

**Branche
professionnelle
du sport**

*Commission paritaire
nationale emploi-
formation
CPNEF Sport*

**Ministère de
l'économie, de
l'industrie et de
l'emploi**

*Délégation générale
à l'emploi et à la formation
professionnelle*

**Ministère de la santé,
de la jeunesse, des
sports et de la vie
associative**

*Direction des sports
Sous direction de l'emploi
et des formations*

- Rapport final de mission -

**CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES
DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE
DU SPORT (CEP Sport)**

**Validé par le
Comité de pilotage
du 12 novembre 2008**

Consortium de réalisation du CEP :



1. INFORMATIONS LIMINAIRES.....	4
1.1. RAPPEL DU CADRE ET DES PARTIES PRENANTES DU CEP SPORT.....	4
1.2. LES PRODUCTIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DU CEP	5
2. DIAGNOSTIC	7
2.1. DONNÉES DESCRIPTIVES : LA BRANCHE SPORT EN FAITS ET EN CHIFFRES	8
2.1.1 Données générales et évolution de la branche sport.....	8
2.1.2 Un impact économique diversifié	9
2.1.3 Une offre sportive émettée.....	11
2.1.4 Une demande sportive en évolution.....	12
2.1.5 Un emploi sportif fragile.....	14
2.1.6 L'offre de certifications et de formations.....	18
2.1.7 Un secteur particulier et spécifique, le sport professionnel.....	29
2.2. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR L'EMPLOI SPORTIF	41
2.2.1 Fragilité des emplois	41
2.2.1.1 Résultats de l'enquête auprès des salariés.....	41
2.2.1.2 Monographies	47
2.2.2 Faiblesse des pratiques de gestion des ressources humaines.....	50
2.2.2.1 Les différentes fonctions dans les entreprises sportives.....	50
2.2.2.2 Les pratiques de GRH.....	54
2.2.2.3 Une difficile maîtrise de l'évolution de l'emploi	56
2.2.2.4 Illustration territoriale : le pays de Lorient.....	61
2.2.2.5 Illustration disciplinaire : le tennis de table.....	63
2.2.3 La complexité des jeux d'acteurs	67
2.2.3.1 Approche par l'analyse du pays de Lorient.....	67
2.2.3.2 Approche par une discipline : le tennis de table.....	72
2.2.4 Les difficultés d'adaptation des structures à l'échelon territorial.....	79
2.2.4.1 LE PAYS DE LORIENT	79
2.2.4.2 TENNIS DE TABLE	81
3. ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE POUR L'AVENIR DU SPORT EN FRANCE 87	
3.1. LES VARIABLES D'ÉVOLUTION DU SECTEUR SPORT	87
3.1.1 Les données externes, susceptibles d'agir sur les évolutions à long terme (15 à 30 ans).....	87
3.1.2 Les variables internes, susceptibles d'agir sur les évolutions à moyen terme (5 à 10 ans)	89
3.1.3 Les variables émergentes	91
3.2. DEUX MODÈLES DOMINANT À CE JOUR	95
3.3. ANALYSE PROSPECTIVE : DUALISATION OU INTÉGRATION	100
3.3.1 Un risque de dualisation.....	100
3.3.2 La nécessité d'une intégration (régulation).....	103

4.	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PISTES D' ACTIONS.....	106
4.1.	AGIR POUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI SPORTIF	107
4.1.1	Encourager la mutualisation de l'emploi	107
4.1.2.	Accompagner la professionnalisation des salariés, en responsabilisant davantage les employeurs sur ce sujet	108
4.2.	SUSCITER ET ACCOMPAGNER LES NÉCESSAIRES ÉVOLUTIONS DE L'OFFRE SPORTIVE	111
4.2.1	Proposer une offre de formation continue adaptée aux enjeux sociétaux.....	111
4.2.2	Structurer la fonction de "manager d'entreprises"	112
4.2.3	Accompagner les porteurs de projet.....	113
4.3.	PROMOUVOIR DE NOUVELLES COMPLÉMENTARITÉS.....	114
4.3.1	Bénévoles / salariés.....	114
4.3.2	Secteur marchand / secteur non marchand	115
4.3.3	Secteur public et secteur privé	116
4.3.4	Sport de masse et sport professionnel/ sport de haut niveau	117
4.4.	ÉLABORER DE NOUVELLES POLITIQUES TERRITORIALES	119
4.4.1	Organiser le développement sportif	119
4.4.2	Aménager au sein du secteur sport les articulations territoriales.....	120
5.	LES OUTILS DIRECTEMENT MOBILISABLES PAR LA BRANCHE	123
5.1.	L'ACCÈS À LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE POUR LES SALARIÉS DE LA BRANCHE	123
5.2.	LA POLITIQUE DE CERTIFICATION	125
5.3.	PLACE DES CONTRATS EN ALTERNANCE	125
5.4.	LA MOBILISATION DES OUTILS D'OBSERVATION	126
5.5.	LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PARTENARIAT À DÉVELOPPER.....	127
5.5.1	Le partenariat avec l'État.....	127
5.5.2	Développer un dialogue permanent avec les Conseils Régionaux.	128
5.5.3	Le partenariat avec les fédérations sportives.....	129
5.5.4	L'action concertée avec les secteurs connexes à celle du sport	131
6.	ANNEXES	132
6.1.	LEXIQUE DES TERMES CLEFS.....	132
6.2.	PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS	135
6.3.	EXEMPLES DE PARCOURS PROFESSIONNELS.....	137
6.3.1	L'animateur sportif	137
6.3.2	Le sportif professionnel	138
6.3.3	L'entraîneur professionnel	139

1. INFORMATIONS LIMINAIRES

1.1. Rappel du cadre et des parties prenantes du CEP Sport

Un contrat d'études prospectives (CEP) doit permettre d'identifier les évolutions socioéconomiques à l'œuvre dans un secteur d'activité donné et de qualifier leurs conséquences sur l'emploi (en termes d'évolution des métiers et des besoins de compétences). Il doit venir éclairer les stratégies d'action des partenaires sociaux et pouvoirs publics en matière de développement de l'emploi et des compétences¹ (Cf. circulaire du 20 juin 2006).

Le CEP sport, réalisé de mars 2007 à novembre 2008, a associé les parties prenantes suivantes :

- **La branche professionnelle du sport :**
 - Syndicats employeurs :
 - CNEA (Conseil National des Employeurs Associatifs).
 - COSMOS (Conseil Social du Mouvement Sportif).
 - Syndicats salariés :
 - CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail)
 - CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens)
 - CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres).
 - CGT (Confédération Générale du Travail)
 - CGT- FO (Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière).
 - CNES (Confédération Nationale des Éducateurs Sportifs)
 - FNASS (Fédération nationale des salariés du sport)
 - UNSA (Union nationale des syndicats autonomes).
- **L'État :**
 - Le ministère chargé de l'emploi, à travers la Mission du développement de l'emploi et des compétences de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.
 - Le ministère chargé des sports, à travers la Sous-direction de l'emploi et des formations de la Direction des sports.
- **Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) :**
 - Agefos PME.
 - Uniformation.

Les investigations ont été conduites par un **consortium composé des trois organismes suivants :**

- Le cabinet AMNYOS Consultants.
- Le CDES (Centre de droit et d'économie du sport).
- Le cabinet ITHAQUE.

¹ La définition d'une stratégie emploi- formation nécessite une **vision large du sport**, prenant en compte des dimensions telles que l'offre sportive, le public visé, le modèle économique des structures...

1.2. Les productions réalisées dans le cadre du CEP

La conduite du CEP s'est organisée selon 5 phases de travail, correspondant chacune à un certain nombre de productions.

▪ Phase 1- Cadrage méthodologique.

⇒ Note de cadrage, mars 2007, 10p.

Ce document a permis de cadrer les objectifs, les investigations ainsi que le calendrier prévisionnel pour chacune des phases de travail du CEP.

▪ Phase 2- État des lieux.

⇒ Panorama emploi- formation du secteur sport, juillet 2007, 107p.

Cette partie commente et exploite les différentes sources d'information sur l'emploi et la formation dans le champ du sport, aux plans quantitatifs et qualitatifs.

Une des difficultés dans le dénombrement et l'analyse de l'emploi sportif réside dans sa dispersion sur plusieurs branches, plusieurs statuts et les données varient d'une source à l'autre. L'observatoire des métiers du sport fournit cependant un cadrage récent (2006) centré spécifiquement sur le champ de la branche.

⇒ Les tendances d'évolutions du secteur sport, juillet 2007, 65p.

Ce document dresse tout d'abord un état des lieux du secteur sport, au plan structurel et économique, avant de repérer les principales mutations du secteur. Ce document définit également les premières pistes pour l'élaboration des scénarios.

▪ Phase 3- Enquêtes.

⇒ Enquête qualitative auprès des employeurs, mars 2008, 46p.

*Ce document vise à analyser au plan qualitatif les conditions de gestion et de développement de l'emploi dans les entreprises sportives. Il s'appuie sur la réalisation d'entretiens qualitatifs auprès d'un panel composé de dirigeants de **60 entreprises** de la branche sport (clubs uni-sport et multisports, clubs professionnels et semi professionnels, organisateurs d'évènement).*

Le rapport comporte ainsi :

- *Une description des types d'activités et de fonctions exercés par les entreprises sportives.*
- *Une analyse des modalités de gestion des ressources humaines.*
- *Un repérage des motivations à l'origine de la création d'un emploi et des stratégies en matière d'internalisation/ externalisation de certaines fonctions.*
- *Une analyse des principales variables déterminant l'évolution de l'emploi.*

⇒ Enquête auprès des salariés, mars 2008, 65p.

L'enquête auprès des salariés et travailleurs indépendants en activité dans la branche a été menée via les entreprises participant à l'Observatoire de la branche du sport. Elles ont diffusé un questionnaire auprès des encadrants sportifs qu'ils soient salariés ou intervenants en tant que travailleur indépendant dans l'entreprise. Le

questionnaire a recueilli 1250 réponses. L'enquête a touché les encadrants sportifs les plus insérés dans l'activité. L'échantillon de répondants présente cependant une diversité de situations (d'âge, de sexe, de temps de travail, de disciplines...) qui permet d'apporter des éclairages intéressants sur le profil des encadrants sportifs en situation de travail dans la branche :

- formations suivies,
- parcours professionnel antérieur
- temps de travail et statut
- souhaits de formation et d'évolution de carrière.
- Points de vue sur le métier.

L'enquête comprend plus de 15% de travailleurs indépendants mais n'a par contre que très peu touché les professionnels.

▪ Phase 4- Monographies.

⇒ Territoriale- Pays de Lorient, mars 2008, 47p.

Ce document vise à analyser de façon fine, à travers l'étude d'un territoire particulier, les spécificités de l'emploi et de la formation dans le secteur sport. En effet, les dynamiques territoriales n'apparaissent pas nécessairement dans les analyses nationales qui perçoivent les caractéristiques de façon plus globale et/ou plus quantitative. La monographie d'un "pays" permet de mettre en évidence l'importance des jeux d'acteurs et des mécanismes institutionnels conditionnant l'emploi sportif

⇒ Disciplinaire- Tennis de table, mars 2008, 68p.

La monographie relative au tennis de table permet de mieux prendre en compte, en réduisant la focale sur une seule discipline, les logiques sectorielles en œuvre dans la branche. La structuration particulièrement forte du mouvement sportif par rapport aux autres pans du secteur associatif justifiait un tel intérêt. Avec plus de 180 000 licenciés et plus de 4 000 clubs, une pratique de loisir largement répandue et l'accueil de publics de tous âges, le tennis de table constituait un objet d'étude intéressant dans la perspective ainsi dessinée.

⇒ Sport Professionnel, avril 2008, 90p.

Cette étude du sport professionnel vise un double objectif : dresser un état des lieux (poids, volume d'emploi...) de ce pan particulièrement médiatisé du secteur (puisqu'en accord avec le Comité de pilotage il n'avait pas été réalisé dans la phase précédente) et analyser les logiques d'emploi et de formation à l'œuvre dans ce sous-secteur. Son hétérogénéité et les particularismes de son fonctionnement sont ainsi mis en évidence.

▪ Phase 5- Mise en débat des résultats et prospectives.

⇒ Note de préfiguration des orientations du CEP, avril 2008, 19p.

A partir de l'ensemble des productions précitées, cette note visait à poser l'architecture générale des enjeux, orientations et pistes d'actions du CEP.

Ce document avait donc pour unique vocation de s'entendre avec le Comité de pilotage sur les orientations à retenir et de préparer la rédaction du rapport final.

2. DIAGNOSTIC

Le diagnostic général de la branche sport s'effectuera en deux étapes :

- dans un premier temps, on rappellera les principales caractéristiques de la branche et de son environnement : un impact économique diversifié ; une offre sportive émiettée ; une demande sportive en évolution ; un emploi sportif fragile ; des systèmes de formation en concurrence ; un secteur professionnel à part le sport professionnel ;
- dans un second temps, on présentera les principaux enseignements à tirer du constat précédent : la fragilité des emplois sportifs ; la faiblesse des pratiques de formation et de gestion ; la complexité des jeux d'acteurs ; les difficultés d'adaptation des structures.

Ce diagnostic constitue une synthèse des multiples travaux préparatoires et intermédiaires effectués et disponibles auprès des commanditaires de l'étude. Un tel état des lieux est important pour comprendre les orientations stratégiques et les pistes d'action proposées dans la troisième partie. En effet, quatre caractéristiques majeures de l'emploi sportif transparaissent et demandent des réponses politiques :

- la fragilité des emplois sportifs appellera à "agir pour la qualité de l'emploi sportif"
- la faiblesse des pratiques de formation et de gestion amènera à "accompagner le management des organisations sportives"
- la complexité des jeux d'acteurs nécessitera de "promouvoir de nouvelles complémentarités"
- les difficultés d'adaptation des structures sportives inciteront à "élaborer de nouvelles politiques territoriales"

2.1. Données descriptives : la branche sport en faits et en chiffres

2.1.1 Données générales et évolution de la branche sport

⇒ **La branche du sport est une branche jeune** : délimitation du champ d'application de la CCNS le 26 décembre 2001, extension de la CCNS le 21 novembre 2006.

⇒ **Son champ d'application est celui des entreprises exerçant leur activité principale dans l'un des domaines suivants** (CCNS- Art. 1.1.) :

- organisation, gestion et encadrement d'activités sportives ;
- gestion d'installations et d'équipements sportifs ;
- enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport ;
- promotion et organisation de manifestations sportives ;

À l'exception toutefois de celles qui relèvent du champ d'application de la convention collective nationale des centres équestres.

Avis d'interprétation complémentaire :

[...] Le champ d'application de la CCNS ne concerne pas les entreprises de droit privé à but lucratif qui exercent des activités à titre principal récréatives et/ou de loisirs sportifs, pouvant inclure notamment l'animation et/ou la sensibilisation, l'accompagnement visant la sécurité des personnes, et/ou la surveillance. Ces entreprises n'exercent qu'à titre accessoire des activités d'enseignement (et notamment d'éducation) et en aucun cas des activités d'entraînement en vue de la compétition.

⇒ La branche du sport présente des proximités avec les branches suivantes :

- La branche du golf ainsi que celle de l'équitation.
- La branche de l'animation socioculturelle.
- La branche des espaces de loisirs et parcs d'attraction.
- La branche du tourisme social et familial.

Au sein du secteur associatif le sport se distingue principalement par sa très forte structuration d'une part, par la conjugaison de deux ordres juridiques d'autre part. Cette très forte structuration est due à l'organisation privée associative du sport qui en constitue historiquement et institutionnellement la colonne vertébrale. Elle prend la forme d'une pyramide occupée au sommet par les fédérations internationales et le comité international olympique, la base de la figure étant constituée de tous les clubs sportifs locaux.

Mais, en fait, deux ordres juridiques distincts, l'un privé l'autre public, se combinent. En effet le sport est également considéré en France depuis longtemps, et aujourd'hui encore, comme un bien public. De ce fait l'État a pris une place importante dans

l'encadrement juridique des activités sportives après la deuxième guerre mondiale. Et s'il a offert au sport dans les années 60 et 70 les moyens de son développement, il l'a soumis à une forte tutelle juridique et politique. Aujourd'hui ce sont les collectivités qui assurent la part essentielle du financement public direct et indirect du sport, mais ces collectivités demeurent très peu associées à la gouvernance du secteur.

Le secteur sport vit depuis deux décennies une profonde mutation, le mouvement sportif voit son hégémonie menacée par des modifications significatives des attentes des pratiquants, qui supportent de plus en plus mal une organisation, à leur sens, trop contraignante. Ils se tournent alors vers d'autres structures (commerciales) ou d'autres formes de pratiques (auto organisées).

L'analyse de la branche sport et de ses perspectives d'évolution doit prendre en considération ces différents éléments du contexte particulier au sport. Et les préconisations que nous pourrions faire présupposent, dans certains cas, une coordination entre les acteurs de la branche et le secteur sport dans lequel elle s'inscrit.

2.1.2 Un impact économique diversifié

Bien qu'historiquement fondé sur les valeurs de l'amateurisme et du bénévolat – sur lesquelles le secteur s'appuie toujours fortement - le poids économique du sport est aujourd'hui bien réel.

L'analyse de l'état des lieux de la situation actuelle nous conduit à mettre en évidence 4 thèmes pour qualifier économiquement le secteur (hors pratique et emploi traités par ailleurs) : les flux financiers, les structures, les équipements sportifs et le sport professionnel.

2.1.2.1. Principaux flux

La dépense sportive est évaluée à 30,4 milliards € pour l'année 2005². Cette dépense globale croît régulièrement (croissance supérieure à 5% en 2004 et en 2005) et représente aujourd'hui 1,77% du PIB français (1,7% en 2001), hors valorisation du bénévolat.

Le bénévolat, non valorisé dans la dépense sportive totale, est particulièrement important du fait d'un effet masse dans le sport ; il équivaldrait pour 2005 à 275.400 emplois équivalent temps plein³ (en hausse de 35% depuis 1999). L'évaluation de sa valeur monétaire pose encore des difficultés méthodologiques : il représenterait, dans le sport pour 2002, selon l'INSEE⁴, aux alentours de 0,2% du PIB.

Les dépenses des ménages constituent la part la plus importante de la dépense sportive totale (50% en 2005), loin devant les dépenses des collectivités locales avec

² Source : *Les chiffres clés du sport*, MJSVA, Novembre 2007.

³ Tchernonog Viviane. Le paysage associatif français : mesure et évolution. Association Dalloz. 2007

⁴ Enquête INSEE "Vie associative" - octobre 2002

près de 30% du total. L'État quant à lui représente désormais moins de 10% de cette dépense (9,8%).

2.1.2.2. Structures

Ce sont pour la majorité d'entre elles des associations (Cf. Observatoire de la branche). Le budget cumulé de l'ensemble des associations sportives représenterait pour 2003, selon le ministère chargé des sports et le Matisse, 6,2 milliards €.

Le budget annuel moyen des associations sans salarié s'élèverait à 17 000€ environ contre 104000 € pour les associations employeurs⁵.

La structure de leurs ressources se dessine de la façon suivante ⁶ :

- Les cotisations des adhérents représentent 38% du budget des associations sportives contre 12 % pour l'ensemble du secteur associatif.
- La part des financements publics (subventions) y est très sensiblement inférieure à la moyenne du secteur associatif (24% contre 34%) toutefois elles bénéficient fréquemment de la mise à disposition d'équipements sportifs.
- Le troisième grand poste de recettes est constitué par les recettes d'activité (32%) pour un montant significativement inférieur à la moyenne du secteur associatif (49%)⁷.

Les fragilités des associations sportives apparaissent, en particulier, liées à leur taille et à leur dépendance des apports en nature (équipements sportifs) qui conditionnent leur activité. L'importance particulière du bénévolat les rend très sensibles à son évolution tant quantitative que qualitative (formation).

2.1.2.3. Équipements

Le parc d'équipement et ses caractéristiques sont désormais bien connus grâce au recensement (RES) mis en place par le ministère chargé des sports (2004/2005). Les communes en sont propriétaires à plus de 71% et majoritairement les gestionnaires.

Ce parc, s'il a fait l'objet de nombreuses et lourdes rénovations, est de conception assez ancienne. La question de son adaptation à une demande de pratique qui a connu de profondes mutations depuis 30 ans se pose donc logiquement.

L'accessibilité des équipements, leur fonctionnalité pensée en fonction des différents utilisateurs, leur sécurisation, leur intégration plus cohérente et plus globale dans les territoires, ou encore l'utilisation de toutes les potentialités de l'intercommunalité, et des nouveaux modes juridiques de gestion des équipements constituent probablement des enjeux majeurs dans une optique de développement et de diversification de l'offre sportive.

2.1.2.4. Sport professionnel

Le poids économique réel direct du sport professionnel n'est pas à la hauteur de son importance médiatique. Son chiffre d'affaires est évalué à environ 1,5 milliard d'€ à comparer aux 30 milliards € de la dépense sportive en 2005. Le même constat peut

⁵ Tchernonog Viviane. Le paysage associatif français : mesure et évolution. Association Dalloz. 2007

⁶ Tchernonog, 2007. Idem,

⁷ L'écart semble croître.

être fait en termes d'emplois. 6 000 emplois équivalent temps plein ont été dénombrés dans les ligues et les clubs professionnels, dont environ 3 000 emplois de sportifs professionnels.

Pourtant si son poids économique est limité, l'effet d'entraînement du sport professionnel sur le secteur est considérable et les perspectives de développement de l'emploi encore sérieuses. Il n'est qu'à voir l'exemple récent de la coupe du monde de rugby pour s'en convaincre : son succès a "dopé" aussi bien la pratique licenciée (+37%) que l'audience du championnat (augmentation significative du nombre de spectateurs dans les stades des championnats de la LNR). En outre la manifestation a généré un impact économique et social significatif sur les territoires qui l'ont accueillie.

Le sport professionnel, très hétérogène, développe également des emplois spécifiques et surtout des situations de travail très particulières. Il nécessite, de ce fait, un accompagnement adapté en termes de formation et de reconversion. Cela justifiait d'en faire une monographie particulière dont nous avons synthétisé les principaux enseignements ci-après.

2.1.3 Une offre sportive émiettée

La branche du sport représente plus de 16.000 entreprises ayant déclaré au moins un emploi en 2007 (entreprises adhérentes aux OPCA en 2007). Le nombre d'entreprises adhérentes à la branche est en progression régulière à la suite de l'entrée en vigueur de la CCNS. Par ailleurs, une très forte proportion des 170.000 associations sportives n'a pas de salariés et fonctionne avec des bénévoles et / ou des prestations fournies par des travailleurs indépendants.

- ⇒ La plupart des entreprises sont des associations (plus de 95%) de petite à très petite taille (les 2/3 comptent moins de 2 équivalent temps plein).
- ⇒ Leur activité principale est la "gestion et l'encadrement d'activités sportives" (les 3/4 des entreprises), et secondairement la gestion d'équipements sportifs. Quelques entreprises plus importantes, souvent sous formes sociétaires, sont organisatrices de manifestations sportives.
- ⇒ Le nombre d'entreprises ayant déclaré au moins un emploi salarié a augmenté ces 10 dernières années, mais l'emploi salarié a cru encore plus fortement. Nombre d'associations sont devenues employeurs au moment de la mise en place du dispositif "emploi jeunes" (source : Observatoire des métiers de la branche). Depuis 2001, la forte croissance du secteur sportif qui était supérieure à celle observée dans les autres secteurs, s'est stabilisée et l'emploi salarié a légèrement régressé.

La quasi-totalité des entreprises sont adhérentes à une fédération sportive, les 3/4 d'entre elles ne sont affiliées qu'à une seule fédération et ne pratiquent qu'une seule discipline sportive. 10% déclarent pratiquer 2 disciplines.

Les entreprises se répartissent sur un grand nombre de disciplines : les plus présentes dans la branche sont par ordre décroissant : la gymnastique, le tennis, le judo, le football, la natation, le basket et le tennis de table.

Les affiliations aux fédérations affinitaires représentent près de 20% des entreprises de la branche.

Dans le tennis et le football, les entreprises et associations sont de taille moyenne plus importante en nombre de salariés.

Plus de la moitié des entreprises de la branche déclarent fonctionner avec des emplois aidés⁸. Cette part augmente avec la taille des entreprises. Les emplois aidés portent autant sur les emplois d'administration-gestion ou les emplois de la famille technique que sur les encadrants sportifs eux-mêmes.

Enfin, l'activité sportive repose encore sur une part importante de bénévoles comme le montre l'enquête menée auprès des entreprises dans le cadre du CEP.

2.1.4 Une demande sportive en évolution

L'analyse de l'histoire du sport des trente dernières années, permet de tirer les principaux enseignements suivants :

1ère idée - On a pu observer une mutation significative des pratiques sportives.

Cette mutation peut être qualifiée en trois mots : massification, diversification et individualisation. Les pratiques sportives touchent désormais une part importante de la population française en termes de pratiquants. Ainsi, en 2003 d'après l'enquête "Participation culturelle et sportive des Français" menée par l'INSEE, 34 millions de Français de 15 à 75 ans, représentant 71% de la population totale, déclaraient avoir pratiqué des activités physiques et sportives. Parmi ceux-ci environ 25 millions, soit 52,5% de la population totale de référence, pratiquent au moins une fois par semaine, ce qui place la France dans la moyenne européenne.

2ème idée - Ce niveau de pratique semble désormais avoir atteint un palier, constat également fait dans les autres pays européens.

15,9 millions de licences ont été délivrées en 2006⁹ par les fédérations sportives françaises. Elles permettent la pratique au sein de 170.000 associations sportives, nombre record en Europe.

Même si cette pratique licenciée est en recul au regard de l'ensemble de la pratique sportive, elle n'en continue pas moins de croître :

- 2 millions de licences en 1950
- 3 millions en 1960
- 10 millions en 1983
- et 15,9 millions en 2006

Cela constitue une croissance moyenne de 1% depuis l'année 1987.

3ème idée - Cette demande de pratique évolue dorénavant constamment et très rapidement. Elle privilégie de plus en plus :

- Des objectifs de plaisir, de bien-être et de santé,
- La dimension loisir plutôt que la dimension compétitive.
- La forme auto-organisée,

⁸ Source : Observatoire des métiers du sport - 2006

⁹ Source : Chiffres-clés 2007, MJSVA

Les pratiquants privilégiant les objectifs précités ne peuvent se satisfaire des clubs sportifs "traditionnels" et tendent en conséquence à s'orienter de plus en plus vers des formes de pratiques auto-organisées.

Il en résulte un paysage de la pratique sportive extrêmement éclaté et mouvant. Le sport professionnel a connu dans le même temps, une évolution tout aussi significative quantitativement et qualitativement. Le sport a conquis, de ce fait, dans la société française, depuis une dizaine d'années une place sans équivalent jusqu'alors.

4ème idée – Les services sportifs représentent une part de plus en plus grande de la demande

Jusqu'à la fin des années 80, les collectivités locales (en fait les communes) assuraient la majorité de la dépense sportive en France. Mais les évolutions de la pratique au tournant des années 80 et l'intégration de plus en plus forte du sport dans l'économie ont propulsé les ménages à la tête de cette hiérarchie¹⁰.

Les services sportifs représentent 42,1% de la consommation des ménages en biens et services sportifs en 2005. Leur part dans la dépense sportive des ménages croît régulièrement – elle était de 36% en 2000 – au détriment principalement des biens durables c'est-à-dire des articles de sport. Cette évolution suit plus généralement celle de la consommation des ménages.

5ème idée – Plusieurs tendances lourdes ont commencé à travailler la pratique sportive et vont l'affecter significativement dans l'avenir.

La révolution démographique, le changement climatique et la métropolisation croissante sont au rang de celles-ci.

Les modifications démographiques sont déjà à l'œuvre et redessinent le paysage de la demande sportive de plus en plus soucieuse de plaisirs, de loisirs, de santé, de découverte culturelle ou environnementale et de moins en moins de compétition.

¹⁰ Ceci sans tenir compte de leur apport en travail gratuit sous forme de bénévolat évalué à plusieurs milliards d'€

2.1.5 Un emploi sportif fragile

L'emploi sportif présente des caractéristiques propres qui le distinguent d'autres secteurs d'activités. Une de ses spécificités forte réside dans son caractère "fragmenté" entre plusieurs secteurs d'emploi, privés et publics, lucratifs et non lucratifs. Au sein de la branche du sport elle-même, l'emploi est dispersé sur un grand nombre de petites et très petites structures, le plus souvent associatives.

Vu du côté des individus, cette fragmentation se traduit à la fois par une diversité de statuts (salariés, travailleurs indépendants...) mais également par une proportion élevée de salariés ayant simultanément plusieurs employeurs, ce qui constitue une des marques caractéristiques de la branche du sport.

Par ailleurs, le développement de l'emploi et sa professionnalisation dans le cadre de petites associations est souvent un processus fragile, inscrit dans une logique associative dont la finalité n'est pas l'emploi mais celle du projet associatif, et qui est par ailleurs très sensible aux déterminants externes (financements publics, soutiens logistiques et administratifs...). Le poids des politiques publiques et du mouvement sportif sont, de ce fait, déterminants sur l'emploi.

A l'autre bout de cet espace du marché du travail, se situent des entreprises du secteur marchand en nombre limité mais de taille plus importante et générant des emplois diversifiés d'athlètes professionnels mais également d'entraîneurs, de préparateurs, de soigneurs, de métiers de la communication, de la gestion...

2.1.5.1. Principales caractéristiques socio démographiques

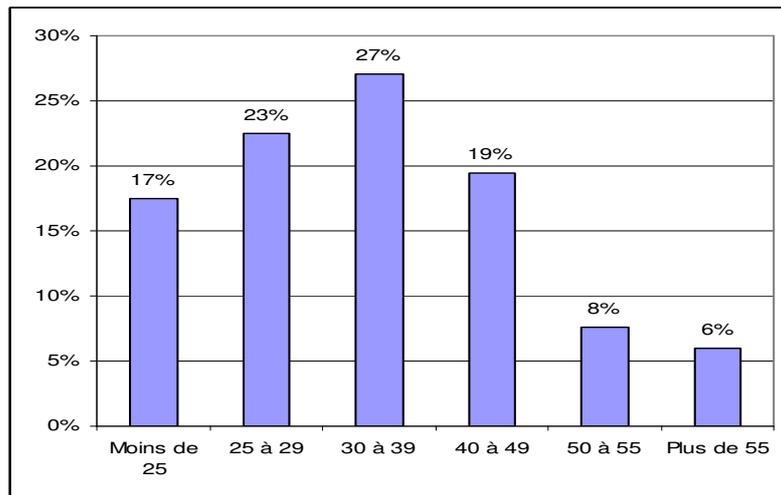
2.1.5.1.1 Effectif total des professionnels du sport

Le nombre de professionnels du sport (encadrants, animateurs, entraîneurs, sportifs professionnels) peut être estimé à 75 000 en 2006, tous secteurs d'activité confondus. Ce chiffre est en forte augmentation sur les 10 dernières années. Les hommes sont plus nombreux que les femmes (près de 60%) même si la profession se féminise.

2.1.5.1.2 Une population plutôt jeune

Les moins de 25 ans représentent autour de 20% de la population (contre 9% dans la population active). Au total les moins de 30 ans représentent autour de 40% de la population des professionnels du sport. Près d'un tiers d'entre eux ont plus de 40 ans et la pyramide chute fortement après 50 ans.

Cf. graphique page suivante.



Source : Observatoire des métiers du sport 2006

2.1.5.1.3 Des fonctions diversifiées

L'emploi dans la branche est composé majoritairement d'encadrants et d'animateurs sportifs :

- Les 2/3 des emplois sont concentrés sur les encadrants des APS (moniteurs, animateurs, entraîneurs...);
- Près de 20% des emplois sont composés des administratifs, du personnel technique.
- Moins de 10% sont des sportifs professionnels.

2.1.5.1.4 Une pluralité de statuts

L'emploi sportif est morcelé sur plusieurs statuts (salariés, travailleurs indépendants, fonctionnaires) et, au sein même de la branche du sport, il est dispersé sur un grand nombre de petites associations :

- Plus d'un tiers n'ont qu'un seul salarié ou moins mesuré en équivalent temps plein.
- Les 2/3 ont moins de 2 équivalents temps plein.
- Les plus de 10 équivalents temps plein représentent moins de 5 % des entreprises mais regroupent près des 2/3 des salariés.

Les travailleurs indépendants sont estimés à environ 20.000, assez concentrés dans les sports de nature (montagne, ski, escalade, cyclisme...), le tennis, le judo.

Le sport professionnel est estimé à 6.000 emplois environ, dont 54% de sportifs proprement dits, 17% dans l'encadrement sportif, et 28% d'administratifs et commerciaux.

2.1.5.1.5 Plusieurs branches concernées

L'emploi sportif est réparti sur plusieurs branches professionnelles ainsi que sur la fonction publique territoriale ; la branche du sport elle-même en regrouperait un peu plus de la moitié¹¹. La fonction publique territoriale emploie environ 20% des encadrants sportifs selon l'Insee. Les autres emplois se répartissent sur les autres branches concernées que sont l'animation¹², les espaces de loisirs¹³, la santé et le social...

La branche des centres équestres emploie environ 18000 personnes dont près de 11 000 accompagnateurs et moniteurs.

Il convient de mentionner également 2 secteurs d'emploi importants mais également hors champ du CEP :

- La fonction publique d'État avec notamment plus de 31.000 professeurs d'EPS et 2920 conseillers techniques du secrétariat d'État à la jeunesse et aux sports,
- La fabrication et la distribution d'articles de sport (35.000 personnes environ).

Une partie des encadrants sportifs exercent leur activité dans plusieurs de ces branches simultanément en combinant éventuellement des statuts différents (CDI, CDD, travailleurs indépendants...).

2.1.5.1.6 Une évolution forte des effectifs jusqu'en 2001 suivie d'une stabilisation

La branche du sport représente plus de 16.000 entreprises ayant déclaré au moins un emploi en 2007 (entreprises adhérentes aux OPCA en 2007). L'activité sportive est cependant composée également de nombreuses structures associations sportives qui n'ont pas d'emploi salarié. Elles fonctionnent avec des bénévoles et / ou des prestations fournies par des travailleurs indépendants.

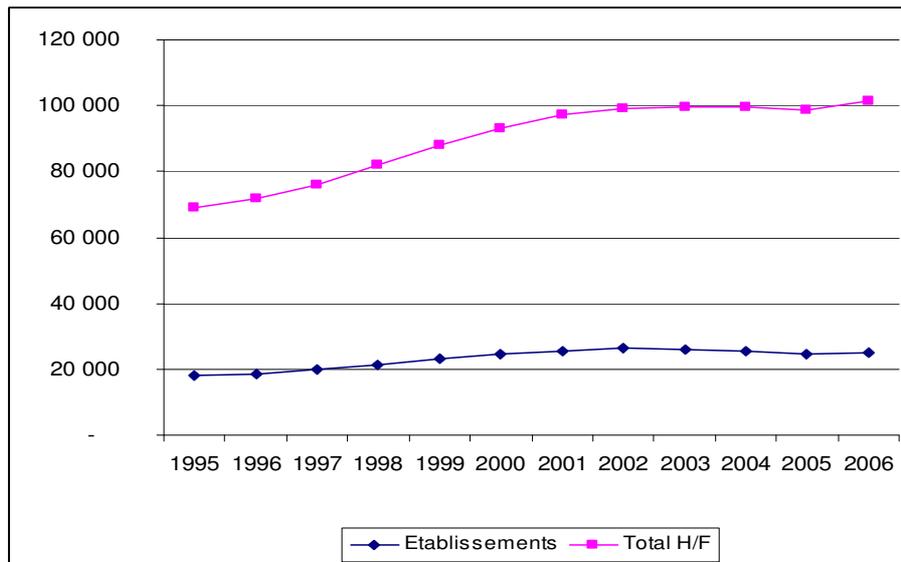
Le nombre d'entreprises ayant déclaré au moins un emploi salarié a augmenté ces 10 dernières années (+37% selon la source Unedic), mais l'emploi salarié a cru encore plus fortement (+47%). Nombre d'associations sont devenues employeurs au moment de la mise en place du dispositif "emploi jeunes" (source : Observatoire des métiers de la branche). Depuis 2001, la forte croissance du secteur sportif, supérieure à celle observée dans les autres secteurs, s'est ralentie et l'emploi salarié a légèrement régressé.

Cf. graphique page suivante.

¹¹ Fonction publique d'Etat non compris

¹² Environ 10% à 12% de moniteurs et d'éducateurs sportifs selon l'enquête 2007 de l'Observatoire des métiers de la branche animation

¹³ Environ 7.000 moniteurs de fitness.



Source : Unedic¹⁴

L'évolution sur la période montre une forte croissance de 1995 à 2001 (de l'ordre de 5% à 6% par an), suivie d'une stagnation depuis 2001.

Ce sont les petites et moyennes entreprises qui ont connu ce mouvement de ralentissement de la croissance (fin des emplois jeunes notamment ?). Les plus grandes entreprises (> 50 salariés) ont connu la croissance la plus forte, y compris après 2001, alors que le mouvement général de création d'emploi était stoppé.

2.1.5.2. Éléments de fragilité

2.1.5.2.1. Morcellement de l'emploi

L'enquête de l'Observatoire des métiers de la branche du sport a montré le morcellement de l'emploi sur un grand nombre de petites structures qui n'offrent chacune qu'un faible nombre d'heures de travail.

La mutualisation constitue un moyen d'action qu'ont choisi les politiques publiques pour conforter l'emploi. Les dispositifs tels que Profession sport¹⁵ puis la constitution de groupements d'employeurs¹⁶ ont connu un certain développement mais ils s'avèrent en définitive d'un impact global limité. Cette solution ne convient par ailleurs pas nécessairement à toutes les situations du fait d'une segmentation de l'emploi par discipline d'une part, d'une demande très concentrée de l'emploi sportif sur les mêmes tranches horaires d'autre part.

2.1.5.2.2. Spécificités disciplinaires

La quasi-totalité des entreprises sont adhérentes à une fédération sportive. 10% déclarent pratiquer 2 disciplines¹⁷.

Les entreprises se répartissent sur un grand nombre de disciplines : les plus présentes dans la branche sont par ordre décroissant : la gymnastique, le tennis, le judo, le football, la natation, le basket et le tennis de table.

¹⁴Entreprises et salariés des codes NAF le 926.A (Gestion d'installations sportives) et 926.C (autres activités sportives),

¹⁵ 80 associations et environ 13 000 mises à disposition (1500 EPT),

¹⁶ Une centaine de groupements sport en France

¹⁷ Source : Observatoire des métiers de la branche du sport. Op. Cit. 2006

Les affiliations aux fédérations affinitaires représentent un peu moins de 20% des entreprises de la branche.

Certaines disciplines présentent des caractéristiques d'emploi particulières¹⁸.

- La gymnastique volontaire et le judo notamment sont des disciplines marquées par le poids des entreprises de faible effectif et le poids des salariés à temps très partiels (moins de 3 heures). Elles ont également moins souvent bénéficié des emplois aidés.
- Les clubs affiliés à la FF de gymnastique ont plus d'emplois à temps plein que la moyenne et plus de CDI.
- Le football et le basket ont développé l'emploi salarié plus récemment que les autres, mais leur taille moyenne est plus importante. Leurs emplois sont composés de salariés plus jeunes.

2.1.6. L'offre de certifications et de formations

L'encadrement sportif contre rémunération étant une profession réglementée, le contenu et les évolutions de l'offre de certifications et de formations représentent des dimensions essentielles à considérer.

Ce chapitre présente ainsi :

1. L'organisation de l'offre de certifications, ses évolutions récentes et son impact potentiel sur l'évolution des métiers et des emplois dans le sport.
2. Les sources d'information ainsi que les modalités de régulation concernant l'offre de formation.
3. L'état des pratiques de formation continue au sein de la branche sport.

¹⁸ - enquête Observatoire des métiers de la branche du sport. Op. Cit. 2006

2.1.6.1. Une offre de certifications en mutation, qui n'a pas encore produit ses impacts sur l'évolution des métiers et des emplois sportifs

2.1.6.2.1. Cartographie des certifications et ordre de grandeur concernant la délivrance de diplômes

Le tableau suivant présente une cartographie des différentes certifications¹⁹ (ainsi que leur date de création), tandis que le tableau en page suivante fournit des ordres de grandeur quant à la délivrance de diplômes.

Les diplômes proposés dans le secteur sport, organisés selon les niveaux de formation et les types de certificateur

	MSJSVA	MESR	Autre
Niveau V <i>CAP, BEP...</i>	BAPAAT – formation en alternance, entre 1500 et 2000h (janvier 1993, 3 options)		Brevets fédéraux (expiration de l'homologation en août 2007) 11 CQP branche*
Niveau IV <i>Baccalauréat</i>	BPJEPS (août 2001, 18 spécialités) BEES 1^{er} degré - 64 options (créé en 1972). Dans le cas du BEESAPT : 540h de formation + 100h de stage BEATEP		
Niveau III <i>Bac +2, BTS, DUT</i>	DEJEPS (novembre 2006, 25 mentions)	DEUG – 1200h sur 2 ans DEUST	
Niveau II <i>Licence, Maîtrise</i>	BEES 2^{ème} degré (créé en 1972, 53 options) DEDPAD DESJEPS (novembre 2006, 21 mentions)	Licences générales STAPS (550h) et licences professionnelles (quinzaine de spécialités, 47 universités) Autres licences universitaires (tourisme, social...)	
Niveau I <i>Bac +5 et au-delà.</i>	BEES 3^{ème} degré (créé en 1972, 35 options)	Master 2 STAPS – 550h (8 fiches master 2 en cours d'enregistrement au RNCP)	

* Les brevets fédéraux homologués ainsi que les CQP de branche ne peuvent pas être classifiés par niveau de formation. Cf. focus sur les brevets fédéraux en page 125.

¹⁹ Les diplômes du ministère chargé de l'éducation nationale et ceux du ministère chargé des sports relèvent de deux nomenclatures différentes, respectivement la nomenclature 1967 basée sur le nombre d'années d'études, et la nomenclature 1969, basée sur le niveau de responsabilité dans l'entreprise pour les diplômes du MSJSVA. Ceci illustre la difficulté à cartographier les certifications.

Ordre de grandeur sur la délivrance de certifications et tendances d'évolution

	MSJSVA		MESR		Autre
	Intitulé de diplômes	Volume (année 2005)	Intitulé de diplômes	Volume (année 2000)	
Niveau V <i>CAP, BEP...</i>	BAPAAT	1.138			Brevets fédéraux homologués (4.800 en 1999)
Niveau IV <i>Baccalauréat</i>	BPJEPS*	2.180			
	BEES 1 ^{er} degré	7.814			
	BEATEP	2.397			
Niveau III <i>Bac +2, BTS, DUT</i>			DEUG DEUST	7516 700	
Niveau II <i>Licence, Maîtrise</i>	BEES 2 ^{ème} degré	612 6	Licences STAPS	5712	
	DEDPAD		Licences professionnelles, licence et maîtrise d'IUP Autres licences universitaires (tourisme...)	660	
Niveau I <i>Bac +5 et plus.</i>	BEES 3 ^{ème} degré	1			
			Environ 37.800 STAPS en 2006 : en baisse régulière (45.000 en 2002) Environ 25% des effectifs en 1 ^{ère} année		

Environ 14.500 diplômes délivrés par le ministère chargé des sports, auxquels s'ajoutent les diplômes non professionnels et non spécifiques au secteur sport (55.866 BAFA, 2.263 BAFD, 51 BASE).

Environ 37.800 étudiants STAPS en 2006, en baisse régulière (45.000 en 2002). Environ 25% des effectifs en 1^{ère} année

2.1.6.2.2. Des certifications longtemps structurées selon une logique de spécialisation disciplinaire

L'historique de la mise en place des certifications sportives montre clairement une logique de spécialisation sur des disciplines sportives :

- Création des premiers diplômes d'État pour des raisons de sécurité des pratiquants de certaines disciplines : enseignement du ski et guide de haute montagne (1948), natation (1951), judo et jiu-jitsu (1955).

- Extension de l'obligation de diplôme d'État à l'ensemble des activités physiques et sportives : réglementation de la profession d'éducateur physique ou sportif par la loi du 6 août 1963 (dite "loi Herzog"), renforcée par la loi du 29 octobre 1975 (dite "loi Mazeaud") et maintenue par l'article 43 de la loi sur le sport du 16 juillet 1984 (dite "loi Avice").
- Création du Brevet d'État à trois degrés par décret du 15 juin 1972, qui donnera lieu à la déclinaison de 64 options disciplinaires de BEES.

L'implication des fédérations sportives à la délivrance de certifications est également venue asseoir cette logique de spécialisation disciplinaire (de 1963 à 1984, puis de 1992 à 2007), notamment à travers la création d'un régime spécifique d'homologation de brevets fédéraux, pour des besoins d'encadrement saisonnier ou occasionnel.

Ce n'est qu'à partir de la loi du 1^{er} août 2003 (dite "loi Lamour") que l'encadrement sportif contre rémunération s'ouvre à des certifications non spécialisées disciplinairement²⁰ : le titulaire d'une licence STAPS à mention ou spécialité "éducation et motricité" accède ainsi de plein droit à l'encadrement sportif contre rémunération, de même pour le titulaire d'un CQP. Selon l'instruction du 15 mai 2007 du ministère chargé des sports, 15 diplômes STAPS sont inscrits ou en cours d'inscription de façon à ouvrir droit à encadrement contre rémunération.

Cette ouverture vers des certifications non spécialisées disciplinairement offre des perspectives nouvelles en matière de profils d'emploi :

- La spécialisation disciplinaire, assortie d'une logique de préparation à la compétition, a sans doute été un facteur d'émiettement des emplois²¹.
- L'approche non spécialisée disciplinairement, assortie d'une logique plus sociétale de l'activité sportive (incluant les dimensions santé, loisirs, éducation, insertion...), peut venir élargir le spectre

²⁰ Pour être reconnues, ces certifications doivent être inscrites au RNCP puis sur l'annexe de l'arrêté du 16 décembre 2004. La liste des diplômes, titres à finalités professionnelles ou certificats de qualification ouvrant droit à encadrement contre rémunération reste arrêtée par le ministre chargé des sports. Les activités s'exerçant dans un environnement spécifique restent soumises aux diplômes exclusivement préparés et délivrés par le ministère chargé des sports et ses établissements.

²¹ La rénovation des diplômes du ministère chargé des sports, entamée à partir de 1999 et concrétisée en août 2001 par la création du Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (BPJEPS), tend à limiter cette spécialisation disciplinaire :

- Glissement d'une spécialisation sur une discipline sportive vers une plus grande pluridisciplinarité. Développement de la notion de familles d'activités (ex : BP Nautisme).
- Moindre omniprésence de la technicité : glissement de "l'éducateur" vers un "animateur".
- Évolution vers une plus grande transversalité entre le champ "sport" et celui de la "jeunesse".
- Mise en œuvre d'une nouvelle ingénierie dans la conception des diplômes : adossement de chaque diplôme sur un référentiel professionnel (décrivant les activités d'un métier ou d'un emploi existant ou en création) et un référentiel de certification (décrivant les compétences nécessaires à l'exercice du métier ou de l'emploi identifiés), organisation sur la base d'unités capitalisables (UC), systématisation de l'alternance.

d'intervention du salarié, faciliter les possibilités de mutualisation, augmenter les possibilités d'évolutions professionnelles.

Après plus de 50 ans d'exclusivité des certifications spécialisées disciplinairement, il y a cependant fort à penser que les employeurs auront du mal à s'extraire de cette logique pour adopter une nouvelle approche de leur activité sportive (Cf. également l'enquête auprès des employeurs). L'ouverture vers des certifications non spécialisées disciplinairement peut rester une possibilité purement théorique si elle n'est pas accompagnée d'une active politique de sensibilisation des employeurs.

Il est donc délicat d'évaluer la façon dont la nouvelle offre de certifications va influencer sur l'évolution des métiers du secteur sport :

- Plus de transversalité entre disciplines sportives ?
- Plus de transversalité entre sport et jeunesse ?
- Plus de poly compétence entre encadrement pédagogique et développement de projets ?
- Émergence d'une fonction d'encadrement intermédiaire au sein des structures sportives, chargé de fonctions de développement ?
- Élévation des niveaux de qualification (DEJEPS et DESJEPS...) et des niveaux de rémunération ?
- Etc.

2.1.6.2.3. Une diversification des certificateurs qui peut également être synonyme de complexification des modalités d'accès aux métiers du sport

La diversification des certificateurs, ouverte par la loi du 1^{er} août 2003 (dite "loi Lamour"), offre des perspectives intéressantes en matière d'évolution des profils d'emploi (Cf. supra).

Elle peut cependant également avoir pour effet un brouillage et une complexification des modalités d'accès aux métiers du sport :

- A quel métier correspond telle ou telle certification sportive ? Quelles sont les perspectives d'évolution professionnelle selon le type de certification choisi ?
- Quelles sont les certifications permettant d'entrer dans le secteur sport ? Quelles sont les formations permettant par la suite d'évoluer professionnellement au sein de la branche du sport ?

Il s'agit de questions essentielles pour orienter les publics en formation et structurer au long terme les emplois et métiers de la branche.

2.1.6.2.4. Un positionnement qui n'est pas encore clairement déterminé pour ce qui concerne la certification des emplois "occasionnels".

Le secteur sport se caractérise par d'importants besoins d'emplois occasionnels : des emplois saisonniers (été/ hiver, vacances scolaires) et/ ou à temps partiels (moins de 10h par semaine par exemple).

L'homologation de certains brevets fédéraux a été une façon de répondre à cette caractéristique. Ce régime d'homologation est arrivé à échéance en août 2007, ne permettant plus, pour ceux qui obtiendraient ces brevets après août 2007, l'encadrement contre rémunération (Cf. encadré en page 125).

Certains considèrent alors que les certifications de branche (certificat de qualification professionnelle - CQP) doivent "prendre le relais" des brevets fédéraux homologués.

Le rythme de création des CQP, même s'il reste assez soutenu, montre que ce n'est pas le cas. En novembre 2008, onze CQP étaient créés par la branche du sport, six d'entre eux étaient inscrits au RNCP, quatre étaient en cours d'instruction, un était en cours de préparation²².

La question de la façon de traiter les besoins occasionnels dans le sport n'est alors pas tranchée : faut-il obtenir une certification "lourde", de type BPJEPS ou licence éducation et motricité, pour pouvoir répondre à ces besoins occasionnels ? Faut-il créer des certifications plus "légères" ? Faut-il faire évoluer ces besoins occasionnels de façon à les intégrer dans des emplois à temps plein ?

2.1.6.2. L'offre de formations

2.1.6.2.1. Des sources d'information éclatées, dans l'attente d'une cartographie consolidée en cours de réalisation par l'ONMAS.

La cartographie de l'offre de formations aux métiers du sport et de l'animation fait l'objet d'une mission spécifique confiée à l'ONMAS. Des investigations approfondies et ambitieuses sont ainsi conduites, devant permettre de qualifier chaque offre de formation selon 47 items : diplôme, niveau, secteur, intitulé, spécialité, établissement, métiers visés et codes ROME correspondant, compétences attestées, profil des entrants, taux d'insertion professionnelle... L'ensemble de ces informations sera renseigné à travers un logiciel dédié.

Dans le secteur de l'animation, plus de 200 formations ont été identifiées. Dans le secteur du sport, les investigations sont en cours, présentant déjà des résultats significatifs pour les DEUG, DEUST et licences STAPS (en particulier

²² Données - Octobre 2008

dans le domaine du management) ainsi que pour certains diplômes du MSJSVA. Ces données devraient être exploitables courant 2008²³.

Par ailleurs, quatre sources d'informations importantes renseignent sur l'état de l'offre de formation :

- Au niveau des formations préparant aux diplômes du ministère chargé des sports. Le Ministère propose un calendrier national prévisionnel des examens et formations. Ce calendrier comprend la programmation, par année, des examens et des formations prévus sur l'ensemble du territoire (organisme chargé de la formation, date, coût, nombre de places proposées...). Il est possible de consulter ce calendrier indicatif pour les diplômes suivants : le BEES, le BPJEPS, le BAPAAT, le DEDPAD (en cours d'abrogation), le DEJEPS, le DESJEPS ainsi que des diplômes non spécifiques au champ sportif (BEATEP et DEFA).
- Au niveau des formations préparant aux diplômes de la filière STAPS. La Conférence des directeurs STAPS (C3D) propose une cartographie des implantations des licences STAPS (organisée selon le type de mention), des licences professionnelles STAPS et des DEUST STAPS. 45 lieux de formation sont ainsi cartographiés.
- Au niveau des deux OPCA de la branche sport, il est également possible d'identifier les organismes de formation mobilisés et d'en réaliser une cartographie.
- Au niveau territorial, le réseau des CARIF/ OREF propose également un panorama de l'offre de formations au sein de chaque région.
- Concernant spécifiquement l'apprentissage, la Fédération Nationale des CFA du Sport, de l'Animation et du Tourisme, représentant 14 CFA, produit régulièrement des données relatives au nombre d'apprentis, aux types de diplômes les plus représentés, au nombre d'heures de formation, au nombre de structures employeurs associées.

Il serait également intéressant d'intégrer dans ce panorama général les diplômes obtenus par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE). En effet, sur l'année 2006, 614 personnes ont obtenu la totalité de leur diplôme jeunesse et sport par la voie de la VAE, 438 personnes ont obtenu une validation partielle (sur un total de 2.500 dossiers recevables).

²³ Outre l'ampleur de la tâche, la réalisation de la cartographie de l'offre de formation dans le sport est très directement **percutée par deux facteurs** : le nombre de diplômes ouvrant droit à encadrement contre rémunération est actuellement assez évolutif (procédures d'inscription et de reconnaissance) mais surtout le déroulement de la "mission Bertsch" mobilise l'équipe de l'ONMAS.

La cartographie de l'offre de formation dans le sport s'organise ainsi progressivement, segment après segments (ainsi, par exemple, parmi les différentes formations, la filière du management a été particulièrement investiguée).

Au final, dans l'attente d'une cartographie consolidée, l'offre de formations du secteur sport reste peu lisible.

2.1.6.2.2. Les modalités de régulation de l'offre de formation.

- **Une offre de formation essentiellement régulée... par l'offre de financements!**

Le pilotage de l'offre de formation nécessiterait :

- Une connaissance des offres de formation.
- Une connaissance des besoins de qualification.

Ces deux éléments ne sont pas pleinement maîtrisés.

Les Directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la vie associative ont une capacité indirecte de régulation de l'offre de formation à travers leur pouvoir d'habilitation des organismes de formation (cahier des charges, critères d'appréciation de la qualité de la formation). L'habilitation vise cependant davantage à s'assurer de la qualité de la formation qu'à la réguler, à partir d'une lecture de l'offre et des besoins.

Au niveau du MJSVA, il existe un calendrier national prévisionnel des examens et formations. Il s'agit cependant davantage d'un outil d'information (les informations sont fournies à titre indicatif) et non de régulation.

À défaut d'utilisation de systèmes d'observation de l'offre et des besoins, c'est donc essentiellement l'offre de financements qui fait émerger et qui structure l'offre de formation.

- **Les Conseils Régionaux, un futur régulateur de l'offre de formation dans le champ du Sport ?**

À travers les PRDF (Plans régionaux de développement des formations), les Conseils Régionaux ont vocation à exercer un rôle d'animation et de régulation de l'offre de formation, dans le secteur du sport comme dans les autres secteurs.

Le président de l'ARF (Association des Régions de France) a ainsi demandé à la Commission sport de l'ARF et à l'Association nationale des Directeurs sport des Conseils Régionaux de préciser et de développer leur intervention dans le domaine de la formation. Une conférence entre Directeurs sport et Directeurs de la formation professionnelle des Conseils Régionaux, organisée en septembre 2007, a cherché à définir des axes de travail communs : quel positionnement en matière d'observation des besoins de qualification ? En matière de commande de formations ? En matière de financement des CREPS ? Etc.

Excepté pour ce qui concerne quelques diplômes bien spécifiques (correspondant à des mentions portant sur des effectifs très limités), la régulation de l'offre de formation a de plus en plus vocation à s'exercer au niveau territorial pour ce qui concerne le niveau IV et infra.

La signature en Rhône-Alpes d'un Contrat d'études prospectives en 2002 et d'un Contrat d'objectifs emploi-formation en 2007 ainsi que des projets similaires en Auvergne, en Aquitaine ou en Nord-Pas-de-Calais ou en Île-de-France laisse présager un positionnement croissant des Régions.

2.1.6.3. Les pratiques de formation continue au sein de la branche sport

Près de 15,4 millions d'euros ont été consacrés à la formation par la branche sport en 2007, représentant 5.300 actions de formation (*Cf. tableau en page suivante*).

- ⇒ Très forte croissance des montants engagés entre 2005 et 2007, liée à l'augmentation du nombre d'entreprises adhérentes. Le nombre d'actions mises en œuvre augmente dans une moindre mesure (+120%).
- ⇒ Forte croissance des périodes de professionnalisation : le nombre de périodes soutenues a été multiplié par 6 entre 2005 et 2007.
- ⇒ Le niveau d'utilisation du CIF progresse, en particulier le CIF CDI.
- ⇒ Le DIF reste à un niveau modeste, compte tenu qu'il s'agit uniquement de sa seconde année de fonctionnement.

Répartition des fonds consommés et évolutions 2005/ 2007

	Données 2005			Données 2007			Evolutions 2005-2007		
	Nbre d'actions	Montant engagé	Montant moyen	Nbre d'actions	Montant engagé	Montant moyen	Nbre d'actions	Montant engagé	Montant moyen
Plan de formation									
Actions collectives - toutes entreprises confondues	12	37 687 €	3 141 €	37	169 528 €	4 582 €	208%	350%	46%
Actions individuelles - entreprises -10 salariés	1686	1 705 188 €	1 011 €	2157	2 677 625 €	1 241 €			
Actions individuelles - entreprises +10 salariés*				879	1 846 234 €	2 100 €			
Professionalisation									
Contrats de professionnalisation	352	1 750 957 €	4 974 €	639	5 456 600 €	8 539 €	82%	212%	72%
Formations tuteurs	8	3 945 €	493 €	61	30 015 €	492 €	663%	661%	0%
Aides à la fonction tutorale	119	164 220 €	1 380 €	367	471 291 €	1 284 €	208%	187%	-7%
Périodes de professionnalisation	146	446 684 €	3 059 €	882	2 673 692 €	3 031 €	504%	499%	-1%
DIF prioritaires				86	55 962 €	651€			
CIF**									
CIF CDI	Congés Bilan de compétences	160 593 €	-	60	78 271 €	1 305 €			
	Congés VAE			11	10 007 €	910 €			
	CIF			31	787 357 €	25 399 €			
CIF CDD	Congés Bilan de compétences	679 099 €	-	3	4 750 €	1 583 €			
	Congés VAE			1	1 624 €	1 624 €			
	CIF			63	1 108 516 €	17 595 €			
TOTAL	2 399	4 948 373 €		5 277	15 371 472 €		120%	211%	

* Pour ce qui concerne Agefos PME, les données relatives au plan de formation des entreprises de plus de 10 salariés intègrent uniquement la partie conventionnelle.

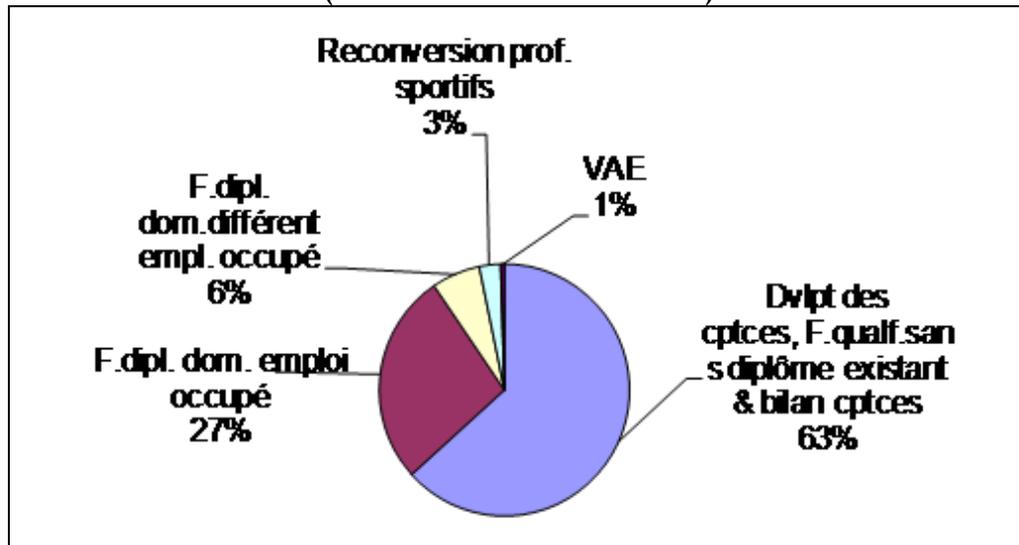
** Fonds collectés uniquement par Uniformation.

(Données consolidées Agefos PME & Uniformation)

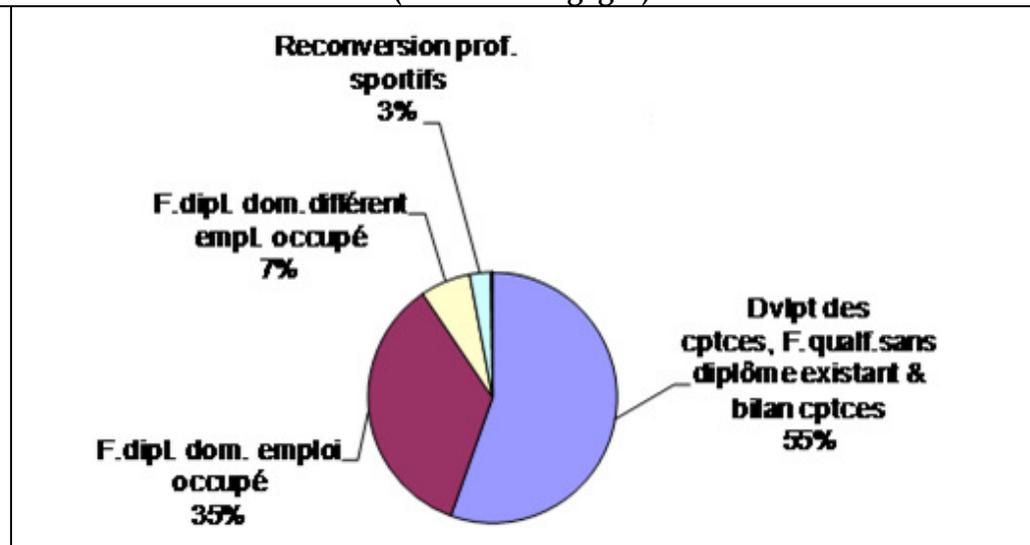
Répartition des fonds consommés du Plan de formation par domaines (données 2007, actions individuelles)

Libellé actions	Actions individuelles, -10 salariés		Actions individuelles, +10 salariés		TOTAL		
	Nbre actions	Total	Nbre actions	Total	Nbre actions	Total	Montant moyen par actions
Développement des compétences, formation qualifiante sans diplôme existant & bilan compétences	1268	1 081 603 €	652	1 397 071 €	1925	2 544 557 €	1 322 €
Formation diplômante dans le domaine de l'emploi occupé	704	1 336 709 €	123	273 524 €	827	1 610 233 €	1 947 €
Formation diplômante différente du domaine de l'emploi occupé	143	223 892 €	48	75 645 €	191	299 536 €	1 568 €
Reconversion professionnelle de sportifs	31	28 762 €	52	97 821 €	83	126 583 €	1 525 €
VAE	11	6 660 €	4	2 174 €	15	8 834 €	589 €
TOTAL	2157	2 677 625 €	879	1 846 234 €	3 041	4 589 744 €	1 509 €

Répartition du plan de formation
(nombre d'actions soutenues)



Répartition du plan de formation
(montants engagés)



Source : Données consolidées Agefos PME & Uniformation

2.1.7. Un secteur particulier et spécifique, le sport professionnel

Il est particulièrement délicat de décrire l'emploi dans le sport professionnel d'une manière globale, tant ce secteur d'activité est caractérisé par une grande hétérogénéité tenant pour l'essentiel aux écarts très significatifs de développement économique des différentes disciplines et/ou des différentes structures employeurs. Cette hétérogénéité constitue bien évidemment un élément déterminant quant à la réalité de l'emploi, de l'accès à la formation de toutes les catégories d'employés et de la reconversion des sportifs professionnels. Elle se manifeste à deux niveaux :

- **Hétérogénéité entre les disciplines** : avec près d'1,2 milliard d'euros en 2006-2007, le chiffre d'affaire des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 de football représente à lui seul près de 4 fois plus que celui de l'ensemble des autres clubs professionnels français rattachés aux ligues de sports collectifs étudiées dans cette monographie (rugby, basket masculin et féminin, handball, volley-ball masculin et féminin, soit 9 divisions). Dit autrement, la Ligue 1 et la Ligue 2 représentent plus de 77% du CA des compétitions de clubs gérés par ces ligues (d'un poids total d'1,53 milliard d'euros).
- **Hétérogénéité entre les structures employeurs** : ces disparités se manifestent par un niveau de développement et d'emploi très disparate entre ligues et clubs représentant les différents sports professionnels, mais aussi au sein d'une même discipline, voire d'une même compétition.

2.1.7.1. Données globales sur l'économie des différentes disciplines

2.1.7.2.1. Les ligues : savoir distinguer budget global et budget de fonctionnement

Le budget *ex nihilo* d'une Ligue professionnelle n'apporte qu'une information parcellaire et imparfaite sur le niveau de développement d'une discipline²⁴. Il n'a de sens en effet qu'au regard du périmètre et de la valeur des droits audiovisuels et/ou marketing commercialisés par la Ligue : si la LFP dispose d'un budget supérieur à 700 M€ (dont 92% redistribués aux clubs), c'est avant tout du fait du niveau très élevé de ses contrats télévisuels qui représentent plus de 95% de ses recettes, ce dont bénéficie à un moindre degré la LNR (52 M€ de budget, dont 80% redistribués) et encore moins la LNB (3M€ de budget dont à peine 8% redistribués).

C'est donc le budget de fonctionnement qu'il convient de retenir pour mesurer les moyens dont disposent réellement les Ligues (et ceux qu'elles peuvent notamment consacrer à leur masse salariale, en défalquant les versements aux clubs mais aussi les frais d'arbitrage quand ils ne sont pas pris en charge par la fédération afin de raisonner à périmètre comparable).

A ce niveau également les écarts entre les ligues demeurent malgré tout très conséquents ; avec 430 K€ contre 15,1 M€, la LNV dispose ainsi de ressources 35 fois inférieures à celles de la LFP pour gérer un nombre de clubs équivalent (42 contre 45) et mener ses missions à bien.

²⁴ Celui-ci se mesure plutôt par le CA moyen et/ou le CA cumulé (hors transferts pour le football) de l'ensemble des clubs.

BUDGET GLOBAL, DE FONCTIONNEMENT ET MASSE SALARIALE DES LIGUES (EN M€)

	LFP (réalisé 2006-2007)	LNR (prévisionnel 2007-2008)	LNB (prév 2007-2008)	LFB (**) (saison 2007-2008)	LNV(***) (saison 2007-2008)	LNH (prév 2007-2008)	LNA (****) (année 2007)
Championnats organisés (nombre de clubs)	Ligue 1 (20 clubs) Ligue 2 (20 clubs) National (5 clubs à statut professionnel)	Top 14 (14 clubs) Pro D2 (16 clubs)	Pro A (16 clubs) Pro B (18 clubs)	Ligue féminine (14 clubs)	Pro A M (14 clubs) Pro A F (14 clubs) Pro B M (14 clubs)	DM1 (14 clubs)	18 clubs
Budget total (reversements TV et marketing clubs compris)	708 M€	52 M€	3,7	0,35	0,73	1,1	1,5 M€
Dont Budget de fonctionnement (*) (%/budget total)	15,1 M€ (2,1%)	4,21 M€ (8%)	2,3 (62%)	0,35 (100%)	0,43 (59%)	0,6 (55%)	0,15 (10%)

Source : Ligues. Traitement CDES.

(*) Hors reversements clubs et frais d'arbitrage.

(**) Le budget de la LFB est donné à titre indicatif car il recouvre la prise en charge d'un seul demi-salaire sur un effectif de 5 permanents dont 1 stagiaire.

(***) Comptes combinés LNV et Promo-Volley, filiale chargée de la commercialisation.

(****) Les budgets de la LNA sont donnés à titre indicatif, car ils ne recouvrent pas le salaire des permanents (cadres techniques ou postes P.O. de la FFA travaillant pour tout ou partie pour la LNA).

2.1.7.2.2. Les clubs : la Ligue 1 et... le reste du monde

2.1.7.2.2.1. Montant, évolution et structure des budgets

Concernant les clubs, les écarts entre les budgets et la domination du football sont encore plus prononcés que pour les ligues. Avec près de 50 M€ de chiffre d'affaires hors transferts, les clubs de Ligue 1 présentent un budget en moyenne cinq fois plus élevé que leurs poursuivants immédiats qui sont ... les clubs de Ligue 2. Les droits télévisuels, représentent désormais 58% des produits de la Ligue 1, ceci crée une dangereuse situation de télé-dépendance.

Les budgets des clubs du Top 14 sont très proches de ceux de Ligue 2, tant dans leur montant que dans leur évolution depuis le début des années 2000. Néanmoins leur structure est totalement différente, avec près de 50% des produits liés au sponsoring.

A contrario, les clubs de Pro A de basket traversent une longue période de stagnation économique avec un budget moyen d'environ 3,5 M€ qui n'a pas augmenté (en monnaie courante ...) depuis le début des années 90. Si le sponsoring constitue là aussi la principale recette avec 43% des produits, sa part relative est principalement liée à la stagnation des droits télévisuels qui ne font plus l'objet de redistribution aux clubs depuis plusieurs années. Par ailleurs les subventions représentent près d'un tiers des budgets.

Cette prédominance des subventions est également avérée en basket féminin (54%) ainsi qu'en D1 masculine de handball (58%) et surtout en volley-ball qui présente un taux de subventions compris entre 67% (Pro A masculine et féminine) et 78% (Pro B masculine) !

D'une manière générale, les clubs de LFB - qui ont vu leur budget moyen doubler en 7 saisons (1,2 M€ en 2006-2007) et de D1 masculine de handball (+ 43% en 4 saisons), présentent un dynamisme intéressant comme en témoigne le développement de leurs ressources. Pour le handball, qui a vu ses subventions passer de 67% en 2005-2006 à 58% des produits en 2006-2007, une augmentation des salaires de l'ordre de 30% en 2007-2008 laisse même présager une croissance encore plus significative des budgets sur l'exercice en cours.

2.1.7.2.2.2. Structure des charges : quelle part pour la masse salariale ?

D'une manière générale, la masse salariale et les cotisations sociales des clubs professionnels représentent l'essentiel de leurs dépenses, ce qui est assez logique dans une "industrie" de main d'œuvre. Ainsi sur les six ligues de sports collectifs étudiées, la part de la masse salariale chargée varie de 53% (Pro A basket-ball) à 69% (LFB) des charges. Le Top 14 et la Ligue 1 présentent quant à eux un ratio particulièrement élevé (66%). Dans la plupart des cas, la part des sportifs professionnels dans cette masse salariale chargée est comprise entre 70 et 80%. On peut penser que ces différents ratios seraient encore supérieurs en dehors de l'intervention des commissions de contrôle de gestion qui sont, dans toutes les disciplines, parfois conduites à prononcer des mesures d'encadrement de la masse salariale de certains clubs.

2.7.1.2. Évaluation du nombre et du type d'emplois dans le sport professionnel

2.7.1.2.1. *L'emploi dans les ligues (dénombrement exhaustif) : une centaine de postes ETP concentrés sur les "grosses" disciplines*

Les 6 ligues professionnelles étudiées représentent un total de près 110 emplois, dont la moitié pour la seule LFP. Il convient de noter les 25 salariés de la LNR qui représentent un effectif particulièrement significatif pour une ligue aussi "jeune" (création en 1998). Les postes rattachés à l'organisation des compétitions sont plus nombreux que ceux portant sur leur développement, notamment pour les "grandes" ligues, mais la distinction n'est pas toujours évidente entre ces deux "métiers".

En dehors du cas particulier de la LFP (13%), les postes de secrétariat représentent 20 à 25% des salariés, tandis que les grandes ligues disposent d'une direction générale proportionnellement plus réduite du fait d'effectifs globaux plus nombreux.

2.7.1.2.2. *L'emploi dans les clubs professionnels²⁵ : au moins 6 000 équivalents temps plein dont plus de la moitié de sportifs professionnels*

Compte non tenu de l'encadrement médical, des joueurs en formation, des salariés des filiales des grands clubs et de certains vacataires à temps partiel, les 190 clubs rattachés aux 7 ligues étudiées représentent un total supérieur à 5 850 emplois équivalent temps plein. Les clubs de Ligue 1 emploient 85 ETP en moyenne quand les clubs de Pro A féminine et de Pro B masculine de volley-ball ont des effectifs inférieurs à 12 ETP. Le football représente à lui seul près des trois quarts du total, proportion qui serait même largement supérieure en prenant en compte les filiales commerciales des clubs.

Les joueurs professionnels représentent plus de la moitié de l'ensemble, soit près de 3200 contrats homologués par les 6 ligues étudiées. S'ils représentent moins de 50% des effectifs en football (hors National), ils sont majoritaires dans toutes les autres disciplines. Leur salaire est logiquement proportionnel au développement économique de la discipline, de la division et du club concernés. Le nombre moyen de joueurs par club dépend, avant tout, des règles techniques de la discipline. C'est ainsi fort logiquement le rugby qui présente les effectifs de joueurs le plus nombreux avec plus de 30 joueurs tant en Top 14 qu'en Pro D2.

Les clubs de division 1 de handball sont, derrière le rugby et le football, les plus "gros" employeurs de sportifs professionnels quand les clubs de basket-ball et de volley-ball comptent logiquement entre 8 et 11 contrats par division.

Avec 17% du total²⁶, l'encadrement sportif s'est fortement densifié, professionnalisé et diversifié au cours des dernières saisons. On assiste ainsi à la systématisation du recours à des entraîneurs adjoints, postes de plus en plus souvent distincts des "coaches", à des joueurs en formation, ou à la création de nouveaux métiers à part entière dans les grands clubs professionnels de rugby et de football (préparateurs physiques, assistants vidéo...). Si le nombre de joueurs influe sur le nombre de

²⁵ Dénombrement ou évaluation suivant les cas

²⁶ Si les joueurs en formation ne sont pas pris en compte dans l'évaluation, leurs coaches le sont proportionnellement, à leur durée de travail.

cadres sportifs, c'est avant tout le développement économique qui semble constituer la variable discriminante. Ainsi les clubs de Ligue 1 comptent en moyenne plus de 18 cadres sportifs en ETP contre trois fois moins pour le rugby²⁷. A l'opposé les clubs de Pro A féminine et de Pro B masculine de volley-ball comptent moins de 2 ETP liés à l'encadrement sportif.

Les emplois non sportifs représentent près de 30% de l'ensemble, soit un total de l'ordre de 1 650 emplois ETP. Si la moyenne par club est légèrement inférieure à 9, les "administratifs" constituent la catégorie d'emploi où les disparités sont le plus marquées. Sans même tenir compte de ses filiales ou des vacataires employés les jours de match, un club de Ligue 1 compte près de 40 administratifs contre... 1,1 pour un club de Pro A féminine de volley-ball. On notera enfin le cas des clubs de Pro A de basket qui, avec 32% des effectifs ETP, arrivent en deuxième position quant à la part des administratifs, juste derrière la Ligue 1, mais devant la Ligue 2²⁸.

2.7.1.2.2.1. Une insécurité de l'emploi

L'essentiel de l'emploi dans le sport professionnel est logiquement concentré dans les clubs et leurs éventuelles filiales (plus de 98% des emplois directs) plus que dans les ligues qui n'emploient directement ni sportifs professionnels, ni encadrement sportif. Pourtant, la qualité de la stratégie mise en place par celles-ci constitue bien souvent un (le ?) paramètre discriminant quant à la capacité d'une discipline à se développer économiquement, et donc à créer des emplois. C'est donc au moins autant d'un point de vue qualitatif que quantitatif qu'il convient de décrire l'emploi dans ces ligues. Néanmoins les aspects quantitatifs et qualitatifs se recoupent nécessairement : comme pour les clubs, mais aussi pour des entreprises classiques, le nombre d'emplois influe fortement sur les caractéristiques de ceux-ci (niveau de responsabilité, de qualification, degré de spécialisation ou de polyvalence...). Ainsi, il se dégage deux catégories de ligues professionnelles :

- les ligues "riches", aux effectifs comportant plusieurs dizaines de permanents, gèrent les disciplines les plus médiatiques ;
- les ligues plus modestes, sont souvent "jeunes" et/ou souffrent d'une relative absence de développement économique de leurs clubs.

On rappellera enfin que les ressources d'une ligue, et donc sa capacité à employer, sont liées au niveau de développement économique et médiatique de son sport, et à la valeur, mais aussi au périmètre, des droits audiovisuels et marketing qu'elle est conduite à commercialiser. Cette partition des droits audiovisuels et marketing entre ligues et clubs impacte également, au-delà du nombre, le type d'emplois directs (services marketing plus étoffés) et indirects (prestataires de services tels les sociétés de marketing sportif, les avocats...) que l'on trouve dans les ligues.

²⁷ Les staffs sportifs et administratifs des clubs de Top 14 et Pro D2 ont fait l'objet d'une simple évaluation.

²⁸ Compte non tenu des administratifs des clubs d'athlétisme qui ne se consacrent pas majoritairement au seul suivi des athlètes professionnels licenciés dans ces clubs.

2.7.1.2.2.2. Postes et compétences. Un niveau de spécialisation logiquement proportionnel à la taille des ligues : Les différents métiers des ligues professionnelles

En tant qu'organisateur juridique de spectacle sportif, le rôle des ligues s'articule autour de deux métiers :

- Une mission traditionnelle, "historique", liée à l'organisation sportive, administrative et juridique des compétitions ;
- Une mission plus marketing, "moderne", liée à la promotion et à la commercialisation de ces compétitions, ce qui recouvre notamment la commercialisation de la part centralisée des droits d'exploitation des compétitions (droits médias, voire marketing) et la régulation économique des compétitions par le biais de la redistribution des ressources issues de celles-ci.

2.7.1.2.2.3. Les métiers émergents dans les ligues prioritairement tournés vers le développement

Les métiers émergents concernent principalement des activités liées au développement plus qu'à la gestion : directeur/responsable du développement ; responsable services stades ou salles ; attachés de presse/ journalistes/ webmaster ; juristes (droit du sport/droit des affaires...) ; informaticiens.

S'il existe de grandes disparités entre le niveau de développement et les effectifs des ligues professionnelles des différentes disciplines, c'est également le cas des clubs professionnels avec une segmentation d'une part par sport, mais également interne à chaque discipline

Au-delà de l'information recueillie auprès des ligues, neuf clubs professionnels et semi-professionnels ont également été interrogés. Il se dégage une bipolarisation très nette entre 2 types de structures :

- 5 grands clubs représentant les disciplines majeures (football, rugby, basket, cyclisme) véritables PME avec un niveau d'emploi et de spécialisation élevé ;
- 4 clubs de taille beaucoup plus modeste fonctionnent avec très peu de salariés hors sportifs et reposant encore beaucoup sur le bénévolat.

2.7.1.2.2.4. Postes et compétences. Les clubs, structures bicéphales : Les deux métiers d'un club professionnel

Un club professionnel est une structure "bicéphale" constituée :

- D'une composante sportive avec les joueurs professionnels et en formation d'une part et l'encadrement sportif (voire médical) d'autre part ;
- D'une composante administrative avec les élus et les salariés chargés de la gestion et du développement du club.

Tout l'art de la bonne gestion d'un club sportif est de trouver une alchimie entre ces deux sphères vivant souvent en parallèle (au moins dans les grands clubs), afin d'organiser au mieux les 2 métiers d'un club professionnel qui sont :

- L'organisation d'un spectacle sportif : gestion sportive (entraînement, préparation physique, management...), recrutement, organisation des matchs (gestion de la billetterie, sécurité, accueil VIP, animations...) ;

- Et la commercialisation d'une marque (développement): sponsoring, merchandising, droit d'exploitation média, diversification des activités (déclinaison de la marque sur des terrains autres que sportifs).

Si l'organisation du spectacle sportif implique les deux composantes du club, la commercialisation de la marque ne concerne directement que la sphère extra-sportive...mais reste très directement corrélée à moyen terme à la compétitivité de la sphère sportive.

2.7.1.2.3. Sportif professionnel, une population très hétérogène

Souvent peu présents dans les instances de gestion du sport professionnel, en dehors de leur représentation syndicale, les sportifs constituent pourtant la "cheville ouvrière" (le principal facteur de production) de cette industrie de main d'œuvre. Ils représentent de ce fait le coût principal du secteur: la masse salariale chargée correspond généralement à 60-70% des charges des clubs professionnels dans les sports collectifs, dont, en moyenne, plus des trois-quarts consacrés à l'effectif joueurs professionnels.

Ceux-ci évoluent sur un marché segmenté par de fortes disparités, qui sont particulièrement criantes sur le plan salarial. Au-delà de la dichotomie sports riches-sports pauvres, une telle segmentation existe également au sein d'une même discipline avec des situations particulièrement diversifiées. Seul un quart des footballeurs de division 1 perçoivent un fixe mensuel brut supérieur à la moyenne de la division, soit 40.000 euros par mois (ce qui implique que le salaire médian est bien inférieur, la moyenne étant significativement majorée par les émoluments des stars).

2.7.1.2.4. Entraîneurs et staff technique et médical: structuration et spécialisation en cours

Au minimum, tous les clubs (même les moins "professionnalisés") emploient deux à trois salariés permanents aux postes d'entraîneur et d'assistant-entraîneur. Ces personnes sont brevetées d'État afin de répondre au Code du Sport (profession réglementée) et aux règlements fédéraux (encadrement des équipes correspondant à un certain niveau de diplôme). Le cœur du métier est la préparation technique et tactique de l'équipe ainsi que le managérat des compétitions. En fonction des disciplines (rugby et football différent du basket-ball, du volley-ball ou encore du handball), ces entraîneurs sont plus ou moins polyvalents d'un point de vue technique (exemple: entraîneurs spécifiquement dédiés à un poste de jeu: gardiens, avants, etc.). Ils sont également plus ou moins importants dans l'organisation générale du club mais dans tous les cas toujours les premiers concernés lorsqu'il faut rendre les comptes de résultats sportifs décevants par rapport aux attentes.

Dans les clubs semi-professionnels, l'assistant-entraîneur peut être à temps partiel sur l'équipe première et être parallèlement entraîneur principal du centre de formation. A l'occasion, il peut remplir la fonction de directeur technique de l'association et ainsi intervenir sur la formation de cadres au sein du club amateur mais ces phénomènes de multi-salariat disparaissent avec l'accession aux niveaux

supérieurs de compétition. Cela explique ainsi les différences de rémunération observées au sein des staffs techniques des clubs de ligue féminine.

2.7.1.2.5. Des compétences de plus en plus diverses

Au-delà de la préparation physique, technique et tactique, sur le terrain, des compétences complémentaires sont de plus en plus nécessaires. Scouting, entretien des réseaux, négociations avec les agents de joueurs, suivi des carrières des espoirs potentiels et des joueurs "prêtés", observations des championnats étrangers doivent permettre d'anticiper le recrutement de l'équipe de la saison prochaine ainsi que de pallier les blessures ou les ruptures de contrat au cours de la saison. Ces compétences peuvent être centralisées en la personne du "manager sportif".

... au service de staffs de plus en plus structurés

Ces compétences, de plus en plus pointues, se matérialisent au travers d'équipes techniques de plus en plus spécialisées : entraîneur principal et adjoints spécialisés ; manager sportif ; préparateurs physiques ; responsable vidéo ; logisticien,...

Jusqu'alors la plupart des fonctions annexes aux métiers d'entraîneur et d'entraîneur adjoint étaient assurées par des bénévoles. Au fur et à mesure de leur professionnalisation, les clubs de haut-niveau embauchent à temps partiel puis à temps plein des salariés spécifiquement consacrés à ces tâches.

Le staff médical est une composante déterminante de l'organisation d'un club professionnel, il est composé au minimum d'un médecin et d'un kiné.

Le médecin a un statut intermédiaire entre le staff technique et le staff médical. Il doit être indépendant dans ses choix : les entraîneurs ne peuvent exercer de pression sur lui. Vis à vis du joueur, le médecin du club n'est pas systématiquement le médecin traitant néanmoins, au sein du groupe professionnel, il est responsable du staff médical qui peut aussi compter dans ses rangs pédicures, podologues, diététiciens, kinésithérapeutes, ostéopathes, etc.

La composante administrative des clubs professionnels, fortement influencée par le degré de développement des différents sports

Le terme administratif est ici employé pour qualifier les effectifs non directement liés à l'activité sportive. Il recouvre donc des réalités aussi différentes que des missions administratives, financières, juridiques, de management, liées au développement (communication, marketing, commercial) ou encore des tâches plus matérielles (mécaniciens en cyclisme, personnes chargées de l'entretien/gardiennage des différents équipements que les clubs ont en gestion : enceintes, centres de formation...). Tant quantitativement que qualitativement, les caractéristiques de l'emploi extra-sportif dans les clubs dépendent fortement de leur taille.

2.7.1.2.6. Formation - reconversion - Des métiers atypiques

Les métiers de sportif professionnel et d'entraîneur comportent des particularités qui influent sur la relation de ces salariés à la formation et sur les enjeux et modalités de celle-ci.

Le sportif exerce un métier atypique²⁹, autant que l'est le sport, qui appartient au secteur des loisirs non-marchands. Cette activité professionnelle impose ses rythmes, décalés par rapport à ceux du monde du travail. Il en va ainsi des plages dévolues respectivement au travail et aux loisirs. Les sportifs professionnels s'entraînent et jouent (c'est-à-dire travaillent) en fin de journée, en soirée - lorsque la majorité des salariés goûte le repos.

Le marché du travail est également spécifique et agit négativement sur l'harmonie de la relation travail-formation. Statut de travailleurs en CDD, segmentation et étroitesse du marché du travail, entrée précoce sur le marché du travail (19-20 ans) rendent difficile la poursuite d'études normales. D'autant plus que, pour certains, la perspective de gains conséquents détourne de la formation,...

La poursuite d'un cursus classique de formation est donc difficile mais des dispositifs ont petit à petit été mis en place. Ils permettent, maintenant, pour beaucoup de futurs sportifs professionnels, de poursuivre des études jusqu'au bac. En particulier, au prix d'un système complexe, la loi Buffet (2000) a accru les obligations faites aux clubs d'intégrer la notion de double projet et d'assurer pour cela une bonne articulation des contraintes sportives et scolaires jusqu'au niveau du bac. Toutefois, pour les études supérieures, cette articulation demeure complexe. Les contraintes sportives se font, à cet âge, encore plus pressantes et les possibilités de proposer une offre de formation universitaire adaptée sont hors de portée de bien des clubs³⁰. Les efforts significatifs faits par le monde du sport pour favoriser la formation ne suffisent pas à combler l'écart avec le niveau de formation moyen.

Il n'apparaît pas que des politiques volontaristes de reconversion aient été réellement mises en place pour les sportifs professionnels. On peut y voir une des causes des importantes difficultés rencontrées par ces athlètes. Néanmoins, les facteurs clés de la réussite sont de mieux en mieux repérés.

Bien que la reconversion des sportifs de haut niveau figure dans les missions dévolues aux fédérations sportives et aux ligues professionnelles, leur intervention sur ce terrain est limitée à sa plus simple expression, dans le strict cadre du respect de l'obligation relative aux sportifs de haut niveau³¹. De fait, seules les organisations qui représentent les sportifs professionnels (associations ou syndicats) s'engagent réellement dans ces politiques d'aide à leur reconversion. Progressivement, ligues et fédérations accordent alors leur soutien.

2.7.1.2.7. - Freins et moteurs en matière de formation et de reconversion des sportifs et des entraîneurs professionnels

2.7.1.2.7.1. Les freins, les difficultés

Athlètes et entraîneurs sont, nous l'avons vu précédemment, dans des positions et des problématiques différentes. De fait, leurs difficultés ne sont également pas les

²⁹ Et à ce titre mal pris en compte par les organismes sociaux et fiscaux : ASSEDIC, sécurité sociale, ...

³⁰ Les arrangements sont moins délicats avec les lycées qu'avec les universités.

³¹ Au sens de la loi de 1981

mêmes. Pour autant ils ont en commun le manque trop fréquent d'anticipation et celui d'accompagnement.

Pour les sportifs professionnels, les principaux obstacles à une bonne reconversion sont les suivants :

- La prise de conscience trop tardive de la nécessité de la préparer et de ce fait l'absence de projet.
- La culture française privilégie le diplôme initial dans la construction d'une carrière professionnelle. Cela rend extrêmement difficile des parcours de formation repris à 30 ans d'autant plus que les différents dispositifs d'accompagnement, ciblés sur les jeunes et les seniors, se raréfient.
- Un environnement sportif souvent peu propice et un manque d'accompagnement. Cela recouvre aussi bien les moyens économiques dont disposent les sportifs professionnels que l'existence d'organisations (syndicat pour l'essentiel) dotées de moyens adéquats pour porter cette mission.

Il apparaît que les athlètes individuels, à part de rares exceptions, sont nettement désavantagés : des moyens économiques souvent restreints, un statut qui, la plupart du temps, ne leur ouvre pas l'accès aux financements de la FPC, des droits réduits à l'assurance chômage et à la retraite. Leurs situations sont tellement variées et leurs relations à la formation et à la reconversion, de ce fait, tellement différentes, qu'il est très difficile de généraliser des solutions adaptées. En outre, ils souffrent de la carence totale d'organisation pour les représenter. Pour eux, le seul salut réside dans le dispositif d'accompagnement prévu par la loi pour les athlètes de haut niveau figurant sur les listes ministérielles et dans l'ambition développée sur ce terrain par leur fédération d'appartenance.

Pour les entraîneurs, les difficultés sont principalement liées aux modalités de mise en œuvre de formations adaptées à leurs objectifs et à leurs contraintes (une très faible disponibilité lorsqu'ils sont sous contrat, une tendance de plus en plus forte à l'intermittence). D'autre part, les moyens économiques et politiques sont, pour les entraîneurs, moindres, que ceux mobilisés par les organisations représentatives des joueurs, hormis peut-être dans le football.

Pour ces cadres techniques du sport, l'accès au financement est compromis par plusieurs caractéristiques. Lorsqu'ils ne sont plus sous contrat, et par conséquent, aux moments où ils sont les plus disponibles pour se former, ils sont, de fait, évincés de certains dispositifs de financement. D'autre part, ils se trouvent fréquemment en situation de concurrence avec les joueurs. Dans certains cas (handball par exemple) les dispositions des accords collectifs réservent en effet, au moins jusqu'à une certaine date, les fonds aux joueurs.

2.7.1.2.7.2. Les facteurs clés de la réussite : anticipation, ouverture d'esprit et accompagnement

De l'avis des acteurs interrogés, ils tiennent en trois mots clés : anticipation, ouverture d'esprit, accompagnement.

Les carrières sont, par nature, courtes pour les joueurs et aléatoires pour joueurs et entraîneurs. Pour les joueurs, il faut donc prévoir dès que possible la préparation de

sa seconde carrière. Ceux-ci n'en prennent pas toujours conscience suffisamment tôt, il y a donc de la part de l'entourage, avant toute chose, une mission de sensibilisation. La condition *sine qua non* de la réussite de la démarche est la prise de conscience de la nécessité de préparer cette reconversion.

Conserver une curiosité et un esprit ouvert sur le monde et ne pas s'enfermer dans la bulle qu'impose le sport professionnel sont également importants. Toutes les expériences sont alors bénéfiques : engagement bénévole, relations publiques avec les partenaires du club, expérience à l'étranger... La formation peut également constituer un moyen de cultiver cette ouverture d'esprit et une occasion de préparer la reprise d'une formation au moment de la mise en œuvre de la reconversion.

Pour les entraîneurs, l'objectif est peut-être plus immédiat. Il s'agit d'être constamment en capacité de s'adapter aux évolutions très rapides de l'environnement du sport professionnel et des postes d'entraîneurs/managers (évolution des modes de comportements des joueurs venant d'horizon et avec des motivations différentes, évolution des techniques - vidéo, informatique, Internet... - des tactiques, évolution de la sociologie et des motivations des dirigeants, du modèle économique ou du cadre juridique de sa discipline...). D'autre part, il est particulièrement important pour l'entraîneur d'entretenir une bonne insertion dans l'environnement institutionnel compte tenu du développement de la logique d'intermittence

Mais, sans accompagnement cette reconversion est toujours difficile. La complexité des dispositifs à mobiliser (finances, administration) ainsi que la technicité des compétences nécessaires pour mettre en œuvre un projet de formation et/ou de reconversion et le manque de disponibilité des joueurs et des entraîneurs lorsqu'ils sont en poste imposent la nécessité d'un accompagnement. Deux types d'acteurs sont alors mobilisés :

- Des organisations représentant les salariés pour mettre en place un cadre propice à cet accompagnement (accords collectifs, financements, mutualisation, sensibilisation des sportifs et entraîneurs, mobilisation des autres acteurs du système, interface avec les prestataires et coordination de leurs actions)
- Des prestataires pour assurer effectivement la mise en œuvre des projets individuels (ceux-ci peuvent être également les organisations représentatives des salariés – ESR³² par exemple)

Concernant la mise en œuvre effective de la formation et/ou de la reconversion, proximité, souplesse, connaissance du secteur et/ou du métier de sportif semblent les facteurs clés de la réussite outre la compétence technique dans leur domaine. Se dessine alors très clairement un accompagnement de type coaching... juste retour des choses puisque le mot a été forgé à partir du transfert des compétences des sportifs.

Il s'avère qu'aujourd'hui la négociation collective donne des moyens supplémentaires aux syndicats en particulier de travailler sur cette question et

³² Europ Sport Reconversion, service de reconversion du syndicat des footballeurs

constitue donc un facteur clé de l'amélioration de l'accompagnement. C'est sans doute un peu plus vrai à ce jour pour les joueurs que pour les entraîneurs faute, à notre sens, du même poids politique à l'intérieur du système.

2.1.7.3. Une gouvernance problématique

Les ligues et la qualité de leur gouvernance sont au cœur de la capacité des différents sports à se développer économiquement et donc à créer des emplois. En effet, la valeur des compétitions est directement corrélée à l'incertitude du résultat, d'où la nécessité de disposer d'organes de régulation indépendants afin de mettre en place un projet de développement solidaire à moyen terme :

- Au niveau macro-économique, en dehors de la bonne organisation des compétitions, l'objectif des ligues est de majorer l'incertitude et de favoriser le renouvellement des forces³³, et de maximiser par ce biais l'audience directe et indirecte (et donc l'ensemble des recettes) du spectacle sportif.
- Au niveau micro-économique, l'objectif à court terme des clubs consiste au contraire, à minorer l'incertitude, en étant le plus performant possible (rôle du groupe sportif, coach et joueurs), et les conséquences économiques d'éventuels mauvais résultats (rôle du management et des services administratifs) et de s'attribuer le maximum de revenus.

Les objectifs des ligues et des clubs sont donc souvent discordants à court terme. Or, les clubs détiennent individuellement (pour certains) et/ou collectivement un pouvoir important dans les ligues, ce qui constitue un système de gouvernance souvent contre-productif.

Bien loin d'être théorique, cette analyse résiste très largement à l'examen du marché. En dehors du cas particulier du football, dont la croissance est essentiellement liée à un élément exogène (croissance des droits TV liées à la restructuration des marchés du média, mais stagnation des autres recettes), les compétitions qui se sont le plus développées au cours des dernières années sont celles gérées par des ligues à même de renforcer leur indépendance vis-à-vis des clubs afin de préserver un projet de développement solidaire et cohérent.

³³ En fait plus complexe que cela car il faut intégrer la problématique de la compétitivité européenne.

2.2. Principaux enseignements pour l'emploi sportif

2.2.1. Fragilité des emplois

La faible taille de la plupart des structures sportives génère ainsi deux conséquences majeures quant à leur impact sur l'emploi : la fragilité des emplois sportifs et la faiblesse des pratiques de gestion.

2.2.1.1. Résultats de l'enquête auprès des salariés

2.2.1.1.1. Rappel de la méthodologie

L'enquête auprès des salariés a pour objectif d'apporter un éclairage sur les parcours professionnels, les situations de travail, les pratiques de formation et de recueillir la vision des intéressés sur ces différents aspects.

L'enquête cible les encadrants sportifs et les sportifs professionnels, à l'exclusion des salariés occupants des fonctions administratives. Les salariés ont été contactés via leurs employeurs qui se sont chargés de la diffusion des questionnaires³⁴. Ce mode de diffusion a permis de toucher une majorité de salariés et une partie non négligeable de travailleurs indépendants (15% des répondants). En revanche, les sportifs professionnels ont très peu répondu à l'enquête. Au total, 1235 questionnaires exploitables ont été traités. Cette enquête ne prétend pas être représentative de l'ensemble des encadrants sportifs présents dans la branche. Elle donne une image d'un échantillon de 1235 personnes saisies au travers des entreprises où elles se trouvaient au moment de l'enquête. La proportion d'animateurs, éducateurs sportifs à dominante loisirs par rapport à celle des animateurs à dominante compétition est strictement équivalente à celle observée dans l'enquête 2006 de l'Observatoire de la branche, soit 1,7 animateur à dominante loisirs pour 1 animateur à dominante compétition.

La bonne cohérence des réponses obtenues et leur richesse permettent d'apporter de nombreux éléments qui éclairent les problématiques du CEP.

2.2.1.1.2. Des parcours diversifiés

60% des répondants ont travaillé auparavant dans un autre secteur d'activité, ce qui est un taux élevé et témoigne de la diversité des parcours professionnels des encadrants sportifs.

Les **motivations à l'entrée** dans le secteur, quel que soit l'âge et le mode d'entrée, sont fortes : 80% disent avoir choisi ce secteur et les 2/3 étaient des pratiquants avant d'entrer.

³⁴ - 666 employeurs constituant un panel constitué par l'Observatoire, représentatif des entreprises de la branche, élargi à 900 lors de la relance. Des associations et syndicats de travailleurs indépendants ont également diffusé le questionnaire.

On observe principalement deux types d'entrées dans le métier :

- une entrée de jeunes dans la continuité d'un parcours à la fois scolaire et sportif, qui prévaut chez les animateurs à dominante compétition,
- une entrée plus tardive (après 30 ou 35 ans) après un parcours professionnel antérieur. Dans ce dernier cas, plutôt présent chez les animateurs sportifs à dominante loisirs, le nombre d'heures et la part des revenus tirés du sport restent limitée, signes d'une professionnalisation difficile.

Au total, près de 42% des répondants sont entrés après 25 ans (inclus). Plus de 12% sont entrés après 35 ans.

Classes sur âge d'entrée dans le secteur SPORT

	Effectif	%
Moins de 15 ans	10	0,8%
15 à 19 ans	188	15,4%
20 à 24 ans	509	41,8%
25 à 34 ans	365	30,0%
35 à 44 ans	116	9,5%
45 ans et plus	30	2,5%
Total	1218	100,0%

La pyramide d'âge, telle qu'elle ressort de l'enquête, laisse également supposer des sorties importantes en cours de carrière et un renouvellement des tranches plus âgées (plus de 35 ans) à partir de ces entrées nouvelles en seconde partie de carrière.

Les deux tiers des répondants n'ont connu aucune période d'inactivité depuis leur entrée dans le sport, ce qui est un taux élevé pour une population plutôt jeune et en majorité en début de vie professionnelle.

2.2.1.1.3. Des salariés en situation de multi-emplois dans des petites entreprises

- Près des 3/4 des répondants proviennent des entreprises de moins de 10 salariés, et dans cet ensemble, près de 40% viennent des très petites entreprises (1 à 2 salariés). Plus de 18% sont issus des entreprises de plus de 20 salariés.
- **Plus d'un tiers est en situation de multi-emplois soit au sein de la branche soit à l'extérieur de la branche** (fonction publique territoriale notamment). Parmi ceux-ci 15% des répondants déclarent avoir un autre employeur en-dehors du sport.

Combien avez-vous actuellement d'employeurs dans le secteur du sport ?

	Effectif	%
Aucun employeur ³⁵	39	3,5
1 employeur	652	58,6
2 employeurs et plus	422	37,9
Total	1113	100,0

Une partie de ces multi employeurs présentent un faible nombre d'heures de travail, signe d'une stabilisation difficile dans l'emploi.

³⁵ - Il s'agit principalement de travailleurs indépendants

Les croisements possibles entre statuts montrent que des CDI à faible nombre d'heures peuvent souvent rechercher des heures complémentaires chez d'autres employeurs :

La co-occurrence des différents statuts

	Salarié en CDI	Salarié en CDD	Agent de la Fonction Publique	Travailleur Indépendant	Salarié en Contrat d'alternance	Salarié en CDD d'usage	Total
Salarié en CDI		99	37	63	2	8	209
Salarié en CDD	99		27	27		1	154
Agent de la Fonction Publique	37	27		13		1	78
Travailleur Indépendant	63	27	13				103
Salarié en Contrat d'alternance	2						2
Salarié en CDD d'usage	8	1	1				10
Total	209	154	78	103	2	10	556

Les 2 croisements les plus fréquents sont "salarié CDI/salarié CDD" d'une part, "salarié CDI/travailleur indépendant" d'autre part.

2.2.1.1.4. Des salariés souvent à temps partiel, occupant plusieurs fonctions dans l'entreprise

- Les deux tiers de répondants sont en CDI. 15% sont en CDD et 13,5% travaillent dans le cadre d'un emploi aidé. Par ailleurs 13,5 % sont travailleurs indépendants.
- Près de la moitié des répondants travaillent à temps partiel (dont un quart moins de 20 heures par semaine).

Quel est votre nombre moyen d'heures rémunérées par semaine dans le sport ?

	Effectif	%
moins de 20h	239	22,6
20h à 34h	246	23,3
35h	412	38,9
36h et plus	161	15,2
Total	1058	100

- Les 2/3 des répondants déclarent néanmoins tirer 100% de leur revenu du sport. Inversement, plus de 20% ne tirent que la moitié de leur revenu du sport.
- La plupart de ces temps partiels - mais pas tous - souhaiteraient travailler plus d'heures dans le sport ou trouver plus d'employeurs pour augmenter leur volume de travail.
- Les 2/3 déclarent exercer également d'autres fonctions que l'encadrement sportif dans leur entreprise (fonctions de développement, fonctions administratives ou techniques...).

Comment souhaiteriez-vous voir évoluer votre volume horaire annuel de travail pour les prochaines années dans le secteur du sport ?

	Effectif	%
Diminuer	116	10,5
Constant	609	55,2
Augmenter	386	35,0
Total/ répondants	1104	

2.2.1.1.5. Une population formée

Presque tous les répondants à l'enquête sont titulaires d'un titre ou diplôme professionnel, avec une majorité de BEES (les 2/3 des répondants). Ce dernier diplôme est lui-même souvent associé à d'autres titres (brevets fédéraux ou diplômes universitaires...). Les diplômes des filières STAPS et les BPJEPS commencent à être présents, chez les jeunes notamment, mais restent la plupart du temps toujours associés à un BE. Les titulaires de seuls diplômes universitaires de la filière STAPS sont peu nombreux.

	Effectif	%
BEES 1er degré et autres BE sportifs	785	64,3%
brevets fédéraux (toutes cat)	467	38,2%
Licence STAPS	183	15,0%
BEES 2e degré	166	13,6%
Maîtrise et 3e cycle STAPS	121	9,9%
DEUST et DEUG STAPS	117	9,6%
BP JEPS	114	9,3%
BAPAAT	34	2,8%
BEATEP	21	1,7%
DE (danse)	11	0,9%
BNSSA	10	0,8%
DU ou licence pro. connexes (prépa physique, psy du sport, nautique, etc.)	15	1,2%
Aucun diplôme	42	3,4%
Autres	70	5,7%
Total/ répondants	1221	

Répondants : 1221 / Réponses : 2156
Pourcentages calculés sur la base des répondants

En moyenne, chaque répondant cite 1,7 diplôme.

L'ensemble des diplômes jeunesse et sports sont mentionnés par 90% des répondants. Ce sont logiquement les BEE S (1^{er} et 2^e degré) qui arrivent en tête.

- Les brevets fédéraux sont cités par près de 40% des répondants.
- Les diplômes universitaires sont cités par 35% des répondants.

Les répondants ont très souvent suivi une ou plusieurs formations depuis qu'ils sont entrés dans le secteur et ils sont très nombreux à souhaiter en suivre une dans les 3 ans à venir (plus de 70%). Il s'agit souvent de formations fédérales de courte durée, mais on note également des formations diplômantes ou qualifiantes de plus longue durée. La formation est souvent associée au souhait de conforter son emploi (augmenter le nombre d'heures par exemple) ou augmenter sa compétence (formations de spécialisation notamment).

Envisagez-vous de suivre une formation dans les trois prochaines années ?

		Effectif	%
Oui		878	72,6
Non		331	27,4
Total		1209	

Si oui, quelle formation envisagez-vous ?

		Effectif	%
Diplômant ou qualifiant dans le sport		276	35,3
Acquisition nouvelles compétences dans le sport		230	29,4
Diplômant ou qualifiant hors sport		30	3,8
Acquisition nouvelles compétences hors sport		136	17,4
En recherche, NSP, plusieurs choix exprimés...		51	6,5
Préparation concours FPT ou professorat		36	4,6
Autres		23	2,9
Total		782	

La formation apparaît clairement comme une démarche portée par l'individu lui-même qui gère souvent directement son parcours professionnel et intervient auprès de son (voire ses) employeur(s) pour monter un dossier de formation.

43. Envisagez-vous de demander à bénéficier prochainement

		Effectif	%
D'une VAE		276	53,9%
D'un Bilan de compétences		124	24,2%
D'un CIF		105	20,5%
D'un DIF		98	19,1%
D'une période de professionnalisation		45	8,8%
Ne sait pas ou ne connaît pas ces dispositifs		9	1,8%
Autre		36	7,0%
Total/ répondants		512	

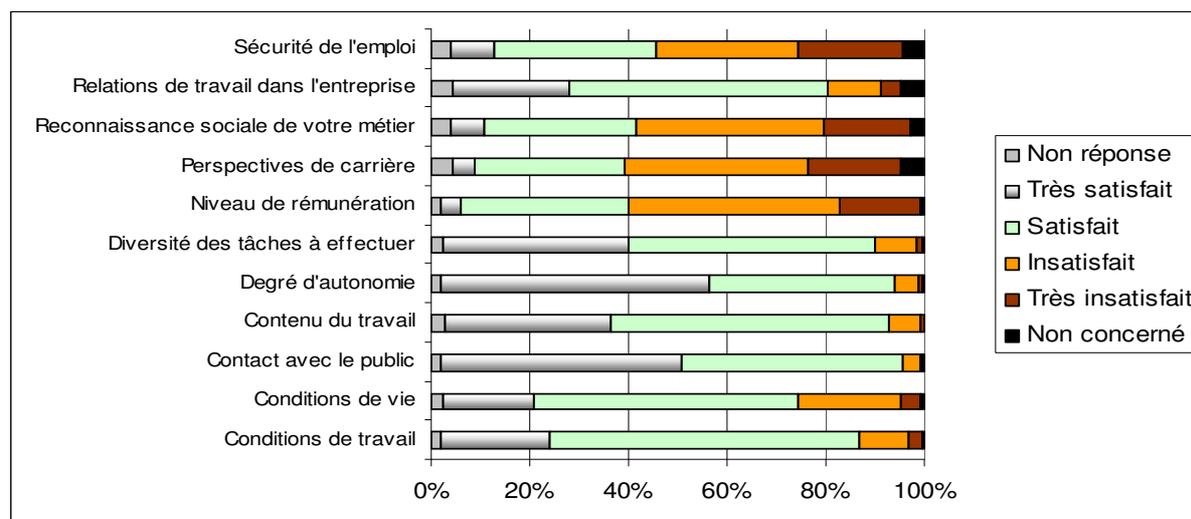
Répondants : 512 / Réponses : 693
Pourcentages calculés sur la base des répondants

On note des intentions pour des VAE et des bilans de compétences en nombre élevé comparé à d'autres secteurs, signe d'une vraie préoccupation des encadrants sportifs pour l'orientation de leur carrière.

2.2.1.1.6. Des souhaits d'évolution de leur situation professionnelle et des préoccupations sur la deuxième partie de carrière

Les points de vue exprimés sur le métier sont presque toujours positifs quant au contenu du travail, au degré d'autonomie, au contact avec le public... Mais très souvent négatifs quant aux rémunérations, aux perspectives de carrière et à la reconnaissance sociale de leur métier.

Dans l'exercice de votre métier, quelles sont vos sources de satisfaction ou d'insatisfaction ?



Dans les 3 prochaines années, souhaitez-vous... (plusieurs réponses possibles)

	Effectif	%
Conserver le même emploi dans la même entreprise	568	48,0
Changer d'emploi ou de poste dans mon entreprise	164	13,9
Changer d'entreprise au sein du secteur sport	214	18,1
Quitter le secteur du sport	160	13,5
Augmenter le nombre d'employeurs	101	8,5
Réduire mon nombre d'employeurs	65	5,5
Augmenter le nombre d'heures dans le sport	268	22,7
Diminuer le nombre d'heures dans le sport	83	7,0
Je ne sais pas	145	12,3
Total/ répondants	1183	

Un peu plus de la moitié des encadrants sportifs interrogés souhaite voir évoluer sa situation professionnelle dans les 3 prochaines années. L'augmentation du nombre d'heures est le souhait le plus fréquemment exprimé, suivi par le changement d'employeur et le changement de poste au sein de la même entreprise. En revanche, ils ne sont que 14% à déclarer vouloir quitter le secteur, taux légèrement inférieur à celui observé dans d'autres branches dans des enquêtes similaires.

Ceux qui expriment un souhait de mobilité (changer d'entreprise ou de poste dans la même entreprise), sont souvent des individus de 30 à 40 ans, en milieu de carrière, qui travaillent soit à temps plein, soit au contraire un faible nombre d'heures et ne tirent pas tout leur revenu du sport (75%). Certains sont également agents de la fonction publique territoriale. Ils ont fréquemment suivi la filière STAPS. Ils s'expriment clairement de façon négative ou très négative sur leur métier.

Les plus de 40 ans sont nombreux à exprimer des préoccupations sur le déroulement de leur seconde partie de carrière mais ces préoccupations prennent plutôt la forme d'interrogations ; elles se traduisent plus rarement par un projet de formation en vue d'une reconversion ou d'une évolution de carrière hors du secteur.

2.2.1.2. Monographies

Les résultats précédents des enquêtes nationales semblent se confirmer à un niveau plus fin, que ce soit au plan territorial (Lorient) ou au plan sectoriel (tennis de table).

2.2.1.2.1. *La monographie du pays de Lorient met en lumière les masses critiques insuffisantes des structures sportives qui ne permettent pas de générer des emplois pérennes.*

De la table ronde organisée avec des salariés de différentes structures, il ressort essentiellement la dénonciation d'une très grande précarité dans les parcours professionnels. Exemples :

- un B.E. entraîneur d'août à juin pour 15 heures par semaine, qui complète avec des cours de gymnastique de septembre à juin pour 4 heures par semaine ainsi que par des prestations pour Profession sport 56 à raison de 3,5 heures par semaine... Ces contrats saisonniers sont difficiles à gérer sur toute l'année, et l'été est souvent pénible à passer avec une incompréhension des ASSEDIC pour définir véritablement ce qu'est une saison. Cet entraîneur a ainsi été obligé de travailler en usine l'été en attendant la reprise de la saison sportive ;
- des saisonniers dans le nautisme travaillent pour des durées plus ou moins longues : 8 à 9 mois dans le cas d'un B.E. canoë-kayak ou de planche à voile ;
- deux B.E. dans le champ des arts martiaux évoquent leurs difficultés à faire vivre leur structure et à pérenniser leur emploi. Pour l'un, c'est de la responsabilité des dirigeants bénévoles qui ne seraient pas compétents pour rechercher les financements nécessaires. Pour l'autre, il est très difficile d'atteindre la masse critique de pérennisation de l'emploi. Il intervient dans 7 structures différentes comptant au total 300 adhérents, payant chacun 150 € de cotisation annuelle. Pourtant et cela ne semble pas suffisant pour en faire un poste économiquement viable. Il faudrait augmenter le nombre d'adhérents par la création d'un groupement d'employeurs ou bien augmenter le niveau des cotisations.

Tous ces parcours professionnels montrent bien la très grande difficulté à trouver un temps plein et la précarité dans laquelle se trouvent ces sportifs. Voilà pourquoi, l'une des modalités pour atteindre la masse critique est dans la figure du club omnisports avec une partie en financement public. Ce type de structure offre de multiples possibilités de mutualisation d'emplois sportifs et non sportifs et constitue certainement une piste de réflexion qu'il conviendrait d'approfondir.

D'autre part, contrairement aux idées reçues, la présence du sport professionnel n'est pas forcément un gouffre financier pour les collectivités locales. L'exemple du Football Club de Lorient le démontre puisque le club verse des montants conséquents à la mairie et à communauté de communes sous forme de taxes sur les spectacles (272 450 €) et de taxe professionnelle (278 513 €) notamment. Au total, la balance 2007-2008 entre recettes des collectivités et charges est au crédit des collectivités pour un montant de 336 194 €. Le déséquilibre est d'autant plus fort qu'il faudrait ajouter à ces données, une mesure de l'impact économique du club en

termes d'utilité sociale pour le territoire. Quoiqu'il en soit la modernisation du stade, indispensable si le club se maintient en Ligue 1, ne fait pas véritablement consensus.

2.2.1.2.2. *La monographie du tennis de table permet là encore de mettre en évidence la très grande fragilité de l'emploi sportif.*

Pour analyser les caractéristiques effectives des postes et des salariés nous nous sommes appuyés sur l'enquête réalisée auprès des salariés dans le cadre du CEP fin 2007 - début 2008.

Sur 1242 salariés, 19 salariés du tennis de table ont répondu à l'enquête. Ce nombre réduit impose la plus grande prudence quant à l'extrapolation des résultats. Toutefois, l'analyse qui peut en être faite, apporte des indications intéressantes et apparaît cohérente avec nos autres observations.

Cette sous population présente les caractéristiques suivantes :

- Les salariés du tennis de table seraient plus qu'ailleurs des hommes, jeunes, qualifiés, ayant suivi un double cursus STAPS + filière sportive,
- Les postes, fréquemment à temps plein, de création relativement récente et dans de très petites structures, seraient axés majoritairement vers la compétition,
- les salariés du tennis de table seraient très satisfaits de leurs postes actuels mais auraient une vision assez sombre de leurs parcours passés et à venir.

Les perspectives d'évolution et de déroulement de carrière sont, semble-t-il, très réduites. Les salariés sont pour une majorité, embauchés sur des contrats aidés, hier les emplois-jeunes aujourd'hui les emplois tremplins. Ils sont par ailleurs souvent rétribués au minimum conventionnel. Le premier objectif des employeurs est de pérenniser l'emploi à la fin des aides, les perspectives d'augmentations salariales sont donc repoussées à une date très lointaine. "*Nos entraîneurs sont toujours au SMIC car on investit l'argent dans la compétition*".

La perception des salariés semble assez pessimiste. En effet, ils sont nettement plus nombreux dans le sous échantillon tennis de table, dans le cadre de notre "enquête salariés", à être insatisfaits de leur rémunération (58% contre 43%) et des perspectives de carrière qui s'ouvrent à eux (58% contre 39%).³⁶ Autre façon de confirmer ces deux facteurs clés, ceux qui envisagent de quitter le secteur évoquent, plus que le reste de l'échantillon, la question des salaires et la question des perspectives de carrière.

Ces salariés se préparent dès lors, par le biais de la formation, à évoluer. Ceux qui envisagent de continuer à se former visent, dans une proportion supérieure à la moyenne de la population étudiée, à accroître leur compétence sport (36% contre 29%) ou à passer des concours de la fonction publique ou le professorat de sport (27% contre 4%).

Les témoignages que nous avons recueillis confirment ces tendances, la recherche de solution est privilégiée hors du secteur, notamment dans la fonction

³⁶ Rappelons que ces résultats doivent être toutefois pris avec précaution compte tenu de la taille réduite du sous échantillon tennis de table (19)

publique³⁷. Cela constitue un problème pour le tennis de table car, selon nos interlocuteurs, ce sont souvent "*les meilleurs qui s'en vont*".

Nous venons de le voir, la seule solution pour évoluer semble de changer d'employeur, que ce soit en quittant le tennis de table ou en demeurant au sein de la discipline (cf. parcours ci-dessous). "*La meilleure façon de progresser dans la carrière c'est de bouger, de changer de club*". Ce besoin est d'autant plus compréhensible que, plus qu'ailleurs, en tennis de table les employeurs sont de petite taille.

De plus, les perspectives de mobilité ascendante, interne à la discipline, sont objectivement réduites pour les années à venir. Les opportunités de mouvements de la base (les nombreux petits clubs) vers le sommet de la hiérarchie des employeurs (les gros clubs, les ligues et comités, la fédération) vont être rares et le risque d'engorgement très grand. Le tennis de table a tout intérêt à organiser la mutualisation des carrières au sein de la fédération, faute de quoi les salariés les plus ambitieux et/ou compétents quitteront le secteur comme l'ont fait déjà, semble-t-il, de nombreux agents de développement.³⁸

Illustration : le parcours d'une jeune CTF

Joueuse de tennis puis, attirée par une participation au "premier pas pongiste", de tennis de table dès l'âge de 11 ans ; Joueuse de N1. Titulaire du diplôme d'entraîneur régional à 16 ans puis d'entraîneur fédéral à 17.

Entraîneur bénévole de son club puis vacation pour le comité départemental.

Obtention du BEES 1 en 1999, elle suit parallèlement des études de psychologie, entamées en vue de passer le concours de professeur des écoles.

Saisit, en 2000, l'opportunité d'un emploi jeune au sein d'un club (interruption des études).

Obtient son BEES 2 en 2002.

Elle est également joueuse dans son club employeur et élue à la Ligue régionale (Comité directeur, présidente de la commission féminine, présidente de la commission technique, responsable des formations des entraîneurs pour la région).

2005 fin du contrat emploi-jeune au sein du club, sollicitée par un autre club de la région elle est contactée pour postuler à un emploi de Conseillère technique de Ligue dans le Nord-Pas-de-Calais. Retenue, elle gère le pôle espoir et les formations d'entraîneur fédéral et du groupe espoir régional.

En 2007, elle aspire à changer de mission³⁹ et postule à un emploi de Conseillère technique fédérale. Ses missions : détection régionale, coordination du pôle espoirs décentralisé dans les clubs (suivi des conventions sur le volume et la qualité de la pratique), formation aux diplômes fédéraux, développement via quelques missions.

³⁷ Par exemple dans le Nord-Pas-de-Calais parmi les agents de développement qui ont quitté le tennis de table "2 sont devenus professeurs de sport, 1 autre est devenu professeur des écoles"

³⁸ Il serait d'ailleurs opportun de mener un travail d'investigation pour reconstituer le parcours de ces salariés qui ont quitté le tennis de table.

³⁹ "Personnellement, cela ne me plaisait plus d'entraîner tous les jours"

2.2.2. Faiblesse des pratiques de gestion des ressources humaines

2.2.2.1. Les différentes fonctions dans les entreprises sportives

Les dirigeants sportifs ne disposent généralement pas d'une lecture précise des différentes fonctions assurées par leur club et des compétences nécessaires pour les exercer. La formalisation de fiches de poste ou d'organigramme est ainsi très peu pratiquée.

Ce faible formalisme s'explique bien entendu par la petite taille des structures sportives ainsi que par le poids du bénévolat. Il est cependant incompatible avec le déploiement de réelles stratégies de développement des compétences au sein des entreprises sportives.

Il est donc important, dans le cadre du CEP, de commencer à repérer les grandes fonctions assurées par un club ainsi que les métiers associés.

La fonction d'encadrement sportif

Cette fonction renvoie à une grande diversité d'appellations : entraîneur, éducateur, animateur, professeur, moniteur, "BE"⁴⁰...

Compte tenu de cette diversité, nous utiliserons le terme générique "d'encadrant sportif". Nous distinguerons principalement par la suite les postes spécialisés sur l'entraînement et la compétition sportive, généralement consacrés à une discipline sportive donnée ("*entraîneur*"), et les postes davantage orientés vers l'animation sportive ("*animateur*").

Le poste d'encadrant sportif est, quasi systématiquement, le premier poste qu'un club sportif crée. Il s'agit le plus souvent d'un titulaire du BEES 1^{er} degré⁴¹. Son cœur d'activité s'organise généralement autour des activités suivantes :

- Entraînement : préparation des séances et animation des face-à-face pédagogiques, tenue à jour des plannings.
- Compétition : préparation physique des sportifs, composition des équipes, accompagnement aux compétitions.

Lorsque le club atteint un certain niveau de pratique et un certain volume d'activité (plus de 200 adhérents), il dispose souvent de plusieurs encadrants sportifs, qui s'organisent de la façon suivante :

- Un entraîneur "réfèrent", titulaire d'un BEES 2^{ème} degré, parfois partagé avec la Ligue et/ ou la fédération. Il est chargé des aspects suivants :
 - Animation de la politique sportive du club : participation au comité directeur du club, présentation des résultats sportifs du club,

⁴⁰ Les dirigeants ont tendance à employer des intitulés de diplômes (en particulier le Brevet d'État) pour désigner des métiers.

⁴¹ Malgré la loi Lamour d'août 2003, ce diplôme est encore aujourd'hui perçu comme le seul sésame ouvrant droit à encadrement contre rémunération. Ce diplôme semble durablement inscrit dans les esprits des dirigeants sportifs comme seule clef d'entrée dans le secteur sport.

participation à la définition de la stratégie sportive du club, avec le bureau.

- Participation à l'encadrement des entraîneurs : suivi de l'activité des initiateurs, participation à la validation des stages pratiques.
- Un entraîneur dédié à la compétition, disposant également d'un niveau de qualification important (BE1 voire BE2). Il s'occupe quasi exclusivement de l'équipe située au plus haut niveau dans le club.
- Un ou plusieurs animateur(s) chargé(s) des activités d'initiation, de loisir et de développement. Il s'agit bien souvent de bénévoles, disposant au mieux d'un brevet fédéral, "managés" par l'entraîneur référent. Lorsque cette fonction est exercée par un salarié, il s'agit d'une personne moins spécialisée techniquement sur la discipline sportive considérée et sur l'entraînement de haut niveau.

Ces salariés peuvent prendre en charge une partie des fonctions de développement. Cette activité de développement reste cependant relativement modeste, peu formalisée et partagée avec les élus bénévoles (en particulier lorsque des relations avec des élus ou services de collectivités locales sont nécessaires).

Dans certains cas, ces postes d'animateurs peuvent être tournés plutôt vers une activité d'assistant auprès de l'entraîneur. La fonction développement est alors d'autant plus limitée dans l'entreprise.

Les postes d'encadrant sportif sont rarement à plein temps : les clubs préfèrent disposer de plusieurs salariés à temps partiels de façon à pouvoir augmenter la capacité d'encadrement les mercredis après midi et week-ends.

Les fonctions de direction, de développement et autres fonctions "support"

Outre l'encadrement sportif, activité principale des clubs sportifs, il est important de repérer comment s'exercent les autres activités essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise :

- Les activités de direction,
- Les activités de développement,
- Les fonctions "support". Nous entendons par fonctions "support" les différentes activités liées au secrétariat, à la comptabilité, à l'accueil, à la maintenance, à la logistique...

Ces activités sont encore très largement exercées par des bénévoles, actifs au quotidien ou de façon ponctuelle. Nous avons ainsi pu observer de véritables stratégies de démarchage et de recrutement de bénévoles, visant à impliquer dans le club des comptables ou des cadres administratifs présentant des compétences utiles à la bonne gestion du club.

La fonction de direction : une fonction qui reste du domaine quasi exclusif des dirigeants bénévoles

Le président et le Trésorier se répartissent la très large majorité des activités de direction : gestion administrative et financière, autorité morale, représentation institutionnelle de la structure, gestion des ressources humaines....

Comme indiqué précédemment, de plus en plus de dirigeants sont cadres de la fonction publique ou occupent des postes à responsabilité dans les entreprises. Les membres du bureau de certains clubs ont été "sélectionnés et recrutés" selon leurs compétences professionnelles.

Le sport reste l'un des secteurs où l'essentiel des activités de direction est assuré par des bénévoles.

Les fonctions "support" (secrétariat, logistique, etc.) : des fonctions appelées à se développer

- La création de postes de secrétaires salariées n'intervient que lorsque le club dispose d'un encadrement sportif suffisant. Ceci ne concerne donc qu'une minorité des clubs uni-sports rencontrés. En revanche, ces postes sont relativement fréquents dans les clubs omnisports, généralement d'une taille plus importante (plus de 500 adhérents ou plus pour les gros clubs omnisports de la région parisienne qui ont jusqu'à 3000 adhérents).
- Il s'agit le plus souvent de contrats à temps partiel, dont le temps de travail est annualisé selon la saisonnalité de l'activité.

Ces postes occupent rapidement une place essentielle dans l'association, en prenant en charge une somme de "petites" activités antérieurement assurées par des bénévoles :

- Activités centrales : accueil et permanence téléphonique, appui administratif aux dirigeants bénévoles (réalisation de tableaux de suivi des cotisations), suivi du recouvrement des cotisations et relances, suivi des certificats médicaux, suivi des licences, appui logistique à la participation ou à l'organisation des compétitions (réservations d'hôtels, de trains, etc...).
 - Activités périphériques : "garderie" temporaire pour les enfants, tenue du club house, de la buvette, relations avec les Ligues et Comités...
- Ce type d'emploi semble amené à se développer pour accompagner l'augmentation du nombre d'adhérents, compenser l'évolution des implications bénévoles et offrir une diversité et une qualité de services aux adhérents. Ces emplois hybrides de secrétariat peuvent assez rapidement évoluer vers des fonctions de responsable administratif de l'association. Une réflexion pourrait donc être menée sur le référentiel "activités/ compétences/ perspectives d'évolution" de ces postes de façon à mettre en place des plans de formation adaptés (de type secrétaire de direction de TPE/ PME).
 - Dans certains clubs omnisports en particulier mais également dans des clubs uni-sports d'une certaine taille, nous avons rencontré des postes d'encadrants

sportifs assumant des fonctions de secrétariat. Ainsi dans un des clubs de tennis rencontré, l'éducateur sportif assure des missions d'accueil et de secrétariat. Pour certains clubs, cette polyvalence est un facteur de passage à temps plein de l'encadrant. Des remarques sont formulées sur le fait que les BE sont insuffisamment préparés à la nécessaire polyvalence des postes.

La fonction "développement"

Les entretiens conduits auprès des clubs sportifs permettent de relever trois façons d'exercer la fonction développement, de son expression la plus simple à la plus élaborée :

La recherche de financements.

La fonction "développement" existe rarement en tant que telle dans les clubs⁴². Et pour cause, cette fonction se résume le plus souvent à une recherche de subventions supplémentaires auprès des partenaires publics habituels (mairies au premier plan, intercommunalité parfois, CNDS, autres collectivités et services de l'État). Il peut s'agir également de rechercher des sponsors privés.

On peut dire que cette approche du développement se fait "à variables constantes" : le club ne change en rien ses activités et services, l'objectif est essentiellement d'obtenir des financements complémentaires pour pouvoir poursuivre ses activités courantes.

Ces démarches se justifient par un sentiment généralisé de raréfaction des fonds publics et de difficulté croissante pour accéder à ces financements (dossiers, justificatifs, contrats...). Or certains dirigeants sont encore sur un mode de fonctionnement consistant à dire que leur activité justifie en tant que tel un subventionnement public et ne devrait donc pas être soumise à ce type de procédures.

L'ouverture des activités du club à de nouvelles cibles.

Dans certains cas, la fonction "développement" s'exprime par l'ouverture des activités du club à de nouvelles cibles, fixées par le bureau : démarchage d'écoles, de comités d'entreprises, de maisons de retraite, d'instituts médico-éducatifs...

La création de nouvelles activités et de nouveaux services.

Il est extrêmement rare que le développement se traduise par la création de nouvelles activités. Peu de clubs débordent le cadre d'activité traditionnel (initiation, entraînement, compétition) pour réellement inventer de nouvelles activités et de nouveaux services, en lien avec les loisirs, la santé, le tourisme, l'éducation, l'insertion...

La fonction "développement" est généralement assurée par les membres du Bureau directeur et plus particulièrement son président.

⁴² Et les dirigeants bénévoles parlent rarement d'eux-mêmes d'une fonction de développement au sein du club mais la description qu'ils font de certaines tâches ou missions nous permet de considérer qu'il s'agit là de la mise en œuvre d'une fonction développement.

Lorsqu'une fonction de développement est attribuée à un salarié, elle est ciblée sur la recherche de nouveaux publics (Comité d'entreprises, seniors, scolaires), la recherche de subventions et de sponsors demeurant l'apanage des dirigeants bénévoles. Le salarié assure cette fonction en plus de l'encadrement sportif, qui reste son cœur de métier.

Quelques cas de salariés occupant une fonction de développement :

- Deux animatrices sportives (clubs d'athlétisme et de patinage artistique) sont chargées de faire du démarchage de Comités d'entreprises, en plus de leur activité d'encadrement des activités de loisir.
- Un entraîneur salarié (club de handball) était chargé de développer une activité d'aquagym senior, mais cela n'a pas été réalisé faute de motivation du salarié.
- Deux salariés ont été recrutés en contrat d'apprentissage par des clubs de football et de handball en vue de développer les partenariats avec les établissements scolaires.
- Le salarié (seul encadrant temps plein, à l'année) d'un club nautique travaille au développement de partenariat en direction des Comités d'entreprise, à la construction de réseaux avec l'éducation nationale, l'IUFM...

Au cours des entretiens, ces activités de développement étaient bien souvent évoquées à titre de projets envisagés et non en tant qu'activités déjà mises en œuvre. On observe une réelle difficulté à mettre en pratique les projets de développement : tout se passe comme si les autres activités courantes du club étaient toujours prioritaires et venaient retarder la mise en œuvre des projets de développement.

De notre point de vue, ceci pose un problème évident de renouvellement de l'offre sportive, d'attractivité et de compétitivité des entreprises de la branche sport vis-à-vis d'autres offreurs de loisirs (secteurs de l'animation, des parcs d'attraction, des jeux vidéos...), de création de nouveaux "marchés"... et, *in fine*, de solvabilisation des activités et de création d'emplois à temps plein (la diversification des activités et des publics est un vecteur de création d'emplois à temps plein dans les clubs).

2.2.2.2. Les pratiques de GRH

Les pratiques que l'on peut assimiler à la gestion des ressources humaines (GRH) sont assurées par le président et le Trésorier. Nous n'avons pas relevé dans les clubs interrogés de postes salariés dédiés à la GRH (il en va autrement dans les structures de type profession sport ou groupement d'employeurs).

La GRH dans les clubs sportifs se rapproche de ce que l'on rencontre dans les TPE (Très Petites Entreprises) : peu de formalisation des pratiques, importance des réseaux de proximité pour les recrutements, peu de recours à la formation, peu ou pas d'anticipation des besoins en compétences (même lorsqu'un projet associatif est rédigé). On observe ainsi, au mieux, une certaine forme de management opérationnel plutôt qu'une réelle GRH (traduction du projet associatif en besoins de compétences,

définition du profil du poste et du volume horaire, recherche des possibilités de promotion interne...).

Mais bien souvent, les dirigeants s'en remettent à l'autonomie et à l'initiative des salariés. "L'obsession du BEES", que l'on observe chez l'essentiel des dirigeants dans leurs critères de recrutement, est certes liée à l'obligation de diplôme et à la longue période de monopole du ministère chargé des sports dans la délivrance de diplôme ouvrant droit à encadrement contre rémunération, mais cette "obsession" est autant une façon de s'assurer de la compétence technique et disciplinaire du candidat qu'une façon de s'assurer de son autonomie dans l'exercice de ses fonctions.

Autrement dit, selon nous, le diplôme est parfois un moyen pour les dirigeants de se libérer d'une partie de leur responsabilité de management vis-à-vis des salariés.

En matière de gestion des RH, les dirigeants ont exprimé les difficultés suivantes :

- Concernant "L'administration des RH" :
 - Gestion de la paie et des diverses déclarations sociales
 - Gestion sociale : application du droit social et des règles conventionnelles, administration des RH (paie, etc.), législation des contrats aidés.
 - Responsabilité et assurances.
- Concernant l'organisation du temps de travail. Du point de vue des dirigeants de clubs sportifs, la CCNS ne prend pas suffisamment en compte la spécificité des clubs sportifs : horaires décalés, travail le dimanche, saisonnalité de l'activité, déplacements...
- Concernant l'accompagnement des carrières des salariés, les effectifs étant très modestes dans les clubs sportifs et les possibilités d'évolution encore limitées.
La capacité à définir et à mettre en œuvre des parcours professionnels peut renvoyer à trois types de préoccupations complémentaires :
 - Fidéliser ses salariés, de façon à les garder dans sa structure.
 - Définir des perspectives d'évolution professionnelle.
 - Compléter et élargir les possibilités d'encadrement d'un salarié, ce qui accroît son employabilité et en même temps permet au club d'élargir son offre.

De l'avis des dirigeants, les entraîneurs sont de nature relativement "fidèles". Les dirigeants de club ne sont cependant pas en capacité de définir des perspectives d'évolution professionnelle au sein de leur structure. Les

dirigeants mettent ainsi en avant des parcours professionnels extérieurs à leur structure⁴³, les départs sont liés à une évolution :

- Vers des postes au sein de la Ligue et de la Fédération,
- Vers un club évoluant à un niveau de compétition plus élevé.
- Vers des postes en collectivité locale.
- Vers d'autres secteurs d'activités et branches professionnelles.

Ces constats expliquent la pyramide des âges observée dans le rapport d'état des lieux et renforcent la nécessité de prendre en charge la question des parcours soit dans une perspective de fidélisation, soit pour accompagner les reconversions.

2.2.2.3. Une difficile maîtrise de l'évolution de l'emploi

2.2.2.3.1. Facteurs de création d'emplois

Les dirigeants de clubs expriment deux types de motivations justifiant la création d'emplois :

- L'emploi comme palliatif au bénévolat. Il s'agit de l'argument prioritaire et majoritaire mis en avant par les dirigeants. Selon eux, l'emploi est de plus en plus incontournable pour pallier un manque de bénévoles : difficulté à impliquer de nouveaux bénévoles, difficulté à les fidéliser, à les impliquer significativement (en terme de volume horaire)...

Certains éléments permettent de tempérer ce constat :

- Dans les clubs rencontrés, une large partie de l'activité, y compris des activités d'encadrement, est encore réalisée par des bénévoles.
- Les postes salariés restent le plus souvent cantonnés à des fonctions d'encadrement sportif, les bénévoles continuant dans les clubs uni sports à assumer l'essentiel des fonctions de direction, de développement, de secrétariat... (ce constat se vérifie moins dans les gros clubs multisports).
- L'emploi comme réponse aux exigences croissantes des pratiquants. Une partie des dirigeants reconnaissent que les exigences des pratiquants nécessitent de plus en plus le recours à des salariés : compétences pédagogiques solides (capacité à prendre en compte des attentes diversifiées...) et disponibilité (créneaux horaires...).

Le recours à des salariés se justifie également pour mettre en place une activité de loisirs. En effet, ce type d'activité fait appel à des modalités d'encadrement différentes par rapport aux activités d'entraînement et de compétition, auxquelles les bénévoles ne sont pas forcément préparés.

⁴³ L'enquête auprès des salariés et la monographie réalisée sur le pays de Lorient permettent d'illustrer ces parcours professionnels

2.2.2.3.2. *Internalisation/externalisation...*

- Généralement, les postes d'encadrants sportifs sont les premiers emplois salariés que crée un club, car ces postes constituent le cœur du métier des clubs. Ce sont également les postes les plus nombreux et les plus pérennes⁴⁴.

Même lorsque les clubs disposent de un à deux salariés à temps plein, on observe un recours fréquent aux petits temps partiels, nécessaire pour répondre à la concentration des activités sur des créneaux horaires bien déterminés (mercredi après midi, samedi matin...). Ces temps partiels ont alors bien souvent plusieurs employeurs sans lien entre eux.

Ex : club de tennis d'un budget de plus de 300K€ qui emploie un salarié à temps plein et près de 10 temps partiels.

D'autres clubs choisissent de ne salarier en direct aucun encadrant sportif en raison d'une activité réduite et parfois saisonnière. Ils font alors appel à des solutions externalisées⁴⁵ au gré de leurs besoins.

Ex : Un club (moto) n'a pas d'encadrant sportif salarié malgré un budget de 120 k€ mais un emploi administratif. Il ne franchira le pas qu'à condition d'avoir accès à un équipement fermé (piste) qui permettra d'accueillir et d'entraîner de nouveaux adhérents, qui devront générer suffisamment de recettes pour permettre un emploi salarié.

Ex : Un club de ski ne dispose également que d'une secrétaire dont le temps de travail est annualisé, la saisonnalité de l'activité ne permettant pas pour le moment de créer un poste. Le club envisage cependant de développer une activité d'entretien musculaire l'été afin de pouvoir créer un emploi.

- Le recours à l'externalisation concerne également les fonctions administratives. La gestion administrative de la paie et la gestion comptable sont les deux fonctions les plus spontanément externalisées par les clubs⁴⁶, car elles nécessitent des compétences très spécifiques souvent absentes dans les clubs et ne produisent pas de valeur ajoutée immédiate.

Exemples de dispositifs mobilisés : CRIB, Profession sport, tiers de confiance - impact emploi...

Le recours à ce type de dispositif est généralement plébiscité par ceux qui y ont accès. Selon les personnes interrogées, un effort de communication devrait être fait pour faire connaître ces possibilités⁴⁷.

⁴⁴ D'après plusieurs dirigeants, si une baisse de l'activité devait survenir les emplois supports seraient supprimés avant ceux d'encadrants sportifs.

⁴⁵ Dans ce cas le club sportif n'est pas l'employeur mais paie un service à une structure ou une personne qui lui est extérieure.

⁴⁶ Excepté si l'un des bénévoles maîtrise les outils de gestion comptable ou de gestion de paie à travers ses fonctions professionnelles. Ainsi le trésorier bénévole d'un des clubs de tennis interrogé exerce la profession d'expert comptable.

⁴⁷ Il est probable que certains clubs demeurent non employeurs grâce au recours à de tels dispositifs.

2.2.2.3.3. Projets d'entreprise

Il apparaît un émiettement structurel des activités sportives, lié principalement à deux facteurs :

- L'implantation des clubs dans une logique de proximité, au plus près des communes (N.B. 36.000 communes en France). La facilité pour la création d'une association a renforcé l'émiettement des clubs sportifs.
- La spécialisation disciplinaire et compétitive des clubs (N.B. environ 90 disciplines sportives). La quasi-totalité des clubs rencontrés propose une activité de compétition, pour certains clubs il s'agit même de leur unique activité et de leur seul projet de développement. Il est vrai que la qualité des résultats sportifs est dans certains cas un gage de reconnaissance et de subventionnement de la part des collectivités.

On retrouve ainsi, même dans des communes de taille très modeste (1.000 habitants), jusqu'à 10 clubs sportifs de différentes disciplines, voire plusieurs clubs relevant d'une même discipline sportive (football notamment), sans réflexion sur les zones de chalandise ou les concurrences entre clubs. Ceci pose des difficultés évidentes de dispersion de moyens : bénévoles, conseils d'administration, subventions, emploi, partage des équipements... Quelle viabilité pour 170.000 clubs en France ?

Nous avons pu rencontrer des clubs ayant conscience de ces constats et ayant des projets pour élargir leurs sources de financement et "attirer de nouveaux pratiquants". Ces projets concernent surtout le volet diversification (diversification des activités, des financements et des publics) :

- Développement de partenariats avec le secteur privé. De nombreux clubs ont pour projet ou ont mis en place ce type de partenariat. Le sponsoring, le mécénat ou la prestation de services au bénéfice de structures privées restent cependant une part limitée du budget des clubs.
- Sponsors : l'appui de sponsors semble relativement fréquent, mais l'importance de leur participation, en plus d'être le souvent limitée, est extrêmement variable, pouvant aller, de la participation en nature (ex : bonnets de bain) à une dotation équivalente à 25% du budget⁴⁸.
- Prestation de services. Exemple : mise en place de sessions de motivations pour cadres en entreprise ou ouverture de créneaux CE (observé dans un club d'escrime).
- Le mécénat est très peu mobilisé dans le secteur sport - hormis parfois dans le sport professionnel - en particulier si on compare avec les autres secteurs associatifs (culture, humanitaire...)
- Renouvellement des activités sportives du club et mise en place d'activités non compétitives. La nature des actions, ainsi que leur envergure sont extrêmement variables. Il convient cependant de distinguer :

⁴⁸ Un club amateur d'escrime en région parisienne, de niveau national

- Le renouvellement des activités existantes qui correspondent à l'adaptation des modes d'enseignement à un nouveau public (ex : section handisport d'aviron). *"Il faut que les enseignements évoluent pour rester attractifs"*(un dirigeant de club de gym volontaire),
 - Le développement de nouvelles disciplines est plus exigeant et se limite le plus souvent à une même famille d'activités. C'est parfois le profil des encadrants qui est à l'origine (logique d'offre autant que de demande), par exemple : création d'une activité de fitness dans un club d'athlétisme après l'embauche d'une salariée titulaire d'un BPJEPS "métiers de la forme" ou encore développement d'une activité découverte de l'environnement par un club de canoë kayak.
- Développement des partenariats avec le milieu éducatif et scolaire. Les clubs rencontrés souhaitent mettre en place ou pérenniser des partenariats avec les établissements scolaires locaux : pour attirer de nouveaux adhérents et créer de nouvelles ressources financières (pouvant aller jusqu'à l'ouverture d'une section sport étude). Plusieurs types de partenariats ont été rencontrés :
- La simple mise à disposition des équipements (lorsque le club a le pouvoir d'en décider).
 - La mise à disposition des entraîneurs du club, dont les prestations sont facturées à l'Éducation Nationale ou à la collectivité,
 - Des démonstrations sportives,
 - La mise en place de partenariat hors temps scolaire, dans le cadre de l'UNSS,
 - La participation du club aux activités d'EPS du collège (rare).
 - L'offre de service pour des classes vertes sportives,
 - La mise en place d'une section sport étude (deux projets : une section tennis de table, rentrée 2008 / un projet moins finalisé de section athlétisme)
- Amélioration de la qualité de l'offre sportive et adaptation aux attentes spécifiques de chaque type de public. Les dirigeants de clubs décrivent de plus en plus un public "non sportif" dont l'implication est limitée mais les exigences fortes : "nous n'avons plus des adhérents mais des consommateurs, exigeants sur tout". Les dirigeants estiment alors nécessaire d'agir sur les dimensions suivantes :
- Qualité de l'accueil (mise en place d'un standard téléphonique, club house),
 - Qualité des services d'encadrement,
 - Qualité des conditions d'accueil périphériques à l'activité sportive (vestiaire, chauffage, douches, voire même garde d'enfants...).
- Actions de communication :
- Organisation de manifestations dans le club : journées "portes ouvertes, démonstration (Aviron), initiation gratuite...
 - À l'extérieur : démonstrations dans les écoles, les clubs du 3ème âge, démarchage, etc.

La plupart de ces activités de diversification et de développement sont cependant à l'état de projet, elles n'ont pas fait l'objet de mise en œuvre concrète. En étudiant les raisons justifiant la non mise en œuvre de ces projets (malgré leur opportunité), nous avons pu identifier les facteurs suivants :

- Un problème de hiérarchisation des priorités du club (la compétition apparaissant bien souvent comme prioritaire par rapport au développement d'activités nouvelles).
- Des problèmes d'accès aux équipements. Les clubs ne sont généralement propriétaires ni de leurs matériels ni de leurs locaux. Les difficultés liées à la mise à disposition d'un équipement sont fréquentes et constituent un frein au développement de la plupart des clubs (Cf. encadré en page suivante). Cette question se régule actuellement à travers la relation avec la municipalité : attribution des créneaux horaires et flexibilité en cours d'année, entretien des locaux, investissements immobiliers et mobiliers (extension, tribunes, affichage électrique...), mise en place d'un espace dédié au club (club house)...
- Aucun des clubs rencontrés n'a le projet d'accéder à la propriété, très peu souhaitent obtenir la gestion déléguée d'un équipement public.
- Mais surtout des problèmes de compétence. Les clubs sportifs n'osent pas entreprendre ou créer de nouvelles activités, notamment de crainte de se positionner en concurrence avec d'autres structures qui seraient plus compétentes qu'eux :
 - o Concurrence avec les clubs de loisirs et autres associations périscolaires (enfants, 3ème âge, handicapés)
 - o Concurrence avec les professions paramédicales (kinésithérapeutes, etc....) pour les seniors.
 - o Concurrence avec les structures de l'animation socio sportive.
 - o Etc.

L'acquisition de compétences ciblées et pointues est aujourd'hui un frein à la diversification des activités du club. L'exemple le plus mis en avant par les clubs est celui du partenariat avec l'éducation nationale (ou avec les services chargés de la politique de la ville) : les clubs parlent alors de choc des cultures, de différence de vocabulaire et de langage, de pédagogie spécifique, de montage de dossier... Il est bien nécessaire de maîtriser certaines compétences pour monter ce type de partenariat.

- Des initiatives plus globales, menées par les fédérations, le CNOSF, le ministère chargé des sports ou les collectivités locales visent à accompagner (ou inciter) l'évolution des clubs :
- Des initiatives fédérales vont dans le sens d'un élargissement de l'offre sportive des clubs (Cf. notamment la campagne du CNOSF : "mon club, c'est bien plus que du sport").
- Des initiatives de différentes natures visent à favoriser la mutualisation :

- Des initiatives fédérales en faveur de la mutualisation entre clubs d'une même discipline (ex : création dans le volley-ball d'UGS - Union de groupements sportifs).
- Une initiative du CNOSF concernant une approche collective de l'offre sportive à l'échelle des territoires, à travers l'élaboration de "Projets sportifs territoriaux". Le développement de l'intercommunalité constitue en ce sens une opportunité.
- Des travaux en cours du CNAR visant une approche collective entre les fédérations utilisatrices de gymnase.
- La création et la mise en œuvre du concept des "Profession sport".
- Des travaux réguliers du ministère des sports sur le potentiel des groupements d'employeurs et autres formes d'organisation de l'emploi.
- On peut également rappeler le rôle incitatif et structurant que jouent certaines politiques territoriales : l'incitation de la Région Nord-Pas-de-Calais à la création de Groupements d'employeurs territoriaux, l'incitation du Conseil Général, de la DDTEFP et de la DDJS des Deux Sèvres à la transformation de Profession Sport en Groupements d'employeurs territoriaux...
- Etc.

Le rappel de ces quelques initiatives, citées au cours de nos entretiens, révèle une prise en charge croissante et collective de cette question de l'émiettement de l'offre sportive. Il en ressort, selon nous, que les clubs ne sont pas dans un modèle entrepreneurial leur permettant d'évoluer "par eux-mêmes", les politiques fédérales et surtout les politiques publiques jouent alors un rôle incitatif et structurant important. Néanmoins, plusieurs clubs enquêtés estiment que les fédérations ne jouent pas suffisamment ce rôle sur le terrain de l'emploi et de la formation.

2.2.2.4. Illustration territoriale : le pays de Lorient

La monographie du pays de Lorient permet d'illustrer les points précédents autour des problèmes posés par les modalités de gestion de l'emploi (saisonnalité, externalisation, diversification) et par la question de l'employabilité des diplômés.

2.2.2.4.1. Modalités de gestion de l'emploi

2.2.2.4.1.1. Saisonnalité

C'est dans le nautisme que l'on trouve la meilleure illustration des problèmes posés par l'emploi saisonnier.

A la SELLOR⁴⁹, la saison commence en mars et se termine en novembre. La plongée connaît une vraie saison de 6 mois avec une clientèle privée, la voile et le canoë-kayak ont une saison un peu plus longue avec une clientèle plus institutionnelle (écoles et centres de loisirs).

⁴⁹ Société d'Economie Mixte de gestion d'activités portuaires et d'activités nautiques

Pour répondre aux besoins, la SELLOR emploie 24 permanents et 110 saisonniers pour les activités nautiques. Il existe deux types de saisonniers : les B.E. pour qui c'est un véritable choix de vie ; les moniteurs fédéraux qui sont seulement à la recherche d'un job d'été.

Le recrutement des saisonniers n'est pas facile en dépit de la formation "maison" des moniteurs fédéraux dont une partie reste travailler l'été. En effet, avec la mise en place des nouveaux diplômés, il y a moins de candidats.

De façon générale, les jeunes saisonniers ont évolué. Il existe de moins en moins de saisonniers à temps complet qui faisaient par exemple la mer l'été et la montagne l'hiver. Aujourd'hui, les saisonniers sont sédentaires et le rapport au travail a évolué. Si c'est toujours une passion de vivre de son sport, les jeunes saisonniers se contenteraient souvent de ce qui leur est offert à la SELLOR et auraient peu d'ambitions professionnelles.

Dans le cas du Club Nautique de Lorient (CNL), l'activité s'organise autour de 9 salariés permanents à temps plein : 5 B.E., 2 emplois administratifs, 2 emplois pour le bar dont 6 CDI et 3 CDD. Un *turn over* important chez les B.E. contraste avec la stabilité de l'emploi pour le personnel administratif. Il n'y a pas de saisonnier dans le club.

Ce *turn over* semble traduire un manque de perspective de carrière au sein de la structure. Voilà pourquoi il est envisagé de remédier à cette faiblesse par une réflexion sur l'envoi en formations qualifiantes des éducateurs techniques.

2.2.2.4.1.2. Externalisation

Le choix entre externalisation et internalisation de certaines tâches dans les structures sportives sera de plus en plus au centre de multiples débats. En règle générale, l'internalisation de fonctions extra sportives au sein des clubs peut être considérée comme un indicateur de maturité. Dans le cas du Football club de Lorient, la structure du personnel est la suivante :

- fonctions internes : 30 joueurs professionnels ; 70 joueurs en formation ; 10 staff technique ; 10 staff médical ; 20 administratifs,
- fonctions externalisées : animation, attaché de presse, sécurité, traiteur, buvette.

Par exemple, pour un soir de match : un traiteur privé ; 80 employés aux buvettes ; 330 stadiers bénévoles ; 140 employés à la sécurité et à l'accueil. De plus, des policiers rémunérés par le club assurent la circulation voirie extérieure.

Tout ce qui relève de la communication et de l'animation est également externalisé.

Quand le club aura éventuellement assuré son maintien stable en L1 avec les moyens financiers qui vont de pair (notamment les droits TV), il sera envisageable d'internaliser un certain nombre de ces fonctions.

Cette problématique n'est pas véritablement discutée dans les autres structures sportives du pays de Lorient à l'exception, peut-être, des gros clubs omnisports qui réfléchissent à des mutualisations de postes comme la comptabilité. Des petits clubs doivent externaliser cette formation alors qu'elle peut parfaitement, dans un club omnisports, être organisée en interne au service de toutes les sections.

2.2.2.4.1.3. Diversification

C'est une stratégie que l'on commence à rencontrer dans de nombreuses structures sportives du pays afin de pérenniser certains emplois, mais plus particulièrement dans le nautisme.

2.2.2.4.1.4. Employabilité des diplômés

- **Spécialisation / polyvalence**

C'est une question fondamentale qui se pose de savoir si le contenu des diplômes délivrés correspond bien aux besoins du terrain. En particulier, n'aurait-on pas des diplômes trop spécialisés et devrait-on s'acheminer vers un peu plus de polyvalence. La culture des encadrants est celle des B.E., c'est-à-dire essentiellement technique, même si, aux dires de nos interlocuteurs, les mentalités évoluent depuis quelques années. En particulier, le BP permettrait une meilleure adaptation aux besoins du terrain et, ce, grâce au contenu des nouvelles formations. Si tout le monde s'accorde à reconnaître qu'une plus grande polyvalence est nécessaire, encore faut-il définir le champ de cette polyvalence :

- en matière sportive, il n'est pas évident d'être polyvalent à moins d'une formation très longue. Pour encadrer, il faut un niveau technique élevé. Dans une discipline cela est possible mais rajouter une deuxième demande un investissement considérable. Le canoë-kayak et la voile demandent des compétences différentes ;
- en matière extra sportive, il peut y avoir des opportunités de complément d'activité et de pérennisation d'emplois. Par exemple, le CNL a pris conscience que ses encadrants sportifs sont très spécialisés. Néanmoins, les demandes de ces encadrants sont un renforcement de leurs compétences en matière technique. Le CNL est ainsi amené à externaliser les fonctions liées au développement : communication, marketing...

- **Reconversion**

La table ronde organisée autour des salariés a bien fait ressortir une deuxième caractéristique du métier qui renforce le risque de précarisation des carrières sportives : combien de temps peut-on exercer ? Il existe des contraintes physiques liées à l'usure de l'âge, il existe également des contraintes psychologiques liées à l'atteinte ou non d'objectifs sportifs dans le cas des entraîneurs par exemple.

Cela signifie que se pose le problème de la reconversion des encadrants sportifs. Comment peut-on envisager une telle reconversion sans révision des formations ? Là encore, la polyvalence sera au centre des débats.

2.2.2.5. Illustration disciplinaire : le tennis de table

La monographie tennis de table permet d'illustrer les problèmes liés au profil des dirigeants : Quelle formation ? Quelles compétences ? Quelles relations bénévoles/salariés ?

Les dirigeants bénévoles des clubs de tennis de table, comme une majorité de leurs homologues des autres disciplines, ont vu leur environnement totalement bouleversé

en quelques années : professionnalisation, complexification des tâches, modifications des attentes et des comportements du public, modifications des relations avec les partenaires publics...

La pression sur leurs épaules a été particulièrement forte dans le tennis de table du fait d'un problème de taille critique de nombreux clubs (cf. infra). Faute d'atteindre cette taille critique, ce sont l'ensemble des ressources qui font défaut, au premier rang desquelles les ressources humaines.

Alors comment accompagner ces dirigeants, employeurs ou non ? Les équipes fédérales travaillent sur ces questions depuis de nombreuses années et savent qu'il n'y a pas de réponses simples. Les principales problématiques sont néanmoins connues ; elles touchent à la nature particulière de l'acte et des politiques de formation destinées aux dirigeants qu'on peut exprimer sous forme de question : former ou coacher ? , aux compétences nécessaires pour mettre en œuvre des projets de clubs et à la relation bénévoles/salariés.

2.2.2.5.1. Former ou coacher ?

Les responsables de la formation au sein de la FFTT ont acquis la conviction que la formation des dirigeants est différente de celle des Cadres techniques et des arbitres. Alors que pour ceux-ci elle est diplômante, pour les dirigeants bénévoles, elle doit être plutôt qualifiante. Ils ont des profils particuliers, souvent de l'expérience ; *"l'approche relève plus du coaching ou du tutorat que de la formation proprement dite"*⁵⁰. Les formateurs se sont par exemple aperçus que c'est souvent quelques mois après la large diffusion d'un document sur tel ou tel sujet que des demandes parviennent dont les réponses figurent clairement dans ce document. En effet, les dirigeants ne se préoccupent de la question, que lorsqu'ils doivent eux-mêmes la traiter. Ils n'anticipent pas faute de temps ou de compétence parfois⁵¹.

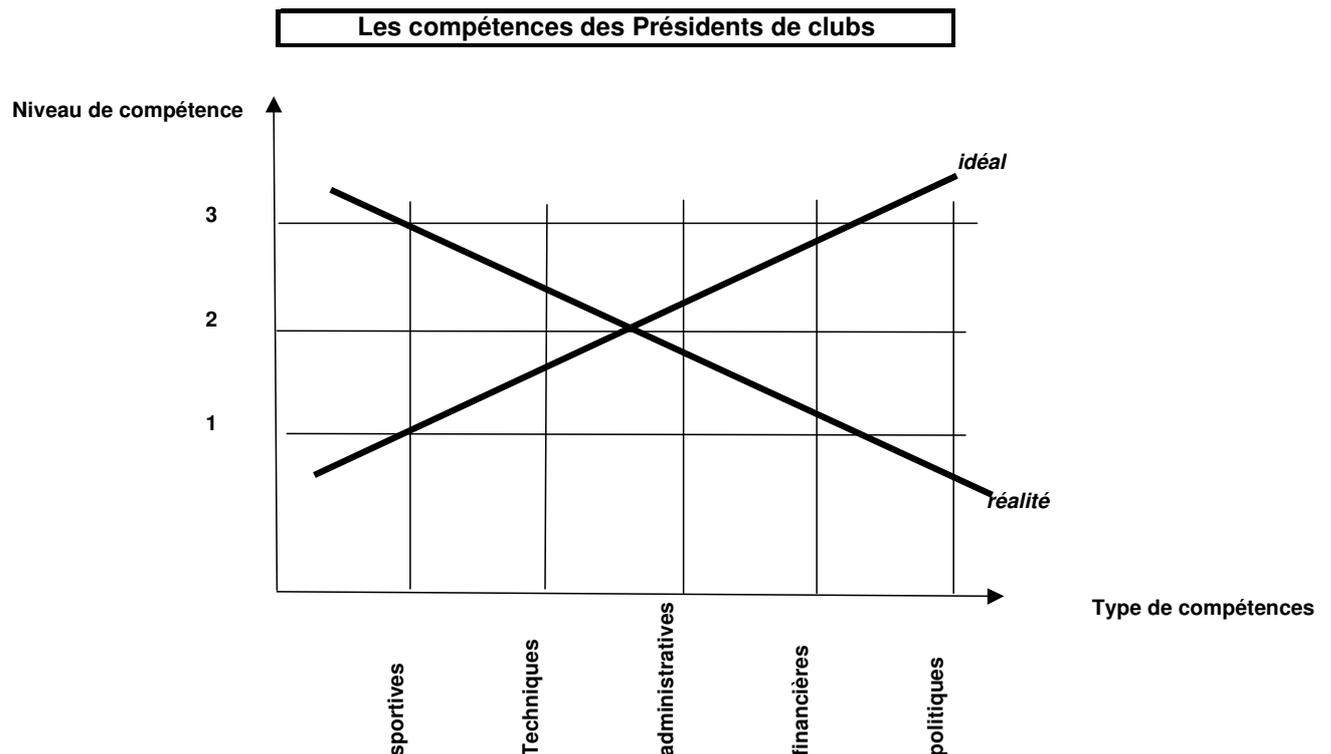
Dans une majorité de cas, les dirigeants ont été amenés à s'engager par passion pour le sport, mais quand ils accèdent à la Présidence du club, ils continuent trop souvent à traiter, prioritairement aux autres, les questions sportives alors que les questions de projet, de gestion des hommes, des relations avec les partenaires devraient être au premier rang de leurs préoccupations, en tant que président.

L'un de nos interlocuteurs a proposé un schéma descriptif des compétences des présidents ou dirigeants de club. Il a suggéré de distinguer les compétences réellement mises en œuvre et les compétences nécessaires à un dirigeant idéal.

Nous avons essayé de traduire ce schéma (*Cf. page suivante*).

⁵⁰ Entretien

⁵¹ "Comment les clubs acceptent-ils d'avoir des dirigeants incompetents" Une remarque entendue dans une réunion très officielle et rapportée par un de nos interlocuteurs !



Pour avoir une approche pertinente de la question de la formation des dirigeants bénévoles, il faut dresser un diagnostic de leur attitude face à la formation. D'après les différents entretiens que nous avons menés, on peut la caractériser comme suit :

- Ils n'ont pas toujours conscience de leurs compétences/incompétences
- Ils attendent des réponses et des outils au moment même où le problème se pose
- Ils manquent de temps
- Ils ne reconnaissent que leurs pairs (légitimité)

Les modalités de la formation doivent être très spécifiques pour répondre à ces contraintes : souplesse et proximité semblent devoir en être les maîtres mots. Dès lors les modalités des formations à mettre en œuvre, s'apparentent plus à du coaching ou à du tutorat, qu'à des formations diplômantes "classiques".

2.2.2.5.2. Un manque de "dirigeants-entrepreneurs"

Le travail réalisé par la FFTT concernant les compétences dont doivent (devraient) disposer les bénévoles (référentiel de compétences des bénévoles) est de nature à effrayer. Il peut décourager celui qui voudrait s'engager "à la légère" à la tête d'un club.

Le président doit être un véritable entrepreneur, ce que sont effectivement quelques-unes des personnes remarquables rencontrées à l'occasion de cette étude. Ils sont des leaders passionnés capables :

- de concevoir un projet cohérent (ou d'animer des équipes pour le faire) et adapté aux moyens, à l'environnement, à la culture et aux valeurs de la structure,
- d'emporter l'adhésion et l'engagement de tous sur ce projet,

- de convaincre des partenaires de l'accompagner pour en assurer le financement,
- de le mettre effectivement en œuvre.

Ces compétences (savoir-faire mais aussi savoir être) le sport ne peut espérer les transmettre par des formations, somme toute, relativement courtes. Par contre, une fédération peut les repérer parmi ses dirigeants ou "recruter" ceux-ci hors de son champ et les accompagner pour qu'ils puissent agir avec un maximum d'efficacité.

Mais dans les faits, les fédérations font rarement ces démarches. Bien plus, lorsqu'elles comptent de telles perles rares dans leurs dirigeants, elles ont les plus grandes peines à réellement les intégrer car ce sont de fortes personnalités. Elles tendent à entrer en conflit avec les institutions qui ne vont jamais assez vite, ne sont jamais assez novatrices...

Il faut certainement laisser ces "entrepreneurs" un peu plus libres de développer des projets innovants, d'aller un peu plus vite, et s'appuyer sur eux pour promouvoir des expériences pilotes, des bonnes pratiques à diffuser le cas échéant ensuite.

2.2.2.5.3. *Les relations bénévoles / salariés*

La professionnalisation à marche forcée avec les emplois aidés, a entraîné une modification profonde de la situation des dirigeants bénévoles.

La qualité de la relation salarié/bénévole est fondamentale pour le développement du club.

Trois sources essentielles de relations conflictuelles paraissent devoir être relevées :

- Un manque de cadrage des missions du salarié, soit à l'origine de la relation de travail, soit dans la mise en œuvre. Bien souvent dans les petites associations, les salariés n'ont pas de fiche de poste (8 seulement sur 21 clubs répondants dans le cadre de l'étude en Poitou-Charentes et les missions ne sont pas précisément définies. Le dirigeant se décharge de certaines tâches mais n'organise pas une véritable délégation. Dans le cas des emploi-jeunes (employés à temps plein) les salariés sont alors fréquemment livrés à eux-mêmes une grande partie de la semaine. Ils doivent faire preuve d'une grande autonomie mais également d'un grand sens politique pour ne pas outrepasser leurs prérogatives ou pour prendre des initiatives pertinentes.
- Un problème de communication entre les individus.
- Des situations précédemment écrites peuvent facilement naître des problèmes de communication. Ils surviennent d'autant plus aisément que dans une majorité de cas dirigeants bénévoles et salariés appartiennent à des générations différentes, compte tenu de la jeunesse des salariés.

Pour ces raisons, et d'autres encore, les visions du dirigeant et du salarié sont souvent très différentes. Ainsi à l'occasion d'un déplacement dans un club, un de nos interlocuteurs, en parlant séparément avec le président d'un côté et avec le salarié en contrat emploi-jeune de l'autre, a identifié un profond malentendu. L'employeur considérait que son salarié travaillait 15 à 20 H par semaine quand le salarié estimait

en assurer 50 à 60. Cette incompréhension, née d'une perception totalement différente d'une même situation, trouvait sa source dans un manque de cadrage et de définition des missions ; pour l'un (le salarié), la présence dans la salle constituait du temps de temps de travail pour l'autre (le dirigeant) non.

2.2.2.5.4. L'absence de projet de club

L'essentiel de ces difficultés peut être dépassé si le club peut s'appuyer sur un vrai projet, élaboré en intégrant :

- les contraintes pesant sur les dirigeants bénévoles,
- une analyse claire des délégations bénévoles/salariés
- et une description précise des modalités d'exercice de la mission des salariés.

L'initiative de la FFTT de proposer des référentiels de compétence, tant pour les salariés que pour les bénévoles, semble en ce sens très pertinente. Mais on se heurte de nouveau à la complexité de la mise en œuvre de tels outils qui nécessitent un accompagnement des dirigeants.

2.2.3. La complexité des jeux d'acteurs

Les deux monographies ont montré la carence de l'intégration de la dimension territoriale dans les politiques sportives. Cet état des lieux est dû à deux facteurs principaux : la complexité des jeux d'acteurs au sein et entre territoires ; les difficultés d'adaptation des structures sportives, selon les territoires, aux nouveaux publics et nouvelles pratiques.

2.2.3.1. Approche par l'analyse du pays de Lorient

2.2.3.1.1. La place des collectivités territoriales

Quelles que soient les structures concernées, il apparaît clairement que la création d'emploi sportif ne serait pas possible sans l'aide des collectivités locales, trois exemples permettent de l'illustrer.

- Pour les **clubs omnisports** comme le Foyer Laïc de Lanester, les subventions municipales obéissent à des conventions d'objectifs : aide aux licenciés ; aide à l'encadrement ; aide aux déplacements ; mise à disposition des équipements. De même, les travaux d'entretien et de réfection des locaux ont été financés par la municipalité et le Conseil général. Le Foyer Laïc de Lanester entretient également des relations avec l'agglomération de Lorient qui intervient pour financer, via la SELLOR, l'utilisation du matériel par le club de voile.

Au final, le Foyer Laïc de Lanester est perçu comme un véritable service public. A la limite, on pourrait presque parler d'un club municipal. Cela était d'autant plus vrai quand la municipalité entretenait le système des mises à disposition : le club proposait un candidat avec BE ; la mairie le recevait comme employé municipal puis le mettait à disposition du club. La mairie aujourd'hui a remplacé ces mises à dispositions par des aides à l'encadrement.

Quel que soit le cas de figure, la municipalité finance, via le sport, la paix sociale sans que cela ne constitue pour elle, une dépense exorbitante.

- Dans le cas de la **SELLOR**, le risque est supporté par la collectivité, Cap Lorient assurant le déficit de la structure. De façon générale, les maires ont besoin de la voile pour leur stratégie de développement touristique. Si les associations sont défaillantes, ils sollicitent Cap Lorient⁵² qui mobilise sa SEM, la SELLOR.

Notons que la SELLOR a le quasi-monopole de l'activité tourisme/loisir en nautisme. Pour l'activité sportive et compétitive, les collectivités locales soutiennent maintenant le club nautique de Lorient. Les activités de ce club sont tournées pour l'essentiel vers la préparation d'équipes sportives, l'organisation de régates et la compétition en voile légère et habitable.

L'organisation de régates depuis quelques années a joué un rôle fondamental dans la relance du club. Simple complément au secteur sportif et compétitif, cette activité s'est largement développée auprès de comités d'entreprises et de sociétés privées (locales, nationales et internationales) et elle est devenue une source de rentabilité pour le club. Deux autres sources de revenus sont constituées par des formations de permis mer et par l'ouverture d'un bar.

Cette réussite dans la croissance de l'activité et sa diversification, le CNL la doit, au-delà de sa réorganisation interne (voir plus loin) au soutien financier de l'ensemble des collectivités territoriales : mairie de Lorient, Cap Lorient, Conseil général et Conseil régional.

- **Le Football club de Lorient (FCL)** rencontre les difficultés traditionnelles liées à l'existence d'un club de 1^{ère} division, dans un territoire à faible surface financière. Les difficultés rencontrées pour moderniser le stade en sont une bonne illustration :

- la capacité du stade est limitée et Lorient doit même obtenir une dérogation de la LFP.
- l'éclairage du stade n'est pas conforme aux normes télévisuelles ce qui génère des manques à gagner par rapport à la redistribution des droits TV ;
- le stade ne bénéficie pas d'une fermeture sécurisée ;
- les toilettes du stade sont vétustes ;
- le stade d'entraînement est insuffisant

Une modernisation du stade est donc instamment demandée par les dirigeants faute de quoi le club qui souffre de télé-dépendance du côté des recettes (16M€ pour un budget de 22M€) mais également d'une masse salariale imposante (19M€), sera fragilisé un peu plus. Une diversification des recettes serait donc souhaitable, ce qui est difficilement envisageable sans une remise à niveau préalable des installations.

La modernisation du stade ne fait pas consensus au sein des collectivités locales qui n'ont peut-être pas encore pris conscience de l'importance économique d'un club de football de Ligue 1 dans un territoire. Le club verse pourtant des montants conséquents à la mairie et à Cap Lorient sous forme de taxes sur les spectacles (272

⁵² La communauté de communes

450 €) et de taxe professionnelle (278 513 €) notamment. Au total, la balance 2007-2008 entre recettes des collectivités et charges est au crédit des collectivités pour un montant de 336 194 € ; les jours de matches connaissent un afflux de spectateurs extérieurs qui vont dépenser sur place d'où un effet multiplicateur.

Cela signifie que la ville a plus misé son image sur la mer et les ports que sur le football et se contente d'accompagner le club. De façon plus générale, Lorient est représentatif des problèmes rencontrés par le football français dans un contexte exacerbé de concurrence internationale entre les clubs.

2.2.3.1.2. Des problèmes de concurrence

2.2.3.1.3. Concurrence sportive

Il ne semble pas que la concurrence sportive soit très exacerbée sur le pays de Lorient. Chaque acteur semble avoir trouvé une niche et ne cherche pas à conquérir des parts de marché vis-à-vis des autres. Quelques nuances sont néanmoins à apporter :

- **entre sport de haut niveau et sport de masse.** Des acteurs se sont plaints que l'essentiel des budgets allait vers le sport d'Élite et le spectacle sportif : football, tennis de table, nautisme, cyclisme.

Ces dotations financières reflèteraient l'instrumentalisation du sport au service de l'économie qui se ferait au détriment du sport pour tous.

- **entre clubs.** Des dirigeants de petits clubs regrettent l'hégémonie du FCL qui attirerait les spectateurs, les sponsors et les joueurs. Néanmoins, la vraie concurrence risque d'être ailleurs, entre Vannes et Lorient. Ces deux clubs de football appartiennent à des territoires radicalement opposés au niveau politique (Droite # Gauche), structurel (rural # urbain) et religieux (catholique # laïque). Cela a interdit toute concertation pour se partager le marché du spectacle sportif, avec par exemple du rugby à Vannes et du football à Lorient.

Cette concurrence entre les deux clubs de football risque d'être fatale pour l'un des deux, il n'y a pas la place pour deux équipes de haut niveau avec une telle proximité entre elles. Vannes ayant une plus grande surface financière que Lorient, il faudra suivre l'évolution d'une telle concurrence et ses conséquences sur chaque bassin au niveau des autres sports.

- **au niveau associatif,** la concurrence entre clubs semble minime. Par exemple, dans le secteur du nautisme, il existe une dizaine de structures qui proposent des activités sur le Pays de Lorient. Mais le CNL domine largement tous les autres, il est le seul à posséder des employés permanents. Les autres clubs sont des petites structures souvent gérées uniquement par des bénévoles.

2.2.3.1.4. Concurrence commerciale

• Il peut y avoir tout d'abord **concurrence entre le secteur commercial et le secteur associatif.** L'activité nautique est particulièrement concernée :

- nous avons déjà mentionné le quasi-monopole de la SELLOR sur le marché des activités tourisme et loisirs. Il n'y a donc plus de rivalité avec les

associations sportives qui ont disparu du secteur à l'exception du CNL. Là aussi, les relations se sont apaisées et il existe maintenant une vraie coopération entre le club sportif et la SEM pour l'organisation par exemple de manifestations nautiques ou pour la mise à disposition de matériel. On mentionnera néanmoins la concurrence de l'Académie Tabarly (SELLOR) qui aurait fait disparaître 4 emplois au CNL en s'accaparant tous les marchés intéressants (la visite de la cité de la voile, la base souterraine de sous-marins...);

- le CNL aurait pu entrer en concurrence avec des sociétés privées d'organisation d'événements nautiques. Dans le pays de Lorient, il existe deux sociétés privées qui organisent des grandes courses nautiques : Welcome on board et AOS. Néanmoins, il n'existe pas de réelle concurrence avec le mouvement sportif. En effet, ces événements représentent un risque financier qui ne peut pas être assuré par des associations. De plus, le CNL a été sollicité pour ses compétences comme sous-traitant dans l'organisation de grandes courses océaniques ;
- le problème se pose au final de savoir si le commercial et le fédéral sont compatibles ou non. N'y a-t-il pas un risque de délaissier le fédéral pour "faire de l'argent" ?

- Il peut y avoir ensuite **concurrence entre bénévoles et salariés** dans les associations sportives.

La principale critique entendue à l'encontre des dirigeants bénévoles concerne leur incompétence en matière économique ou juridique particulièrement dans le domaine de la création d'emploi. Beaucoup d'entre eux seraient trop âgés et insuffisamment formés. Il commence, de ce fait, à être généralement admis qu'il faudrait peut-être des professionnels pour remplacer ou soutenir ces bénévoles.

2.2.3.1.5. Concurrence territoriale

La concurrence peut-être externe, entre les pays de Lorient et de Vannes par exemple, et est susceptible d'avoir des conséquences importantes sur la politique sportive des deux territoires. D'un point de vue interne au pays de Lorient, deux points méritent d'être soulignés :

- les rivalités entre les trois communautés de communes constitutives du pays de Lorient. En particulier les deux plus petites contestent l'hégémonie de la communauté d'agglomération du pays de Lorient. Cela permet de comprendre l'opposition entre sport de masse et sport d'élite qui traduit en partie l'opposition entre rural et urbain ;
- les risques de conflits qui peuvent émerger entre satisfaction des besoins d'une population extérieure (touristes par exemple) et satisfaction des besoins de la population locale. Quelle population faut-il privilégier ? Peut-on donner satisfaction à tout le monde ?

Au nom du développement de l'activité touristique, il nous a été par exemple rapporté la plainte de Bretons qui n'ont pas pu s'inscrire à des stages de plongée. Ces derniers étaient remplis par des clients extérieurs.

Cela signifie qu'il faut penser l'articulation entre besoins locaux et besoins extérieurs. Ce ne sont pas nécessairement les mêmes populations qui expriment des demandes qualitativement différentes. Il peut s'en suivre des problèmes d'accessibilité à certains services de qualité pour des habitants locaux moins solvables, d'où des ressentiments à l'encontre des clients "riches" de l'extérieur. Cela s'applique particulièrement au nautisme qui est une activité relativement coûteuse.

2.2.3.1.6. Tentatives de régulation

Face à tous ces problèmes de concurrence entre activités, entre territoires, entre acteurs, c'est le rôle des diverses collectivités concernées de mettre en œuvre des instruments de coopération ou de coordination. On ressent ici l'absence de fonctionnement en réseau.

La Région apparaît aux yeux des différents interlocuteurs comme un espace pertinent qui pourrait s'appuyer sur ses pays. A l'inverse, le Département n'est pas perçu comme ayant une politique sportive bien définie.

Un exemple de non coordination nous a été donné avec le problème des équipements structurants et en particulier la concurrence entre le Vélodrome, la rénovation du stade de football du Football club de Lorient et la construction d'une salle pour le tennis de table à Hennebont. Au-delà de la dimension politique, ne faudrait-il pas une étude coûts/bénéfices pour établir les priorités ?

2.2.3.1.7. Le poids de l'environnement économique

On l'a constaté dans l'état des lieux, c'est le sport professionnel et son spectacle qui peuvent être à l'origine de la plus forte création d'emplois, tant directs qu'indirects et induits. Il faut donc se demander en quoi l'environnement économique des clubs de haut niveau joue un rôle déterminant dans leur sentier de croissance. Nous prendrons l'exemple du tennis de table à Hennebont.

Le club a un budget de 750 000€ dont les recettes proviennent des partenariats privés (60%), des collectivités locales (30%) et du club lui-même (10%). Il est très dépendant de ses résultats sportifs pour assurer sa pérennité financière. Il faudrait donc renforcer les ressources propres du club, ce qui passera par un projet de développement autour d'un nouveau complexe sportif. Ce type de projet ambitieux au niveau d'une commune de taille modeste n'est pas toujours facile à faire accepter par les partenaires institutionnels. On retrouve des problèmes de concurrence avec d'autres sports (football ou nautisme) voire avec d'autres activités (culture, loisirs). De la même façon, il est difficile de trouver des partenaires privés dans une petite ville et pour un petit sport et de plus dans un État français où la culture du mécénat d'entreprise n'existe pas encore véritablement.

Le tennis de table justement a fait l'objet d'un travail plus systématique au niveau national pour mesurer les logiques à l'œuvre dans une dimension non plus territoriale mais sectorielle.

2.2.3.2. Approche par une discipline : le tennis de table

Nous avons rencontré des dirigeants passionnés et compétents. Ils nous ont présenté des projets ambitieux, innovants et qui rencontrent le succès. Nous en avons retenu (un peu arbitrairement) deux, le comité du Pas-de-Calais et le club de la GV Hennebont, qui nous semblaient emblématiques de la richesse humaine rencontrée et de la capacité du tennis de table de reprendre son développement. Nous avons également souhaité mettre en lumière certaines des initiatives fédérales remarquables.

2.2.3.2.1. Le comité du Pas-de-Calais

Nous avons eu un entretien instructif et passionnant avec le président de la Ligue de Nord-Pas-de-Calais et nous avons pu travailler sur les nombreux documents communiqués.

Lors de son arrivée à la tête du comité en 1996, le nouveau président s'impose de visiter tous les clubs avec 2 ou 3 autres membres de son équipe et ils rédigent une fiche pour chacun de ces clubs. Le nouveau président s'appuie également, pour améliorer sa connaissance de la discipline, sur le réseau des GAD⁵³ qu'il intègre dès 1997, pour réaliser le diagnostic qui lui permet de proposer un plan de développement du comité. Un document, établi en 2000, présente les objectifs de la démarche :

- Mieux communiquer pour bien se comprendre
- mieux accueillir pour bien progresser
- mieux former pour bien encadrer et bien éduquer
- mieux financer pour mieux pérenniser

Un plan d'action prévoit pour chaque objectif, un calendrier et les critères d'évaluation de la réussite.

Un travail identique a été mené pour les féminines avec là aussi des résultats extrêmement positifs. Le nombre de licenciées a progressé de 295 en 1996, à 700 en 2004, soit une progression de 13,7% portant le nombre de féminines de 10,8 à 17 % du total. Les clubs sans joueuses ont diminué de 40% à 25% et le nombre de présidentes et de secrétaires femmes dans les clubs a progressé.

Les éléments clés de cette réussite nous semblent être les suivants :

- Une connaissance et une proximité du terrain,
- Un projet élaboré en équipe et avec l'aide d'outils ou compétences extérieures quand nécessaire,
- Une ambition forte associée à une démarche transparente et rationnelle,
- Une volonté constante de communiquer et de partager les réflexions pour entraîner le plus de monde dans le projet,
- Un souci d'évaluer les résultats,
- La qualité et la passion des hommes, en particulier des leaders.

⁵³ cf. Présentation en infra

Un parcours de dirigeant : l'exemple d'un ancien président de la Ligue du Nord-Pas-de-Calais

- L'engagement : une succession de hasards

Il n'est pas du tout pongiste.

Son arrivée au tennis de table se fait en allant, avec sa fille, voir jouer des élèves. Sa fille, intéressée par la discipline, s'inscrit au club ; il l'accompagne et s'intègre petit à petit dans le club. Il devient alors arbitre.

Un ami qui se présente pour l'élection au Comité Directeur du Comité du Pas-de-Calais le sollicite. Quelques semaines après son élection, il est élu à la Présidence de la Ligue Régionale du Nord-Pas-de-Calais, notre dirigeant se trouve propulsé en 1996 à la tête du comité Départemental du Pas-de-Calais.

Il est également membre de la Commission Fédérale de Formation et du réseau des GAD.

Il est élu à la Présidence de la Ligue en 2000.

- Le profil :

Enseignant en BTS, militant de longue date (syndicalisme, association de Parents d'élève puis Tennis de Table), passionné, il possède manifestement de solides compétences en management et sans doute particulièrement en management des hommes.

2.2.3.2.2. Le club d'Hennebont⁵⁴

2.2.3.2.2.1. L'histoire du Club

1969, création sur un axe formation masse, à partir d'une orientation vers les scolaires, facilitée par un projet de la FFTT.

A la fin des années 80, l'équipe masculine accède à la N1. "En 1990, joueurs et joueuses d'Hennebont sont aux portes de l'équipe de France." Se pose alors la question de la professionnalisation de l'encadrement jusqu'alors 100% bénévole.

A l'occasion d'un voyage d'étude dans les pays de l'Est, l'équipe de bénévoles découvre une réalité du tennis de table totalement différente de celle qu'ils connaissent en France. Le club décide alors de faire appel à un entraîneur-joueur professionnel afin de structurer la formation. Pour en assurer le financement, une démarche est menée auprès de la ville d'Hennebont. Elle est couronnée de succès⁵⁵ : une subvention de 18 000€ est accordée, moyennant une convention portant sur le haut niveau, la formation et le développement de la pratique en milieu scolaire.

L'accession des filles à la Super Division puis à la coupe d'Europe, se conjugue avec une crise au sein du club. En 1995-96, la GVHTT compte 43 licenciés, le budget est de 67 500€. Mais trois filles de l'équipe première captent 50 % du budget, il y a peu de sponsoring, l'animation diminue.

⁵⁴ Garde du Vœu Hennebont Tennis de Table

⁵⁵ Le tennis de table est le sport au plus haut niveau dans cette ville de 13.000 habitants de la banlieue de Lorient

En 1997, le nouveau président commande un audit qui révèle un passif de 45 000€. Un plan de remboursement sur 4 ans est établi, mais faute d'un accord avec les joueuses pour la renégociation de leur contrat, l'équipe est dissoute et retirée du championnat.

2.2.3.2.2. Les projets de développement

Il faut alors totalement redéfinir le projet de développement du club. Il portera sur la période 1997 – 2002.

Les objectifs sont les suivants : augmentation du nombre de licenciés en s'appuyant sur les scolaires et en accueillant tous les publics ; création d'un centre de formation⁵⁶ ; accession à la N1 puis à la Super Division

Pour atteindre ces objectifs, le club dispose d'un budget de 18.000 euros, de deux emploi-jeunes, recrutés successivement à la fin des années 90, qui interviennent sur des missions variées (administration, entraînement, joueur) et d'un entraîneur-joueur

Le club entre dans une nouvelle dynamique. La recherche de partenaires privés est la principale mission du président. La situation financière est redressée en 2 ans. Les différents objectifs sont rapidement atteints.

2.2.3.2.3. La formation

Le centre de formation ouvre en 2001. Il est doté d'une structure d'hébergement en 2002.

Ce projet fait l'objet d'un dur conflit avec les instances fédérales (FFTT et ligue régionale). Il entre en effet en concurrence avec le Pôle régional de Rennes. Mais le club est soutenu dans sa démarche par le Conseil Général. Pour le club, la formation des jeunes joueurs doit se faire près de leur milieu d'origine pour éviter, autant que faire se peut, la coupure avec la famille. La partie scolaire est assurée dans le cadre de conventions avec des établissements privés qui ont été plus réactifs et plus souples sur ce dossier.

Le centre reçoit en 2006 les labellisations de la DRJS et du Conseil Général en tant que Centre d'Entraînement et de Formation Club. Il est désormais également reconnu par les instances fédérales.

En 2007, il accueille 15 jeunes dont 8 sont hébergés sur place et bénéficie des services d'un entraîneur, un médecin, un kiné, un sophrologue. Le recrutement initialement local (grand Lorient) vise aujourd'hui le département et la région. Les relations avec la FFTT se sont détendues grâce, en particulier, au DTN lui-même, qui a récemment orienté un jeune vers le centre de formation du club.

⁵⁶ Une idée novatrice à l'époque car cela n'existe pas dans le tennis de table au sein des clubs. Le président s'inspire alors de ce qui se fait dans le football ; il est en contact avec le président du FCL avec lequel il collabore.

2.2.3.2.2.4. L'équipe professionnelle

Après les déboires de l'équipe féminine, l'équipe masculine reprend le flambeau et accède bientôt à la Pro A (2001/2002), après un refus l'année précédente malgré l'accession acquise sur le terrain.⁵⁷

Tous les acteurs de la montée décident de rester au club mais celui-ci convient d'établir une règle inhabituelle en Pro A : les 3 joueurs de l'équipe professionnelle doivent s'entraîner à Hennebont et y être domiciliés pendant la période du championnat.

Cette décision est conforme à la philosophie du club qui souhaite fédérer tout le monde. Elle se traduit également dans l'utilisation de la salle à partir de 17h où tous les publics se côtoient. Les pros occupent la première travée, le centre de formation la deuxième et les joueurs du club la troisième. Tout le monde se côtoie, se salue. Les jeudis soirs, à partir de 20H30, la salle est ouverte à tous, tout le monde joue contre tout le monde, puis le club offre un casse-croûte.

Les dates clés du succès en compétition sont celles du recrutement d'un entraîneur de très haut niveau international - Mihai Bobocica - puis d'un joueur charismatique à la réputation mondiale - Kalinikos Kréanga. Le club espère franchir un nouveau palier après avoir recruté pour la saison 2008-2009, le champion olympique 2004, le Coréen Ryu Seung.

2.2.3.2.2.5. La salle

Le club dispose d'une salle de 9 tables en format compétition, dotée de 500 places mais accueillant de fait jusqu'à 1200 personnes. Pour les matches de Coupe d'Europe le club joue dans le Palais des Sports de Lorient.

Selon son président, le plus grand frein au développement du club est désormais l'équipement ; disposer d'une nouvelle salle est dorénavant son cheval de bataille. La réhabilitation de la salle actuelle coûterait 2 millions d'euros. Pour un concept novateur, inspiré du football, avec loges, espaces de convivialité pour l'après match, il faut compter un investissement de 3 à 7 millions d'euros.

2.2.3.2.2.6. Les ressources humaines

Le club emploie 8 salariés à temps plein, 1 à mi-temps (+ 2 saisonniers en juillet et août pour les stages) :

- 4 joueurs pros,
- 1 entraîneur (100%),
- 1 éducateur animateur à 70% et 30% administratif,
- 1 administratif et commercial (100%)
- 1 manager sportif (30% administratif et communication ; 70% entraîneur)
- 1 mi-temps sur le centre de formation (logistique)

⁵⁷ Nombre d'équipes de N1 refusent l'accession sportive en Pro A car les joueurs acteurs de l'accession courent de grands risques de perdre leur place. En effet en N1, les équipes sont constituées de 6 joueurs alors qu'en Pro A, elles n'en comptent que 3 ! En outre, sur les 30 joueurs Pro A, il y a 60% d'étrangers, classés parmi les meilleurs joueurs du monde, laissant peu de place aux joueurs français issus de la N1.

Le développement de l'emploi a été permis par la très bonne implantation locale, par la diversification des activités et des ressources (le club organise des stages d'été pour les enfants mais accueille également des équipes étrangères qui viennent se préparer à Hennebont). L'opportunité des emploi-jeunes a été décisive tout comme l'accession au haut niveau.

Dans une telle dynamique la CCNS apparaît comme une bonne chose pour un club comme Hennebont car elle impose une professionnalisation mais elle s'avère difficilement applicable sur certains points comme la durée du travail.

2.2.3.2.2.7. Les éléments clés du projet

Selon son président, "la clé du succès, c'est l'implantation locale, l'identification du club (...) Le tennis de table n'aura jamais la visibilité du football donc il faut vendre à nos partenaires une aventure humaine" qui prend en compte sport de haut niveau, formation, insertion, animation locale. Nous ajoutons la qualité, la passion et le charisme de son leader.

Le parcours du président

Obligé d'interrompre ses études pour travailler, il devient ouvrier spécialisé, à la chaîne, dans une usine de métallurgie.

Il s'investit dans le syndicalisme jusqu'à devenir permanent syndical.

Puis, "lassé par un certain immobilisme et les guerres d'appareil", il devient directeur d'une structure socio-éducative, ce qu'il est toujours.

Passionné de sport, en tant que pratiquant (footballeur) ; il vient au tennis de table par le biais de ses fils eux-mêmes pratiquants.

Le club aujourd'hui :

Un budget de 750 000€ (60% partenaires privés, 30% collectivités, 10% autres dont stages d'été)

8 emplois temps plein – 1 mi-temps+ 2 saisonniers

180 licenciés dont 78% de jeunes et 17 % de féminines

Une salle de 500 à 1 200 places, homologuée pour 9 tables.

3 titres de champions de France en 2005, 2006, 2007

2.2.3.2.3. Il est possible de tirer de ces deux exemples, les enseignements suivants :

- Les projets qui réussissent sont portés par des leaders charismatiques animés avant tout par la passion. L'enquête menée en 2008 auprès des clubs indique que 59% des clubs n'ont pas élaboré de projet,
- Ce sont des projets plus ou moins sophistiqués mais toujours parfaitement adaptés à l'environnement de la structure (il n'y a pas de recette toute faite),
- Ce sont des projets qui font l'objet de remises en question et/ou d'évaluation régulières,
- Les porteurs de ces projets lorsqu'ils évoquent leurs difficultés, les obstacles, parlent du manque de ressources humaines rarement du manque de ressources financières,
- Les aides à l'emploi ont constitué un coup de pouce décisif dans le développement de ces projets.

2.2.3.2.3.1. Des outils d'observation et d'évaluation performants

Tout nous démontre dans le secteur du sport, que les projets doivent être mieux conçus, plus exigeants, plus cohérents et mieux déclinés en fonction des caractéristiques des territoires. Les outils de pilotage et d'évaluation se doivent donc d'être plus fins et plus adaptés aux objectifs poursuivis. La FFTT a su se doter d'un système informatisé (SPID), nous semble-t-il extrêmement efficace et ambitieux. Toute l'information concernant les clubs est répertoriée dans SPID, il y a par exemple pour chaque club un onglet emplois (nombre, date embauche, type de contrat ...).

La FFTT a su mesurer très tôt que ce système devait non seulement gérer des licenciés et des compétitions, mais également des ressources humaines et être au service d'une réflexion stratégique sur l'emploi.

Ce travail et cet outil permettent de recenser aussi les besoins de formation. Sur cette base, et dans le cadre d'un rassemblement annuel des CREF, le Plan fédéral de formation est élaboré et est ensuite adopté en juin.

A partir de la veille continue réalisée en région, les référentiels d'emplois salariés mais aussi de fonctions bénévoles sont mis à jour ce qui permet de recenser les compétences et connaissances à maîtriser. Des bases de données "emplois" et "fonctions" sont régulièrement mises à jour. Une "bourse à l'emploi salarié" est publiée, accessible à tous, avec les offres et demandes d'emploi disponibles.

Cet outil sophistiqué trouve une application très intéressante à travers la grande enquête lancée début 2008 auprès des clubs sur le sujet du développement. Cette opération constitue un signe de plus de la volonté désormais forte de la fédération de travailler sur le développement des clubs et de la pratique.

Le mode de diffusion de cette enquête (e-mail) et le type de questionnaire (pré renseigné grâce aux informations collectées dans le cadre de SPID) sont originaux et manifestement efficaces puisqu'en mars plus de 1200 questionnaires avaient été réceptionnés.

2.2.3.2.3.2. Une expérience originale : les GAD

Les Groupes d'Aide aux Dirigeants (GAD) ont constitué au milieu des années 90 une réponse intéressante aux difficultés rencontrées dans la formation des dirigeants bénévoles. L'idée était de constituer dans chaque département un groupe de quelques dirigeants qui puisse apporter un soutien de proximité aux dirigeants de clubs au moment de leur besoin.

Les idées maîtresses du système des GAD étaient les suivantes :

- une réponse de proximité, au moment du besoin, sous forme de conseil par des pairs ;
- un réseau non hiérarchisé de personnes ressources de bonne volonté ;
- des échanges de pratiques à l'occasion d'un rassemblement annuel en dehors des échéances de la vie politique et institutionnelle de la fédération, pour permettre une parole vraiment libre.

Le rassemblement des GAD a été supprimé, mais les GAD ont continué à fonctionner dans certains départements c'est le cas dans le Pas-de-Calais. L'idée de les relancer semble refaire surface récemment.

"Chaque problème, donc chaque solution, doit faire l'objet d'un projet, c'est à dire d'une réflexion collective qui déterminera les causes, les objectifs à atteindre, les démarches, les moyens matériels et humains et les échéances. [...] Le rôle du GAD de votre Comité est justement d'être à l'écoute et au service des clubs pour leur permettre d'entrer dans ce type de dynamique". [...] le GAD départemental doit être l'instigateur, le coordonnateur, le médiateur et le conseiller ; il doit aussi apporter son expérience et celle des autres, des adresses, des formations, des démarches, des méthodes, des outils..."

Témoignage

"La création du GAD ou Groupe d'Aide aux Dirigeants en 1997 a été un moment important de l'histoire du Comité. Des élus départementaux sillonnent à longueur d'année les routes du Pas-de-Calais pour venir en aide aux responsables des clubs, pour recenser leurs besoins et leurs attentes, pour améliorer la communication avec les licenciés, pour structurer les équipes dirigeantes, pour trouver des financements, pour remplir des dossiers (FNDS, employeurs, labellisation, projets-club...), pour ouvrir des écoles de tennis de table, pour apaiser des conflits internes, etc.... Des clubs auparavant isolés participent désormais aux actions du Comité grâce à ces formations et de nouveaux Dirigeants ont été formés." G.Tyrakowski - AG 2004 du CD du Pas-de-Calais

2.2.3.2.3.3. Un outil innovant Perff'TT

Perff'TT est une plate-forme de formation accessible 24h/24, 7jours/7, 365jours/an, de n'importe où via Internet (modules de formations, documents ressources pour formateurs,...). L'apprenant se connecte à son espace personnalisé grâce à un identifiant et à un mot de passe pour suivre un ou plusieurs modules et il est suivi par un tuteur, un formateur ou l'administrateur de la plate-forme en fonction du type de module. Certains modules de formation sont payants. Sont visés : le grand public, les stagiaires des formations fédérales, les formateurs des 5 branches de la fédération : dirigeants, arbitres, techniciens, administratifs, développeurs.

Les objectifs sont les suivants :

Pour les "stagiaires" :

- Améliorer les connaissances et compétences du plus grand nombre, à des coûts très bas, et à un rythme individualisé ;
- Individualiser l'apprentissage et favoriser les échanges de savoir-faire, et la communication avec les formateurs.

Pour les formateurs :

- Améliorer et faciliter les liens entre les responsables pédagogiques de branche et les formateurs ;
- Mutualiser les documents pédagogiques du "terrain" ;
- Diffuser un contenu de formation égal sur tout le territoire.

L'objectif de départ est d'en faire un outil de formation pour le plus grand nombre mais prioritairement à destination des dirigeants bénévoles mais aussi des arbitres et techniciens.

Le chantier est lancé en 2001-2002 avec des fonds européens pour une ouverture de la plate-forme intervenue en septembre 2004. C'est un long processus pour que les formateurs intègrent l'outil mais elle rencontre un réel succès auprès des techniciens et des formateurs. Par contre les dirigeants bénévoles y ont assez peu recours ; l'idée est de la faire évoluer vers un centre ressources.

2.2.3.2.3.4. Difficultés d'adaptation des structures

C'est l'un des enjeux essentiels de demain : le secteur sportif saura-t-il s'adapter aux nouveaux publics et aux nouvelles pratiques qui impliquent des bouleversements qualitatifs importants dans la façon de concevoir le sport ?

2.2.4. Les difficultés d'adaptation des structures à l'échelon territorial

2.2.4.1. LE PAYS DE LORIENT

2.2.4.1.1. Tentatives de diversification

Au-delà du public traditionnel des licenciés, il existe maintenant de multiples demandes de la part de nouveaux publics qui ne recherchent pas, avant tout, la compétition. Dans toutes les structures rencontrées, il apparaît que de nouveaux publics émergent : les jeunes, le grand public, les handicapés, les seniors. Néanmoins, au-delà des discours, les expérimentations sont relativement rares en dépit de la preuve faite qu'elles sont souvent concluantes.

2.2.4.1.2. Insertion sociale

Des actions intéressantes sont menées par le Centre Nautique de Lorient (CNL) pour faire découvrir aux jeunes le milieu professionnel de la branche industrielle nautique mais également pour faire de la réinsertion dans le cadre de la réalisation de travaux d'intérêt général.

Le Foyer Laïc de Lanester a également un projet innovant intéressant dans le cadre d'une incitation de la part de l'agglomération pour que le foyer s'intègre dans la politique de la ville : "un quartier, un bateau". Il s'agirait de faire construire le bateau par les jeunes du quartier pour aller ensuite naviguer.

Dans le champ des arts martiaux et en particulier avec le karaté, des publics difficiles sont approchés dans le cadre d'une pédagogie tout à fait originale qui semble faire ses preuves. En particulier il est créé un espace informel servant de sas de transition vers le club. Il y aurait ici un problème de reconnaissance institutionnelle de ce type d'innovation et on pourrait imaginer une labellisation du système avec, à la base, une évaluation indépendante de l'insertion par le sport.

De façon générale, pour éviter toutes ces dérives dans les parcours individuels des jeunes, l'idéal est de prendre des initiatives le plus tôt possible. Voilà pourquoi le thème du sport à l'école prend une importance de plus en plus grande dans la

stratégie des élus locaux. Par exemple, Cap Lorient et la ville de Lorient financent pour les scolaires CM1 et CM2 des séances de voile, canoë-kayak... C'est ainsi que la SELLOR accueille environ 2 000 enfants par an dans le cadre de la voile scolaire.

2.2.4.1.3. Seniors

Le bassin de Lorient va connaître un vieillissement de sa population et un certain nombre de structures sportives commencent à prendre en compte les spécificités de la demande de ces nouveaux publics.

Le Foyer Laïc de Lanester a mis en place une offre spécifique pour s'adapter au vieillissement progressif des adhérents. Ceux-ci restent au sein de leur section d'origine en tant que vétérans puis intègrent des sections spécifiques (gymnastique, danse, musculation). Quand les personnes âgées ne peuvent plus pratiquer une activité sportive, elles ont l'opportunité de rester au Foyer Laïc de Lanester pour bénéficier des activités de loisirs comme les cartes, les boules, les jeux en réseau... Le Foyer joue ainsi son rôle de lutte contre l'isolement qui touche de nombreux seniors défavorisés au point de les rendre "invisibles".

Les seniors sont un exemple intéressant d'un nouveau public à intégrer et pour lequel de nombreux progrès restent à faire. Il en serait de même pour le public des handicapés, celui des enfants obèses ou tout simplement celui des non licenciés qui veulent découvrir des activités.

Dans le cas par exemple des personnes à mobilité réduite, le CNL vient de se doter de matériel afin d'être en mesure d'accueillir dans de bonnes conditions ce type de public. Un des éducateurs sportifs du club a également été sensibilisé lors de sa formation initiale (STAPS) au thème "Sport et handicap". Aussi celui-ci désire-t-il maintenant mettre en œuvre des actions envers ce public.

Au final, les diverses innovations menées en direction des publics émergents traduisent plus d'initiatives ponctuelles d'individus passionnés que la mise en œuvre d'une véritable politique globale. Cela ne fait que refléter un certain nombre d'obstacles à dépasser pour que ces nouveaux marchés potentiels deviennent effectifs.

2.2.4.1.4. Les difficultés de mise en œuvre

Nos interlocuteurs ont fait remonter deux types de difficultés qui remettaient en cause les expérimentations auprès des nouveaux publics : la frilosité et le manque de transversalité des institutions fédérales ; la formation des encadrants sportifs.

2.2.4.1.5. Inertie des institutions fédérales

On voit bien que les nouvelles pratiques sportives touchent à des champs voisins du sport : tourisme, environnement, loisirs, culture. L'idéal serait donc d'avoir une approche globale et transversale ce qui n'est pas dans la culture administrative française caractérisée au contraire par une vision sectorielle. Cela permet en partie de comprendre pourquoi les instances fédérales sont peu ouvertes aux nouvelles demandes qui sont en train d'émerger :

- L'environnement et le développement durable commencent à sensibiliser les acteurs sportifs à partir seulement du moment où il y a risque de remise en cause de leurs pratiques du fait de la dégradation de l'environnement. Selon nos interlocuteurs en table ronde, il faudrait apprendre aux sportifs à travailler en réseau mais ce sera difficile compte tenu d'un problème de culture et d'éducation confinant à l'exception sportive. Il y aurait ainsi toute une culture de la négociation à développer pour éviter des dialogues difficiles. C'est particulièrement vrai dans le champ de l'environnement ou dans celui de l'insertion sociale.
- D'autres exemples moins connus nous ont été signalés comme celui des jeunes obèses qui sont déjà en situation difficile dans des quartiers défavorisés. Là encore, une approche globale serait nécessaire avec la participation des travailleurs sociaux, du corps médical mais également des parents. On constate une grande frilosité de l'administration à organiser une telle transversalité. Il faudrait pourtant une approche territoriale globale.

Des remarques analogues nous ont été transmises par rapport aux femmes enceintes, aux handicapés, aux personnes âgées dépendantes mais également par rapport aux loisirs non compétitifs (footing, surf, randonnée, VTT, roller...).

2.2.4.1.6. Formation des encadrants sportifs

A approche globale des marchés émergents, formation globale. Or, il a été suggéré là encore que les formations fédérales n'étaient pas adaptées à ces nouveaux publics. On retrouve les difficultés déjà mentionnées par rapport au problème de la polyvalence mais élargi au champ non sportif.

Par exemple, dans le domaine de l'insertion par le sport dans les ZUS, il nous a été suggéré qu'une double formation serait nécessaire : sportive certes, mais également socio-éducative. Avec une seule formation sportive, les éducateurs semblent peu armés pour nouer un dialogue avec des populations difficiles. Dans cette perspective, il serait nécessaire, soit de fournir une double compétence aux encadrants, soit de fonctionner en équipes pluridisciplinaires.

Il nous a été suggéré qu'il en était de même dans le champ de l'environnement où il paraissait illégitime qu'un B.E. de V.T.T. ou de canoë-kayak n'ait pas une formation sur le fonctionnement des écosystèmes dans lesquels il évolue. Cela correspondrait en plus à une demande des nouveaux publics qui, au-delà de la simple pratique sportive veulent des éléments de réponses aux questions environnementales.

2.2.4.2. TENNIS DE TABLE

Les handicaps principaux du tennis de table touchent à une difficile cohabitation entre loisir et compétition, renforcée par une incapacité à accueillir tous les publics, à de grosses disparités territoriales, à une carence de salles adaptées et à un véritable problème de taille critique pour nombre de clubs.

2.2.4.2.1. Gouvernance et développement

2.2.4.2.1.1. Une hégémonie de la pratique compétitive au détriment de la pratique de loisir

Le tennis de table, nous l'avons vu précédemment, n'a gagné ses "galons" de discipline sportive - lui qui n'était qu'un jeu - qu'à force d'une politique volontariste, jusqu'à accéder, relativement récemment, au saint des saints le CIO (en 1979) et les Jeux Olympiques (1988). Mais pour accéder à cette reconnaissance, la Fédération française en particulier a bâti un système totalement tourné vers la compétition. L'organisation générale, les formations, les dirigeants, les éducateurs, les clubs sont majoritairement empreints de cette culture. Il est dès lors difficile de s'adresser aux nouveaux publics qui expriment de nouvelles demandes ; plus difficile encore de les intégrer dans un contexte de fortes contraintes liées au manque de ressources humaines et à des salles aux capacités d'accueil limitées ou inadaptées à ces nouvelles attentes.

La pression en faveur du changement est certes de plus en plus forte au fur et à mesure que la croissance du nombre de compétiteurs s'est ralentie, puis s'est inversée à la fin des années 90. Cette situation entraîne un début de prise de conscience mais la fédération peine à la traduire dans un véritable changement de politique à tous les niveaux.

Parce qu'on ne change pas les mentalités rapidement "*Un bon entraîneur reste celui qui sort un athlète de haut niveau, pas celui qui fait augmenter le nombre de personnes dans la salle*". Les dirigeants évaluent leur réussite à celle de leur équipe première et pas au nombre de pratiquants fédérés. "*Le tennis de table rejette le ping-pong*".

Parce que, même lorsqu'il y a cette volonté, il est parfois difficile de le traduire dans les faits :

- faute de compétences de ce type chez les éducateurs, "*nos entraîneurs ne vont pas vers ce type public de loisirs s'il vient dans nos salles, ils vont toujours systématiquement vers nos meilleurs jeunes ou les meilleurs joueurs*".
- faute d'offre véritablement adaptée à ce type de demande "*Autrefois il y avait une demande et une offre maintenant des demandes et des offres*". "Les solutions proposées sont inefficaces car ce ne sont que des variations dans la modalité compétitive".

"*Dans les faits, le public loisir est livré à lui-même*". Bien souvent on lui met simplement la salle à disposition, alors qu'il aimerait sans doute avoir les conseils d'un éducateur mais trop rarement la salle est ouverte hors des heures d'entraînement. Exemple symptomatique : dans les trois plus gros clubs du Finistère, qui disposent de salles spécifiques (avec 12 tables minimum chacune), celles-ci ne sont ouvertes que lors des entraînements des équipes !

L'adaptation se fait également lentement car l'appareil fédéral est lui-même traversé de nombreuses contradictions.

Le lancement de la licence promotionnelle s'adresse en partie à ce public mais le *turn over* très important pointe la difficulté de proposer une offre réellement alléchante dans la durée.

Un travail d'étude réalisé en Poitou-Charentes souligne particulièrement cette difficulté de fidéliser les pratiquants : sur 14.000 personnes licenciées au cours de la période 1994 - 2002, 6.800 (soit 48%) ne l'ont été qu'une année. Le *turn-over* chaque année serait de l'ordre de 30%.

L'image du tennis de table dans le public apparaît très bonne ; c'est une pratique qui apparaît très conviviale, non traumatisante, exempte de problème de dopage et de violence.

Mais cette image est brouillée par une double personnalité qui se révèle sur deux terrains :

- Une bivalence loisir /compétition mal assumée et gérée au niveau fédéral, y compris pour des raisons historiques (B. Jeu parlait d' "*un jeu devenu une discipline enseignée*")
- Une accessibilité à tous mais une pratique licenciée, de fait, exclusivement masculine.

C'est ce dernier aspect que nous allons maintenant développer.

- **Malgré ses atouts le tennis de table n'accueille pas tous les publics**

Nous avons centré notre travail sur la faiblesse la plus criante du tennis de table, sa difficulté à accueillir le public féminin au sein de ces clubs, et sur les jeunes car l'évolution de l'un des points forts du tennis de table semble défavorable.

- **Les féminines restent très largement sous représentées parmi les licenciés de la fédération.**

La fédération est consciente depuis longtemps de cette difficulté particulière vis à vis des femmes. Dès 1993/94, un travail a été commandé sur le sujet à un laboratoire universitaire. Les effectifs féminins ne représentaient alors que 12,8% des licenciés de la fédération et progressaient à un rythme moins soutenu que ceux des garçons.

Les auteurs identifient alors quatre facteurs explicatifs de cette situation :

- historiques (cette faiblesse est observée depuis l'origine de la fédération),
- culturels ("*le tennis de table tourné exclusivement vers la compétition ne laisse que peu d'espace de liberté pour une pratique loisir/détente ; cette dernière constituant dans l'espace des sports un mode de pratique plus particulièrement féminin*"),
- sociologiques (le mode de recrutement de pratiquants est relativement fermé et contribue à reproduire les mêmes profils essentiellement masculins),
- organisationnels (la fédération avait alors développé peu d'action en direction du public féminin).

Près de 15 ans plus tard la situation n'a guère évolué. Les trois premiers facteurs (historique, culturel et sociologique) semblent toujours à l'œuvre. Le tennis de table avec un taux de féminines en 2006 de 16,9%⁵⁸ côtoie paradoxalement sur ce plan la boxe (17,3%), le cyclotourisme (16,6%) ou encore la pétanque (15,3%) ! Le fait que le badminton a priori proche des caractéristiques du tennis de table compte plus de

⁵⁸ Source MSJSVA pour 2006 - le % augmente et s'établit pour 2007 à 17,1% (source FFTT)

40% de femmes licenciées en 2006⁵⁹, fini de convaincre que les explications ne sont pas à rechercher dans la nature du sport lui-même mais dans sa culture et sa sociologie. En effet, historiquement, le badminton est resté longtemps centré sur la dimension loisir. C'est ce qui fait aujourd'hui sa force et attire les féminines. La FFTT essaie aujourd'hui de recréer cette dynamique avec des opérations comme "Ping à la Playa". Si le pourcentage de pratiquantes dans le cadre de l'UNSS (22%) est également faible, cela s'explique certainement parce que les éducateurs s'investissent fréquemment dans les deux fédérations. Toutefois contrairement aux effectifs de la FFTT, ceux du tennis de table à l'UNSS se maintiennent de façon à peu près constante selon les catégories.

Le secteur du sport institutionnalisé, et la fédération française de tennis de table en particulier, perçoivent aujourd'hui un peu mieux les nouvelles demandes exprimées, en particulier par les publics féminins, mais ils peinent manifestement à mettre en place une organisation et des politiques réellement efficaces.

Pourtant la discipline intéresse potentiellement les filles autant que les garçons ; les actions auprès des scolaires du type "premier pas pongiste", touchent autant les deux populations. Cet intérêt se confirme avec les forts taux d'adhésion, en particulier sur les licences promotionnelles, en poussines (40%) et benjamines (39%). Mais ensuite les clubs ont des difficultés à fidéliser les jeunes filles. L'hémorragie se fait ressentir particulièrement sur la catégorie cadette, passage critique de fidélisation chez les filles, comme pour la plupart des disciplines sportives.

L'obstacle premier à leur intégration semble être le fait que les filles se trouvent souvent isolées dans les clubs du fait de leur nombre réduit. Tous les dirigeants de terrain signalent que "*les filles attirent les filles*". Le fait que les clubs qui ont une image de club féminin, grâce, par exemple, à une bonne équipe de haut niveau, font en moyenne un peu mieux (25 à 30 % par exemple au Kremlin Bicêtre), confirme ce besoin, pour s'inscrire dans la durée dans un club. Mais actuellement 62% des clubs comptent 5 filles ou moins dans leur effectif, en Poitou Charente 20% des clubs ne licencient aucune fille, c'était le cas de 26% des clubs en Nord-Pas-de-Calais en 2004. Nous avons affaire ici à un classique problème de seuil critique qui a trouvé pour partie une réponse dans l'élargissement de la base constatée dans les catégories d'âge les plus jeunes. Cette solution doit être renforcée et accompagnée d'une politique plus offensive auprès des catégories cadettes et juniors.

Il apparaît que l'univers tout entier du tennis de table au sein de la fédération demeure très marqué par la gent masculine : peu de cadres techniques (19%) ou d'entraîneurs femmes, peu de dirigeantes bénévoles dans les clubs, 3 femmes sur les 26 membres du Comité directeur (4 candidates seulement en 2004). Ce machisme atteindrait-il son apogée chez les plus anciens où les femmes sont quasiment totalement absentes : 2 % de licences traditionnelles seulement ?

Pourtant des signes d'espoir apparaissent. En effet, une analyse plus fine des évolutions des catégories jeunes laisse apparaître que les féminines résistent mieux à la décrue que les garçons. Il faut sans doute y voir les premiers effets d'une politique fédérale plus volontariste sur ce point depuis deux ans. Des projets innovants

⁵⁹ Le tennis en compte également plus de 32%

prenant bien en compte la situation semblent émerger. La réorientation de la filière de haut niveau féminin vers les clubs apparaît dans le contexte comme une idée originale dans le modèle français mais pertinente pour créer des pôles attractifs pour les filles.

- **Les jeunes : des atouts mais aussi des faiblesses**

Ils représentent en 2006/07 précisément 48,3% des effectifs licenciés de la FFTT soit 85 755 individus.

De tels chiffres placent plutôt la FFTT dans les fédérations "les plus jeunes" en valeur absolue, mais elle recule nettement depuis quelques années dans cette hiérarchie alors qu'elle apparaissait au 12^e rang des fédérations, hors scolaires et universitaires en 2003, avec 102 935 licences. Si les chiffres sont comparables c'est une baisse de 17% sur la période soit un rythme annuel supérieur à 4%.

C'est donc moins le nombre de licenciés jeunes en valeur absolue qu'il faut analyser que son évolution et l'évolution de certaines catégories d'âge. Le tennis de table est en effet marqué (comme nombre d'autres fédérations) par un tassement significatif des licenciés pour les catégories cadets et juniors. Ainsi, il apparaît que les catégories cadets et juniors ont perdu entre les saisons 2005/2006 et 2006/2007 près de 2 000 licenciés dont est responsable à 44% la catégorie junior.

Ce sont plus particulièrement les garçons qui font défaut ici (-8%) alors que la plus forte baisse est constatée sur la catégorie cadettes pour les filles. Il faut noter que les licenciés ne diminuent que sur les catégories cadettes et seniors et progressent légèrement hormis en poussines (+ 11%), sur toutes les autres catégories.

Les catégories jeunes dans leur ensemble ont accusé une baisse de 3%, un peu inférieure au rythme annuel de baisse calculé ci-dessus.

Les abandons se font selon les sports (mais également selon les sexes) à des âges différents qui constituent des "points de rupture". *"Cet âge est de : 9 ans pour le judo, 10 ans pour la gymnastique, 11 ans pour le handball et les sports de glace, 12 ans pour l'escrime et les échecs, 13 ans pour l'équitation."*

Pour le tennis de table, avec une première analyse rapide, il serait plutôt aujourd'hui autour de 14-15 ans pour les filles et 16-17 ans pour les garçons.

Il apparaît que comme *"les filles attirent les filles", "les jeunes attirent les jeunes"*. *"De manière générale, plus les clubs ont des licenciés plus le pourcentage de jeunes est important"*.

Beaucoup de clubs pongistes sont aujourd'hui encore des clubs exclusivement d'adultes : 12% dans le Nord-Pas-de-Calais qui a obtenu des résultats spectaculaires en 8 ans sur ce terrain puisqu'ils étaient 41% dans ce cas en 1996.

Toutefois le potentiel du tennis de table est réel. Le tennis de table est l'une des disciplines qui connaît les plus gros écarts de classement entre la pratique effective et les parts d'adhérents des clubs, de licenciés et de compétiteurs.

Selon une publication du ministère chargé des sports (Stat Info), les raisons de l'abandon du sport par les jeunes ne sont pas liées aux clubs mais plutôt parce que l'activité ne leur plaît pas (37%) ou est incompatible avec leur emploi du temps (25%). *"Filles et garçons (...) ne sont pas sensibles aux mêmes problèmes. Les filles prêtent plus attention aux éléments matériels que les garçons, l'existence des transports par exemples"*

(18% contre 11%), les motifs d'insatisfaction liés à l'ambiance prennent de l'importance pour les filles entre 15 et 17 ans (14% contre 8% à l'âge de 12-14 ans)".

Le Premier Pas Pongiste a constitué une des grandes idées du tennis de table il y a maintenant 30 ans. A l'époque les écoles primaires avaient encore été assez peu investies par les fédérations sportives. Véritable épreuve de masse et de promotion de l'activité depuis des années, le "Premier Pas Pongiste" s'adresse aux jeunes écoliers de CE1 à CM2 non licenciés. 20.000 jeunes environ ont participé à la manifestation en 2007 mais ils étaient, il y a quelques années, près de 60.000. Ces chiffres traduisent bien la concurrence nouvelle sur ce type de public.

Le premier pas pongiste demeure toutefois un bel outil de promotion auprès des petits... qui pour certains deviennent très grands, JP Gatien a participé à la manifestation à 9 ans en 1977 !

En résumé quatre caractéristiques majeures ont structuré le diagnostic précédent :

- La fragilité de l'emploi sportif,
- La faiblesse des pratiques de gestion des ressources humaines,
- La complexité des jeux d'acteurs,
- Les difficultés d'adaptation des structures au niveau territorial.

Tous ces éléments de diagnostic doivent être discutés par rapport à leur évolution future. Selon les hypothèses posées, les conséquences sur l'emploi sportif seront plus ou moins importantes comme le montreront les éléments de prospective présentés dans le chapitre suivant. Il restera ensuite à établir des préconisations pour répondre aux principaux enjeux auxquels la branche sera confrontée.

3. ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE POUR L'AVENIR DU SPORT EN FRANCE

3.1. Les variables d'évolution du secteur sport

3.1.1 Les données externes, susceptibles d'agir sur les évolutions à long terme (15 à 30 ans)

Certaines données dessinent des évolutions lourdes et structurantes pour l'avenir. À la différence des variables internes (présentées dans le chapitre suivant, Chap. 3.1.2), il est difficile d'avoir prise et d'influer sur ces données externes. Elles sont toutefois à appréhender comme des éléments de contexte essentiels et incontournables.

- L'inversion de la pyramide des âges et le **vieillissement de la population**. Cette donnée aura des conséquences sur :
 - Le financement des retraites et, son corollaire, le niveau de vie des retraités.
 - La demande de pratique sportive : si la population des plus de 60 ans est supérieure à celle des moins de 20 ans, il est bien évident que ces nouveaux "produits sportifs" seront à concevoir (niveau d'intensité physique, niveau de confort des équipements et matériels, connaissances de l'encadrement en matière de motricité...).
 - L'accélération de la mutation de l'engagement bénévole, en volume (nombre de bénévoles) et en qualité (niveau de disponibilité hebdomadaire, compétences mises à disposition et types de tâches réalisées).
- Les **changements environnementaux et climatiques**. Cette donnée aura des conséquences sur :
 - Des dégradations environnementales (eau, neige, mer, énergies...), une montée des conflits d'usage pour l'appropriation de ressources rares et, in fine, des adaptations ou des remises en question des pratiques sportives utilisant ces ressources rares (sports d'hiver, sports nautiques...).
 - Des mutations sociétales de grande ampleur dans nos modes de consommation, de production, de logement, de déplacements...
 - Une concentration des flux financiers sur l'objectif de lutte contre le réchauffement climatique (Rapport Stern). Ces financements ne seront alors plus disponibles pour d'autres fins.

- La décentralisation croissante et la **montée en puissance des "pouvoirs locaux"**. Cette donnée aura des conséquences sur :
 - Le rôle de l'État dans les territoires (évolution vers un rôle d'incitation, d'accompagnement et d'évaluation plutôt qu'un rôle d'opérateur, évolution vers une administration de mission...).
 - L'organisation des collectivités locales, notamment les communes (mouvement de regroupement de communes dans un contexte de compétitivité européenne et internationale des territoires français, limiter l'émiettement des communes françaises...).
 - Les rapports entre le niveau national et le niveau local (déplacement des pouvoirs d'initiative et de financement au niveau local, appelant des organisations plus territorialisées).

- La **métropolisation croissante** et la gouvernance des territoires sensibles. Cette donnée aura des conséquences sur :
 - L'urbanisation des modes de vie et des comportements (individualisme et recherche de nouvelles relations sociales, mobilité professionnelle et géographique...).
 - La gouvernance des banlieues et quartiers sensibles (concentration des moyens sur les enjeux de réaménagement de ces espaces, d'insertion de ces publics, d'animation de ces territoires...).
 - La gouvernance des espaces ruraux (montée des conflits entre leur fonction de production, de résidence, de loisirs, de réserve de biodiversité...) et la difficulté à coupler l'économie productive traditionnelle et l'économie présentielle (dont les activités sportives).

Certaines de ces mutations sont déjà à l'œuvre et bien observables :

- Le vieillissement de la population et la désertification des territoires affectent déjà de nombreuses régions (Limousin, Auvergne, Midi-Pyrénées, Centre...).
- Le renchérissement des coûts de transport, lié à l'augmentation des prix du pétrole, module dès à présent les déplacements et le niveau de mobilité de nombreuses populations. Il renforce l'urgence d'évoluer à moyen terme vers d'autres modes vie et de consommation.
- La réorganisation de l'État déconcentré et les mouvements de regroupements entre communes.
- Les explosions sporadiques de violence dans les quartiers sensibles imposent un changement de gouvernance (réorganisation de ces espaces, offre de services publics de qualité, recherche de mixité et d'harmonie entre populations et générations...).
- Etc.

3.1.2 Les variables internes, susceptibles d'agir sur les évolutions à moyen terme (5 à 10 ans)

Les principales variables susceptibles d'agir sur l'évolution à moyen terme du sport en France sont les suivantes :

- La qualité et la complémentarité des relations entre les bénévoles (nombreux et actifs) et les salariés, perçues comme de plus en plus nécessaires pour répondre aux exigences des pratiquants et aux impératifs de bonne gestion des structures sportives.
- La capacité des structures sportives à trouver un équilibre économique stable, qui permettrait de pérenniser et rendre plus attractives les situations d'emploi dans le sport. Cet équilibre économique renvoie aux dimensions suivantes :
 - La capacité à solvabiliser une partie de l'offre sportive associative existante, et la capacité à diversifier cette offre.
 - La capacité à légitimer durablement le soutien de la sphère publique dans le sport (capacité à maintenir les relations partenariales avec les collectivités et l'État).
 - La capacité à diversifier les sources de financement, notamment en renforçant la mobilisation de sources telles que le sponsoring et le mécénat.
- Les équilibres et rapports de force entre les différents "offreurs de sport" : associations et clubs sportifs, entreprises marchandes, collectivités territoriales (régie directe ou régie déléguée), autres secteurs associatifs.
- La capacité du sport à s'adapter aux évolutions de son environnement⁶⁰ :
 - Les évolutions des modalités et des motivations de pratique sportive (nouveaux pratiquants, nouvelles pratiques, nouvelles modalités d'encadrement). *Cf. focus sur les évolutions de l'offre et de la demande ci-après.*
 - Les enjeux de santé publique, qui montent actuellement en puissance (en lien avec les problématiques d'obésité, de sédentarité, de vieillissement de la population, d'addiction...), mais également les enjeux liés à l'insertion sociale des populations marginalisées (jeunes, chômeurs, retraités...).
- L'image du sport de haut niveau et sa capacité à exercer des effets d'entraînement sur la pratique de masse (résultats sportifs des athlètes et

⁶⁰ La capacité d'adaptation du sport aux évolutions de son environnement constitue à la fois un vecteur de diversification des activités sportives et de renforcement de la légitimité d'un soutien de la sphère publique dans le sport.

équipes de France dans les grandes compétitions internationales, affaires de violence dans les stades, de dopage, de corruption, d'affairisme...).

- **La façon dont la nouvelle offre de certifications va influencer sur l'évolution des métiers du secteur sport** : plus de transversalité entre disciplines sportives, plus de transversalité entre sport et jeunesse, plus de poly compétence entre encadrement pédagogique et développement de projets, élévation des niveaux de qualification (DEJEPS et DESJEPS...) et des niveaux de rémunération.

L'évolution des métiers du secteur sport ne dépend pas uniquement de l'offre de certifications mais aussi **des employeurs**, selon leur aptitude à faire émerger ces nouveaux métiers (sortir d'une réflexion purement "diplôme" pour intégrer une réflexion "compétences", "métiers" et "projet de développement").

Focus sur les évolutions de l'offre et de la demande

- Les évolutions de **l'offre sportive**, sous l'effet en particulier des facteurs suivants :
 - *Infléchissement des politiques de l'État*. Au-delà des objectifs purement sportifs, de nouvelles priorités semblent émerger dans les politiques sportives : la santé (prévention des risques, lutte contre l'obésité, prise en charge du handicap...) ; l'insertion sociale, en milieu urbain défavorisé principalement ; la prise en compte du vieillissement généralisé de la population ; les problèmes posés par la dégradation accélérée de l'environnement (réchauffement climatique, destruction des ressources naturelles).
 - *Désengagement de l'État*. Les multiples missions assignées au sport s'inscrivent paradoxalement dans un contexte économique de raréfaction croissante des ressources publiques. Au-delà de la question financière se posera également le problème de la place de l'État dans la régulation du secteur sportif aux côtés des autres acteurs (ligues, fédérations, clubs, collectivités territoriales).
 - *Des choix en matière d'équipements sportifs*. La politique de réhabilitation et de construction relèvera principalement des collectivités territoriales, compte tenu de surcroît du risque de désengagement de l'État. On risque ici d'assister à une dualisation spatiale dans la répartition des équipements sportifs entre les collectivités les plus riches et les autres.
- Les évolutions de **la demande sportive**, sous l'effet en particulier des facteurs suivants :
 - *Évolution des motifs et des modalités de pratique*. De façon traditionnelle, le sport faisait appel à une culture compétitive, exploitant au maximum le potentiel physique des individus. Aujourd'hui, les motivations des nouveaux pratiquants sont plutôt à rechercher dans le champ du ludique, de l'émotionnel, de la forme et de l'épanouissement individuel. S'observent également des phénomènes de "tribus" avec la recherche de liens sociaux au travers certains types de pratiques (la "génération glisse").
 - *Accélération des ruptures technologiques*. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent de nouvelles opportunités au service de l'itinérance (GPS), de l'organisation collective de la pratique hors structures (SMS, téléphones, Internet), d'équipements toujours plus techniques que ce soit les équipements sportifs eux-mêmes (vêtements, chaussures, matériels, accessoires...) ou les instruments de simulation de la pratique sportive (wii).

3.1.3 Les variables émergentes

Pour compléter les variables internes et externes, il convient de repérer un certain nombre de variables "émergentes". Il s'agit de variables très récentes, pour lesquelles on ne dispose pas encore de tout le recul nécessaire pour mesurer leur impact sur l'avenir du sport mais qu'il est tout de même important de pointer, pour les avoir à l'esprit et pour préparer des travaux à venir de la branche.

- **La révision générale des politiques publiques (RGPP).**

Amorcée en juillet 2007, la RGPP est une démarche de grande envergure, touchant l'ensemble des ministères. Les trois principaux objectifs affichés sont les suivants : mieux adapter les administrations aux besoins des usagers, réduire les dépenses publiques pour revenir à l'équilibre budgétaire au plus tard en 2012 et valoriser le travail des fonctionnaires.

Cela se traduit notamment par d'importants regroupements interministériels (aux plans central et déconcentré), un renforcement de l'échelon régional, des capacités de dialogue avec les collectivités locales et des logiques de résultat. Le déploiement et la mise en œuvre des réformes sont prévus de 2008 à 2012.

Cela laisse présager de nouveaux équilibres entre Etat, branche professionnelle, collectivités locales et mouvement sportif dans la gouvernance globale du sport.

- **Développement des contrats d'objectifs et schémas régionaux de formation.**

Les Régions ont une compétence générale en matière de formation professionnelle continue, compétence réaffirmée par la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004. Il revient aux Conseils régionaux de définir et mettre en œuvre une politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle.

Les Conseils régionaux coordonnent et structurent l'ensemble de l'offre de formation régionale au travers des **Plans régionaux de développement de la formation professionnelle** (PRDFP) qu'ils ont la responsabilité d'élaborer et d'adopter. Dans ce cadre, de plus en de plus de Régions développent des outils de gestion de la formation professionnelle : observatoires voire CEP régionaux, réseaux d'orientation professionnelle (AIO - accueil, information orientation), et **Contrats d'Objectifs Territoriaux**, grâce auxquels les Régions contractualisent avec les branches professionnelles ou les secteurs d'activité.

La branche professionnelle du sport sera donc confrontée dans les années à venir à des demandes croissantes de la part de Régions pour développer des politiques emploi-formation sur des objectifs communs. Il se pose alors la question des interventions respectives entre Etat, Régions et

branche professionnelle sur les publics demandeurs d'emploi et sur les publics salariés.

- **Paris sportifs et sécurisation du financement du sport.**

La remise en cause des monopoles nationaux sur les paris sportifs par la Commission européenne vient impacter le système de financement du sport, en France mais aussi en d'autres pays européens (les systèmes de reversement sur les paris sportifs existent dans 25 pays et représentent jusqu'à 30% du montant des financements publics selon les pays).

La France s'oriente vers une ouverture contrôlée à la concurrence. Il se pose cependant déjà la question des financements de substitution à rechercher pour maintenir les volumes de financement du sport.

- **Émergence d'un nouveau modèle économique de développement des clubs professionnels en France.**

Le 28 janvier 2007, l'Olympique Lyonnais était effectivement introduit en bourse⁶¹, une possibilité légalement ouverte depuis la loi du 30 décembre 2006 (code du sport article L 122-5 alinéa 1). Cette opération lui permet de lever près de 90 M€ sous forme d'augmentation de capital et de contribuer ainsi à financer la construction de son propre stade. L'enjeu est en effet bien là, le stade constitue l'un des facteurs-clé d'un développement maîtrisé par les clubs. Ceux-ci l'ont d'ailleurs désormais bien compris et les projets se multiplient aussi bien en football (Lyon, Le Mans, Lille Nice, Valenciennes, Marseille ...) qu'en rugby (Biarritz, Brive, Clermont...) ou encore en basket (Villeurbanne, Orléans, Lille...). Pour faire aboutir ces projets, clubs et villes explorent de nouveaux horizons : juridiques (partenariat public-privé- PPP, délégation de service publics- DSP), financier (cotation en bourse, naming), technologiques (stade high-tech de Grenoble) ou même environnementaux : les stades HQE (haute qualité environnementale), déjà expérimentés à l'étranger (Swansea, Bale...), vont bientôt arriver en France également.

- **La réforme de la formation professionnelle.**

Demandées par le gouvernement, les négociations interprofessionnelles en cours ont pour objectif d'aboutir à une réforme au plus tôt à la fin de l'année 2008. Cette réforme devrait consolider et amplifier les acquis de l'accord national interprofessionnel de 2003 (renforcement de "l'individu acteur", l'individualisation des parcours de formation, responsabilisation des employeurs dans la gestion des parcours...). Cette réforme ne sera toutefois applicable à la branche que si elle est reprise, pour tout ou partie, par le législateur ou dans le cadre conventionnel.

Parmi les questions restant en débat, trois d'entre elles sont susceptibles d'avoir un impact sur la branche du Sport :

⁶¹ Plus précisément OL Groupe SA Holding ; un exemple suivi peu de temps après par le FC Istres.

- **Un droit à la formation différée ?** Si les objectifs poursuivis et la nécessité d'inscrire ce droit dans une logique de parcours semblent faire l'unanimité, l'expression de ce droit, ses modalités techniques et financières, ainsi que la gouvernance restent à établir, de même que les modalités d'accompagnement d'un tel droit à la formation différée.
- **Une évolution des missions des OPCA ?** La plupart des rapports publiés ces derniers mois sur la formation professionnelle affirment la nécessité d'améliorer la gouvernance du système afin d'améliorer son efficacité. Si l'on ne sait pas vers quoi la réforme va déboucher en réponse aux dysfonctionnements pointés dans la collecte de fonds (élévation des niveaux de collecte, suppression de certaines collectes, réforme des mécanismes de mutualisation...), un consensus semble en parallèle se dégager sur la nécessité d'une évolution du métier des OPCA, notamment vers le renforcement des missions d'information et d'accompagnement des entreprises.
- **Vers un nouvel équilibre entre la branche et le territoire ?** L'amélioration de la gestion territoriale, à un niveau régional, du système de formation professionnelle, constitue sans doute un autre enjeu fort des négociations en cours. Comme le souligne le rapport IGAS, *"l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 a clairement privilégié la branche comme cadre le plus adapté pour œuvrer en faveur de la compétitivité par l'adaptation permanente des ressources humaines". Or, "la construction, principalement au sein des branches professionnelles, voulue par les partenaires sociaux trouve indéniablement aux yeux de la mission ses limites, en ne s'ouvrant pas suffisamment [...] aux problématiques de développement territorial"*.

▪ **L'impact de la construction européenne**

La construction européenne continue à influencer de façon significative le monde du sport en Europe. Elle a changé, notamment dans le sport professionnel, le déroulement de nos championnats en moins de dix ans à la suite de l'arrêt Bosman (CJCE 15 décembre 1995). L'élargissement de l'Union et l'effet de capillarité engendré par les accords internationaux (Cotonou par exemple⁶²) ont décuplé les effets de la libre circulation des sportifs professionnels.

Mais cette mobilité s'applique également de plus en plus à d'autres professionnels du sport (entraîneurs, éducateurs sportifs dans certaines disciplines), mettant en concurrence les différents systèmes de certifications.

Il est logique que ce mouvement génère de nouveaux besoins de régulation et on peut voir ici la raison de l'émergence d'un dialogue social

⁶² L'accord de Cotonou, signé le 23 juin 2000 pour une durée de 20 ans, et révisé pour la première fois en 2005, vise à promouvoir et à accélérer le développement économique, social et culturel des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), à contribuer à la paix et à la sécurité et à promouvoir un environnement politique stable et démocratique.

européen dans le sport encouragé en cela par les instances communautaires : la naissance du Comité de dialogue sectoriel dans le football a été actée en juillet 2008.

Comment l'émergence d'un système européen de certification⁶³ va-t-il impacter le système français de certification ? Va-t-il également impacter le système français de profession réglementée ?

▪ **Développement des financements privés dans le sport.**

Le sport de haut niveau⁶⁴ était, jusqu'à une période récente en France, l'affaire quasi exclusive de l'Etat (formation puis mise à disposition des cadres, organisation et financement des filières d'accès, organisation du statut, financement des athlètes...). On observe le développement des financements privés en direction du sport de haut niveau, en lien notamment avec la raréfaction des moyens financiers. Le groupe Lagardère, par exemple, a créé en 2005 sa filière d'élite sportive ("*Team Lagardère*") et introduit une organisation du sport de haut niveau sur le modèle entrepreneurial dans des disciplines qui en étaient jusqu'à présent éloignées (escrime, tennis de table, judo, etc.). L'enjeu est donc de faire émerger les conditions de l'intégration entre le mouvement fédéral d'un côté qui reste la base de la production du talent sportif, avec le soutien de l'Etat et des collectivités territoriales, et l'aval de la filière (sur lequel se positionne des entreprises privées comme le groupe Lagardère) nécessaire pour la valorisation de l'ensemble.

Au-delà du sport de haut niveau, le sport compétitif (voire le sport pour tous) sera-t-il lui aussi de plus en plus concerné par ces financements privés ? Cela reste aujourd'hui difficile à mesurer.

La mise en exergue du système anglo-saxon comme modèle à suivre annonce-t-elle un accroissement de la participation des financements privés ?

Par ailleurs, faut-il voir la création récente d'une commission sport au sein du MEDEF comme un signe de plus de cette évolution ?

⁶³ On pourrait citer par exemple la mise en place des ECVET (European Credit for Vocational Education and Training) comme signe manifestant l'émergence de ce système européen de certification.

⁶⁴ Nous entendons le sport de haut niveau au-delà du seul sport spectacle auquel n'accèdent que quelques fédérations et événements et qui bénéficie des financements des médias, des sponsors et du public

3.2. Deux modèles dominant à ce jour

Le contexte se caractérise à la fois par des tendances lourdes, quasi-immuables et susceptibles de modifier en profondeur les cadres de la pratique sportive, et par une série de variables internes au sport, sur lesquelles la branche peut agir pour façonner le sport de demain.

Parmi ces différentes variables, **l'offre sportive** apparaît comme déterminante puisqu'elle produit en effet des effets en chaîne sur de nombreuses autres dimensions : l'étendue des publics concernés par la pratique sportive, la légitimité publique du sport et sa capacité à négocier des partenariats avec les acteurs publics et privés, le développement des structures sportives et l'atteinte d'une masse critique suffisante, l'amélioration des conditions d'emploi et la définition de perspectives d'évolution professionnelle.

On peut identifier deux grandes tendances de développement de l'offre sportive :

1. Se concentrer sur son cœur de métier historique : la spécialisation et la compétition sportive.
2. Transformer l'offre sportive, de façon à répondre aux diverses demandes et investir de nouveaux marchés.

Aujourd'hui, ces deux tendances co-existent. Pour mieux les définir, il semble nécessaire de les isoler. Nous proposons donc une description plus approfondie à partir des rubriques essentielles suivantes :

- Descriptif et principe général du modèle considéré.
- Caractéristiques de l'offre sportive et du public visé.
- Structuration de l'emploi, des parcours et des profils de poste.
- Pratiques de GRH et axes prioritaires de formation.
- Posture de la branche & équilibre général du secteur (aux plans économique et systémique)

RAPPEL. Le CEP vise à définir une stratégie emploi- formation dans le sport. Pour ce faire, il est cependant indispensable de prendre en compte des dimensions telles que l'offre sportive, le public visé, le modèle économique des structures...

Modèle ①	Se concentrer sur son cœur de métier historique : Priorité à la spécialisation et à la compétition sportive.
<i>Descriptif et principe général</i>	<p>Ce premier modèle regroupe les tendances actuelles à se concentrer sur ce qui a fait la notoriété du sport et qui assure encore aujourd'hui l'essentiel de son exposition médiatique : la logique de compétition, la recherche du meilleur niveau, voire de l'excellence sportive.</p> <p>L'objectif visé est clairement la recherche du meilleur niveau sportif et de la performance. Le critère de résultat est le nombre de médailles et de records obtenus par les sélections nationales.</p>
<i>Offre sportive et public visé</i>	<p>Les entreprises de la branche du sport relevant de ce modèle se concentrent sur une offre sportive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entraînement sportif, dans une optique de préparation à la compétition. - L'organisation du service de compétition : championnats, meetings, coupes... assorti des systèmes d'arbitrage, de classement et d'accession/ relégation. - La détection et la sélection des meilleurs athlètes. - L'organisation des équipes nationales et des rencontres internationales. <p>Le public visé est essentiellement composé de jeunes adultes (18-25 ans, disposant des capacités physiques requises), avec une attention importante pour les publics plus jeunes (6 à 18 ans) dans une optique de préparation et de détection.</p>
<i>Structuration de l'emploi, des parcours et des profils de poste</i>	<p>L'emploi se structure autour de l'entraînement sportif, avec l'émergence de métiers très pointus et très spécialisés sur certaines dimensions de la performance (préparateur physique, mobilisateur psychologique, entraîneur technique, organisateur tactique, préparateur matériel...) ou sur certains gestes techniques (ex : la coulée en natation). La spécialisation disciplinaire est recherchée, nécessitant alors des diplômes organisés par discipline. Les postes d'entraînement sont fortement attachés à un club donné, avec de faibles possibilités de mutualisation inter-clubs compte tenu de la concurrence qu'ils s'exercent.</p> <p>Les CDD, à temps partiel, représentent la très grande majorité des emplois. Le secteur se caractérise par une précarité générale de l'emploi.</p> <p>Le nombre de postes d'entraîneurs étant cependant limité et sur des volumes horaires réduits, la professionnalisation dans le sport repose sur une stratégie de niche et de "bricolage" (recherche de</p>

	<p>subventions publiques, recrutement par une collectivité puis mise à disposition auprès du club considéré, entraînement comme activité complémentaire à un emploi principal...).</p> <p>La majorité des postes d'encadrement sont assurés par d'anciens pratiquants sportifs, compétiteurs de bon et haut niveau.</p> <p>Le bénévolat reste de façon générale la première ressource humaine du secteur, qui se trouve alors dépendant de son renouvellement et de son niveau d'implication (en termes de disponibilités et de compétences).</p>
<p><i>Pratiques de GRH et axes de formation</i></p>	<p>Les pratiques de GRH sont encore modestes dans la mesure où les emplois sont très concentrés sur l'entraînement sportif et que l'offre de diplômes est adaptée à ce besoin.</p> <p>Les rares pratiques de formation continue s'organisent autour des trois typologies suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accéder à un diplôme d'entraînement sportif. 2. Conforter et approfondir ses compétences d'entraînement sportif : préparation technique, physiologie de l'effort, biomécanique... 3. Se reconverter, quitter le secteur sport. <p>L'offre de formation est essentiellement organisée par les fédérations sportives.</p>
<p><i>Posture de la branche & équilibre général du secteur (aux plans économique et systémique)</i></p>	<p>Le secteur repose sur deux piliers majeurs : les fédérations sportives nationales et l'État, relayé par les collectivités locales. Le secteur sport est piloté au niveau national ce qui permet d'organiser de façon homogène le service de compétition sportive sur l'ensemble du territoire (réglementation, championnats, détectations...).</p> <p>Le secteur est très dépendant du soutien apporté par la sphère publique, sous ses différentes formes (subventions, équipements, dispositifs de type contrats aidés, mise à disposition de matériel et de ressources humaines...).</p> <p>Une petite dizaine de disciplines sportives, les plus exposées médiatiquement, parvient à trouver des ressources alternatives d'ordre privé : droit TV, sponsoring...</p>

Modèle ②

Transformer l'offre sportive, de façon à répondre aux diverses demandes et investir de nouveaux marchés. Priorité à l'offre marchande

Descriptif et principe général

Le second modèle réunit les tendances actuelles à adopter une approche plus malléable du sport, en répondant à toutes les formes de demandes : loisirs ponctuels, entretien de la mobilité chez les seniors, éducation par le sport dans les quartiers... et se positionner également sur les sports virtuels et les jeux vidéos.

Il s'agirait également de maximiser les services périphériques à l'activité sportive : garde d'enfants, vente d'articles de sport, restauration diététique, produits dérivés autour des thématiques du corps, de la santé, de l'apparence...

Les critères de résultat sont alors les suivants : le volume de consommateurs, le chiffre d'affaires du secteur, la dépense moyenne par consommateur ainsi que la réduction du poids des offres sportives extérieures à la branche du sport.

Concernant ce dernier point, ce modèle induit effectivement une forte stratégie de confrontation commerciale vis-à-vis des multiples autres structures proposant plus ou moins des activités sportives (fitness, équipementiers, associations socioculturelles, maisons de retraite, centres de soins corporels, équipements parapublics...).

Offre sportive et public visé

L'activité sportive est conçue dans ce modèle, comme très plastique et malléable, selon les types de pratiquants et leurs motivations.

- Objectifs visés (loisirs, santé, sociabilité, éducation...).
- Durée de pratique, et périodicité.
- Jours de la semaine et créneaux horaires.
- Lieu de pratique (domicile, travail, lieu de vacances...).
- Types d'encadrement (en face à face ou à distance, individuel ou collectif...).
- Configuration territoriale (urbain/ rural, montagne/ littoral...).
- Possibilité de changer de disciplines (selon les envies, les saisons, les affinités...), en utilisant leurs complémentarités.
- Etc.

Cette offre sportive est mobile sur les différents segments de la demande d'activités physiques et devrait ainsi être en capacité "d'absorber" et de réagir aux contraintes exogènes : évolution de la demande des pratiquants, des collectivités territoriales ou tout simplement du marché, évolutions climatiques et environnementales...

	<p>Il n'y a pas de public prioritaire particulier, il s'agit au contraire de viser la diversité des publics en proposant des offres adaptées selon les profils et les motivations, mais aussi selon leur niveau de solvabilité.</p>
<p><i>Structuration de l'emploi, des parcours et des profils de poste</i></p>	<p>Les fonctions d'encadrement sportif se diversifient. La polyvalence est de mise : capacité à intervenir sur plusieurs disciplines sportives et sur plusieurs types de publics, capacité à créer son propre marché et à fidéliser son public, capacité à "inventer" de nouvelles formes de pratique.</p> <p>Des fonctions support se développent : accueil/ orientation et conseil auprès des pratiquants, secrétariat/ comptabilité/ appui à l'administration générale... et surtout des fonctions de développeur sportif : prospection commerciale et marketing, prospection de nouveaux "marchés", mise en place de nouvelles offres sportives...</p>
<p><i>Pratiques de GRH et axes de formation</i></p>	<p>La polyvalence étant exigée, le diplôme n'est alors pas le critère unique dans les recrutements et dans la gestion des évolutions professionnelles : les dirigeants d'entreprises accordent du prix aux expériences diversifiées, aux formations complémentaires, au portefeuille de compétences à disposition, à la capacité d'évolution professionnelle (appétence pour la formation, acquisition de nouvelles compétences...) mais également à "l'instinct commercial" et à la fibre créative.</p> <p>Les formations courtes, modulaires, adaptées aux profils de chaque type de pratiquants, sont les plus valorisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalités d'encadrement de publics spécifiques : seniors, cadres supérieurs, publics en milieu rural... ▪ Formations plus transversales : qualité de l'accueil, fidélisation des pratiquants, analyse des besoins et marketing...
<p><i>Posture de la branche & équilibre général du secteur (aux plans économique et systémique)</i></p>	<p>La gouvernance est essentiellement dictée par le marché. Les entreprises du secteur, ayant franchi la masse critique permettant de se doter d'une fonction "recherche et développement" autonome, adoptent des stratégies d'expansion et d'hégémonie sur leur territoire. Ceci laisse peu de place à une gouvernance collective, qui associerait les clubs, les collectivités, l'État et la branche professionnelle.</p> <p>La branche du sport s'efforce de suivre les rapides évolutions de l'offre et du système sportif, d'être présente auprès des dirigeants d'entreprise pour appréhender au mieux le "marché du sport" (les besoins émergents, les faits porteurs d'avenir, les offres concurrentes...).</p>

3.3. Analyse prospective : dualisation ou intégration

Les deux modèles présentés précédemment peuvent évoluer de façon radicalement différente selon les hypothèses posées sur les tendances lourdes qui vont affecter en profondeur les sociétés contemporaines. Les conséquences sur le secteur sportif vont être perceptibles en particulier au niveau de l'ampleur des créations ou des destructions d'emploi en fonction des capacités d'adaptation des acteurs.

3.3.1 Un risque de dualisation

Les évolutions précédentes font peser un risque de dualisation du secteur sportif dont l'ampleur dépendra de la capacité de réaction et d'adaptation des différents acteurs concernés.

Une telle dualisation peut revêtir plusieurs formes :

- Déclin du secteur fédéral et montée d'autres secteurs

Les entreprises de la branche du sport se trouvent alors rapidement dépassées par ces évolutions et concurrencées par d'autres structures (structures marchandes de loisirs et de tourisme, structures parapubliques d'insertion et de santé, associations d'éducation populaire...).

L'adhésion fédérale et disciplinaire perd son intérêt et son sens, excepté pour les fédérations qui ont su s'adapter à ces évolutions. Mais la majorité des fédérations a fait le choix de se concentrer sur l'excellence sportive et la recherche de performance, à travers des démarches de détection très ciblées et très sélectives.

Exemple : succès de l'UCPA qui propose, exclusivement, sous une forme de loisir la pratique de la plupart des activités physiques et sportives offertes parallèlement par les fédérations uni-sports.

- Segmentation du marché des pratiques sportives opposant les pratiquants solvables d'un côté et les insolubles de l'autre.

En particulier, certaines populations (salariés non qualifiés, immigrés, jeunes, femmes) pourraient rester à l'écart du monde sportif du XXI^{ème} siècle et être cantonnées dans les activités sportives traditionnelles, moins coûteuses.

Illustration : dans le pays de Lorient, certains résidents déplorent ainsi certaines des activités voile proposées par la SEM locale soient principalement investies par les touristes tandis qu'une partie des jeunes locaux a rarement l'occasion de, seulement, aller à la plage.

- Autonomisation du sport professionnel qui tend à se désolidariser de la base de la pyramide sportive.

Contraint par une logique de rentabilité économique, le secteur du sport professionnel accepte de plus en plus mal l'effort de solidarité qui lui est demandé en direction du secteur du sport de masse.

Le mouvement fédéral garde au final une certaine visibilité nationale mais est de

plus en plus frontalement concurrencé par les "teams privés", soutenus par de grands groupes commerciaux.

- **Dualisation des territoires**

Pour des raisons de masse critique ou de crise structurelle de leur base économique, certains territoires connaissent un retard considérable par rapport à des espaces performants et, de ce fait, connaissent un recul prononcé du taux de pratique sportive. Dès aujourd'hui, des territoires ruraux préfigurent les difficultés qu'il faudra surmonter pour leur permettre une accessibilité à la compétition sportive. De même pour la dualisation entre ville et banlieue (ou entre urbain et périurbain).

Des projections peuvent être faites sur la vitesse d'émergence de cette dualisation, ses formes et son intensité et, dans le cas d'hypothèses extrêmes, un scénario noir pourrait prendre forme. Il repose en particulier sur l'hypothèse que le secteur sportif est incapable de s'adapter aux évolutions de la demande et ceci dans un contexte économique de dualisation accélérée entre les privilégiés et les autres.

Illustration : Quels instruments mettre en place en Creuse où l'on recense 3 clubs de Handball dans tout le département, pour, à terme, proposer une offre plus large ? De la même façon, quel avenir pour le tennis de table, en Haute-Corse, où sont recensés 6 licenciés ?

Quatre facteurs pourraient être à l'origine d'un tel scénario :

- **Vieillesse de la population.** Le vieillissement de la population génère une augmentation des inégalités du fait des modalités très différenciées d'aménagement des retraites.

Un nombre croissant de seniors connaît des difficultés financières ; d'autres catégories ne pourront pas réellement bénéficier de temps libéré du fait de l'obligation de compléter les revenus liés à une retraite insuffisante ; d'autres enfin n'auront plus la capacité physique de pratiquer une activité sportive ayant atteint un âge trop avancé (du fait de l'augmentation du nombre d'annuités nécessaires pour une retraite à taux plein).

Les conséquences négatives sur la pratique sportive de ces catégories d'âges apparaissent évidentes : diminution du nombre de compétiteurs potentiels, baisse de l'intensité de la pratique...

La réduction du nombre de pratiquants risque d'entraîner une réduction du volume de l'emploi total.

- **Dégradation de l'environnement.** L'environnement se dégrade avec le réchauffement climatique. La destruction d'écosystèmes, la raréfaction de ressources naturelles... limitent les possibilités de pratiques sportives *outdoor*. De plus le renchérissement du prix de l'énergie et les conséquences de l'effet de serre vont rendre de plus en plus coûteux les déplacements remettant ainsi en cause l'organisation des manifestations sportives. Dans ce contexte on peut

assister à la disparition de certaines professions (autour des pratiques de ski, de voile...) dans les territoires les plus vulnérables.

- **Désengagement de la puissance publique.** L'État connaît une remise en question de son organisation, accentuée encore du fait de moyens limités par la crise financière. On observe ainsi, depuis quelques années, son désengagement des secteurs habituels d'intervention, un transfert de compétences en direction des instances décentralisées et des collectivités territoriales (notamment les Conseils régionaux) ainsi qu'un recours accru aux mécanismes de marché par le biais des délégations de service public et de privatisations.

Cela pourra se traduire par une baisse de l'emploi dans l'organisation publique du sport, un moindre soutien public à l'emploi sportif, une diminution voire une suppression des aides financières publiques à la prise de licence, la disparition de structures sportives faute de financements publics en provenance de l'Etat ou des collectivités territoriales.

- **Métropolisation.** Le phénomène de métropolisation engendre la création de deux types de territoires sensibles les quartiers défavorisés et les espace ruraux. Le premier problème est loin d'être réglé en France où la dérive des banlieues n'est pas solutionnée. Le second type de territoire est surtout soumis à une montée de conflits d'usage entre les différentes fonctions dont il est le support (résidentielle, récréative, agricole, environnementale).

En dépit d'une demande réelle et faute de soutiens publics, l'emploi sportif est condamné à diminuer soit pour des raisons de crise structurelle dans les banlieues, soit par absence de masse critique dans les espaces ruraux.

En résumé dans un tel contexte de dualisation généralisée, il y aurait à la fois des pertes d'emplois sportifs et une dégradation de leur qualité :

- Les politiques publiques seraient moins volontaristes avec un retrait vis-à-vis des équipements, des aides à l'emploi, des politiques d'animation, du développement local
- L'offre commerciale de prestation serait réservée à une clientèle solvable mais cela ne compenserait pas les pertes d'emplois précédentes. En effet, le pouvoir d'achat de nombreuses catégories sociales fragiles (jeunes, seniors, retraites, chômeurs) risque de s'effondrer
- Les nouvelles formes d'organisation flexible du travail risquent de peser sur les pratiques sportives. Les contraintes liées à une pratique régulière peuvent être incompatibles avec la mobilité ou la flexibilité professionnelle.

On aurait donc un scénario dans lequel la place du sport serait considérablement dévalorisée avec :

- une réduction des pratiques sportives,
- une compensation dans la consommation du sport médiatisé,
- une pratique de compétition limitée à des publics privilégiés,
- la prédominance d'opérateurs privés pour des clientèles solvables,
- une augmentation de pratiques de loisirs auto-organisées.

Pour éviter le risque de dualisation et le scénario précité, le secteur sport sera certainement amené à revoir ses modes d'organisation et de développement pour se rapprocher de ceux rencontrés dans les autres secteurs économiques.

La construction récente de la branche sport offre une bonne illustration de cette évolution possible depuis que le sport s'est engagé dans la voie de la négociation collective. Traditionnellement, les acteurs du sport se situaient dans une autre culture construite autour de valeurs comme le bénévolat, l'amateurisme, le non marchand. Cela permet de comprendre en partie le retard du secteur en matière d'organisation des relations sociales et particulièrement des relations collectives. La négociation collective est en train de redistribuer les cartes et fait émerger de nouveaux acteurs : les partenaires sociaux.

Les acteurs historiques (État et mouvement sportif) doivent aujourd'hui composer avec les représentants des salariés et des employeurs dans la négociation collective, ce qui rend déjà perceptible un certain nombre d'évolutions :

- alors que le système de formation était avant tout au service du développement de la pratique encadrée et de la formation du haut niveau, il est nettement infléchi par les partenaires sociaux pour être au service du développement des activités et de l'emploi dans le secteur. Cette tendance devrait s'affirmer dans les années à venir ;
- alors que le secteur était traditionnellement orienté vers l'organisation de la compétition, le dialogue social montre qu'une meilleure attention est portée aux attentes de pratiques sportives diversifiées.

Ces éléments signifient que les partenaires sociaux peuvent jouer un rôle majeur dans le renouveau nécessaire de la gouvernance de la branche.

Un nouveau modèle d'organisation du sport est donc à inventer sous peine d'assister à une dualisation d'ampleur. Ce nouveau modèle pourrait se penser autour de l'idée d'intégration.

3.3.2 La nécessité d'une intégration (régulation)

Le diagnostic précédent a bien montré que le sport est de plus en plus dominé par une logique marchande et financière, ce qui, au travers d'une dérégulation du secteur a débouché sur des phénomènes de dualisation : entre sport de haut niveau et sport de masse ; entre clubs ; entre secteur commercial et secteur associatif (secteur marchand et non marchand); entre bénévoles et salariés ; entre territoires. Face à tous ces problèmes de concurrence - entre activités, entre acteurs, etc. - qui entraînent une montée des inégalités, une approche intégrée s'avère nécessaire avec la mise en œuvre d'instruments de coopération et de coordination (Cf. partie 4).

Un tel modèle intégré pourrait répondre aux principaux défis que va connaître le

secteur dans les prochaines années et engendrer un scénario de création d'emplois :

A. Face à l'évolution de la demande de pratiques, le secteur sportif fédéral est capable de réagir positivement :

- Le vieillissement de la population est bien intégré. Par exemple les fédérations font évoluer leurs organisations pour tenir compte des spécificités des pratiquants seniors ; des fédérations affinitaires offrent des produits adaptés aux personnes âgées ; les clubs sportifs sont aptes à proposer à ces publics des modalités adéquates d'engagement bénévole...

Illustration : la fédération d'éducation physique et de gymnastique volontaire propose des activités adaptées à l'entretien des capacités motrices des séniors (atelier équilibre, mémoire...).

- Les quartiers difficiles font l'objet d'une politique volontariste. Les initiatives innovantes et efficaces au service de l'insertion sociale sont valorisées et soutenues ; une approche globale de cette relation sport et insertion implique nécessairement une coordination d'ensemble de tous les acteurs (école, travail social, entreprises, mouvement sportif...) mais également une professionnalisation des associations sportives sur le thème de l'insertion.

Illustration : L'association "Sport dans la Ville", à Lyon, s'appuie sur un partenariat public-privé. Créée en 1998, elle a ouvert 16 centres sportifs, un campus et des programmes d'insertion professionnelle et de création d'entreprises. Le budget de fonctionnement de l'association est financé à 70% par des entreprises et des grands clubs sportifs, des donations et des événements. Le solde est assuré par le Conseil Régional et les ministères de la jeunesse et des sports et de la ville.

- Les espaces ruraux se développent autour d'une économie présentielle. Cette économie recouvre l'éducation, la santé, la culture, les loisirs, le logement, les services de proximité et bien sûr le sport. Dans un tel contexte il y a un réservoir potentiel d'emplois sportifs tout à fait considérable : en direction des retraités ; en direction des touristes ; en direction des nouveaux arrivants ; en direction des nouveaux pratiquants de sports de nature.
- Les attentes des nouveaux publics sont bien appréhendées et prises en compte. Le changement le plus radical proviendra ici de l'évolution de l'ordre des priorités du mouvement sportif. Au-delà de la seule compétition, toutes les instances fédérales comprennent qu'il faut absolument intégrer la demande de pratiques non compétitives ainsi que les objectifs de santé.

Illustration : Le rapport Boyer en conclusion des travaux de la mission sur la prévention de l'obésité (30/09/2008) rapporte les propos d'Arnaud Basdevant, chef du service nutrition, pôle endocrinologie-nutrition-métabolisme à l'hôpital Pitié-Salpêtrière - "Souvent, à la sortie de l'hôpital, les personnes obèses ne savent pas où aller et à qui s'adresser pour pratiquer les activités physiques" - ou encore ceux d'associations de personnes obèses qui font état de discriminations dans l'accès aux salles de sport privées

Par ailleurs le développement des nouvelles technologies est mis au service d'un nouveau type d'apprentissage des pratiques (simulateur) ou de modalités d'organisation des structures sportives (convocations par SMS, établissement des calendriers via des agendas partagés sur Internet...) qui à terme peut être bénéfique compte tenu des multiples contraintes sociales ou environnementales des économies modernes

B. En dépit d'un relatif désengagement de l'État, le secteur sportif bénéficie d'une demande globalement solvable.

Cela signifie que le relais du financement de la pratique est pris par de nouveaux acteurs qui bénéficieront éventuellement d'incitations diverses : mécènes, sponsors, etc.

Illustrations : Créée en janvier 1993, la Fondation d'Entreprise La Française des Jeux a figuré parmi les pionniers du mécénat sportif en France. Son engagement fait écho à la relation privilégiée qui unit l'entreprise au Centre national pour le développement du sport (CNDS). Depuis 1991, le Challenge récompense chaque mois un athlète de haut niveau à fort potentiel... et faibles ressources, durant la Coupe du Monde de Football en France, la fondation a déployé des écrans géants dans les quartiers sensibles, à partir de 2003 Cycle Formation permet à de jeunes coureurs cyclistes, de mener de front leur carrière sportive et leurs études.

C'est tout l'enjeu du financement d'un tiers secteur d'utilité sociale dans lequel le sport a sa pleine légitimité.

Le spectacle sportif constitue une opportunité de développement pour de nombreux territoires mais il constitue également une source très importante de création d'utilité à condition d'intégrer dans son modèle les différentes composantes du développement (économique, social, culturel, écologique).

Illustration : Gones & Sport, est une holding incluant des activités événementielles (tournoi de tennis de Lyon, ASVEL-Lyon Villeurbanne, Lyon Hockey Club) et une offre de formation gratuite d'agents de développement décomposée en une formation au BEES niveau IV sur 2 ans et une formation complémentaire : informatique, gestion de projet, événementiel, GRH, gestion administrative et financière.

Ceci s'observe déjà dans de multiples territoires autour du développement intégré de certains clubs professionnels concrétisés par le pivot que représente leur stade d'un nouveau type, ce qui pourrait se généraliser à l'ensemble des clubs

Illustration : l'association sportive montferrandaise Clermont Auvergne dont le stade appartient à Michelin a pu, grâce à un bail emphytéotique procéder à une rénovation et un agrandissement de celui-ci, qui s'achèvera prochainement par l'implantation d'une zone commerciale exploitant l'image du club et le trafic engendré par son activité.

Dans un tel contexte, on assiste à une création massive d'emplois sportifs :

- pour satisfaire les nouvelles demandes :
 - en provenance des seniors
 - dans le cadre des sports nature
 - dans le cadre de l'insertion sociale
 - dans le cadre de l'économie présentielle rurale
- pour gérer et animer les équipements sportifs
- pour l'organisation des spectacles sportifs.

Il reste à étudier maintenant les conditions de mise en œuvre d'un tel modèle intégré.

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PISTES D' ACTIONS

Les orientations et pistes d'actions s'organisent autour de quatre principaux axes :

- **Agir pour la qualité de l'emploi sportif.** Il s'agit incontestablement de la priorité du secteur sport pour les années à venir. Le secteur sport concentre en effet un grand nombre de facteurs de précarité (temps partiels, emplois aidés, faible perspective d'évolution professionnelle...). Une série de mesures vise alors à développer les compétences d'encadrement, définir des parcours de professionnalisation mais aussi à redéployer et mutualiser ces emplois sur plusieurs structures.
- **Susciter et accompagner les nécessaires évolutions de l'offre sportive.** La qualité de l'emploi sportif ne pourra s'améliorer sans assurer une évolution qualitative et un développement quantitatif de l'offre sportive. Il convient de diversifier les offres sportives pour mieux prendre en compte l'évolution et la diversité des besoins d'activité physique et sportive, ce qui implique en particulier une adaptation de l'offre de formation.
- **Promouvoir de nouvelles complémentarités.** Le secteur sport est tiraillé entre des intérêts plus ou moins contradictoires et concurrents : entre un modèle purement bénévole et modèle mixte intégrant des ressources salariées, entre des activités à vocation "lucrative" et des activités "non lucratives", entre service public et marché entre le sport de masse et le sport d'élite... La branche du sport peut apporter une contribution dans la promotion de nouveaux équilibres et la mise en convergence de ces intérêts.
- **Élaborer des politiques territoriales.** La dimension territoriale est souvent négligée dans l'élaboration des politiques sportives qui sont plutôt pensées dans une optique sectorielle. Il s'agit désormais de penser le projet sportif dans sa dimension territoriale horizontale en complément de sa dimension sectorielle verticale. Cela implique de définir des niveaux pertinents d'organisation et de coordination et de penser leur articulation d'ensemble.

Pour chacun de ces axes, les chapitres suivants présentent une déclinaison des **orientations et pistes d'action** correspondantes, formalisées sous forme de fiches action.

4.1. Agir pour la qualité de l'emploi sportif

Le constat relatif à la fragilité de l'emploi oriente les pistes d'action vers des politiques visant à le conforter, à renforcer l'employabilité et développer les compétences des salariés dans une double perspective : celle de leur permettre de véritables parcours dans, et en dehors, du sport.

Deux pistes d'action sont proposées dans ce sens :

- Encourager la mutualisation de l'emploi
- Accompagner la professionnalisation des salariés

4.1.1 Encourager la mutualisation de l'emploi

<i>Objectifs</i>	⇒ Limiter l'émiettement de l'emploi salarié et conforter l'emploi sur des volumes de travail plus élevés.
<i>Modalités</i>	⇒ Contribuer à la promotion des différentes formules de mutualisation de l'emploi : simple mise à disposition entre deux structures, développement de clubs omnisports, rôle des Comités départementaux, création de groupements d'employeurs... ⇒ Articuler cette démarche avec les autres formes d'appui-accompagnement- conseil apportées aux clubs et associations sportives sur les autres volets (accompagnement de projet, gestion...). ⇒ Apporter un appui méthodologique qui permette aux acteurs locaux de choisir la formule la plus adaptée à leur activité et à leur territoire (intercommunalités, groupements de communes...).

4.1.2. Accompagner la professionnalisation des salariés, en responsabilisant davantage les employeurs sur ce sujet

4.1.2.1. Sécuriser les parcours professionnels

<i>Objectifs</i>	⇒ Sécuriser les parcours professionnels des salariés et permettre des évolutions de carrière mieux maîtrisées.
<i>Modalités</i>	<p>Un meilleur repérage des parcours professionnels et de leurs évolutions possibles doit être effectué pour sortir d'une gestion trop individuelle et empirique de ces parcours, reposant trop exclusivement sur les salariés eux-mêmes et pas assez sur l'entreprise.</p> <p>Ces parcours sont complexes à mettre en pratique et nécessitent un accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>En direction des salariés</u> qui doivent identifier les perspectives qui s'offrent à eux et faire des choix : spécialisation, diversification dans le champ du sport ou reconversion dans un autre secteur ? Quels compléments de formation leur sont nécessaires pour accompagner ces évolutions ? Quel bilan peut-on faire en cours de carrière ? etc.- <u>En direction des entreprises</u> qui sont en responsabilité de mettre en œuvre la formation et sont souvent en position d'accompagner, susciter, conforter des jeunes sportifs vers la professionnalisation puis au-delà dans leurs choix professionnels : participation au financement de formation, engagement sur un soutien dans la durée, rôle de conseil aux phases de transition ou de reconversion... <p>Les modalités d'action pourraient être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Mieux coordonner la palette des outils à disposition dans une perspective d'accompagnement des parcours (CQP, CIF, Contrats de professionnalisation, Bilans de compétence).- Structurer une fonction de conseil en direction des entreprises (OPCA, Mouvement sportif, structures d'orientation et de conseil...). La branche pourrait élaborer une méthodologie d'approche de ces transitions et évolutions professionnelles qui permettrait une meilleure cohérence des interventions de l'ensemble des acteurs.- Les parcours types d'évolution professionnelle doivent être formalisés : pour donner de la cohérence aux différents systèmes de certification, pour ouvrir les perspectives professionnelles des salariés...- Mise au point d'une méthodologie d'entretien professionnel à destination des dirigeants sportifs.- Mise au point d'une méthodologie spécifique de bilan de compétences à destination des professionnels du sport. Elle

	<p>pourrait s'appuyer notamment sur l'expérience des bilans déjà réalisés dans le sport professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une politique d'offre de formation axée sur la 2^e partie de carrière qui pour l'heure est gérée de façon trop empirique par les salariés eux-mêmes (cf. supra). - Élaborer une cartographie des passerelles et des évolutions de carrière possibles à partir de différents types de situations rencontrées. <i>Cf. exemples de parcours professionnels en page 137</i>
--	--

4.1.2.2. Améliorer la lisibilité des conditions d'accès aux métiers du sport

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Améliorer la lisibilité des différentes filières d'accès au sport : leur rôle respectif, leurs articulations, les métiers préparés, les parcours professionnels correspondants. ⇒ Contribuer à la mise en cohérence des différentes filières d'accès au sport.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux organiser et clarifier les différentes passerelles possibles (équivalences entre diplômes et VAE) : <ul style="list-style-type: none"> ○ D'un système de certification à un autre (Ministère Jeunesse et Sport, Ministère de l'Éducation Nationale, branche). ○ Entre niveaux de diplômes (par exemple BAPAAT et BPJEPS). ○ Entre diplômes (par exemple entre BE et BP sport pour tous). ○ Entre diplômes disciplinaires (par exemple : entre BP sports nautiques et BP sports collectifs). ○ Entre secteurs d'activités (par exemple entre BP et éducateur spécialisé) ○ Entre certifications françaises et autres systèmes nationaux de certification. - Faire connaître ces passerelles et les mobilités possibles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Action de communication auprès des employeurs, des salariés et des jeunes en formation, des centres de formation, du mouvement sportif... ○ Contractualisation possible avec les CARIF.

Focus sur les constats opérés par le rapport Bertsch

Réorganisation de l'offre publique de formation dans le secteur de l'activité physique, du sport et de l'animation – 6 mai 2008, page 5 :

Les termes d'opacité, de complexité ou d'illisibilité reviennent le plus fréquemment quand on interroge les usagers sur la manière dont ils perçoivent les formations aux métiers du sport.

Cette perception concerne autant les formations, les certifications, les conditions d'octroi d'une carte professionnelle selon le diplôme possédé, les conditions réglementaires d'exercice ou bien encore les compétences exigées.

Ces différents éléments sont effectivement très complexes. Que ce soient les employeurs, qui ne savent plus exactement quelles sont les certifications nécessaires pour l'exercice des métiers dont ils ont besoin, les salariés, qui peinent à déterminer le cadre réglementaire de leur mission, les parents, qui ne savent plus quelles sont les filières idoines pour orienter leurs enfants ou les services déconcentrés, qui ne savent plus précisément comment interpréter les conditions d'exercice d'une certification donnée, l'ensemble des acteurs du sport, de l'activité physique et de l'animation est confronté de ce point de vue à une situation qu'il n'est pas envisageable de laisser perdurer.

4.1.2.3. Encourager la poly compétence

Objectifs	⇒ Renforcer l'employabilité des encadrants sportifs sur la durée de leur carrière en facilitant leurs évolutions de carrière dans et hors du sport.
Modalités	<ul style="list-style-type: none">- Encourager la poly compétence sur plusieurs disciplines sportives permettant soit de se redéployer sur des disciplines sportives nouvelles et porteuses (effets de mode, grandes manifestations internationales ...), soit d'évoluer en cours de carrière vers des activités moins exigeantes physiquement.- Encourager la poly compétence entre encadrement ou entraînement sportif et les autres métiers du sport : management, marketing, direction de structure... <p>Un besoin d'appui existe au niveau des salariés eux-mêmes ainsi qu'une demande d'analyse personnalisée de leurs besoins et d'accompagnement de démarches formation permettant d'acquérir ces poly compétences. Cela passe notamment par le développement des démarches de bilan de compétences⁶⁵.</p>

⁶⁵ - L'enquête auprès des salariés montre des demandes assez importantes sur les bilans. Notons qu'une telle démarche pourrait également concerner les bénévoles.

4.2. Susciter et accompagner les nécessaires évolutions de l'offre sportive

Trois orientations sont proposées :

1. Proposer une offre de formation continue adaptée aux enjeux sociétaux.
2. Structurer le management des entreprises
3. Accompagner les porteurs de projet

4.2.1 Proposer une offre de formation continue adaptée aux enjeux sociétaux

Objectifs	<p>⇒ Favoriser le développement des entreprises en s'appuyant sur un apport de compétences nécessaires pour accompagner les projets de diversification ou de nouvelles activités</p> <p>⇒ Proposer une offre de formation continue permettant de doter le secteur sport des compétences nécessaires pour s'investir dans de nouveaux services et activités :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Des activités liées à des publics spécifiques : seniors, handicap, adolescents (14-18 ans)...○ Des activités liées aux enjeux connexes au sport : sport- santé, sport- insertion, sport- éducatif, sport- loisir, sport- tourisme.○ Des activités liées à des enjeux territoriaux : quartiers politique de la ville, milieu rural, pleine nature, tourisme... <p>Le renforcement de la capacité des clubs à assurer une qualité d'accueil et une personnalisation des services rendus devra être le fil rouge de ces différentes formations.</p> <p>⇒ Favoriser ainsi le développement de l'emploi, l'émergence de nouveaux métiers, l'ouverture de perspectives d'évolution professionnelle pour les éducateurs et animateurs sportifs.</p>
Modalités	<p>- Recenser l'offre de formation existante sur ces différents domaines.</p> <p>- Formaliser deux types de cahiers des charges destinés aux organismes de formations :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Sensibilisation des salariés et employeurs aux multiples gisements d'activité. Utilité de la FOAD pour ce type d'action de masse.○ Formation spécifique à chaque type de public et à chaque enjeu connexe au sport (<i>Cf. matrice ci-après</i>). <p>- Ouvrir une offre de formation collective (catalogue régional).</p>

4.2.2 Structurer la fonction de "manager d'entreprises"

Objectifs	<p>⇒ Renforcer les capacités managériales des entreprises, en direction des salariés et bénévoles</p> <p>⇒ Adapter cette fonction managériale aux TPE et PME du secteur</p>
Modalités	<p>Différents blocs de compétences sont identifiés en matière de management des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Connaître la réglementation de l'encadrement sportif contre rémunération (notamment les différentes voies d'accès aux métiers du sport), comprendre la CCNS.▪ Savoir organiser une situation de travail. Savoir calibrer le poste en fonction des besoins de l'entreprise (quotité du poste et compétences requises), condition sine qua non pour valoriser pleinement les compétences du salarié.▪ Savoir utiliser la formation et le développement des compétences comme outil du projet associatif.▪ Savoir construire des perspectives d'évolution professionnelle, nécessitant notamment de faire émerger dans son organisation des métiers non "techniques" et non disciplinaires : emplois de direction, de coordination, de développement (marketing, projet...).▪ Savoir entreprendre, créer de nouvelles activités (en lien avec les nouveaux besoins et attentes), "solvabiliser" certaines offres.▪ Savoir organiser les relations entre bénévoles et salariés. <p>Il convient de mener une démarche qui passerait par les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Structurer ces blocs dans le cadre d'un "portefeuille de compétences RH", à partir duquel il serait possible de réaliser des bilans de positionnement et des parcours de professionnalisation.- Organiser le développement de ces compétences dans le cadre de formation et/ ou coaching (accompagnement local multi structures) destinés à des binômes salarié/ bénévole.- S'organiser en complémentarité des fédérations sportives, pouvant avoir des actions de formation des bénévoles.- Rechercher le mixage des financements sur ce type d'action (CNDS, OPCA, FSE...).- Renforcer les actions de conseil-formation-sensibilisation auprès des petites structures en agissant de façon coordonnée entre les instances du mouvement sportif et associatif

	<p>(fédérations, CROS, CDOS, CRIB...) d'une part, et les OPCA d'autre part.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer des actions collectives en la matière, permettant de sensibiliser et d'impliquer les dirigeants d'entreprises.
--	--

4.2.3 Accompagner les porteurs de projet

Objectifs	<p>⇒ Développer les compétences de montage et de conduite de projets <u>adaptées</u> à l'ingénierie de l'offre sportive. Le développement du sport ne se fera pas "à variables constantes", il est nécessaire d'impulser un nouveau souffle. Cependant, toutes les associations sportives ne pourront pas se doter de postes de "développeur sportif". Il convient alors de diffuser une culture du développement parmi les bénévoles et salariés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment conduire un diagnostic territorial, englobant une compréhension des politiques sportives locales, une analyse des besoins des publics ("marketing de la demande d'activités physiques": licenciés et non licenciés, pratiquants et non pratiquants...) et un repérage des offres "concurrentes" (savoir situer sa structure dans un "marché") ? ○ Comment formaliser son projet sportif territorial ? ○ Comment financer son projet ? Comment mieux évaluer le coût et la valeur de l'offre sportive proposée ? Comment la solvabiliser ? Quels sont les partenaires publics mobilisables (et sur quels types de projets) ? Comment diversifier ses financements, à travers le mécénat et le sponsoring notamment ?
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> - Il peut être utile de prévoir des actions d'initiation et de sensibilisation collective (à l'échelle d'un territoire, en regroupant les bénévoles et salariés issus de différents clubs) cependant la formation ne peut suffire à développer les compétences précitées. - Il conviendrait donc d'encourager le concept de "couveuses d'activité" (adaptée aux spécificités du secteur non marchand), qui <u>accompagnent</u> les porteurs de projet et qui les aident à tirer le meilleur parti de leurs idées. <p>Une cohérence devra être recherchée avec les autres ressources associatives : DLA, CRIB, PSA, CDOS/ CROS... Ces structures sont-elles candidates à assurer une fonction <u>d'accompagnement</u> des porteurs de projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser et promouvoir les initiatives de "porteurs de projets et créateurs d'activités" (label...).

4.3. Promouvoir de nouvelles complémentarités

Les investigations conduites à l'occasion du CEP donnent la conviction que le secteur et la branche sport ont particulièrement besoin d'un projet cohérent pour faire face aux mutations profondes à l'œuvre depuis une vingtaine d'années et aux nouvelles perspectives ouvertes pour les années à venir.

Pour promouvoir ces complémentarités trois relations particulières seront explorées :

- Bénévoles / salariés
- Secteur marchand / secteur non marchand
- Secteur public / secteur privé
- Sport de masse / sport professionnel

4.3.1 Bénévoles / salariés

Il existe une difficulté réelle à bien faire travailler bénévoles et salariés dans un projet commun. La branche a un rôle à jouer pour permettre aux uns et aux autres de trouver leur place dans le projet en fonction de leurs missions et de leurs compétences.

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none">⇒ Favoriser financièrement les demandes de formation concernant un dispositif combiné bénévole-employeur / salarié⇒ Passer de la formation à l'accompagnement des bénévoles (voire même au "coaching")⇒ Recenser les compétences de tous les dirigeants bénévoles et des parents des enfants licenciés afin de répondre aux besoins de l'association
<i>Modalités</i>	<ul style="list-style-type: none">- Proposer à tout dirigeant employeur un accompagnement de proximité par une ou plusieurs personnes en assurant le financement.<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Facteurs-clés de réussite : proximité, souplesse, réactivité</i>▪ <i>Obstacles principaux : manque de lisibilité des dispositifs, carence de compétence et/ou de connaissance du fait associatif sportif ; financement par la formation inadapté.</i>- Ajouter, dans certains cas, un bonus au financement de la formation du salarié si un bénévole membre du Comité Directeur de l'association assiste en tout ou partie à la formation. Variantes : proposer aux bénévoles de participer également à la démarche de formation engagée par le salarié de son entreprise (ou encore crédit d'heures d'accompagnement du dirigeant bénévole présent en même temps que le salarié avec lequel il travaille). Obstacle principal : taille critique du club ; disponibilité des bénévoles- Recueillir et lister dans les fichiers du club, de la fédération les informations relatives à la profession des bénévoles et des parents (et grands-parents) accompagnant les enfants licenciés. Les solliciter sur des missions adaptées à leurs compétences professionnelles.<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Facteurs-clés de réussite : des bases de données performantes, une analyse pointue de ses besoins, une communication adaptée</i>▪ <i>Obstacle principal : contraintes CNIL et communication vis-à-vis des intéressés</i>

Illustrations/ bonnes pratiques

Recrutement de compétences bénévoles selon des procédures calquées sur le recrutement des salariés.

Cf. les méthodes employées pour l'organisation des grands événements (JO ou Coupes du Monde). Ces organisateurs d'événements recrutent des volontaires sur CV. Après une première sélection, des entretiens sont réalisés pour définir des missions ponctuelles et précises selon un engagement temporel déterminé sous la responsabilité de salariés

Accompagnement des bénévoles dans leur fonction employeur et développement du club pour garantir des projets plus cohérents et de ce fait une relation bénévole/ salarié plus efficace.

Le principe des GAD (Groupes d'Aide aux Dirigeants) en tennis de table ou de "France stations nautiques" est, à ce titre, intéressant. Par exemple, le plan de développement (2006-2009) de la Ligue d'Auvergne de tennis de table prévoit, en vue de densifier le réseau de clubs en milieu rural, le déplacement d'un "GAD" (Groupe d'Aide aux Dirigeants) pour rencontrer les futurs dirigeants et les épauler dans la rencontre des personnalités locales incontournables : Maire, Adjoints, Directeur d'école, Principal de collège, etc..).

4.3.2 Secteur marchand/ secteur non marchand

Au-delà de la scission supposée entre marchand et non marchand, il faut souligner la fréquente complémentarité entre **activités lucratives et non lucratives**. Celle-ci peut trouver son expression dans des structures associatives d'un côté, commerciales de l'autre mais également au sein d'une seule et même association. La logique est ancienne et bien connue, nous avons pu voir par exemple dans le cadre de nos travaux précédents, que le Foyer Laïc de Lorient se finançait historiquement grâce à un cinéma.

Comment renouveler cette réflexion et promouvoir plus systématiquement cette complémentarité ?

<i>Objectifs</i>	⇒ Favoriser les projets combinant activités lucratives et non lucratives
<i>Modalités</i>	<ul style="list-style-type: none">- Mener pour chaque discipline, chaque territoire, chaque structure une réflexion systématique sur les activités lucratives complémentaires des activités non lucratives.<ul style="list-style-type: none">▪ facteurs-clés de réussite : être propriétaire de l'équipement ou en disposer librement ; disposer d'un espace de convivialité.▪ Obstacles difficultés : règles de concurrence vis à vis des structures commerciales ; habitudes de fonctionnement (exemple : actuellement, dans la plupart des clubs de tennis de table, lorsqu'il n'y a pas entraînement la salle est fermée, y compris lorsque celle-ci est à disposition en totalité du club)- Inciter à la diversification des ressources des associations sollicitant des aides à la formation.- Développer le mécénat et les fondations pour porter des projets sportifs innovants. Pour les sports non médiatisés mettre en avant un projet de club lorsqu'il n'est pas possible de vendre de la visibilité : objectifs éducatifs, insertion dans un territoire, etc. ...<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Facteurs-clés de réussite : des projets ambitieux, innovants et cohérents ; des dirigeants bénévoles entrepreneurs</i>▪ <i>Obstacles difficultés : méconnaissance des dispositifs (économiques, juridiques et fiscaux)</i>

Illustrations / bonnes pratiques :

Cogestion d'un équipement par une société commerciale et de la pratique compétitive correspondante par une association. *Exemple* : Golf, Tennis

Combinaison d'une activité lucrative annuelle ou saisonnière (période touristique) au service de l'activité associative traditionnelle. *Exemples* : Clubs de canoë kayak vivant d'une activité de location estivale.

Développement de filiales commerciales des fédérations pour prendre en charge des activités lucratives (boutiques, prestations grand public). *Exemple* : France Basket Organisation (événementiel et boutique) filiale commerciale de la FFBB

Développement de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). *Exemple* : La base multi-activité de pleine nature grand public du Canoë Nature Sioule et Bouble (CNSB), axée sur la découverte des activités et du Val de Sioule, qui gère en parallèle un club de canoë-kayak à l'année. Constituée depuis 2003, en SCIC pour impliquer autour du projet tous les partenaires locaux, collectivités, associations, personnes privées et entreprises (hébergeurs...).

4.3.3 Secteur public et secteur privé

Dans ce domaine encore si la concurrence existe, on peut également observer des exemples de complémentarités organisées intelligemment. Ils sont légions en particulier pour offrir des pratiques sportives de loisirs (écoles municipales de sport, mercredis sportifs, tickets sports, etc.) nul besoin de recommandation particulière sur ce champ. Par contre ces collaborations ambitieuses sont moins fréquentes dans le domaine du tourisme.

<i>Objectifs</i>	⇒ Promouvoir les projets pilotés par une collectivité qui associent les clubs sportifs à partir de leur compétence technique et de leurs ressources humaines.
<i>Modalités</i>	- Favoriser le dialogue entre sport et structures locales de coordination et de promotion touristique <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Facteurs-clés de réussite : un potentiel touristique objectif, un recrutement adapté au projet dans les associations.</i>▪ <i>Obstacle principal : ne pas disposer de la taille critique minimum pour accompagner ce type d'initiative</i> - Améliorer par la formation l'aptitude des personnels des associations sportives à répondre à cette attente des collectivités locales.

Illustrations / bonnes pratiques :

Les actions conjointes Mairie/Associations pour offrir des pratiques sportives de loisirs sont très classiques. Elles pourraient néanmoins se développer plus encore avec une plus grande participation des ressources des associations à l'accompagnement des pratiques non licenciées

Exemple : Conseils techniques de "coaches" sportifs salariés des clubs dans les espaces de pratiques sauvages (stades, parcs, bois, plans d'eau municipaux, etc.) : échauffement, étirements, etc.

Les OMS et de toutes leurs déclinaisons aujourd'hui (ODS, OCS...) peuvent y jouer un rôle essentiel

Quelques exemples de collaborations intéressantes dans le domaine du tourisme :

- entre des Conseils généraux et le mouvement sportif : Cap'33 en Aquitaine et Cap Armor en Côte d'Armor proposent, dans un cadre défini par le Conseil Général, des animations, des tournois avec la participation des clubs locaux à l'organisation
- entre le mouvement sportif et les Comités départementaux et régionaux de tourisme

Il est alors fréquemment nécessaire qu'un intermédiaire mette en relation les potentiels partenaires. Ce sont les rôles que jouent "Rando Breizh" ou "Nautisme en Bretagne" par exemple. Des offres touristiques comprenant une dimension sportive sont ainsi élaborées.

4.3.4 Sport de masse et sport professionnel/ sport de haut niveau

Les incitations et les arbitrages financiers se font souvent au détriment de la masse et au profit du haut niveau. (Cf. conventions d'objectifs MSJSVA et missions et compétences des cadres techniques mis à disposition). Le ministère chargé des sports infléchit ses politiques à ce niveau, certaines collectivités territoriales diversifient et sophistiquent depuis plusieurs années déjà les critères de l'attribution des subventions. Aux côtés des références aux niveaux de compétition (départemental, régional, national, international), figurent, par exemple, des exigences d'intervention dans les quartiers à la rencontre des non-licenciés, d'actions de promotion du sport pour tous, etc. la création de pôles ressources pour prendre en compte des besoins spécifiques (famille et femmes, handicap, sport nature, insertion)... Il est nécessaire d'aller encore plus loin.

<p><i>Objectifs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poursuivre la diversification et l'adaptation des critères de financement des fédérations par l'État de manière à mieux prendre en compte le développement et l'accompagnement des clubs ⇒ Suggérer la réorientation partielle des missions des cadres techniques, leurs compétences et leurs critères d'évaluation vers une prise en compte complémentaire de la promotion du sport et de la recherche de la performance ⇒ Inciter les associations à organiser des manifestations de masse qui assurent le financement de l'activité pour les adhérents.
<p><i>Modalités</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier des critères tels que la réalisation d'objectifs en terme de développement ou de maintien de l'emploi ; de développement de la pratique féminine, de labels obtenus ou encore du nombre de diplômés (biais : diplômé ne signifie pas nécessairement employé ... attention aux décalages que cela peut produire), <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Facteurs-clés de réussite : La formation des cadres techniques et la capacité de passer dans les conventions d'objectif à une logique d'évaluation de projet</i> ▪ <i>Obstacle principal : pesanteurs du système et difficultés de changer la culture des fédérations, du ministère, des personnes concernées</i> - Concernant les cadres techniques fédéraux (contrats de droit privé), financer en priorité des formations visant à une meilleure adaptation de l'offre de service aux nouvelles demandes de pratiques. - Plutôt que de subventionner seulement des actions d'insertion et de communication promouvoir des projets de clubs intégrant à la fois performance sportive, formation/éducation, santé & insertion, insertion territoriale. Certains clubs professionnels ont d'ores et déjà mis en œuvre de telles initiatives. Pour le basket, à Lyon, un CFA permet l'articulation du club professionnel avec

les associations sportives locales par l'intermédiaire de personnes en formation d'éducateur sportif-agents de développement en alternance.

- *Facteurs-clés de réussite : la définition d'un projet de club ambitieux, cohérent et adapté au contexte local ;*

- *Obstacle principal : la recherche exclusive d'excellence sportive*

- Anticiper et accompagner cette évolution par discipline ou par territoire : une nouvelle opportunité se dessine pour de nombreux sports avec les manifestations de masse (raid nature, rassemblement pédestre, cyclo, VTT...) qui constituent une nouvelle forme d'événement. De nombreuses initiatives de ce type ont déjà vu le jour à l'image des associations qui organisent un événement de grande ampleur tels que la plupart des marathons (Haut-Médoc) et des courses cyclotouristes (L'Ardéchoise), les rassemblements cyclistes ou VTT de l'UFOLEP ou encore les manifestations de sport nature : Aventures-Dordogne-Nature (ADN). L'organisation d'un événement ponctuel ou durable favorise cette mixité sport de masse / sport professionnel (Exemple événements cylo). La branche peut soutenir, encourager ces initiatives parce qu'elle favorise des emplois. Cela génère ensuite une activité viable.

- *Facteurs-clés de réussite : la définition d'un projet de club ambitieux, cohérent et adapté au contexte local ;*

- *Obstacle principal : absence de taille critique du club pour de telles organisations*

4.4. Élaborer de nouvelles politiques territoriales

La dimension territoriale est souvent négligée dans l'élaboration des politiques sportives qui sont plutôt pensées dans une optique sectorielle. Il devient de plus en plus probant que bon nombre de problèmes à venir trouveront leur résolution à travers la prise en compte de leur dimension territoriale.

Deux pistes d'action seront ici approfondies :

- La planification du développement sportif
- L'aménagement, au sein du secteur, des articulations territoriales.

4.4.1 Organiser le développement sportif

Malgré une très forte et très fine structuration territoriale, le sport ne raisonne que très peu en termes de territoire pour définir ses politiques. Les approches sont presque toujours exclusivement sectorielles : par fédération, par discipline. Pourtant l'efficacité des politiques mises en œuvre dépend totalement du territoire considéré. Une politique de développement ne peut traiter indistinctement, à l'identique, la Lozère et Paris intra muros. Ce manque de coordination génère des choix incohérents et limite les complémentarités qui pourraient être organisées entre territoires.

La qualité des plans de développement dépend de la qualité des outils de diagnostic à la disposition des acteurs. Ils sont aujourd'hui nettement insuffisants, non compatibles entre eux et rarement inscrits dans la durée.

4.4.1.1. Améliorer les dispositifs d'observation

<i>Objectifs</i>	⇒ Construire un dispositif d'observation globale du sport à partir des différents observatoires nationaux et régionaux
<i>Modalités</i>	Construire les observatoires régionaux de façon homogène pour permettre des comparaisons dans le temps et l'espace. Intégrer la dimension communale, les agglomérations et les pays ou bassins de vie. Permettre par agrégation et connexion avec les outils nationaux une observation à l'échelle du pays. Désigner un acteur pilote pour assurer la liaison entre les régions et les autres acteurs : <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Facteurs-clés de réussite : cohérence et homogénéité minimales du dispositif ; définition claire des objectifs</i>▪ <i>Obstacles principaux : disparité des dispositifs existants et des acteurs</i>

4.4.1.2. Proposer des plans de développement

<i>Objectifs</i>	⇒ Définir des plans de développement sportif territoriaux cohérents ⇒ Décliner les plans de développement des fédérations au niveau régional ⇒ Redonner de la cohérence au mouvement sportif à l'échelon territorial
<i>Modalités</i>	Établir sur la base de diagnostics pertinents des plans de développement régionaux (quadriennaux) conformes aux orientations de la politique régionale et aux priorités fédérales. Donner de la souplesse aux comités régionaux et départementaux pour

<p>adapter, à la marge, localement certaines règles y compris sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Facteurs-clés de réussite : qualité du diagnostic et du dialogue entre acteurs du sport et collectivités ; cohérence des orientations définies</i> ▪ <i>Obstacles principaux : manque d'outils et de moyens, multiplicité d'intérêts...</i>

Illustrations/ bonnes pratiques

Observatoire du Sport en Territoires Limousins : son objectif est d'analyser et de communiquer ce que représentent les pratiques et l'économie du sport dans les territoires du Limousin pour éclairer les décisions des acteurs du sport. Il se concrétise par des notes synthétiques et des études thématiques.

Étude des politiques territoriales des Fédérations sportives menée par le CNOSF avec la participation de plusieurs fédérations dont la FFTT.

Dans le cadre des journées "professionnalisation du sport", le CNOSF travaille à établir un cadre de référence permettant de classer et de repérer les données produites dans le champ de l'emploi sportif, les producteurs de ces données et les demandeurs à l'origine du besoin d'information dans une dynamique de décision.

La branche sport et l'État participent aux contrats d'objectifs territoriaux mis en place par les Régions. Exemple : Aquitaine, Rhône-Alpes, Réunion, etc.

4.4.2 Aménager au sein du secteur sport les articulations territoriales

4.4.2.1 Contribuer à élargir le spectre des missions assumées par le mouvement sportif et l'État

Objectifs	<p>⇒ Favoriser des projets de territoire mettant en synergie les acteurs sportifs et touristiques.</p> <p>⇒ Mieux valoriser les actions d'insertion menées sur le terrain par les différentes structures et en particulier les plus petites.</p> <p>⇒ Favoriser en utilisant, le levier des collectivités locales, les collaborations milieu médical/ milieu sportif</p> <p>⇒ Définir clairement au sein du mouvement sportif les instances déconcentrées en charge du développement</p>
Modalités	<p>Élargir le concept de station ; après les stations de ski et les stations nautiques, promouvoir par exemple des "stations sport nature".</p> <p>Adapter les procédures de contractualisation et recenser les sites et pilotes potentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Facteurs-clés de réussite : cohérence de l'offre et bonne insertion dans le territoire ; double compétences des éducateurs (sport/culture ou sport/environnement) ; volonté politique locale forte.</i> ▪ <i>Obstacle principal : Approche purement sectorielle des questions (le tourisme d'un côté, le sport de l'autre), manque d'habitude de travailler ensemble.</i> <p>Proposer que chaque fédération française établisse systématiquement pour sa discipline un podium des initiatives à saluer. Les clubs omnisports, ayant souvent une affiliation affinitaire, sont de bonnes illustration de la capacité du milieu associatif à mener des projets sport et animation / insertion. L'APELS (Agence pour l'éducation par le sport) par exemple pourrait être habilitée à décerner des labels : "clubs insertion"/"club santé", la branche pourrait ensuite privilégier les projets de formation des structures labellisées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Facteurs-clés de réussite : connaissance fine des territoires ; mobilisation de</i>

	<p><i>l'ensemble du mouvement sportif ; indépendance et crédibilité;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Obstacle principal : manque de moyens humains ; multiplicité des interlocuteurs et émiettement des moyens</i> <p>Promouvoir des politiques définies par les structures médicales en cohérence avec les politiques des collectivités compétentes qui associent des clubs et/ou des organismes de formation sportifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Facteurs-clés de réussite : instauration d'un dialogue entre les professionnels de la santé – les collectivités – le mouvement sportif – les UFR STAPS</i> ▪ <i>Obstacle principal : méfiance des acteurs les uns envers les autres</i>
--	---

4.4.2.2. Coordonner les acteurs horizontalement et verticalement

Trop souvent les différents sports, les différentes fédérations ne partagent pas leur savoir-faire, leurs réussites, et unissent très peu leurs forces qui, mutualisées, sont considérables (170 000 clubs, 15 millions de licences, un travail bénévole représentant 275.000 emplois ETP...) préférant défendre des positions plus individuelles. Les clubs eux-mêmes sont en compétition entre eux (y compris dans une même discipline) en particulier pour le recours aux ressources financières et aux équipements. Ceux-ci dépendent majoritairement des communes.

<i>Objectifs</i>	<p>1) Coordination horizontale</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Encourager des politiques fédérales plus fines et prenant mieux en compte <ul style="list-style-type: none"> - les logiques de territoires - les complémentarités avec d'autres disciplines, d'autres acteurs à chaque échelon du territoire ⇒ Promouvoir les espaces de coopération et de mutualisation à tous les niveaux ⇒ Inciter les clubs professionnels à nouer des relations durables avec les clubs amateurs environnants. ⇒ Création de plateformes régionales mutualisées multiservices dans le domaine de la formation et de l'accompagnement de la reconversion, en particulier pour le sport professionnel. <p>2) Coordination verticale</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Définir clairement au sein du mouvement sportif les instances déconcentrées en charge du développement
<i>Modalités</i>	<p>1) Coordination horizontale</p> <p>Établir, sur la base de diagnostics pertinents pour chaque famille de disciplines, des instruments de coordination à chacun des échelons territoriaux (nation, régions, départements, intercommunalités)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs-clés de réussite : qualité du diagnostic sectoriel (la discipline) mais aussi de la perception territoriale ▪ Obstacles principaux : manque d'outils et de moyens humains, culture toujours très sectorielle <p>Préconiser l'extension des conseils interfédéraux aux sports de salle ou aux sports collectifs</p> <p>Mettre en commun les savoir-faire techniques et les ressources pour assurer une expertise de haut niveau : développer le contrôle de gestion comme la</p>

conciliation auprès d'une instance commune (CNOSF)

Développer une cellule de veille sur les bonnes pratiques en matière d'organisation de grands événements sportifs (DIGES) d'emploi et de formation

- *Facteurs-clés de réussite : développer des projets communs très concrets*
- *Obstacle principal : la forte culture disciplinaire*

Construire des partenariats gagnant/gagnant entre clubs professionnels et associations

- *Facteurs-clés de réussite : un intérêt partagé pour la réussite du projet choisi, un équilibre des avantages retirés du partenariat*
- *Obstacles principaux : Les clubs professionnels, force de proposition, risquent d'adopter une posture dominante sur les associations de leur entourage.*

Organiser dans chaque région : un lieu de regroupement et d'échanges et une petite équipe de tuteurs pour toutes les formations de e-learning et de coaches pour le suivi des projets.

- *Facteurs-clés de réussite : bonne coordination des différents sports et acteurs ;*
- *Obstacle principal : mise en commun des moyens financiers ; choix du pilote*

2) Coordination verticale

Suggérer à chaque fédération de définir clairement les responsabilités respectives des Comités départementaux et régionaux en matière d'accompagnement des politiques de l'emploi, du développement des clubs et des dirigeants bénévoles.

- *Facteurs-clés de réussite : S'appuyer sur les réflexions du CNOSF et sur son réseau d'agents de développement sur ce point.*
- *Obstacle principal : empilage des structures et culture disciplinaire*

Illustrations/ bonnes pratiques

La démarche entreprise, sur l'initiative du CNAR sport, pour une coopération plus grande entre les sports de salle, illustre les possibilités de coopération et de mutualisation.

Cf. Organisation du nautisme sur l'île de Ré. Les activités non rentables sont réparties parmi les différents clubs de l'île ; ainsi le Centre Nautique de Plein Air gère l'activité de compétition de catamarans.

Le programme "la route vers le haut-niveau" de la FFTT comprend une gestion par le Conseiller technique régional de binômes entraîneur-joueur évoluant en priorité au sein des clubs d'origine et participant ponctuellement à des rassemblements fédéraux régionaux, nationaux ou internationaux (stages)

Le CNOSF encourage la mise en place de Conseils Inter Fédéraux. Cela fonctionne désormais bien pour les sports nautiques, les sports aériens ou encore les sports nature

Les fédérations affinitaires multisports travaillent naturellement, par le biais des clubs omnisports qu'elles réunissent, à une coopération entre disciplines.

5. LES OUTILS DIRECTEMENT MOBILISABLES PAR LA BRANCHE

Parmi les orientations proposées au chapitre précédent, plusieurs axes d'intervention concernent plus directement les partenaires de la branche du sport car elles portent sur les thèmes de la formation, de l'observation sociale, et plus généralement sur ses liens avec les autres branches connexes.

5.1. L'accès à la formation tout au long de la vie pour les salariés de la branche

L'accès à la formation est plus complexe pour certains types d'entreprises (les très petites entreprises) ou certains types de salariés (les salariés en CDD et/ ou à temps partiels).

Face à ce constat, deux grandes pistes ont été avancées au cours du rapport d'orientation :

- **Amener les entreprises** à utiliser la formation comme outil de développement (développement du projet associatif, développement et fidélisation des ressources humaines) :
 - Soit en structurant en interne une fonction de "manager des ressources humaines" (Cf. chapitre 1.2.3).
 - Soit en externalisant une partie de la fonction employeur et en s'appuyant sur des structures tierces de type groupement d'employeur (Cf. chapitre 1.2.1 relatif à la mutualisation de l'emploi).
- **Aider les salariés** à construire et gérer leur parcours de formation. De façon complémentaire au chapitre dédié à ce sujet, on peut avancer les pistes suivantes :
 - Identifier les différentes catégories de salariés au regard de l'accès à la formation et apporter un appui direct spécifique à ceux qui se trouvent en situation d'accès difficile à la formation. On peut imaginer par exemple un accompagnement plus direct au montage de dossier et au suivi par les OPCA de ceux qui ont un nombre d'heures ou un nombre d'employeurs suffisant (seuils à définir par la branche).
 - Travailler dans le même ordre d'idées sur les notions de portabilité des droits notamment pour les situations de multi salariat.
 - Assouplir les conditions d'accès à certains dispositifs de la branche (par exemple ceux qui souhaitent accéder à la professionnalisation malgré un faible nombre d'heures).

- D'une façon plus générale, il faut prendre en compte la fonction de conseil aux salariés dans la construction de leur parcours (accompagnement individuel, coaching), éventuellement dans le cadre d'une approche territoriale (qui permettrait d'intégrer dans cette démarche l'ensemble des sportifs concernés, encadrants, sportifs professionnels, voire les travailleurs indépendants dans les limites de ce que peut faire la branche dans ce domaine...).
- Développer une politique spécifique en faveur des entretiens professionnels et des bilans de compétences pour la branche du sport. La question de la gestion de la deuxième partie de carrière concerne bien tous les professionnels du sport, comme le montre l'enquête. Une ingénierie spécifique pourrait être élaborée et des centres de bilan labellisés sur cette méthodologie. Les bilans devraient être proposés en anticipation plutôt que d'intervenir ex-post, dans les situations de reconversion professionnelle. Une capitalisation doit être faite au niveau de la branche et reversée dans les démarches menées par les centres de bilan labellisés.
- Promouvoir la VAE, qui doit trouver toute sa place dans les démarches d'accompagnement décrites précédemment.

Les OPCA constituent les outils privilégiés de la branche pour mettre en œuvre ces axes de travail. La désignation de deux OPCA, Uniformation et Agefos PME constitue une exception par rapport aux autres branches professionnelles. Cela fait partie de l'histoire de la branche et de son processus de construction. La CPNEF met en place les règles applicables aux deux OPCA de la branche. Ces initiatives sont de nature à renforcer l'action des OPCA et favoriser l'accès à la formation :

- Efforts d'harmonisation des sources d'information et définition d'une base minimale d'informations communes sur les formations prises en charge (modalités de comptabilisation, tableaux de bord statistiques, nomenclatures...).
- Mise en place à titre expérimental de guichets uniques au niveau territorial communs aux deux OPCA.
- Mise en place d'un site web national assurant une information homogène des employeurs et salariés sur la politique de la branche, les règles d'accès et de prise en charge, et leur permettant ainsi de tirer partie de l'existence de deux OPCA.
- Développement des actions de sensibilisation et d'accompagnement à mener conjointement entre les 2 OPCA avec le mouvement sportif en direction des entreprises et des salariés.

5.2. La politique de certification

Des formations longues sont financées dans le cadre de la formation continue (de type BE ou BP) alors qu'il s'agit parfois de besoins de professionnalisation de salariés occasionnels ou saisonniers. L'investissement consenti, en termes de frais de formation comme en termes de niveau d'implication du stagiaire, est alors sans rapport avec le nombre d'heures rémunérées qu'il pourra exercer.

Toute la difficulté est bien entendu d'éviter tout "dumping social" en différenciant :

- Les besoins qui ne pourront durablement et exclusivement s'exprimer que dans le cadre d'emplois occasionnels ou saisonniers.
- Les besoins qui s'expriment, à un moment donné, sous une forme saisonnière ou occasionnelle, mais qui pourraient s'intégrer dans le cadre d'emplois à temps plein (à travers la mutualisation des emplois ou à travers la diversification de l'offre d'activités et de services proposée par la structure).

Le potentiel des certifications de branche doit donc être davantage mis en œuvre, d'autant plus que la période de validité des brevets fédéraux homologués est arrivée à échéance fin août 2007.

Les besoins prioritaires, liés à la disparition de certains brevets fédéraux homologués (voile, canoë kayak...) devraient être recensés et pris en compte dans le cadre d'une politique active de nouvelles certifications.

Focus sur les brevets Fédéraux

Les brevets fédéraux homologués perdent leur homologation à compter d'août 2007.

Les personnes ayant obtenu un brevet fédéral homologué avant cette date gardent toutefois définitivement le bénéfice des prérogatives inhérentes à cette certification (au-delà d'août 2007).

Les brevets fédéraux gardent par ailleurs, bien entendu, toute leur validité pour ce qui concerne l'exercice de fonctions d'encadrement non rémunérées.

5.3. Place des contrats en alternance

La pédagogie de l'alternance présente un intérêt tout particulier dans le secteur sport :

- L'alternance entre organisme de formation et entreprise facilite l'apprentissage, par la pratique, de certains savoir-faire : maîtrise disciplinaire, relation avec les publics, connaissance du fonctionnement associatif...

Cet ancrage dans la structure employeur peut amener à mieux prendre en compte ses besoins et à développer des enseignements complémentaires à ceux prévus dans le cadre du diplôme préparé (techniques et méthodes

d'accueil des publics, maîtrise de certains outils et technologies, maîtrise linguistique, polyvalence selon les besoins saisonniers...).

- Ce principe d'alternance contribue par ailleurs à préparer les dirigeants bénévoles à leur fonction d'employeur (notamment à travers les formations de tuteurs pour ce qui concerne l'apprentissage).

L'apprentissage

L'apprentissage dans le sport est cependant confronté à des problèmes de financement, liés au faible nombre d'entreprises cotisantes dans le secteur. Les CFA sont alors amenés à prospecter des entreprises situées en dehors du secteur sport, en faisant appel à leur reconnaissance de l'intérêt social et collectif du sport.

Pour accompagner le développement de l'apprentissage dans le secteur sport, la branche du sport a signé une convention de partenariat avec la Fédération Nationale des CFA du Sport, de l'Animation et du Tourisme.

La professionnalisation

Les contrats de professionnalisation constituent un outil plus directement à la main de la branche, qui s'est développé favorablement ces 2 dernières années ; la branche sera sans doute amenée faire des choix de financement des actions sur ce volet dans la période à venir.

Il conviendrait pour l'avenir de **définir l'articulation la plus efficace entre le dispositif d'apprentissage et celui de la professionnalisation pour aboutir à un développement coordonné des 2 dispositifs d'alternance**, et éviter, autant que faire se peut, que les choix ne s'opèrent sous une seule logique d'offre des organismes de formation.

5.4. La mobilisation des outils d'observation

Les acteurs qui développent des outils d'observation sont divers : INSEE, ONMAS, ministère chargé des sports (mission des études, de l'observation et des statistiques - MEOS), CEREQ, OREF, Observatoires régionaux spécifiques sport, etc. Une couverture inégale du champ du sport mais également du territoire en résulte. La branche doit s'inscrire dans ce paysage et contribuer à organiser des complémentarités.

Les axes de travail suivants se dégagent :

- Positionner clairement l'observatoire des métiers du sport
L'intitulé de l'observatoire "métiers du sport" introduit une confusion. "Observatoire de la branche sport" serait plus adapté. L'entrée se fait donc par l'activité principale des entreprises. Ses objectifs, définis par la CCNS sont centrés sur "...la connaissance et l'information sur les évolutions des emplois et des qualifications" (...) "pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, les salariés dans l'élaboration de leur projet professionnel et

(...) *les partenaires sociaux pour définir une politique de l'emploi et de la formation au sein de la branche*". Certaines questions restent néanmoins à traiter :

- L'articulation avec les approches emploi-formation et les observations économiques qui sont menées par ailleurs?
 - L'articulation avec les approches territoriales pour permettre une complémentarité des niveaux d'observation (national-régional) ?
- Définir des principes d'articulation avec les autres observatoires dans une cohérence globale.
Un groupe de travail spécifique, composé de l'Observatoire de la branche, de la MEOS, de l'ONMAS et de quelques représentants d'observatoires régionaux, permettrait, en outre de mieux coordonner les travaux et lancer éventuellement des travaux communs au plan national ou régional.

Le mouvement sportif dispose lui aussi de leviers pour collecter de l'information, mais ils sont encore trop rarement mis au service de l'observation économique et sociale du secteur. Certaines fédérations et certains CROS, en particulier, ont mis en place des dispositifs ambitieux, il faut étudier la possibilité de les connecter au dispositif d'observation mis en place par la branche.

Nous suggérons par exemple de travailler dans un premier temps avec les acteurs les plus avancés sur ce terrain, sur les nomenclatures utilisées (typologies des contrats, indicateurs relatifs à la durée du travail, typologie des niveaux de formations de salariés...).

5.5. Les différents niveaux de partenariat à développer

5.5.1 Le partenariat avec l'État

État et partenaires sociaux disposent de nombreux outils partagés. Dans la continuité d'un Contrat d'études prospectives (qui représente le volet prospectif d'un EDEC - engagements de développement de l'emploi et des compétences), l'outil partenarial le plus adapté est l'**ADEC (actions de développement de l'emploi et des compétences)**.

Un ADEC permet de mettre en œuvre les orientations dégagées par le CEP. Il peut être mis en place au niveau national ou au niveau régional selon les besoins et spécificités.

L'aide de l'État est négociée au cas par cas avec les partenaires en fonction notamment de l'intérêt des actions visées (au regard de l'anticipation des inadaptations à l'emploi), de la fragilité du public visé (au regard de l'emploi tenu, du niveau de qualification, de l'âge, du sexe), de la taille des entreprises dont relèvent les publics visés, etc.

La procédure de conclusion d'un ADEC ainsi que les dépenses éligibles sont décrites sur le site Internet du ministère du travail (www.travail-solidarite.gouv.fr).

5.5.2 Développer un dialogue permanent avec les Conseils Régionaux.

Les lois successives⁶⁶ ont confié des responsabilités croissantes aux Conseils Régionaux en tant que chef de file de la formation professionnelle. Ils disposent en ce sens de nombreux outils : observatoires régionaux, mise en cohérence et programmation (notamment à travers le PRDF et les divers schémas régionaux), CEP régionaux, Contrats d'objectifs emploi-formation, réseaux d'orientation professionnelle...

On observe ces dernières années un **développement des travaux concernant la formation dans le sport** dans plusieurs régions (Rhône Alpes, Aquitaine, Auvergne, Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Picardie ou encore Île de la Réunion...).

Il est donc de plus en plus nécessaire d'assurer une **présence de la branche sport en Région** :

- Pour participer aux travaux de concertation,
- Pour favoriser la prise en compte des spécificités de la branche sport (N.B. le périmètre des travaux régionaux est souvent plus large que celui de la branche sport : animation, loisirs..).
- Pour disposer d'une vision territoriale et décloisonnée du sport (les publics, les besoins, les évolutions de l'offre...), éventuellement en partageant des moyens d'observation communs (OREF, Observatoires spécifiques au sport de type IRDS en Île-de-France...).

Le Fonds social européen - FSE

Le nouveau Programme opérationnel 2007-2013 est structuré par type de public bénéficiaire :

- L'axe 1 est destiné aux publics salariés.
- L'axe 2 est destiné aux demandeurs d'emploi.
- L'axe 3 est destiné aux publics en insertion.
- Les axes 4 et 5 sont composés de mesures plus transversales.

La branche du sport est donc plus directement concernée par **l'axe 1**, en particulier les mesures suivantes pour lesquelles la branche est éligible :

- L'action 11 : anticiper et gérer les mutations économiques
 - o 112 (ou B) : Pratiques innovantes et préventives de gestion des ressources humaines pour anticiper les évolutions dans les PME/PMI
 - o 113 (ou C) : Accompagnement des mobilités et du reclassement des salariés

⁶⁶ Cf. en particulier la loi, dite "quinquennale", du 20 décembre 1993, la loi de démocratie de proximité du 27 février 2002, et la loi relative aux "Libertés et responsabilités locales" du 13 août 2004.

- **Mais surtout l'action 12 : agir sur le développement des compétences par la formation tout au long de la vie et l'amélioration de la qualification.** Les sous actions suivantes peuvent concerner la branche du sport :
 - o 121 (ou D) : Développer l'apprentissage et l'alternance
 - o 122 (ou E) : Stratégies globales de vieillissement actif
 - o **123 (ou F) : Développer l'accès à la formation des salariés qui en sont les plus éloignés, notamment dans les PME/PMI**
 - o **124 (ou G) : Développer la validation des acquis de l'expérience**

À noter par ailleurs que la nouvelle programmation 2007-2013 est **fortement déconcentrée** : 85% des montants du FSE sont gérés par les préfets de région, en lien avec la territorialisation des politiques de formation et d'emploi et l'extension des compétences des collectivités locales.

5.5.3 Le partenariat avec les fédérations sportives.

Les fédérations sportives se sont fortement investies dans le domaine de la formation et de façon beaucoup plus inégale dans le domaine de l'emploi.

Leur concours est indispensable à la branche au regard de leur connaissance du secteur, de leur compétence technique, de la puissance de leur réseau et de leur maillage territorial. Certaines réticences initiales des partenaires sociaux sont aujourd'hui levées et les fédérations sont déjà largement parties prenantes dans les travaux de la branche. Il est désormais possible d'affiner les partenariats afin de mieux appréhender certaines questions majeures pour la branche.

- S'accorder sur les priorités afin de rendre plus efficaces les dispositifs.
- Coordonner les financements possibles et les orienter le plus pertinemment possible en fonction des objectifs.
- Assurer un montage en commun de chaque action (contenu de formation, programme, promotion de la formation, recrutement des stagiaires...).
- Essayer d'adapter les modalités de financement à de nouvelles formes d'accompagnement.

Trois domaines nous semblent devoir être privilégiés :

5.5.3.1. La formation des salariés

La monographie "Tennis de Table" a montré le rôle que peut jouer une fédération dans la structuration emploi-formation de sa discipline ainsi que les complémentarités possibles avec l'action de la branche sport.

Branche et fédérations sportives ont donc un intérêt commun à intervenir conjointement, notamment en faveur des orientations suivantes :

- La sécurisation des parcours professionnels des salariés (mobilité / reconversion).
- La mise en œuvre des parcours de formation des salariés de la fédération (fédération nationale, comités régionaux, comités départementaux, clubs).
- L'accompagnement de bénévoles évoluant vers des fonctions de salariés.

Illustration. La branche du sport a soutenu des actions collectives organisées en lien avec des fédérations sportives. Par exemple :

- Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade (FFME). Dans une logique de professionnalisation de ses structures régionales et départementales, la FFME a souhaité élargir les compétences des salariés en charge de l'encadrement à de nouvelles missions de conseil et de gestion d'équipements. Ainsi, la FFME a mis en place une formation de 54h au bénéfice de 19 salariés des structures régionales et départementales de la FFME.
- Fédération Française de Voile (FFV). La FFV a décidé, en vue d'améliorer le fonctionnement de ses principaux clubs (sur le critère du nombre de licences délivrées) et de ses ligues régionales, d'organiser cinq journées de formation professionnelle pour les directeurs salariés des clubs (une formation de 2 jours pour 35 personnes et une formation d'une journée pour 20 personnes) et les permanents salariés des ligues (une formation de deux jours pour 25 personnes). Cette action collective répond à un double objectif :
 - Améliorer le développement des pratiques organisées dans un cadre réglementaire maîtrisé,
 - Pérenniser l'emploi salarié dans ces structures par l'acquisition d'outils et de méthodes permettant une bonne gestion des projets en responsabilité des professionnels salariés.

Outre ce type d'actions collectives, la branche soutient également la reconversion professionnelle des salariés, à travers le congé individuel de formation (CIF). Par exemple, un cycliste professionnel de 33 ans, de niveau initial IV, a souhaité se reconverter. Il a fait une demande de financement pour suivre un Master management et gestion des entreprises, représentant 1.526h. Les différents frais de départ en formation ont été pris en charge par la branche : rémunération, coût pédagogique, frais annexes.

5.5.3.2. La formation des dirigeants bénévoles

Les bénévoles occupent une position-clé dans une branche telle que le sport. Nous avons vu l'importance de la fonction employeur assumée majoritairement par les dirigeants bénévoles et de la relation bénévole/salarié. Nous avons pu observer également la difficulté pour tous les acteurs d'accompagner efficacement les dirigeants bénévoles dans leur mission.

Deux situations différentes peuvent être distinguées :

- *Formation sur les fonctions "traditionnelles" de président, trésorier...* L'action du mouvement sportif est très forte sur ce terrain au niveau de chaque fédération et au niveau des CROS et CDOS. Elle est accompagnée par les pouvoirs publics, les collectivités et des organismes de soutien à la vie associative (FNDVA...). La branche n'a pas vocation à intervenir sur ce type de formation, d'autant plus qu'une grande majorité des associations sportives n'emploie pas de salariés.
- *Formation des "bénévoles employeurs" et "bénévoles entrepreneurs"*. Il s'agit là d'un enjeu partagé entre la branche et le mouvement sportif sur lequel les uns et les autres rencontrent les mêmes difficultés. La professionnalisation accélérée des structures ainsi que le rapide développement de la branche et de la négociation collective imposent de fixer des objectifs ambitieux pour la

formation et l'accompagnement des bénévoles employeurs. Elles imposent également de repenser ensemble les modalités de cet accompagnement dans un environnement qui s'est fortement modifié.

5.5.3.3. L'évolution de l'offre sportive

Les mesures préconisées au niveau de la branche (Cf. chapitre 2.2.1 en particulier) ne seront suivies d'effet que si le mouvement sportif y adhère. Un débat avec les instances du mouvement sportif à partir des orientations du CEP pourrait être un moyen de mobiliser les différents acteurs sur quelques objectifs communs.

Décliner une telle approche sur une ou deux régions test (celles par exemple où sont conclus un CEP régional ou un Contrat d'Objectifs) mais également dans une ou deux fédérations dans lesquelles un dialogue social formel s'est engagé serait de nature à mieux faire comprendre et valoriser la démarche.

5.5.4 L'action concertée avec les secteurs connexes à celle du sport

Plusieurs branches et secteurs d'activités connexes mobilisent des compétences autour d'un même métier de base, celui d'encadrant ou animateur d'activités physiques et sportives :

- L'animation, les centres équestres, le golf, les espaces de loisirs, le tourisme social et familial... la fonction publique territoriale. Certains salariés et travailleurs indépendants sont présents sur plusieurs branches⁶⁷.
- D'autres secteurs constituent un prolongement ou une perspective d'évolution de carrière pour les salariés sportifs : la fonction publique territoriale, le médico-social...

Il y a donc un enjeu à organiser une approche commune autour de plusieurs axes d'intervention possibles :

- Portabilité des droits à la formation,
- Accords inter branches sur des objectifs précis,
- Politique de certification (CQP en particulier),
- Passerelles entre diplômes...
- Accompagnement à la mobilité dans le cadre d'accords spécifiques qui pourraient être passés avec ces branches dans le cadre de conventions.

L'échelle territoriale - régionale notamment - pourrait constituer un terrain d'expérimentation intéressant pour définir un cadre de coopération avec d'autres branches sur des actions et/ou des publics ciblés (actions d'information, financements croisés,...).

⁶⁷ Cf. enquête auprès des salariés.

6. ANNEXES

6.1. Lexique des termes clefs

Secteur sport/ branche sport.

Dans le cadre du présent rapport, il convient de distinguer :

- le *secteur du sport* qui est composé de l'ensemble des entreprises, publiques ou privées intervenant dans le champ de la production de services sportifs :
 - o Les entreprises dont l'activité principale relève du code 93.1 (activités liées au sport),
 - o La part des activités sportives qui sont menées par des entreprises ou des services publics qui ont une autre activité principale et qui, par conséquent, sont référencées sous d'autres codes NAF : les services municipaux des sports, les centres équestres, le golf, les parcs de loisirs, les services socio-éducatifs, l'animation... Cette part comprend également le sport scolaire et le sport d'entreprise. Cette catégorie de services est conséquente mais également difficile à cerner statistiquement.
 - o Les entreprises dont l'activité principale est la production d'articles de sport (32.3) et la distribution de détail d'articles de sport en magasin spécialisé (47.64). Ces 2 derniers secteurs n'ont pas été abordés dans le cadre du CEP.
- la *branche du sport* est définie par l'article 1 de la CCN du sport. Elle inclut les entreprises exerçant leur activité principale dans l'un des domaines suivants :
 - o organisation, gestion et encadrement d'activités sportives ;
 - o gestion d'installations et d'équipements sportifs ;
 - o enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport ;
 - o promotion et organisation de manifestations sportives.

Sur un plan statistique, la branche du sport se compose d'une partie du code 93.1. Ce dernier comprend également des entreprises sportives appartenant à d'autres branches (golf, centres équestres, animation...).

Métiers de la branche du sport.

Encadrant sportif

L'encadrement sportif peut être assuré contre rémunération ou de manière bénévole. L'enseignement des Activités Physiques et Sportives contre rémunération entraîne des obligations de diplômes. Ces certifications peuvent être de nature diverses

(formations universitaires, ministérielles ou fédérales). Chacune d'entre elles correspond à des prérogatives spécifiques (selon la discipline ou l'objectif poursuivi). Au delà des habitudes culturelles propres à chaque discipline sportive, l'encadrement sportif est qualifié selon des terminologies différentes en fonction des finalités des interventions. Ainsi, lorsque la pratique des activités physiques à une visée animation, le titre usité est animateur sportif, lorsque l'objectif est avant tout éducatif, on parle d'éducateur sportif, lorsqu'il s'agit avant tout de performance, le terme entraîneur est généralement préféré.

Joueurs professionnels

La Nomenclature européenne des professions du sport et en relation avec le sport (NEORS - Jean Camy & Nathalie Leroux, septembre 1998) contient une catégorie "Sportifs professionnels" (3475.11). Ils y sont définis comme des personnes "participant aux compétitions sportives contre rémunérations et s'entraînant régulièrement". La typologie évoque notamment les athlètes, les basketteurs, les boxeurs, les cyclistes, les footballeurs, les hockeyeurs (sur glace), les skippers de voilier, les tennismen, les volleyeurs, les golfeurs, les rugbymen, les pilotes automobiles et motocyclistes ainsi que les jockeys.

Autres professionnels du sport (fonctions transversales)

Du fait de sa professionnalisation, le milieu sportif intègre un grand nombre de professions similaires aux autres secteurs d'activité. Du secrétariat à la direction, dans les domaines juridiques ou encore en marketing, communication, comptabilité, les métiers sont plus ou moins internalisés au sein des entreprises en fonction de leurs étapes de développement. La plupart des outils et aptitudes sont transversaux à la plupart des activités professionnelles. Certains, néanmoins, sont plus spécifiquement déclinés pour être mieux appliqués aux besoins propres au milieu sportif (Exemple : stadium manager).

Les différents statuts des travailleurs de la branche sport

Bénévoles

Pour le Conseil économique et social (avis du 24 février 1993) "est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial". Dans le milieu associatif, le bénévolat constitue une précieuse ressource en main d'œuvre non rémunérée (Cf. Tchernonog Viviane, Noguès Henry, & Tabariès Muriel, Lyon Le paysage associatif français, Mesures & évolutions, Juris associations Dalloz, 2007).

Le CNOSF estime à 2 millions le nombre de bénévoles qui font vivre le sport français. Dans les associations, ils remplissent des fonctions logistiques ou d'accueil et occupent les postes de dirigeants élus. Ils peuvent également être en charge d'encadrement sportif.

Dirigeants

Le terme "dirigeants" recouvre toutes les fonctions de direction d'une entreprise. Dans le milieu du sport, les dirigeants peuvent être bénévoles ou salariés.

Les dirigeants salariés dans le milieu du sport accèdent à ces fonctions de direction à la suite d'un recrutement ou de leur propre création d'une entreprise.

Les trois premiers dirigeants bénévoles sont le président, le trésorier et le secrétaire. Principaux élus au sein de l'association, leur fonction politique les dote d'un pouvoir décisionnel. Ces responsables associatifs sont assistés des membres du conseil d'administration et de l'ensemble des bénévoles œuvrant au sein des associations.

La Loi de finances pour 2002 admet qu'il y ait une rémunération de la fonction de dirigeant bénévole. A compter du 1^{er} janvier 2002, une telle rémunération ne remet plus en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'association. Néanmoins, cette dérogation ne bénéficie pas aux petites associations car les conditions et limites imposées sont strictes et importantes.

Salariés

Selon l'INSEE, *"Par salariés, il faut entendre toutes les personnes qui travaillent, aux termes d'un contrat, pour une unité institutionnelle résidente en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente."*

Les associations peuvent employer des salariés au même titre que les autres entreprises (Cf. Hély, 2005, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse pour le doctorat de sociologie, EHESS). Dans le milieu du sport, les salariés peuvent exercer différentes fonctions dans l'encadrement sportif ou dans le domaine administratif y compris avec des responsabilités de direction (DAF, DG, etc.). Les joueurs professionnels sont également des salariés.

Multi-employeur/ multi salariat/ pluriactivité.

Multi employeurs.

Dans le présent rapport, ce terme est communément employé comme adjectif de "**multi-salarié**", qui est un nom. "Multi employeurs" et "multi-salarié" sont synonymes et désignent un salarié exerçant un travail à temps partiel pour le compte de plusieurs employeurs (disposant alors de plusieurs contrats de travail).

En toute rigueur, "multi employeurs" devrait désigner une structure employant plusieurs salariés, par opposition à "mono employeur", désignant une structure n'employant qu'un seul salarié.

"Pluriactivité".

Ce terme est employé trois fois dans le code rural mais sans définition. Il désigne des situations où un travailleur exerce une activité en qualité de salarié et une autre en tant qu'indépendant.

Ces différents termes ne disposent pas de définition juridique claire. Comme le travail temporaire en 1972, ou le groupement d'employeurs en 1985, la multiplication de ces situations appellera certainement un effort de définition de la part du législateur.

6.2. Principaux sigles utilisés

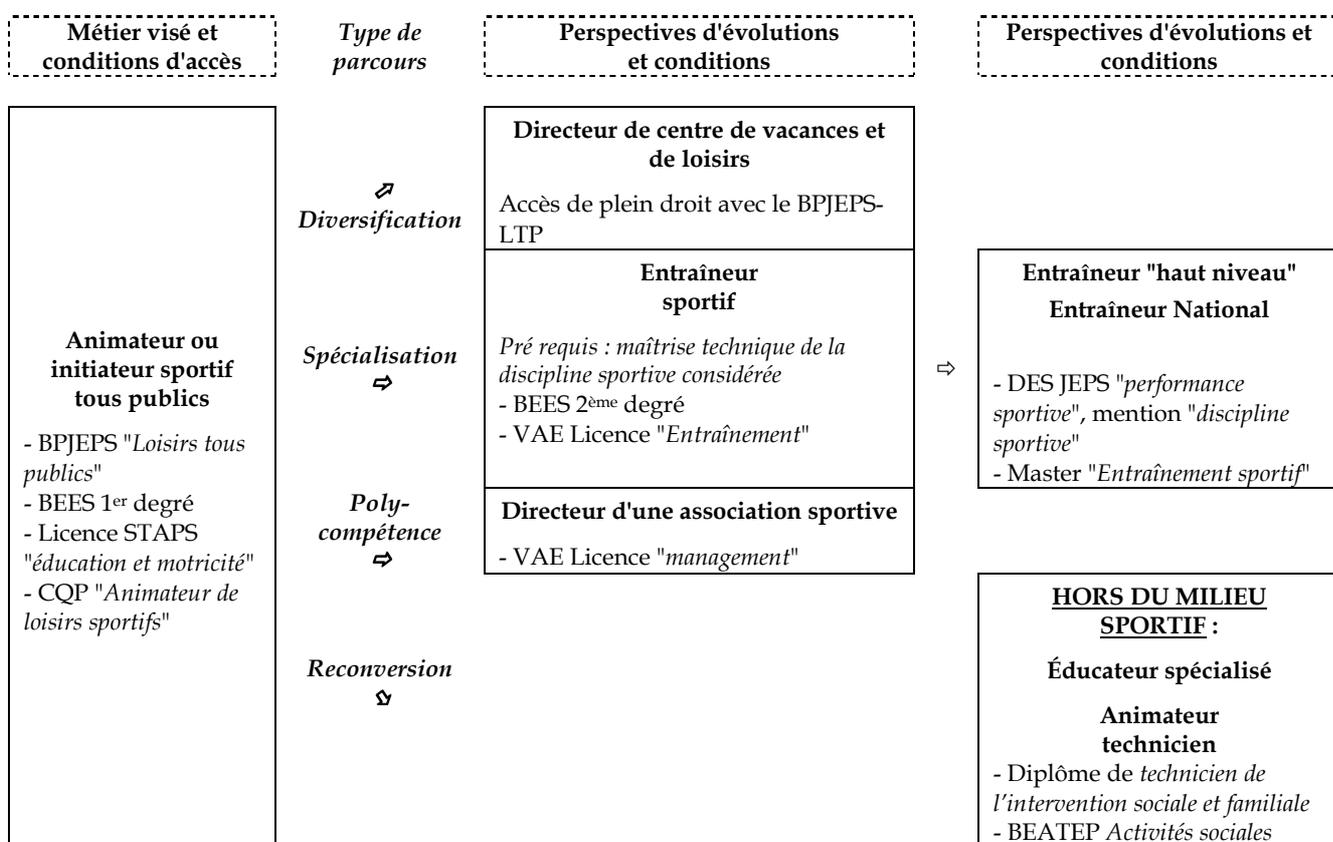
ARF	Association des Régions de France
ASSEDIC	ASSociations pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
BAFA	Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur, créé en 1973
BAFD	Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur, créé en 1973
BAPAAT	Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports
BASE	Brevet d'Aptitude à l'Animation Socio-Éducative, créé en 1970
BEATEP	Brevet d'État d'animateur technicien de l'éducation populaire et de la jeunesse
BEATEP	Brevet État d'Animateur Technicien de l'Éducation Populaire
BEES	Brevet d'État d'éducateur sportif.
BEESAPT	Brevet d'État d'Éducateur Sportif Activités Pour Tous
BEP	Brevet d'Études Professionnelles
BPJEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, option LTP (loisir tous publics) ou (APT Activités physiques pour tous)
BSB	Brevet de surveillant de baignade
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
C3D	Conférence Des Directeurs et Doyens STAPS
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CARIF	Centres d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation
CCNS -	Convention collective nationale du sport
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDES	Centre de Droit et d'Économie du Sport
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEP	Contrat d'Études Prospectives
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CIF	Congé Individuel de Formation
CIO	Comité International Olympique
CNAR	Centre National d'Appui et de Ressources du secteur Sport
CNCP -	Commission nationale de la certification professionnelle
CNDS	Centre National pour le Développement du Sport
CNL	Centre Nautique de Lorient
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CPNEF	Commission paritaire nationale emploi formation
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CREPS	Centre Régional d'Éducation Physique et de Sport
CRIB	Centre de Ressources et d'Informations Bénévoles
DDJS	Direction Départementale Jeunesse et Sport
DDTEFP	Direction Départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DEDPAD	Diplôme État de directeur de Projet d'Animation et de Développement
DEFA	Diplôme État relatif aux Fonctions d'Animation
DEJEPS	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
DES JEPS	Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DIF	Droit Individuel de Formation
DRJS	Direction Régionale Jeunesse et Sport
EPS	Éducation Physique et Sportive
ETP	Équivalent Temps Plein
FCL	Football Club de Lorient
FFTT	Fédération Française de Tennis de Table
GAD	Groupement d'Aide aux Dirigeants
GE	Groupement d'Employeurs
GPCS	Groupe paritaire de coordination sport
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GVH	Garde du Vœu d'Hennebont
IUFM	Institut Universitaire de Formation des Maîtres
LFP	Ligue de Football Professionnel
LNA	Ligue Nationale d'Athlétisme
LNB	Ligue Nationale de Basket
LNH	Ligue Nationale de Handball
LNR	Ligue Nationale de Rugby
LNV	Ligue Nationale de Volley
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSJSVA	Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative
NAF	Nomenclature des Activités Françaises
ONMAS	Observatoire Nationale des Métiers de l'Animation et du Sport
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire Régional Emploi Formation
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRDF	Plan Régional de Développement des Formations
RH	Ressources Humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SPID	Système Pongiste d'Informations Décentralisées
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
TPE	Très Petites Entreprises
UC	Unité Capitalisable
UGS	Union de Groupements Sportifs
UNSS	Union Nationale du Sport Scolaire
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VTT	Vélo Tout Terrain
ZUS	Zone Urbaine Sensible

6.3. Exemples de parcours professionnels

Avertissement : les schémas présentés ci-dessous ne sont que des exemples de représentation de quelques parcours potentiels au sein de la branche sport. Leur objectif est de montrer comment il pourrait être possible d'améliorer la lisibilité des modalités et conditions d'accès aux métiers du sport et des possibilités d'évolution professionnelle. Ils n'ont pas vocation à être exhaustifs et ne prétendent pas avoir un quelconque caractère de représentativité.

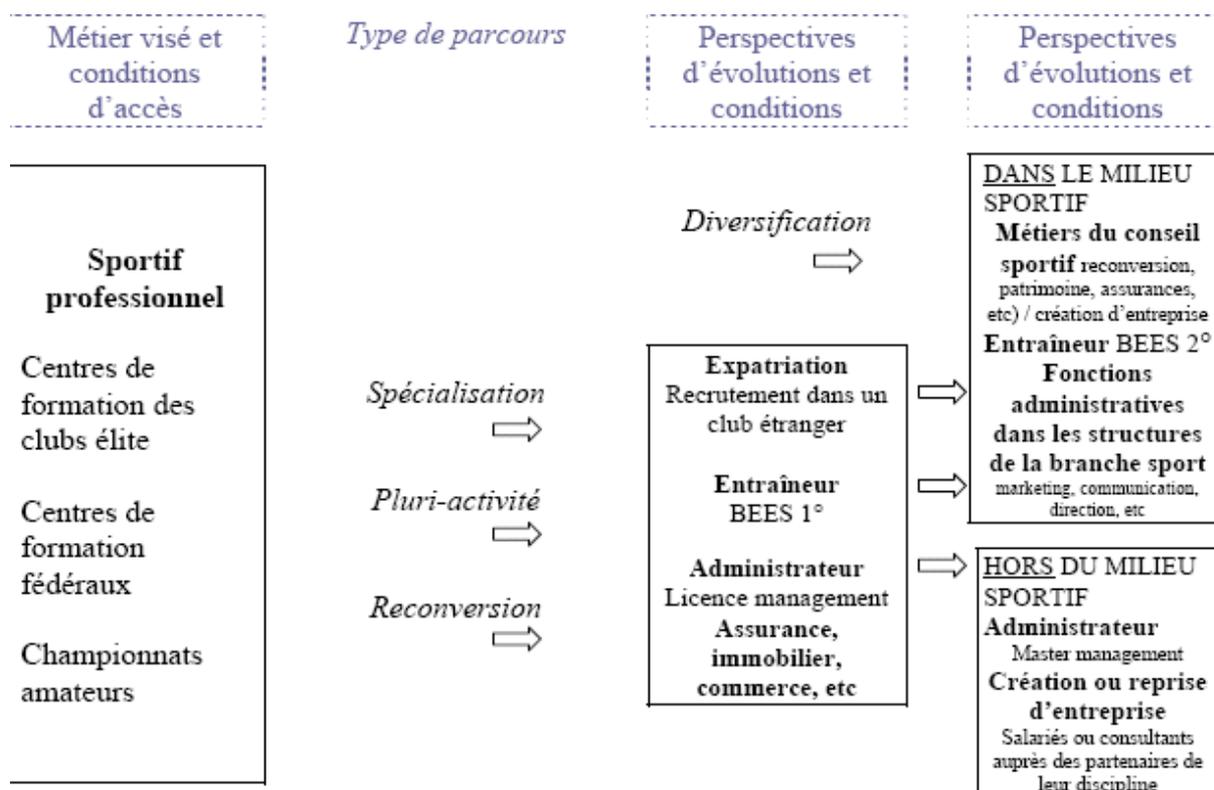
6.3.1 L'animateur sportif



Exemple de trajectoires professionnelles :

- **Promotion sociale :** passer d'un niveau IV à un niveau III, d'un diplôme technique à un diplôme généraliste...
- **Se reconvertir vers un nouveau métier :** de l'éducateur au coordonnateur, de l'agent de développement à l'éducateur...
- **Mettre à jour ses compétences d'encadrement :** physiologie de l'effort, biomécanique, déterminants de la performance, techniques de sécurité...
- **Adapter ses compétences aux besoins de la structure :** spécialiser un généraliste sur une discipline en particulier, amener un spécialiste disciplinaire à évoluer vers la pluridisciplinarité, amener un animateur à des fonctions d'entraînement...

6.3.2 Le sportif professionnel



Exemples de trajectoires professionnelles :

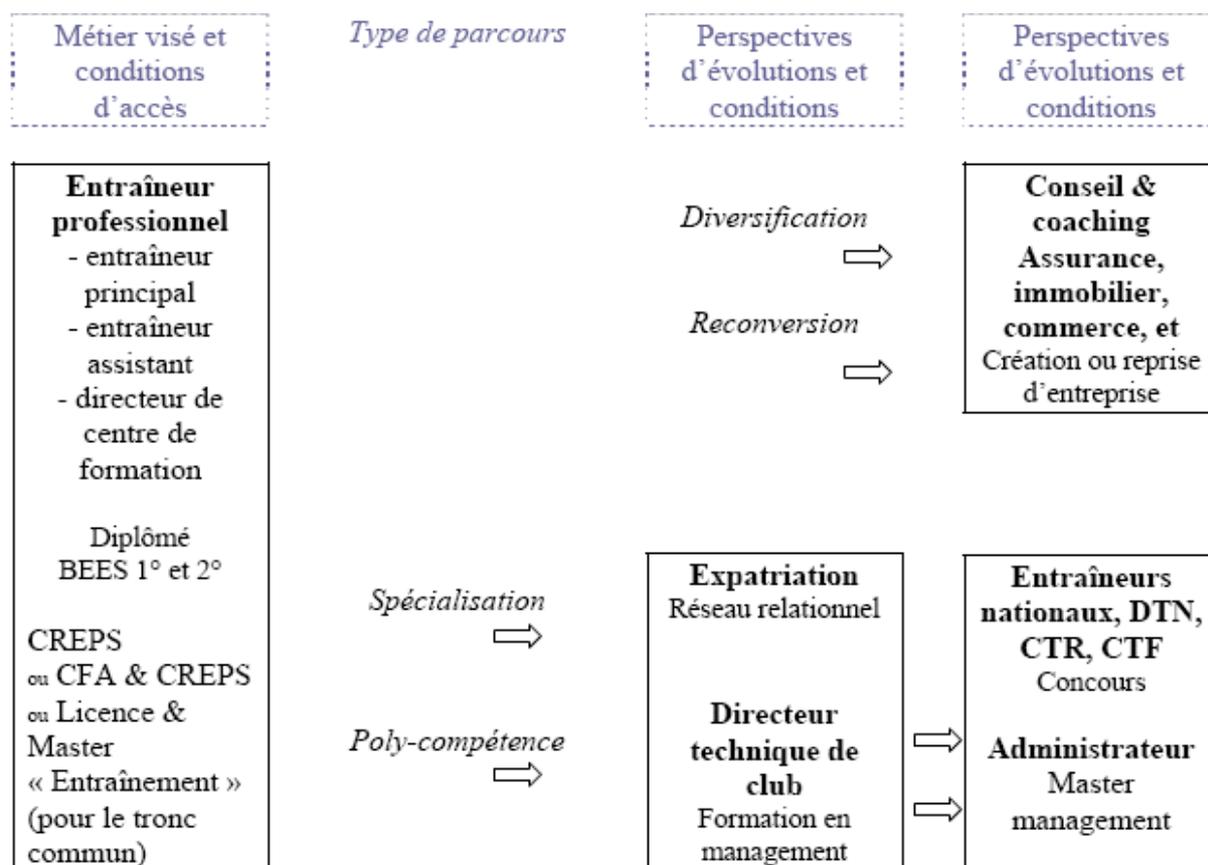
Ces différentes trajectoires peuvent toutes se succéder, dans cet ordre ou en omettant une / des étape(s) au cours de la vie du sportif professionnel.

- **Promotion sociale** : évoluer dans un championnat de division supérieure, s'expatrier pour atteindre un championnat plus relevé ou pour gagner du temps de jeu
- **Améliorer ses compétences** : préparation physique et mentale, travail technique spécifique, etc.

Au fur et à mesure que les perspectives de promotion sociale dans le cadre du métier de sportif s'amenuisent : blessures, âge, etc., les athlètes envisagent progressivement une sortie de carrière.

- **Adapter ses compétences aux besoins de la structure** : accepter de la pluriactivité, être joueur et entraîneur pour une équipe de jeunes ou prendre en charge des fonctions administratives (commercial, marketing, etc.)
- **Se reconvertir à un nouveau métier** : dans ou hors du sport professionnel à l'aide d'un bilan de compétences, mettre à profit sa connaissance du milieu et son réseau relationnel, engager des formations complémentaires

6.3.3 L'entraîneur professionnel



Exemples de trajectoires professionnelles :

- **Adapter ses compétences aux besoins de la structure** : avant de devenir entraîneur professionnel, beaucoup exercent un autre métier dans le monde du sport : joueur, éducateur ou entraîneur à temps partiel à côté d'une autre activité professionnelle. Selon la structure où il est recruté, l'entraîneur doit souvent également exercer des fonctions de développement, d'organisation, d'encadrement
- **Promotion sociale** : du BEES1° au BEES2°, puis vers des niveaux de championnats supérieurs et / ou avec des responsabilités plus grandes (assistant / entraîneur principal). L'expatriation peut être nécessaire.
- **Mettre à jour ses compétences** : langues vivantes, logiciels vidéo, préparation physique et mentale, etc.
- **Se reconvertir à un nouveau métier** : soit suite à l'impossibilité d'être recruté dans la profession soit par lassitude (contraintes horaires et exigences de mobilité fortes). Par le biais d'un bilan de compétence, en reprenant une formation ou bien à partir des expériences antérieures à la carrière d'entraîneur.