents ou plus (troisième quartile).

publiques ou des recettes d'activité permettent aux associations employeuses de disposer d'un budget global supérieur à celui des associations sans salarié. Alors que les trois quarts des associations employeuses disposent d'un montant de ressources d'au moins 9 300 euros par an, seul un quart des associations sans salarié disposent de plus de 8 500 euros par an et même moins de 900 euros pour un quart d'entre elles. Par ailleurs, la moitié des associations sportives fonctionnent avec plus d'une dizaine de bénévoles, ce qui les situe au même niveau que l'ensemble des associations. Mais les grandes associations sportives employeuses peuvent avoir un nombre de bénévoles bien plus élevé, dépassant la centaine dans 5 % des cas.

Le montant des ressources et le nombre d'adhérents sont les deux principaux déterminants du passage au statut d'employeur

Ce constat est cohérent avec les retours des responsables d'associations sportives qui mentionnent que le recours à l'emploi résulte d'arbitrages qui dépendent principalement de leurs ressources financières. Les effets des différentes caractéristiques ont été mesurés indépendamment des autres en recourant à une modélisation statistique comparant associations sportives employeuses et associations sportives sans salarié. Ainsi, à caractéristiques égales, disposer de ressources annuelles supérieures à 9 600 euros augmente la probabilité d'être employeuse de 16 points par rapport aux associations qui disposent de moins de 2 000 euros par an [tableau 2, p. 3]. De même, avoir plus de 110 adhérents augmente la probabilité d'être une association employeuse de 16 points par rapport à celles qui en ont moins de 15.

Les associations employeuses perçoivent plus fréquemment des subventions publiques

Outre le nombre d'adhérents et le montant annuel des ressources, la structure du budget permet également de distinguer les associations sportives employeuses des autres. La part des recettes d'activité dans l'ensemble des ressources budgétaires est plus élevée parmi les associations sportives employeuses (39 %) que les associations sans salarié (29 %).

En contrepartie, les cotisations représentent plus du tiers des ressources des associations sans salarié contre moins d'un quart pour les employeuses. Ainsi, plus du quart des associations sportives sans salarié ont un budget intégralement constitué par les cotisations de leurs adhérents, contre 8 % pour les associations employeuses, et la moitié des associations sportives sans salarié ne perçoivent pas de subventions publiques. À caractéristiques égales, percevoir des subventions publiques supérieures à 3 100 euros par an augmente la probabilité d'être employeuse de 12 points par rapport à celles qui n'emploient pas de salarié. Par ailleurs, on constate un écart de 13 points sur le fait d'employer un salarié entre les associations qui n'ont aucun bénévole régulier et celles qui en ont plus de huit. Les associations sportives n'ayant pas de ressources financières suffisantes pour embaucher un salarié ont davantage besoin des bénévoles afin d'assurer le bon fonctionnement de leur association.

Une opposition marquée entre les associations d'un seul salarié et celles de plus de sept salariés

Les caractéristiques distinguant les associations sportives employeuses et sans salarié permettent-elles également de distinguer les associations employeuses selon leur nombre de salariés ? Les associations employeuses sont en effet elles-mêmes hétérogènes et la répartition des salariés en leur sein est particulièrement inégale. Ainsi près de la moitié (45 %) des associations sportives employeuses n'ont qu'un seul salarié et ne regroupent que 13 % de l'ensemble des salariés des associations sportives. À l'opposé, seulement 10 % des associations sportives ont sept salariés ou plus, mais celles-ci concentrent près de la moitié des emplois. De plus, 20 % des associations sportives ont deux salariés et un quart a entre trois et six salariés ; ces deux catégories regroupent respectivement 11 % et 26 % des salariés. Des méthodes d'analyse de données permettent de dégager les proximités entre ces groupes d'associations et leurs différentes caractéristiques. Elles mettent en évidence une opposition assez marquée entre les associations sportives n'ayant qu'un seul salarié et celles en employant sept ou plus. Les associations sportives de plus de sept

tableau 2

Effets marginaux de la présence d'au moins un salarié

Effets marginaux	
Nombre d'adhérents :	
moins de 15	Réf.
de 16 à 40	N.S.
de 41 à 110	7,5
111 et plus	15,5
Nombre de bénévoles réguliers :	
aucun	13,5
de 1 à 3	N.S.
de 4 à 7	N.S.
plus de 8	Réf.
Nombre de membres dans le bureau :	
de 1 à 3	8,7
de 4 à 6	5,9
plus de 7	Réf.
Ressources annuelles :	
moins de 2 200 euros	Réf.
de 2 200 à 9 600 euros	N.S.
plus de 9 600 euros	15,7
Subventions publiques :	
aucune	Réf.
moins de 650 euros	2,7
de 650 euros à 3 100 euros	N.S.
plus de 3 100 euros	12,2
Dons et/ou mécénat :	
non	Réf.
oui	7,1

Source : enquête « Associations 2014 », INSEE ; traitements INJEP.
 Champ : associations sportives (y compris chasse et pêche) actives en 2013, France.
 Note de lecture : à caractéristiques identiques prises en compte dans le modèle, les associations ayant plus de 9 600 euros de ressources annuelles ont une possibilité plus élevée d'être employeuse que celles disposant de moins de 2 200 euros : l'écart est de 15 points.
 Note : seul un extrait du modèle logit est présenté ici.
 N.S. = le coefficient associé n'est pas significatif au seuil de 5 %.
 Réf. = modalité de référence.

salariés sont plus fréquemment que les autres des têtes de réseaux nationaux ou infranationaux et ont donc logiquement un rayonnement géographique qui peut aller jusqu'à la région, voire d'autres régions que celles de leur implantation principale, ou même à l'étranger. Interrogées sur leur appartenance à au moins un réseau, les associations déclarent fréquemment que ceux-ci leur permettent d'accroître la coordination territoriale de leurs activités et de les élargir. Pour fonctionner, les associations sportives de plus de sept salariés disposent en moyenne de conseils d'administration composés d'au moins quatre personnes, de plus de 300 adhérents et de plus de 20 bénévoles. Les ressources



L'enquête « Associations 2014 » de l'INSEE : quelles informations disponibles ?

L'enquête « Associations 2014 » de l'INSEE interroge 18 550 associations, dont 3 220 du domaine du sport, sur leur activité en 2013. Le domaine du sport comprend les clubs de sport (57 %), les associations ayant d'autres activités liées au sport (24 %), les associations de chasse et de pêche (18 %) et celles assurant la gestion d'installations sportives (1 %). Les principaux thèmes de l'enquête portent sur :

- les ressources humaines : salariés (pour les employeuses uniquement), volontaires, bénévoles ;
- les ressources financières : dons, cotisations, mécénat, subventions publiques ;
- l'organisation : bureau, nombre d'adhérents, appartenance à un réseau, rayon d'intervention.

Les associations ayant employé au moins un salarié en 2013 ont répondu à une version enrichie du questionnaire. En complément des questions soumises à l'ensemble des associations, l'enquête interroge les associations employeuses sur l'évolution de leur situation au cours des trois dernières années et les éventuelles difficultés rencontrées pour exercer leur activité en 2013 et au cours des trois années précédentes.

Les questions relatives à la situation portent sur le volume de travail et d'activité, le nombre d'adhérents, les ressources, la part des dons dans les ressources et la part des financements publics. Les questions relatives aux difficultés rencontrées portent sur la fidélisation et le recrutement des salariés, la mobilisation des bénévoles, la fidélisation des donateurs, le renouvellement des équipes dirigeantes et la concurrence.

de ces « grandes » associations sportives employeuses sont non seulement plus élevées que les plus petites d'entre elles (un seul salarié), mais elles bénéficient en outre de subventions publiques parfois importantes. En effet, la moitié des associations sportives de plus de sept salariés en perçoivent plus de 47 000 euros par an contre 6 500 euros pour celles ayant entre 3 à 6 salariés. Les ressources et l'activité des « grandes associations » leur permettent de diversifier les contrats proposés (CDD et aussi CDI). Au contraire, les associations sportives n'employant qu'un seul salarié leur offrent en général un contrat à durée déterminée (CDD) à temps partiel. Elles bénéficient de peu de subventions et ne dégagent en outre que très peu de recettes liées à leur activité.

Éducateurs sportifs et administratifs sont les principaux métiers exercés

D'après les enquêtes « Emploi » de l'INSEE de 2014 à 2017, le secteur du sport² représente quelque 227 000 emplois principaux dont 68 000 relèvent des associations sportives (soit 30 %). Les principales professions qui exercent dans les associations sportives sont celles d'éducateurs sportifs ou d'agents administratifs. Afin de répondre aux nouveaux besoins de la population en matière d'activités sportives, le nombre d'éducateurs sportifs augmente de l'ordre de 3,8 % par an entre 2015 et 2018 [4]. Ils sont généralement titulaires de qualifications sportives, qu'il s'agisse de diplômes délivrés par le

ministère des sports (BEES, BPJEPS...) ou de diplômes de la filière universitaire STAPS (sciences et techniques des activités physiques et sportives). Comparés aux autres associations, les salariés des associations sportives sont bien plus fréquemment masculins et plus jeunes, et relèvent plus souvent de contrats aidés. En 2014, selon l'enquête « Associations » de l'INSEE, près de 8 000 emplois en équivalent temps plein étaient des contrats aidés dont 40 % sont concentrés dans des associations sportives d'au moins sept salariés. Mais la part des heures rémunérées au titre de ce type de contrat ne représente que 12 % de l'ensemble des heures de travail parmi les associations de sept salariés ou plus, contre 24 % pour les associations n'ayant qu'un seul salarié. Par rapport aux autres associations, les salariés des associations sportives sont plus nombreux à détenir un baccalauréat ou un brevet professionnel et moins souvent non diplômés. Par ailleurs, les salariés des associations sportives employeuses appartiennent plus fréquemment à la catégorie des professions intermédiaires. Le temps de travail (temps partiel/temps plein) des salariés des associations sportives est proche de celui des autres associations, mais parmi les temps partiels, la part des salariés travaillant moins de 15 heures est plus importante. Enfin, 15 % des salariés qui ont un emploi principal dans une association ont également une seconde activité qualifiée de secondaire, qu'ils exercent soit à titre d'indépendant, soit de manière saisonnière ou complémentaire de revenus [5].

1. Équivalent temps plein.

2. Le secteur est ici défini par le croisement de secteurs d'activité et de métiers [2].



sources bibliographiques

- [1] *Les chiffres-clés de la vie associative 2019*, INJEP, juillet 2019.
- [2] Tchermonog V., Prouteau L., *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e édition, Dalloz Juris Associations, mai 2019.
- [3] *Vision prospective partagée des emplois et des compétences, Les métiers du sport*, rapport du Réseau emploi compétences, France Stratégie, CÉREQ, février 2019.
- [4] *L'emploi des éducateurs sportifs généralistes*, ministère des sports, édition 2019.
- [5] « Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif », portrait statistique Emploi-Formation, *Enquêtes* n° 2/2018, CÉREQ, 2018.
- « La vie des associations sportives, volet 1, les bénévoles : première richesse des clubs », *Les dossiers de l'IRDS*, n° 27, mars 2014.
- « La vie des associations sportives, volet 2, une pluralité de modèles socioéconomiques », *Les dossiers de l'IRDS*, n° 29, nov. 2014.
- « Les associations sportives et d'éducation populaire dans le secteur associatif français en 2000 », *Stat-info*, n° 05-04, oct. 2005.