



**Direction de la vie associative de l'emploi et des formations**  
**Sous direction de l'emploi et des formations**  
**Bureau de l'emploi, des branches professionnelles**

## **Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur Sport**

### **Synthèse**

14 mai 2008

Les différentes parties prenantes dans le champ sportif se heurtent de plus en plus aux difficultés soulevées par les particularités des relations d'emploi dans ce secteur qui présente de multiples spécificités.

Il s'agit en premier lieu des associations sportives qui sont confrontées non seulement aux problèmes classiques de la gestion de leurs emplois (comme tout employeur), mais aussi au maintien de la qualification des salariés (notamment les emplois « techniques » de type éducateur sportif), à la construction d'emplois de qualité qui permettent aux structures de se développer, et au défi des tensions sur le marché du travail qui les amènent de plus en plus souvent à mettre en place des « stratégies » pour garder à leur service les salariés qu'elles auront pu ou su former. Un défi auquel nombre d'entre elles ne sont pas préparées car leurs dirigeants n'ont pas toujours de savoir-faire et ne disposent pas de ressources internes car elles sont souvent de « petits employeurs » (50 % des associations sont mono-employeurs).

En second lieu les salariés du secteur Sport connaissent eux aussi des difficultés. Ils sont extrêmement mobiles ce qui présente des avantages (diminution du risque de chômage, acquisition d'expériences multiples et transférables etc.), mais ce qui est également source de difficultés : comment articuler plusieurs emplois à temps partiel ou plusieurs emplois saisonniers (multisalariat) ? Comment concilier un travail salarié avec une activité d'indépendant (pluriactivité) ? Comment prendre en charge de manière autonome sa carrière professionnelle ?

Enfin les acteurs institutionnels du secteur Sport (État, mouvement sportif, collectivités territoriales, branche professionnelle) doivent faire face aux défis que soulèvent la dimension territoriale et intersectorielle de l'emploi sportif. Les acteurs institutionnels connaissent les interactions que l'offre sportive et l'emploi sportif produisent sur les territoires, en même temps qu'ils peuvent participer à la constitution d'une véritable filière : des fabricants de matériels sportifs, en passant par l'exploitation d'équipements

ou la distribution d'articles de sports, de la fonction sociale et éducative aux services médico-sportifs etc., et quel que soit le modèle économique (marchand, non-marchand, secteur public). Ces acteurs veulent désormais mieux prendre en compte cette interdépendance des emplois et des structures du mouvement sportif dans un territoire donné.

Or il n'existe aujourd'hui aucun outil juridique qui permette à lui seul de satisfaire l'ensemble de ces préoccupations. Une vision stratégique globale s'imposait.

**Afin de répondre à cette demande, la direction de la vie associative de l'emploi et des formations du MSJSVA a commandité un rapport d'étude, réalisé et réactualisé en mai 2008 par le cabinet AMNYOS :**

Cette étude se présente en trois parties.

*1) La première partie identifie les dix principaux enjeux de l'emploi dans le secteur Sport et expertise la capacité de divers instruments juridiques (groupements d'employeurs, coopératives d'activité et d'emploi, organismes de placement, structures de soutien aux associations etc.) qui permettent de répondre à ces enjeux, en les appréciant par ordre de pertinence décroissant.*

⇒ **Partager du personnel entre plusieurs structures qui ont des besoins pérennes de main-d'œuvre**

Plusieurs associations sportives, entreprises ou collectivités territoriales peuvent avoir besoin d'un même type de personnel, de manière permanente sans pouvoir lui offrir un temps plein, et notamment : des éducateurs sportifs, du personnel d'administration (secrétariat par exemple) etc.

⇒ **Accompagner la pluriactivité**

La pluriactivité consiste pour une même personne à exercer des activités professionnelles sous statut différent. Les situations de pluriactivité les plus fréquemment rencontrées dans les métiers du sport sont les suivantes :

- fonctionnaire d'État ou d'une collectivité locale et activité salariée ;
- fonctionnaire d'État ou d'une collectivité locale et activité indépendante libérale ;
- salarié et activité indépendante libérale, commerçante ou plus rarement artisanale ;
- salarié et activité agricole (métiers du sport et activité rurale en zone de montagne par exemple) ;
- travailleur indépendant et activité agricole (métier indépendant du sport et activité rurale en zone de montagne) ;
- cumul de plusieurs activités indépendantes (libérales, commerciales, artisanales, agricoles).

⇒ **Aider ceux qui le souhaitent à se mettre à leur propre compte, et tester la viabilité d'un véritable projet entrepreneurial**

L'enjeu est de pouvoir faire appel à des prestataires qui pourraient offrir une plateforme de services à des travailleurs indépendants qui créent leur activité dans

le secteur du sport. Autrement dit il s'agit d'accompagner des créateurs ou des repreneurs d'entreprises au début de leur activité à condition que cette création réponde à un véritable projet entrepreneurial et qu'il ne consiste pas à considérer comme indépendants des travailleurs subordonnés, donc titulaires d'un contrat de travail.

### ⇒ **Accompagner le multisalariat**

Le multisalariat consiste pour une même personne à exercer plusieurs activités professionnelles sous statut de salarié. Les situations de multisalariat les plus fréquemment rencontrées dans les métiers du sport sont les suivantes :

- salarié de plusieurs associations pour l'exercice d'un même métier (éducateur sportif, activité administrative) ;
- salarié d'une entreprise commerciale (une salle de sport commerciale) et d'une association (préparateur physique par exemple) ;
- salarié d'une association et d'une entreprise commerciale dans une même famille de métiers (éducateur sportif et vendeur d'articles de sport dans une boutique) ;
- salarié d'une association (éducateur sportif) et d'une entreprise qui n'a aucune activité en lien avec le secteur du sport.

Le multisalariat peut être **simultané** (cumul de plusieurs contrats de travail à temps partiel) ou **successif** (exercice dans une même année d'activités salariées par la conclusion de contrats de travail à durée déterminée, ou plus rarement des contrats à durée indéterminée à temps partiel annualisé).

### ⇒ **Faire face à des besoins ponctuels de personnel, obtenir une flexibilité externe totale par la recherche d'un employeur d'affectation**

Certaines associations sportives peuvent être confrontées à deux situations de nature différente :

- se trouver face à un besoin ponctuel de personnel pour remplacer un salarié absent, pour accomplir une tâche occasionnelle ou pour faire face à un surcroît temporaire d'activité. Elles recherchent alors une source de flexibilité quantitative externe ;
- vouloir, pour des raisons d'organisation interne, externaliser la totalité de la gestion de leur main-d'œuvre.

### ⇒ **Sous-traiter certaines tâches liées à la fonction d'employeur**

Certaines associations sportives sont confrontées à des difficultés liées à leur qualité d'employeur :

- difficultés pratiques à recruter le personnel dont elles ont besoin ;
- difficultés pratiques à le gérer, c'est-à-dire à accomplir les formalités administratives liées à leur qualité d'employeur.

### ⇒ **Professionaliser les organisations et les emplois**

Dans l'établissement d'une relation d'emploi dans le secteur Sport, l'association et son salarié n'échangent pas seulement une prestation de travail contre une

rémunération : il s'agit aussi de la rencontre d'une capacité à être employé et d'une capacité à employer. Il faut donc développer les appuis à la fonction d'employeur (« l'employeurabilité » par opposition à « l'employabilité ») qui peuvent passer par des transferts de savoir-faire prenant appui sur des formes particulières d'organisation de l'emploi ou sur des techniques de mutualisation des coûts et de partage des savoir-faire.

⇒ **Accompagner les évolutions professionnelles après une carrière sportive et une pratique compétitive intensive**

La reconversion professionnelle des sportifs ayant eu une pratique intensive implique le plus souvent :

- la définition d'un projet professionnel dans le secteur du sport ou dans un autre secteur ;
- le cas échéant la définition d'un projet d'entreprise lorsque le sportif entend développer une activité d'indépendant ;
- la nécessité d'offrir une formation à l'intéressé parfois initiale et professionnelle nécessitant des bilans de compétences préalables.

⇒ **Développer l'insertion dans les métiers du sport**

Deux niveaux doivent être distingués. Le sport peut être un facteur d'intégration social : c'est l'insertion par le sport. Mais le secteur du sport offre également des métiers dans lesquels des jeunes veulent s'engager : c'est l'insertion dans le sport.

⇒ **Développer au profit de particuliers (publics spécifiques et notamment les personnes âgées et les handicapés) des activités physiques d'entretien, de remise en forme, hygiéniques et récréatives**

De plus en plus de particuliers ne souhaitent pas :

- avoir une pratique compétitive des activités de gymnastique (personnes âgées notamment) ;
- avoir recours aux équipements commerciaux du secteur de la forme ou du fitness ;
- avoir recours aux associations ou bien ils ne peuvent accéder à ce type d'association (éloignement, offre ne correspondant pas à la demande etc.).

*2) L'étude décrit ensuite, sous forme de tableaux synoptiques, le régime juridique des différentes formes d'organisation de l'emploi envisagées dans la partie précédente. Il s'agit donc d'un mémento pratique à l'usage des décideurs.*

*3) Enfin, l'étude développe deux analyses complémentaires : l'une sur les difficultés posées par la mise à disposition de personnel et par la vente de prestations de services, l'autre sur les règles du cumul d'emploi.*

-oOo-