

Vision prospective partagée des emplois et des compétences

Les métiers du sport



VISION PROSPECTIVE PARTAGÉE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

LES MÉTIERS DU SPORT

Rapport du Réseau Emploi Compétences

Rapporteurs

Sandrine Aboubadra-Paully et Marième Diagne
avec la contribution d'Elsa Garros
(France Stratégie)

Damien Brochier et Mickaële Molinari (Céreq)



SOMMAIRE

SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS.....	7
INTRODUCTION	19
CHAPITRE 1 – ÉLARGIR LE CHAMP D’OBSERVATION : DES ACTIVITÉS SPORTIVES AUX MÉTIERS ASSOCIÉS.....	23
1. De qui et de quoi parle-t-on ?	24
1.1. Une organisation et une gouvernance en pleine mutation	24
1.2. Filière, branches, secteurs d’activité : de la difficulté à définir un périmètre.....	26
1.3. Une approche <i>via</i> les déclarations des individus	33
2. Les métiers du sport : entre représentation et diversité	36
2.1. Vers une diversification des activités et des fonctions : l’exemple des éducateurs sportifs.....	37
2.2. Une mosaïque de situations professionnelles et de compétences	41
CHAPITRE 2 – L’ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE : QUELS ENJEUX POUR DEMAIN ?	45
1. Les mutations qui traversent le champ sportif	45
1.1. Les formes nouvelles de la pratique	45
1.2. De nouveaux publics	47
1.3. De nouvelles offres et de nouveaux lieux	49
1.4. Des impacts majeurs sur les organisations support.....	52
2. Quels impacts sur les compétences ?.....	56
2.1. Les métiers de l’encadrement.....	56
2.2. Les métiers support en soutien à la professionnalisation des clubs.....	56

CHAPITRE 3 – REPENSER LES MÉTIERS ET LES FORMATIONS AU REGARD DES PARCOURS ET DES COMPÉTENCES	59
3. Les représentations cloisonnées de la relation emploi-formation	60
3.1. L’offre de certification pour les métiers de l’encadrement	61
3.2. Une vision fragmentée des parcours de professionnalisation	64
4. Complémentarités et passerelles se développent... mais restent centrées sur les métiers de l’encadrement sportif	67
4.1. Des résultats concrets pour les espaces de dialogue et de concertation	68
4.2. Vers une vision élargie des parcours professionnels	69
5. Développer les parcours de professionnalisation fondés sur la pluri-qualification et la transférabilité des compétences	71
CHAPITRE 4 – ACCOMPAGNER L’ÉVOLUTION DES STRUCTURES EMPLOYEUSES	75
1. Consolider la fonction d’employeur dans les associations	75
1.1. La professionnalisation des bénévoles employeurs	75
1.2. L’enjeu du déploiement des structures d’accompagnement	76
2. Un enjeu de mutualisation et de sécurisation des emplois.....	77
2.1. Les groupements d’employeurs ou la mutualisation des emplois	78
2.2. Les clubs omnisports au service de la proximité et de la polyvalence.....	79
3. Des employeurs « hybrides » entre économique et social.....	80
3.1. Les Sociétés coopératives d’intérêt collectif dans le sport : quel avenir ?	80
3.2. Le couplage entre dynamique économique et utilité sociale : le cas de l’UCPA.....	83
3.3. Approfondir l’analyse de la pluriactivité	83

ANNEXES

Annexe 1 – Lettre de saisine du Premier ministre, 9 février 2018.....	91
Annexe 2 – Composition du groupe de travail.....	93
Annexe 3 – Une source d’inspiration méthodologique : la double expérimentation réalisée à la demande du CNI entre 2016 et 2018	97
Annexe 4 – La mesure de l’emploi dans le sport : différentes approches	99
Annexe 5 – L’offre de certification associée aux métiers de l’encadrement des activités physiques et sportives	109

Ce rapport a été rédigé par une équipe composée de membres de France Stratégie et du Céreq (Centre d’études et de recherches sur les qualifications).

- **Sandrine Aboubadra-Pauly** et **Marième Diagne, avec les contributions d’Elsa Garros**, pour France Stratégie (Département Travail Emploi Compétences).
- **Damien Brochier** et **Mickaële Molinari** pour le Céreq (Département Travail, Emploi et Professionnalisation).

Compte tenu de son mode d’élaboration fondé sur une implication continue des membres du groupe de travail, ce rapport peut être considéré comme le fruit d’un travail collectif. Toutefois, son contenu relève de la seule responsabilité de l’équipe conjointe de France Stratégie et du Céreq.



SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

Par lettre de mission en date du 19 février 2018¹, le Premier ministre a passé commande à France Stratégie d'une étude portant sur une Vision prospective partagée des emplois et des compétences des métiers du sport. L'enjeu est d'« éclairer de façon concrète l'évolution des emplois et des métiers à l'horizon 2024 » et de proposer une « vision renouvelée de la relation emploi-formation ». Le contexte est celui d'une progression constante des emplois dans ce secteur, « qui implique de se demander comment accompagner cette croissance pour limiter les tensions dans une offre de formations très concurrentielle, répondre aux marchés émergents, aux pratiques liées au développement du numérique, au développement de l'activité physique pour la santé et le bien-être ».

France Stratégie s'est appuyée sur une démarche méthodologique de co-construction, expérimentée précédemment avec le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) dans deux filières industrielles². Cette démarche consiste à élaborer un diagnostic partagé avec les parties prenantes de l'emploi et de la formation de la filière concernée. Dans le champ du sport, ce diagnostic apporte des éléments de réponse aux trois enjeux soulevés par la lettre de mission :

- formuler des « préconisations aux fins de parfaire une observation partagée », réalisée à partir d'une « revue critique des travaux d'observation existants » ;
- identifier les « mutations économiques et technologiques ayant des effets sur les besoins en compétences et en qualifications » ;
- enfin, analyser les « processus de professionnalisation dans la filière, et plus spécifiquement le principe d'un continuum entre formation et emploi ; le décroisement entre les acteurs de la formation initiale et continue ; les transferts de

¹ Voir l'annexe 1 en fin de volume.

² L'expérimentation a été menée pour les filières [Numérique](#) et [Transformation et valorisation des déchets](#), à la demande du Conseil national de l'industrie, entre 2016 et 2018. Elle a donné lieu à la publication d'un [rapport](#) sur les apports méthodologiques de l'expérimentation, en complément des rapports de VPPEC par filière (voir annexe 3).

compétences possibles entre les différents métiers en milieu associatif et en entreprise ».

Cette analyse des enjeux de professionnalisation a également fait apparaître comme une question centrale la professionnalisation des employeurs associatifs.

Des activités sportives aux métiers associés

Les métiers du sport décrivent un périmètre qui n'est pas totalement stabilisé, en raison des mutations qui traversent ces activités. Historiquement attachés à l'emploi public et associatif, ces métiers sont de plus en plus présents dans la sphère marchande – 20 % des employeurs de la branche professionnelle du sport, contre 80 % d'associations – et le poids des indépendants y progresse fortement. Il est donc nécessaire de croiser plusieurs sources et approches pour cerner ces différentes sphères – entre public et privé, entre salariés et indépendants.

L'approche par secteur d'activité est assez classiquement utilisée pour définir le poids économique et les effectifs. Les activités principales du sport et les activités associées¹, selon le périmètre proposé par le ministère des Sports, représentent respectivement 126 000 et 83 000 salariés, soit environ 210 000 salariés du secteur privé². Toutefois, comme l'observation de l'emploi par branche professionnelle³, cette approche est segmentée et ne permet pas de prendre en compte les emplois d'indépendants, ni ceux consacrés à l'enseignement ou à la gestion des activités physiques et sportives (APS) au sein du secteur public (enseignants de l'Éducation nationale et salariés des collectivités territoriales). Ces emplois sont détaillés au paragraphe suivant ; ils doivent être comptabilisés dans le cadre de notre réflexion sur la relation emploi-formation.

L'approche par métiers permet d'identifier ce que l'on considère traditionnellement comme les métiers du sport, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui participent à la mise en œuvre de la pratique sportive, que ce soit de l'encadrement ou de la gestion de la pratique compétitive ou de loisir. Selon cette approche, on estime que les professions de

¹ Les *activités principales* (nomenclature NAF) sont : enseignement de disciplines sportives et d'activité de loisirs, gestion d'installations sportives, activités des clubs de sport, activités des centres de culture physique, autres activités liées au sport. Les *activités associées* au sport sont : construction de bateaux de plaisance, fabrication de bicyclettes et de véhicules pour invalides, fabrication d'articles de sport, commerce de détail d'articles de sport en magasins spécialisés, téléphériques et remontées mécaniques, location et location bail d'articles de loisirs et de sport.

² Mission des études, de l'observation et des statistiques (MEOS), *Chiffres-clés du sport*, ministère des Sports.

³ Deux branches professionnelles ont participé à ces travaux : la branche professionnelle du sport, qui représente selon ses estimations 80 000 salariés (évoluant à titre d'emploi principal) dans ses structures adhérentes ; et la branche professionnelle du commerce des articles de sport et d'équipements de loisir, dont les effectifs sont estimés à environ 59 000 salariés.

« moniteurs et éducateurs sportifs¹ » représentent 104 400 personnes en emploi (salariés du public ou du privé et indépendants, à titre d'activité principale) et les vendeurs d'articles de sport environ 15 000 salariés. Ces chiffres peuvent être complétés par les 43 200 postes d'enseignants d'EPS de l'Éducation nationale et les 56 800 postes dans la filière sportive de la fonction publique territoriale (directeurs de services des sports, animateurs, gestion administrative et entretien des installations). Le ministère des Sports emploie pour sa part 1 660 conseillers d'animation sportive et 1 680 conseillers techniques sportifs. Cette approche présente cependant des limites, car elle ne permet pas de quantifier correctement des métiers de nature commerciale, administrative ou financière s'exerçant dans des structures dont l'activité principale relève du sport. Elle ne permet pas non plus d'estimer un nombre d'emplois global car les unités de mesure utilisées sont différentes².

Une approche complémentaire, développée à partir de l'enquête Emploi réalisée par l'Insee, consiste à croiser les secteurs et les métiers pour retenir un périmètre composé :

- des métiers du sport³ exercés dans les secteurs du sport ;
- des métiers du sport exercés dans d'autres secteurs d'activité ;
- enfin des métiers non sportifs (responsable administratif et financier, par exemple) exercés dans un des secteurs du sport.

France Stratégie s'est inspirée de cette approche pour estimer l'emploi du sport : celui-ci représente 227 000 emplois⁴, dont près de la moitié (104 000) sont des emplois exercés dans des structures dont l'activité principale relève du sport mais qui exercent des professions autres que celles d'éducateurs sportifs ou de vendeurs d'articles de sport⁵. Sont retenues dans cette approche uniquement les activités principales et, parmi les activités associées au sport, le commerce de détail d'articles de sport en magasins spécialisés et la location et location bail d'articles de loisirs et de sport.

Ces emplois sont caractérisés par une « fragmentation » supérieure à la moyenne, avec une part élevée de formes d'emploi atypiques et d'indépendants (12 % contre 7 % dans l'emploi total). On y observe également plus de temps partiels (30 % contre 19 %) et de travailleurs ayant plusieurs employeurs (5 % contre 2 %) ou exerçant plusieurs professions (11 % contre 3 %). Ces conditions ne semblent pas freiner la forte croissance des emplois

¹ PCS 424a qui inclut en outre les sportifs professionnels.

² Par exemple, un salarié ou un indépendant peut cumuler plusieurs emplois ; et inversement un poste peut concerner plusieurs salariés à temps partiel. Un salarié peut également exercer une autre activité sous un statut d'indépendant.

³ Il s'agit dans ce cas de décider quelles professions retenir (nomenclature des PCS).

⁴ Il s'agit de la moyenne sur la période 2013-2016.

⁵ Les PCS retenues pour cette approche sont celles de moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels (424a) et vendeurs en habillement articles de sports (554e). Il est bien sûr envisageable d'élargir l'analyse en intégrant d'autres PCS.

dans le sport, qui a enregistré 28 000 emplois supplémentaires (+ 23 %)¹ pour la période 2008 à 2016. Cette croissance est notamment portée par celle des métiers « non sportifs » exercés dans un secteur du sport (+ 20 000 emplois). Il s'agit principalement d'agents de service de la fonction publique (hors écoles et hôpitaux)², d'employés administratifs divers d'entreprises, d'indépendants gestionnaires de spectacles, d'agents et hôtesses d'accueil. Les moniteurs et éducateurs sportifs et sportifs professionnels ont également connu une forte croissance (+ 15 000 emplois). Seuls les métiers de vendeurs et détaillants ont vu leurs effectifs diminuer sur la période. En prospective, la croissance globale des emplois dans le domaine du sport devrait se poursuivre à l'horizon 2022³.

Ces données et estimations fondées sur les sources et les nomenclatures de la statistique publique sont essentielles pour fournir un cadrage quantitatif global et orienter les acteurs de l'emploi et de la formation. Elles ont servi au groupe de travail pour montrer la nécessité de ne pas concentrer l'observation sur les seuls métiers de l'encadrement mais de l'élargir à des espaces d'activités professionnelles qui s'exercent autour de l'activité sportive. Le panorama élaboré par le groupe de travail (voir figure page suivante) illustre le fait que l'activité sportive ne peut se développer sans prendre en compte un halo de métiers et de compétences empruntés à d'autres secteurs. On peut ainsi distinguer :

- *les métiers « cœurs » du sport* renvoyant pour une majeure partie à des filières de formation organisées : il s'agit essentiellement de professions réglementées telles que les éducateurs sportifs, les professeurs d'EPS, les entraîneurs, etc. ;
- *des métiers « techniques »* pour lesquels le sport relève d'une spécialisation et qui se développent avec lui : médecins, kinés, ergonomes, chercheurs, journalistes, métiers du commerce et du marketing, métiers de l'ingénierie, etc. ;
- *des métiers dits transversaux* qui relèvent davantage de fonctions complémentaires à l'activité principale d'encadrement. Par exemple, pour être salarié à temps plein dans un petit club, l'éducateur sportif doit de plus en plus assurer des fonctions qui vont bien au-delà de ses compétences « cœur de métier », à savoir l'encadrement et l'animation : organisation d'évènements, communication, mobilisation d'outils numériques, réalisation vidéo, droit, gestion, etc. ;
- *les métiers émergents* en lien avec le développement de l'e-sport, par exemple.

¹ Cela représente 3 500 emplois supplémentaires en moyenne annuelle sur les huit ans.

² Sachant que cette catégorie intègre une partie des 56 800 postes de la filière sportive territoriale.

³ France Stratégie-Dares (2015), *Les métiers en 2022*.

Panorama des métiers existants ou émergents en lien avec le développement des activités sportives



Source : France Stratégie/Céreq, à partir de l'enquête métiers réalisée auprès des membres du groupe de travail

Cette représentation élargie des métiers du sport offre un cadre particulièrement adapté pour intégrer les mutations des pratiques et des structures sportives à moyen terme identifiées par le groupe de travail. Elle ouvre la possibilité de dessiner des aires de mobilité entre métiers à partir des compétences mobilisées.

L'évolution des pratiques sportives : quels enjeux pour demain ?

Le champ sportif est de plus en plus ouvert à de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux et les transformations en cours ont inévitablement un impact sur sa structuration. Trois grandes tendances qui auront un effet certain sur les métiers et les compétences à court et moyen terme sont clairement identifiables¹.

¹ Voir notamment le [rapport annuel de la branche professionnelle du sport](#) et ses travaux sur les mutations des pratiques sportives, présentés en séances du groupe de travail.

Tout d'abord, on constate une diversification des modalités de pratiques. Avec le développement du segment sport-loisirs lié à la massification et à la démocratisation des pratiques sportives, le nombre de licenciés n'est plus à lui seul un indicateur pertinent du nombre de pratiquants d'activités sportives. Les enquêtes montrent depuis quelques années que les pratiques s'émancipent des clubs et associations sportifs pour s'orienter vers des pratiques « hors structures » *a priori* moins contraignantes. Cette diversification est liée, entre autres, à la recherche de formes d'organisation à faibles contraintes et donc au développement d'une offre privée personnalisée.

En effet, les pratiques sportives répondent à des besoins émanant de nouveaux publics : femmes, seniors, salariés, malades, etc. Leurs besoins sont spécifiques en termes d'objectifs (entretien physique, bien-être, soins, santé, etc.) comme de modalités de pratiques (sur le lieu de travail, chez soi, dans des centres privés, à l'extérieur, etc.).

Enfin, en lien avec les deux évolutions précédentes, de nouvelles pratiques et de nouveaux lieux d'organisation de la pratique devraient continuer à se développer. L'offre de loisirs sportifs payants est en plein essor, en réponse au souhait des pratiquants de disposer d'équipements en libre accès, sans contrainte de calendrier, avec un type d'encadrement choisi ou sur de nouveaux modes de pratique (activité autonome, salle de remise en forme, salle de foot à cinq, salle d'escalade, salle de fitness, etc.). Le sport s'immisce également dans le monde du travail pour des raisons de santé et de bien-être des salariés. Enfin, le lien entre le sport et la santé devient de façon plus générale un enjeu de politique publique.

Ces bouleversements ont des conséquences importantes sur les organisations support des pratiques, avec une offre de plus en plus concurrentielle, que vient refléter la croissance des indépendants et des employeurs privés marchands. Le modèle associatif traditionnel est ainsi confronté à la fragilisation de son modèle économique.

Ces grandes tendances convergent vers une transformation des besoins en compétences, en particulier dans les métiers de l'encadrement et des métiers supports à la professionnalisation des clubs. Pour les encadrants, la réponse aux besoins de publics aux problématiques diverses suppose de développer, outre les aptitudes physiques et les connaissances sportives, des compétences sociales et relationnelles (qualités psychologiques, sens de l'écoute, gestion du stress, etc.) mais également spécifiques (notions en anatomie, pratiques énergétiques, techniques de coaching, etc.). La gestion de nouveaux publics, jointe à la nouvelle offre de loisirs, implique la maîtrise de compétences socio-sportives et d'animation sociale. Les nouveaux encadrants devront être en capacité d'intervenir dans plusieurs disciplines (multi-spécialisation) et dans des contextes d'encadrement multiples.

Par ailleurs, certains professionnels de l'encadrement, notamment dans les petites structures, seront amenés à acquérir des compétences organisationnelles et financières,

au service du développement et du financement de leur activité. Avec la diffusion dans le sport des innovations technologiques, il est également à prévoir une montée en compétences techniques numériques des personnels, afin d'assurer la maintenance et l'entretien d'équipements plus sophistiqués.

L'évolution du modèle associatif questionne également la professionnalisation des salariés et des bénévoles. Les clubs sportifs doivent être en mesure de coordonner et de fidéliser des intervenants aux statuts parfois variés, ce qui implique une formalisation des procédures de recrutement et une amélioration de la gestion des plannings. Par ailleurs, face à la nécessaire diversification de leurs ressources, les clubs seront amenés à améliorer leur mode de gestion administrative et financière. Cela les conduit à renforcer des compétences de différentes natures – juridiques, commerciales pour capter de nouveaux adhérents, numériques pour gérer la dématérialisation croissante des déclarations administratives et autres déclarations obligatoires.

Repenser les métiers et les formations au regard des parcours et des compétences

Comment l'offre de formation et de certifications doit-elle s'adapter à ces évolutions ? Pour répondre à cette question, il convient de s'intéresser aux formations conduisant aux métiers de l'encadrement sportif, les métiers « cœurs » du sport. Afin de garantir la sécurité des usagers, ces métiers ont été réglementés, leur exercice est ainsi conditionné par la possession de qualifications professionnelles déterminées. L'État a d'abord été le seul certificateur puis cette prérogative s'est progressivement élargie aux branches et aux fédérations sportives. Avec l'apparition de nouvelles pratiques et disciplines sportives, de nouvelles spécialités de diplômes ont été créées : environ 1 000 certifications coexistent aujourd'hui, dont 300 sont encore délivrées¹. Le ministère des Sports, le ministère de l'Enseignement supérieur et la branche professionnelle du sport sont désormais les trois principaux certificateurs. Environ 33 000 personnes ont obtenu un diplôme en 2017, un chiffre qui progresse d'année en année :

- 11 825 sont titulaires d'un diplôme universitaire (filiale STAPS générale ou professionnelle²) : ce sont des jeunes en formation initiale dont une partie se destine aux métiers de l'enseignement des APS (préparation du concours) ;

¹ Les diplômes dont les titulaires sont encore en activité sont intégrés dans ce décompte, même s'ils ne sont plus délivrés.

² STAPS : sciences et techniques des activités physiques et sportives.

- 15 300 sont titulaires d'un diplôme du ministère des Sports (dont 11 500 titulaires d'un BPJEPS¹). Ils sont plus âgés que les diplômés de la filière STAPS, et 70 % d'entre eux étaient déjà actifs avant leur entrée en formation ;
- 6 000 sont titulaires d'un Certificat de qualification professionnelle (CQP) délivré par la branche professionnelle du sport. Ils sont en général plus âgés que les précédents et déjà en emploi dans une des structures adhérentes de la branche (association ou entreprise).

Les sources statistiques sur l'insertion professionnelle de ces diplômés sont variées mais de bonne qualité. Les travaux de l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) et de la MEOS (Mission des études, de l'observation et des statistiques) permettent d'analyser les situations professionnelles des diplômés du ministère des Sports. Ainsi, 8 diplômés d'un BPJEPS sur 10 sont en emploi neuf mois après l'obtention de leur diplôme². Pour la filière universitaire, le taux d'emploi des diplômés de STAPS (hors poursuite d'étude), s'élève à 84,5 % (91 %³ pour les niveaux master) dans les deux ans qui suivent l'obtention du diplôme⁴. En revanche, le suivi des parcours professionnels et l'évolution des carrières sont très peu documentés. La branche professionnelle du sport fait état d'une ancienneté moyenne dans l'emploi de huit années dans les métiers de la branche, sans que l'on sache ce que deviennent les diplômés ayant quitté le secteur.

De surcroît, il manque une vision globale sur la conception et la cohérence des parcours professionnels. Acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi du champ sportif ne partagent pas les mêmes représentations des parcours professionnels. Il en a résulté un empilement de l'offre de certifications qui la rend peu lisible pour les jeunes, les actifs et les employeurs. Pour y remédier, des lieux de concertation entre ces différents acteurs ont été créés. La Commission professionnelle consultative (CPC) des métiers du sport et de l'animation a pour mission de formuler des avis sur la création, l'actualisation ou la suppression des diplômes professionnels relevant de son champ. Le Comité de concertation relatif aux formations, qualifications et emplois dans les champs du sport et de l'animation est plus récent (2013) et a pour objectif de suivre l'évolution de l'emploi et de l'offre de certifications. Il est composé de représentants des ministères des Sports, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, des partenaires sociaux représentant

¹ BPJEPS : brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

² INJEP (2018), « Enquête insertion 2018 auprès des diplômés d'un BPEJPS », présentation au groupe de travail.

³ Soit un taux d'insertion identique à celui des diplômés de masters entrés dans la vie active et qui occupent un emploi au 1^{er} décembre 2016 (voir Ménard B. (2017), « [Le taux d'insertion professionnelle des diplômés de master progresse, les conditions d'emploi sont stables](#) », *Note Flash du SIES*, n° 24, décembre).

⁴ La C3D (Conférence des directeurs et doyens STAPS) a réalisé avec le GAREF (Groupe d'analyse de la relation emploi-formation) une [enquête sur le parcours professionnel](#) ou scolaire des étudiants diplômés en 2015-2016 d'un diplôme STAPS. Les résultats ont été présentés en séminaire de la C3D le 8 janvier 2019.

les établissements, de la branche professionnelle du sport, etc. Sans sous-estimer les tensions entre des acteurs dont l'offre de certifications peut entrer en concurrence directe, on constate que cet espace de dialogue et de concertation a produit en quelques années des résultats concrets pour favoriser les passerelles grâce à des équivalences entre diplômes. Ces équivalences doivent permettre aux jeunes et aux actifs de valider plus facilement de nouvelles certifications et ainsi d'évoluer professionnellement dans le champ du sport. Ces approches préfigurent la mise en place du nouveau système de correspondances entre blocs de certifications proches, dans le cadre du registre national des certifications professionnelles (RNCP), imposée par la loi « avenir professionnel » du 5 septembre 2018.

Ces avancées restent cependant trop limitées au champ de l'encadrement des pratiques sportives, alors que le groupe de travail insiste sur la nécessité d'élargir cette approche à d'autres métiers afin d'encourager les mobilités :

- pour une partie des activités professionnelles du halo décrit dans la figure 1 (métiers techniques), c'est la formation et le métier d'origine qui priment dans le parcours professionnel : c'est le cas pour les journalistes sportifs, les médecins et les kinésithérapeutes du sport ;
- pour tout un ensemble d'activités ou de professions, des passerelles seraient à envisager vers les métiers d'intervenants dans des maisons de retraite, d'agents sportifs, organisateurs d'évènements, vendeurs d'articles sportifs, etc.

Tout l'enjeu pour le système de professionnalisation réside dans sa capacité à repenser le lien formation-emploi dans une vision élargie des métiers du sport, à développer les pluri-qualifications et à reconnaître les compétences des professions de l'encadrement et leur transférabilité dans d'autres domaines professionnels. Ainsi, les encadrants et les animateurs sportifs réalisent de nombreuses activités – en plus de leur « face-à-face pédagogique » avec les pratiquants – qui font appel à des compétences variées : ils organisent les activités, managent des équipes, entretiennent le matériel, assurent la promotion et le développement de leur structure, etc.¹ Quelques initiatives de repérage des compétences transférables existent mais elles restent trop circonscrites – notamment aux sportifs professionnels ou de haut niveau – et sont à développer.

La professionnalisation des employeurs associatifs pour sécuriser l'emploi

En complément de ces efforts en faveur de la mobilité entre métiers du sport, la sécurisation des emplois dans le champ du sport repose également sur la

¹ Branche professionnelle du sport (2011), *Enseignement/encadrement des activités physiques et sportives : guide pratique pour l'aide au référentiel d'activités et compétences associées et indicateurs de classification*, Cabinet Interface.

professionnalisation des structures associatives employeuses. Celles-ci représentent en effet 80 % des employeurs de la branche professionnelle. Plusieurs solutions existent, non exclusives les unes des autres :

- la formation des dirigeants bénévoles et salariés à la gestion des associations et leur accompagnement dans ces démarches de professionnalisation par les structures dédiées comme les Maisons des associations ou le Dispositif local d'accompagnement (DLA) ;
- la mutualisation des moyens et des emplois, à travers les groupements d'employeurs ou les clubs et fédérations multisports ;
- une troisième voie consiste à promouvoir le développement ou l'évolution des clubs associatifs vers de nouveaux modèles hybrides du champ de l'économie sociale et solidaire telles que les Sociétés coopératives d'intérêt collectif¹ (SCIC) ou les modèles combinant associations mères et filiales commerciales.

Conclusion et approfondissements

L'élaboration de cette vision prospective partagée des emplois et des compétences pour les métiers du sport est une première étape. Elle ne présente un intérêt que si le diagnostic est ensuite approprié et décliné en orientations et en actions opérationnelles par les instances dont c'est la responsabilité.

Le panorama large des métiers du sport réalisé ici a permis d'élargir la focale au-delà des seuls métiers « cœurs » du sport, pour définir un périmètre qui croise différents métiers et secteurs d'activité. Le manque de sources permettant de suivre les parcours des personnes en emploi conduit à formuler plusieurs propositions. Si l'on considère que le périmètre identifié favorise une conception des parcours professionnels au sein des métiers du sport au sens large, des études complémentaires spécifiques devront être menées :

- approfondir le panorama des métiers existants et émergents associés à l'activité sportive, afin d'identifier les « blocs de compétences » transférables des métiers d'encadrement vers d'autres métiers et les nouvelles compétences à associer aux métiers en évolution. L'appel à projet du Plan d'investissement dans les compétences intitulé « Soutien aux démarches prospectives compétences », à destination des branches professionnelles, pourrait être mobilisé par une ou plusieurs branches (sport, commerce d'articles sportifs, évènementiel, par exemple) ;

¹ Le rapport sur la *Nouvelle Gouvernance du sport* de Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux formule une recommandation en ce sens (page 41).

- réaliser une étude sur les parcours professionnels et les mobilités dans le champ du sport. L'analyse des trajectoires des personnes passées par les métiers du sport permettrait de cartographier les mobilités intra et intersectorielles et de mieux comprendre les opportunités et les freins à la mobilité professionnelle.

Ces études permettraient aux certificateurs et aux partenaires sociaux de débattre :

- d'abord sur l'harmonisation des intitulés de compétences qui composent les diplômes des différents certificateurs ;
- ensuite sur les passerelles et les équivalences à mettre en place entre diplômes, en s'appuyant sur une logique de blocs de compétences.

Enfin, un élargissement du comité de concertation à de nouveaux acteurs – représentants de branches professionnelles ou d'autres ministères – pourrait être discuté, pour parachever ces évolutions, en complément de sa configuration actuelle, qui doit être maintenue pour traiter spécifiquement des problématiques des diplômes qui conduisent aux métiers de l'encadrement. Le chantier ouvert par le comité de concertation sur les correspondances entre certifications proches pourrait également être prolongé et élargi.

L'enjeu n'est pas seulement technique, il est aussi institutionnel, dans la mesure où il nécessite de passer d'un régime de concurrence implicite entre certificateurs à un régime fondé sur la complémentarité de leurs systèmes de certification.



INTRODUCTION

Ce rapport est le résultat d'une saisine du Premier ministre¹ confiant à France Stratégie la réalisation d'une Vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC dans la suite du texte) des métiers du sport. L'objectif était d'engager les divers acteurs de cette filière dans une « démarche d'anticipation des besoins en compétences et en qualification » visant à « éclairer de façon concrète l'évolution des emplois et métiers à l'horizon 2024 ».

Le défi d'une vision partagée

L'engagement dans cette démarche a constitué un véritable défi. Comment « converger vers des repères collectifs indispensables sur les métiers et les compétences »² dans un champ d'activité aussi hétérogène ? Le secteur du sport est en effet marqué par une grande diversité d'acteurs de taille différente mais aussi par une distinction nette entre des structures associatives tirées par le bénévolat et des organisations assumant clairement leur activité marchande ou leur orientation commerciale. Il se caractérise enfin par une croissance du nombre d'emplois, en partie ternie par des indicateurs de faible qualité (forte proportion de CDD et de temps partiels).

À cette complexité première s'ajoute une actualité particulièrement dense qui contribue à enrichir le cadre d'analyse. Tout d'abord, l'horizon temporel de moyen terme est largement occupé par l'organisation d'une série d'événements sportifs internationaux en France au cours de la décennie à venir, dont la Coupe du monde de rugby en 2023 et les Jeux olympiques de Paris en 2024. Ensuite, la concertation nationale engagée autour de la nouvelle gouvernance du sport au cours du premier semestre 2018 s'est conclue par la remise d'un rapport à la ministre des Sports le 16 octobre 2018³. Enfin, la loi du 5 septembre 2018 sur « la liberté de choisir son avenir professionnel » modifie le paysage et l'organisation de la formation professionnelle : elle prévoit notamment dès 2019 la

¹ Voir annexe 1.

² Extrait de la lettre de saisine du Premier ministre du 9 février 2018.

³ Lefèvre L. et Bayeux P. (2018), *La nouvelle gouvernance du sport*, rapport remis au comité de pilotage présidé par la ministre des Sports, août.

transformation des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) en Opérateurs de compétences (OPCO), organismes assurant une mission de conseil aux entreprises en matière de gestion de la formation continue et de l’alternance.

Si l’on ajoute à ces éléments le maillage déjà dense du champ sportif par de multiples études, rapports, ouvrages, etc., la tâche s’annonçait délicate pour engager une démarche ayant du sens pour les acteurs concernés.

Une méthode originale

Le défi a pu être relevé grâce aux bases méthodologiques testées à l’occasion de la double expérimentation conduite au préalable pour les métiers du numérique et pour la filière « transformation et valorisation des déchets »¹.

La réflexion sur la construction de cette nouvelle VPPEC a été menée par un groupe de travail qui a rassemblé une cinquantaine de membres liés au champ du sport et qui a tenu huit séances entre avril et novembre 2018². Les membres ont été largement impliqués dans l’élaboration du présent rapport, sur lequel ils ont pu à différentes reprises apporter leur avis. Comme pour les deux précédentes VPPEC, l’originalité de la démarche repose sur une volonté de mobiliser une approche prospective renouvelée qui s’efforce de concilier la construction collective d’une vision à moyen terme du champ du sport avec des enjeux opérationnels à court terme.

En quête d’un renouvellement des cadres d’analyse et d’action de la relation formation-emploi dans le sport

Ce rapport cherche à traduire les points de convergence, voire les consensus apparus entre les participants réguliers au fil des séances du groupe. Mais il n’occulte pas les divergences d’appréciation sur certains points. Fondé sur une démarche visant à dépasser les jeux de posture et à privilégier l’écoute et le dialogue, le rapport cherche à exprimer un « partage de visions » entre acteurs, pour rendre possible l’émergence de nouvelles représentations.

Ainsi le premier chapitre s’intéresse au périmètre des activités, des emplois et des métiers relevant du sport : il revient sur la difficulté de la statistique publique à stabiliser des contours mouvants pour tenir compte des nouvelles activités périphériques (commerciales ou non) liées au sport et des nouvelles formes d’emplois (auto-entrepreneuriat, double statut salarié/autoentrepreneur, pluriactivité). La position retenue, qui résulte de nombreux débats au sein du groupe, consiste à placer au centre de la réflexion l’activité sportive et à identifier différents métiers qui peuvent s’y rattacher. Cette représentation permet de

¹ Voir annexe 3.

² La composition du groupe figure en annexe 2.

relier autour de ce référent commun des métiers souvent identifiés comme relevant de champs différents.

Le deuxième chapitre est le plus prospectif dans le sens où il vise à présenter les mutations – pour partie déjà en cours – dans le paysage des activités sportives et leurs tendances dans les années à venir. Celles-ci paraissent assez consensuelles au sein du groupe et confirment largement les travaux déjà réalisés notamment par la branche professionnelle du sport. Mais elles soulignent surtout la nécessité pour les acteurs en charge du sport de concevoir des modes d'organisation qui devront intégrer en continu ces nouveaux enjeux (que ce soit en termes économiques et commerciaux, ou en matière d'évolution des profils des publics ou de renouvellement des pratiques).

Le troisième chapitre apporte des éléments de réponse à la question soulevée dans la lettre de mission sur les « processus de professionnalisation dans la filière » en s'intéressant à la professionnalisation des individus, donc aux enjeux de formation et surtout de certification dans le champ sportif. Sur le constat d'une grande diversité des certifications existantes, il formule le besoin d'un système de professionnalisation reposant sur la conception de parcours individuels transversaux aux différents métiers et structures de formation et d'emploi. Les enjeux de compétences sont ici centraux pour soutenir ces mobilités.

Dans le dernier chapitre, l'accent est mis sur la professionnalisation des structures d'emploi. Les échanges au sein du groupe confirment les analyses déjà réalisées sur la diversité croissante des statuts d'emploi (emplois associatifs, publics, marchands ou travailleurs non-salariés). Ils permettent cependant d'aller au-delà en pointant des pistes d'évolution des organisations visant une plus grande sécurisation des parcours pour les individus tout en assurant le développement des emplois du sport.



CHAPITRE 1

ÉLARGIR LE CHAMP D'OBSERVATION : DES ACTIVITÉS SPORTIVES AUX MÉTIERS ASSOCIÉS

Depuis plus de vingt ans, le secteur du sport et les métiers qui s'y rattachent sont en pleine expansion. En France, on dénombre plus de 45 millions de pratiquants réguliers ou occasionnels, 16 millions de licences, plus de 300 000 associations dont 180 000 affiliées à une fédération et environ 4 millions de bénévoles¹. Le sport est exercé dans le secteur associatif comme dans le secteur commercial, à titre amateur ou professionnel, en loisir ou en compétition, pour la performance, le bien-être ou pour la santé, le tout réparti sur près de 250 disciplines.

Selon une définition large, on estime à environ 300 000² le nombre de personnes qui occupent un emploi en lien avec l'activité physique et sportive. Cette estimation regroupe un grand spectre d'activités dans des secteurs très divers tels que l'enseignement, l'animation, la fabrication et le commerce d'articles de sport, la santé, le tourisme ou encore l'organisation d'évènements sportifs. Se côtoient ici par exemple les moniteurs et les encadrants sportifs, les sportifs professionnels, les cadres du ministère chargé des sports, ainsi que des emplois dans des filières administratives et techniques. Dans une telle diversité, il n'est pas toujours aisé de s'y retrouver, d'autant que les employeurs et les métiers exercés sont eux-mêmes multiples. État, collectivités territoriales, fédérations et clubs sportifs mais aussi centres de remise en forme et de loisirs privés, magasins spécialisés sont autant d'employeurs, pour des employés aux statuts divers et aux qualifications différentes.

¹ Actes des assises des métiers du sport, septembre 2015, Aix-en-Provence.

² Juillet N., Buisine S. et Gouju J.L. (2013), *Panorama des situations professionnelles du champ des activités physiques et sportives*, CAFEMAS (Centre d'analyse des formations, des emplois et des métiers de l'animation et du sport), janvier.

1. De qui et de quoi parle-t-on ?

1.1. Une organisation et une gouvernance en pleine mutation

L'organisation du sport en France repose sur le mouvement sportif et les pouvoirs publics (voir figure 1 page suivante).

Historiquement, le ministère des Sports détermine sur le territoire national la politique en matière de développement des pratiques sportives et l'encadrement juridique du sport, des pratiques amateurs au sport de haut niveau. Il est aussi responsable des formations et des certifications permettant l'encadrement des activités physiques et sportives.

Cette organisation s'inscrit dans le cadre plus large du Comité international olympique et des fédérations sportives internationales qui se déclinent ensuite du niveau européen au niveau communal (associations sportives). En miroir, on retrouve les acteurs publics, interlocuteurs privilégiés du mouvement sportif : l'Union et le Conseil de l'Europe, l'État (ministères des Sports, de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur) au niveau national et déconcentré, et les collectivités territoriales (Régions, conseils départementaux, communes et EPCI¹). Ces dernières ont différentes responsabilités, notamment le soutien aux projets sportifs d'envergure et l'aménagement des infrastructures sportives des lycées pour les conseils régionaux ; l'organisation du sport de nature² et l'aménagement des infrastructures sportives des collèges pour les conseils départementaux ; enfin la construction, l'aménagement et la gestion des infrastructures sportives pour les communes et les EPCI. Les collectivités financent également les associations sportives *via* des subventions³.

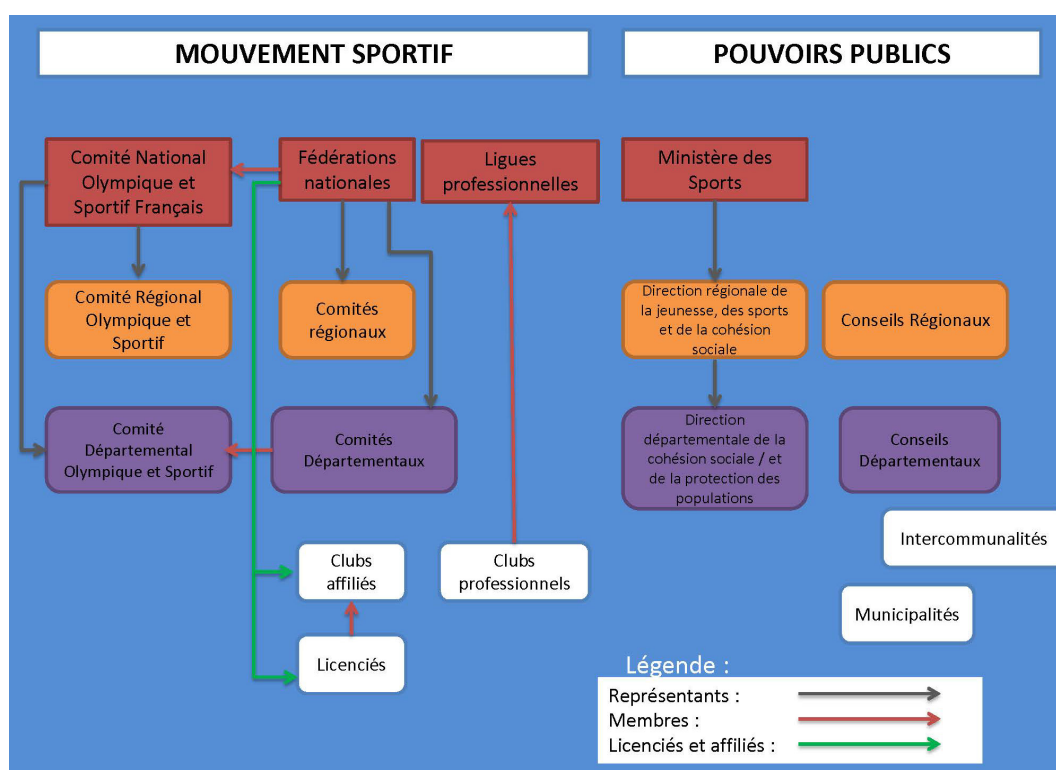
Ces acteurs historiques du sport en France interviennent essentiellement dans le champ des activités physiques et sportives encadrées, c'est-à-dire qui reposent sur une relation de face-à-face pédagogique entre pratiquants et encadrants.

¹ Établissements publics de coopération intercommunale : syndicats et communautés de communes, communautés d'agglomérations, communautés urbaines, métropoles,...

² Article L 311-1 du code du sport : « les sports de nature s'exercent dans des espaces ou sur des sites et itinéraires qui peuvent comprendre des voies, des terrains ou des souterrains du domaine public ou privé des collectivités publiques ou appartenant à des propriétaires privés, ainsi que des cours d'eau domaniaux ou non domaniaux ».

³ Association nationale des élus en charge du sport - ANDES (2017), *Sources de financement des équipements sportifs*.

Figure 1 – L'organisation historique du sport en France



Source : Comité national olympique et sportif, présentation au groupe de travail VPPEC, mai 2018

Mais le sport est aussi devenu un bien de consommation, qu'il se pratique – encadré ou non – ou qu'il se regarde. Il génère de l'activité économique en dehors du champ des activités physiques et sportives : construction et rénovation des équipements, industries textiles, commerce d'articles sportifs, sécurité, évènementiel, etc. À côté des acteurs historiques de nouveaux acteurs ont émergé qui contribuent à développer l'offre sportive. L'essor des salles de sport depuis les années 1990 en est l'illustration la plus visible.

Si les associations constituent encore la forme d'organisation principale, les entreprises sont aussi devenues des acteurs incontournables. La signature du « contrat de filière sport » par l'État et les acteurs de la filière consacrée aux équipements et évènements sportifs en mars 2016 est venue formaliser la reconnaissance de ces acteurs situés en amont et en aval de la pratique sportive : construction d'équipements, fabrication et distribution d'articles de sport, presse sportive, agences de communication, etc.

Pour clarifier le rôle de chacun des acteurs dans l'élaboration de la politique sportive en France, le ministère des Sports a lancé fin 2017 une large concertation portant sur la gouvernance du sport en France. Le rapport Lefèvre-Bayeux remis à la ministre des sports le 16 octobre 2018 formule cinquante-sept préconisations qui entendent « renforcer l'autonomie et la responsabilité des fédérations et des clubs, mieux reconnaître le rôle des

collectivités territoriales et celui des entreprises, recentrer le rôle de l'État »¹. La première mesure avancée vise à regrouper les parties prenantes au sein d'une Agence chargée de proposer une politique sportive concertée et coordonnée, tant dans le domaine du sport de haut niveau que dans celui de la pratique pour tous. Le rapport propose que l'État, le mouvement sportif, les collectivités et le monde économique soient représentés dans le conseil d'administration composé de quatre collèges. Suite à la remise de ce rapport, [la création de l'Agence du sport a été actée fin 2018](#) par la ministre des Sports : « L'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et le monde économique vont désormais travailler de manière collégiale et concertée ». L'Agence, dont la mise en place est prévue en 2019, assurera deux missions, la haute performance et le développement des pratiques. Qu'il s'agisse du contrat de filière ou de cette nouvelle agence, la tendance est bien à l'élargissement du périmètre à prendre en compte.

1.2. Filière, branches, secteurs d'activité : de la difficulté à définir un périmètre

Les métiers du sport renvoient à un périmètre non totalement stabilisé du fait des mutations qui traversent ces activités. Historiquement attachés à de l'emploi public et associatif, ces métiers sont de plus en plus présents dans la sphère marchande. En outre, la part des indépendants y est croissante. Pour observer et analyser l'emploi avec une vision la plus complète possible, il est donc nécessaire de croiser à la fois des approches (périmètres/nomenclatures) et des sources différentes. Mais aucune ne propose une vision d'ensemble de ces métiers aux statuts divers (public/privé, salariat/indépendant).

L'entrée par les secteurs d'activité et l'approche par les branches professionnelles – au sens de la convention collective – offrent l'une comme l'autre une vision élargie des métiers du sport².

Une estimation de l'emploi salarié par les secteurs d'activité

De nombreux travaux proposent des estimations de l'emploi dans le sport, avec des angles d'analyse et des périmètres spécifiques. Par exemple, dans le contrat de filière signé en mars 2016, il est précisé que cette filière représente environ 275 000 emplois en France, soit environ 1 % de la population active, sans précision sur les métiers inclus. Le ministère des sports quantifie l'emploi salarié dans le sport à partir de deux grandes catégories

¹ Lefèvre L. et Bayeux P. (2018), [La nouvelle gouvernance du sport](#), rapport remis au comité de pilotage présidé par la ministre des Sports, août.

² Pour une analyse détaillée de ces deux approches, voir l'annexe 4.

d'activités économiques¹. On trouve d'une part les activités principales du sport, qui sont repérées par cinq codes NAF :

- Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs (8551Z) ;
- Gestion d'installations sportives (9311Z) ;
- Activités de clubs de sport (9312Z) ;
- Activités des centres de culture physique (9313Z) ;
- Autres activités liées au sport (9319Z).

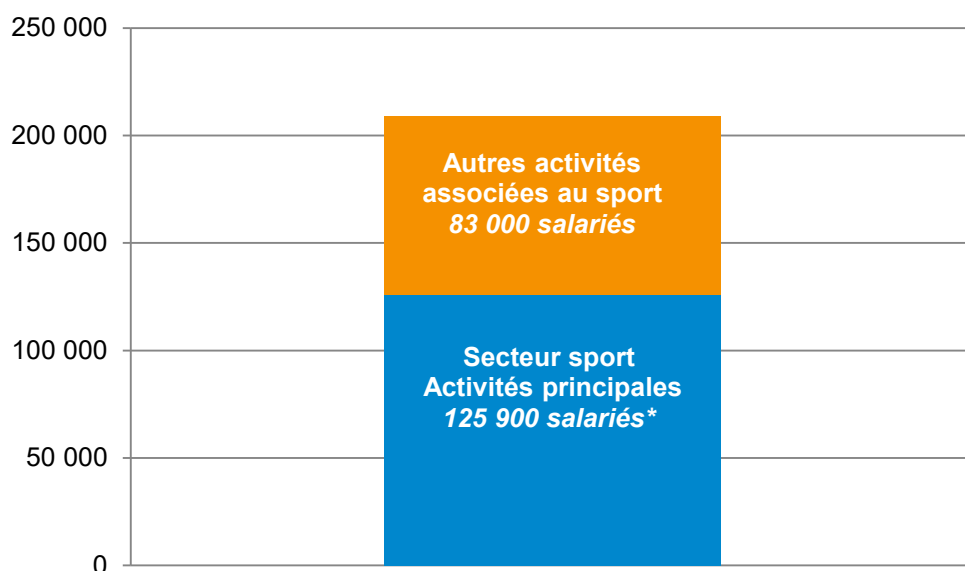
D'autre part, on trouve les activités associées au sport qui correspondent à la fois à des activités « en amont » et « en aval » concourant essentiellement à la mise à disposition de biens ou de services nécessaires à la pratique du sport. Très hétérogènes, ces activités se rattachent aussi bien au secteur de l'industrie que des services. Il s'agit plus spécifiquement des activités économiques suivantes :

- Construction de bateaux de plaisance (3012Z) ;
- Fabrication de bicyclettes et de véhicules pour invalides (3092Z) ;
- Fabrication d'articles de sport (3230Z) ;
- Commerce de détail d'articles de sports en magasins spécialisés (4764Z) ;
- Téléphériques et remontées mécaniques (4939C) ;
- Location et location bail d'articles de loisirs et de sport (7721Z).

Ainsi défini, l'emploi salarié privé dans l'ensemble du secteur sportif représente près de 210 000 salariés, dont près de 126 000 pour les seules activités principales² (voir Figure 2).

¹ Voir, les travaux de la MEOS (Mission des études, de l'observation et des statistiques, [Chiffres-clés du sport](#), ministère des Sports).

² Ce dénombrement ne prend pas en compte la question spécifique des salariés qui exercent en plus une activité en tant que travailleurs indépendants. Des travaux du Céreq ont montré que 37 % des éducateurs sportifs pluriactifs dont l'activité principale était exercée en tant que salariés étaient aussi travailleurs indépendants. Voir Molinari M. (2018), « [Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif](#) », Céreq, *Enquêtes*, n° 2, janvier.

Figure 2 – Estimation de l’emploi salarié du secteur privé dans la filière sport

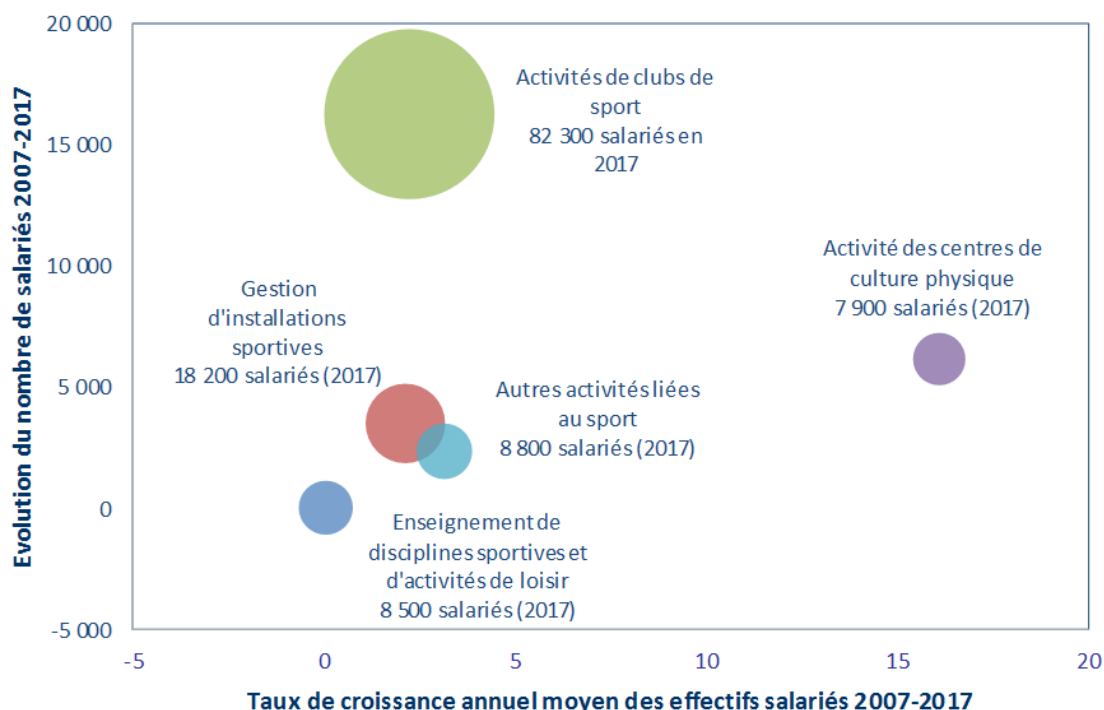
* les postes d’enseignants d’éducation physique et sportive des établissements scolaires et universitaires, publics ou privés sous contrat, ne sont pas compris car ces estimations sont issues des bordereaux de cotisations salariés du privé

Source : base de données SEQUOIA de l’Acoess 2017, traitement Céreq

En termes de dynamique, l’emploi salarié dans le secteur du sport (activités principales) a crû au rythme de 3,5 % par an en moyenne entre 1994 et 2015, soit trois fois plus vite que dans l’ensemble de l’économie nationale. Mais cette croissance est hétérogène selon les activités concernées (voir Figure 3). Ainsi, en 2017, les clubs de sport associatifs accueillent la majorité de l’emploi salarié avec 66 % des emplois du secteur, soit près de 82 300 emplois, mais cette part est en diminution comme celle des effectifs des activités de gestion d’installations sportives.

Dans le même temps, les activités des centres de culture physique ont vu leurs effectifs croître massivement et régulièrement, même si leur part dans l’emploi total reste minoritaire (7 900 salariés en 2017 contre 60 en 1994). Le taux de croissance annuel moyen des effectifs de ces activités au cours de la décennie passée est de 16 %. Toutefois, la contribution des activités des centres de culture physique à la croissance globale de l’emploi demeure très en deçà de l’apport des clubs de sport.

Figure 3 – Évolution des effectifs salariés dans le secteur du sport entre 2007 et 2017 (activités principales)



Lecture : entre 2007 et 2017, les effectifs salariés des entreprises du secteur « activités des centres de culture physique » ont progressé de 16 % en moyenne annuelle. Sur l'ensemble de la période, les effectifs ont progressé (+6 000) pour atteindre 7 900 salariés en 2017. La taille des bulles est proportionnelle au nombre de salariés en 2017 pour le secteur concerné.

Sources : AcoSS (ensemble des effectifs salariés), traitement Céreq (France entière)

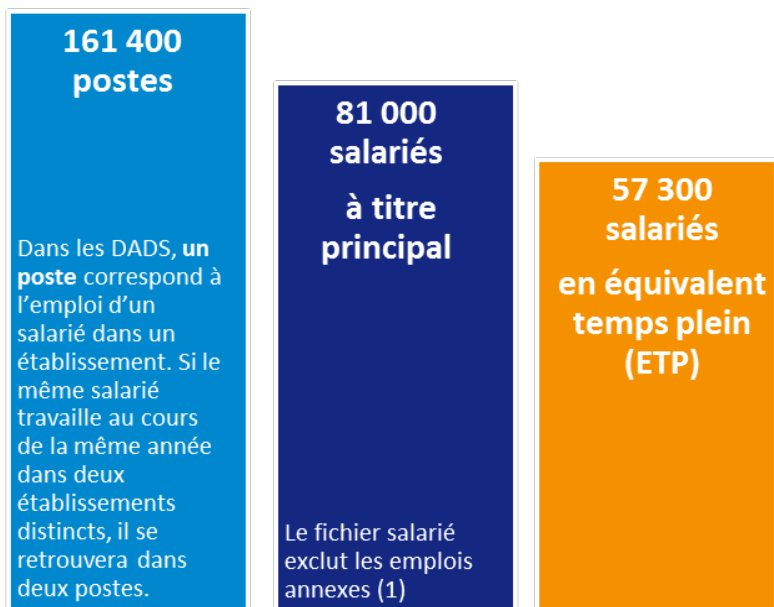
L'approche par branche professionnelle : une estimation conventionnelle de l'emploi salarié

Deux branches professionnelles ayant participé à la démarche VPPEC couvrent la plus grande partie des emplois principaux et annexes du sport : la branche du sport (IDCC¹ 2511) et celle du commerce des articles de sport et d'équipement de loisir. Les branches professionnelles du Golf (IDCC 2021) et des centres équestres (IDCC 712), qui regroupent un nombre réduit de salariés (respectivement 5 200 et moins de 5000, source Dares 2015) n'ont pas participé à la VPPEC.

¹ Identifiant de convention collective. Il s'agit d'un code unique attribué par le ministère chargé du travail à chaque convention. Il est utilisé pour produire des statistiques de la Dares à partir des DADS.

La branche professionnelle du sport estime pour sa part à environ 80 000 le nombre de salariés évoluant à titre principal au sein de ses structures (voir Figure 4).

Figure 4 – Estimation des effectifs de la branche professionnelle du sport



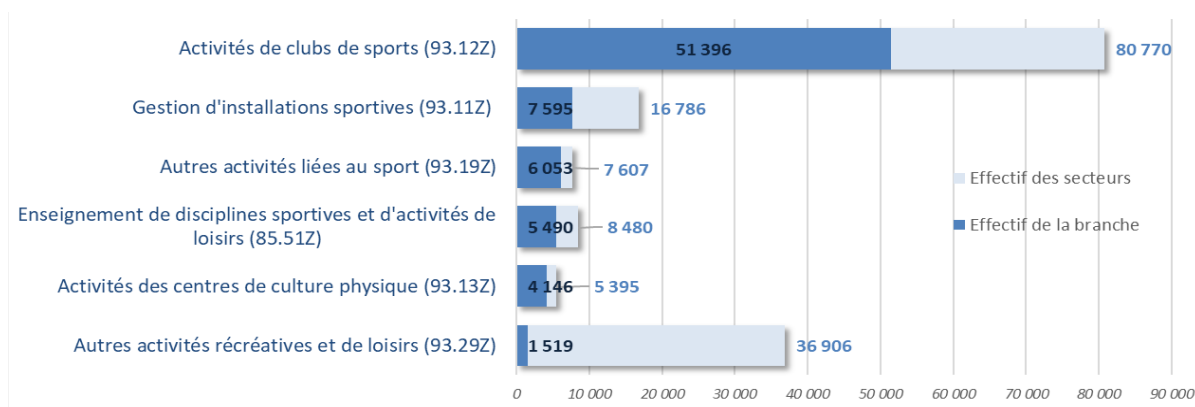
(1) Un poste est dit annexe si la rémunération nette est inférieure à 3 SMIC mensuels ou si le nombre d'heures salariées est inférieur à 120 et que la durée du travail est inférieure à 30 jours par an et que le rapport entre le nombre d'heures et la durée est inférieur à 1,5 (définition Insee)

Source : Insee DADS 2015, données France entière, emploi salarié au 31 décembre/postes

D'après l'OPCA de la branche (Uniformation), les salariés déclarés par les adhérents s'élèvent à 88 600 en 2017. Cet OPCA a tenté de comparer les effectifs des secteurs d'activité (au sens de la NAF) et ceux couverts par la branche (voir Figure 5). L'écart selon les approches varie de 45 % (gestion des installations sportives) à 80 % (autres activités liées au sport). Les activités de clubs de sport, par exemple, représentent 70 % des employeurs de la branche. L'écart le plus fort porte sur la NAF 9329Z, « autres activités récréatives et de loisirs », qui ne concerne que très marginalement les activités sportives. C'est la raison pour laquelle la MEOS, la mission statistique du ministère des Sports, comme le document du Céreq¹, ne retient pas cette activité dans le champ du secteur sportif.

¹ Molinari M. (2018), *op. cit.*

**Figure 5 – La couverture des activités concernées
par la branche professionnelle du sport**



Source : Uniformalion, 2017

Les effectifs de la branche professionnelle du commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs (IDCC¹ 1517) s'élèvent à 59 000 salariés.

La branche du commerce des articles de sport et équipements de loisirs rassemble les entreprises relevant de la Convention collective nationale (CCN) du commerce des articles de sport et équipements de loisirs (IDCC 1557) et répertoriées principalement sous le code NAF 47.64Z, « Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé ».

L'activité principale de ces entreprises est le commerce, la réparation ou la location d'articles et d'équipements de sport et de loisirs. Leur domaine d'activité inclut tout équipement accompagnant les loisirs sportifs pour les activités :

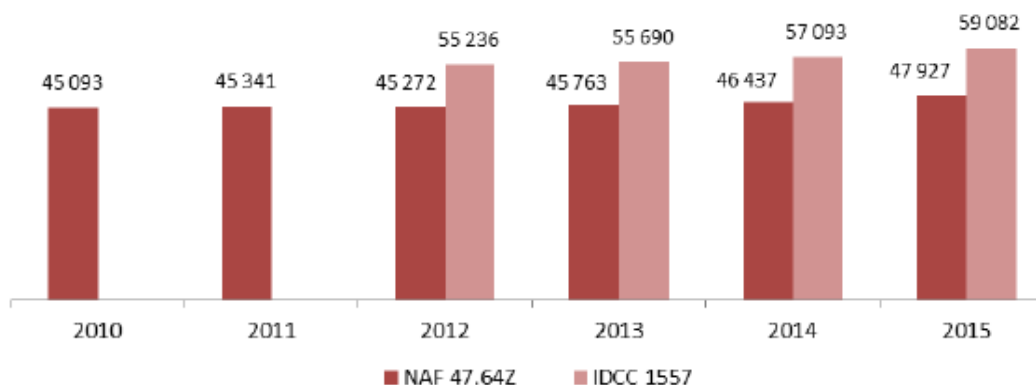
- de glisse, pratiquées sur eau (surf, ski nautique, planche à voile, etc.), sur neige (ski, surf, etc.) et sur air (parapente, deltaplane, parachute, etc.) ;
- de roulement (roller, skate, cycle, etc.) ;
- de randonnée, de campement, de pêche, de chasse ou de tir sportif ;
- de gymnastique, de musculation, de remise en forme et d'arts martiaux ;
- et pour toute activité sportive collective ou individuelle, d'intérieur ou d'extérieur.

Comme pour la branche du sport, on observe des écarts significatifs selon qu'on estime les effectifs du secteur (NAF 4764Z), qui s'élèvent à environ 48 000 salariés, et ceux de la branche (IDCC 1557), qui représentent plus de 59 000 salariés (Insee DADS), mais cette

¹ Identifiant de convention collective.

fois en faveur de la branche (voir Figure 6). Cet écart est dû au fait que des établissements déclarent appliquer la CCN et n'ont pas forcément le code NAF correspondant.

Figure 6 – Nombre de salariés dans le commerce des articles de sport (2010-2017), effectifs du secteur (NAF 4764Z) et de la branche (IDCC 1557)



Source : Insee DADS

Encadré 1 – Présentation des deux branches professionnelles ayant participé au groupe de travail VPPEC des métiers du sport

1. La branche « sport » était représentée au sein du groupe de travail par deux organisations d'employeurs (le CoSMoS et le CNEA) et par des syndicats de salariés (CGT, FNASS-Fédération nationale des associations et des syndicats de sportifs et CFDT).

Le début du dialogue social dans le sport est assez tardif. Alors que la branche « animation » disposait déjà d'une convention collective nationale (depuis le 28 juin 1988), le sport en était dépourvu. En 1990, Jean-Pierre Soisson, alors ministre du Travail, écrit au comité olympique pour déplorer cette absence de convention collective nationale (CCN). Les premières négociations se mettent en place au milieu des années 1990. Le secteur du sport bénéficie de l'expérience des partenaires sociaux de l'animation aguerris au dialogue social. La commission paritaire nationale emploi-formation (CPNEF) Sport est créée le 8 juin 2000, mais les négociations sont longues. La CCN Sport n'est finalement signée que le 7 juillet 2005. Elle est étendue par arrêté le 21 novembre 2006.

La CPNEF est chargée « de mettre en place, en matière d'emploi et de formation tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs suivants :

- renforcer les moyens de réflexion et d'action de la branche professionnelle dans tous les domaines liés à l'emploi et à la formation professionnelle ;

– agir pour que l'emploi et la formation professionnelle soient reconnus par les entreprises de la branche comme les éléments déterminants d'une politique sociale novatrice ;

– élaborer une politique de branche en matière tant d'emploi que de formation. »
(Source : site de la CPNEF)

Les deux champs Sport et Animation ont historiquement des liens forts et étroits pour deux raisons principales : depuis l'avant-guerre, il existe un ministère commun ; ces secteurs sont tous deux à forte dominante associative.

Pour aller plus loin : Buisine S. (2008), « Le processus d'harmonisation du dialogue social dans le sport professionnel. L'élaboration du chapitre 12 de la Convention collective nationale du Sport », ENS Paris Saclay, Terrains et Travaux, 2008/1, n° 14, p. 109-126

2. La branche « Commerce des articles de sport et d'équipements de loisir » était quant à elle représentée par l'Union sport et cycle, l'organisation patronale, qui se positionne plus largement sur le secteur de l'industrie des articles et équipements de sport, de loisir et du cycle, de la conception à la fabrication et à l'importation, le commerce de gros et de détail de ces produits, dont les prestations de service marchand liées à cette industrie (location de biens, accompagnement sportif, etc.). La branche a opéré des rapprochements et a adopté l'intitulé suivant en 2018 : « entreprises de la filière sport-loisirs ».

1.3. Une approche via les déclarations des individus

À partir de l'enquête Emploi, il est possible de définir le périmètre global de l'emploi dans le sport à partir des déclarations des individus, indépendamment de leur statut (public/privé, indépendant/salarié). On peut ainsi définir le périmètre de l'emploi dans le sport au sens large (voir Tableau 1) en y incluant toute personne travaillant dans le secteur du sport, que sa profession soit liée ou non au sport (cellules A et B), et toute personne exerçant une profession liée au sport, que ce soit dans le secteur du sport (cellule A) ou non (cellule C). En moyenne sur la période 2013-2016, l'emploi du sport représente 227 000 emplois :

- près de la moitié sont exercés dans le secteur du sport par des non-professionnels du sport (B) ;
- près d'un sur quatre sont exercés dans le secteur du sport par des professionnels du sport (A)

- près d'un sur cinq sont exercés dans un autre secteur par des professionnels du sport (C)

Tableau 1 – Effectifs des métiers et secteurs d'activité du sport

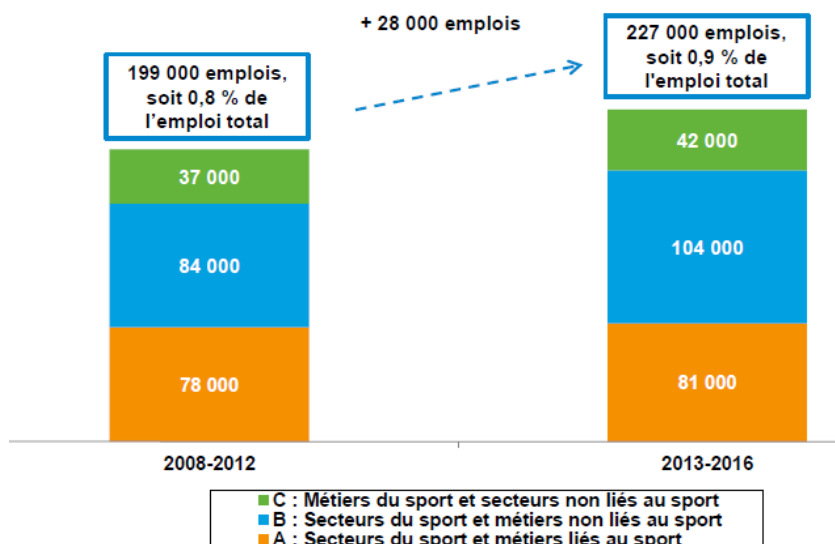
		Secteurs d'activité	
		Sport	Hors sport
Métiers	Sport	A = 81 000 (36 %)	C = 42 000 (18 %)
	Hors sport	B = 104 000 (46 %)	
Total emploi du sport		104 000 + 81 000 + 42 000 = 227 000	

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans et plus

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (2013-2016)

Sur la période 2008-2016, ce sont les métiers non liés au sport exercés dans les secteurs du sport qui ont le plus augmenté, avec une hausse de 23 % (voir Figure 7). Il s'agit principalement d'agents de service de la fonction publique (hors écoles et hôpitaux), d'employés administratifs divers d'entreprises, d'indépendants gestionnaires de spectacles (de moins de 10 salariés) et d'agents et hôtesses d'accueil.

Figure 7 – Évolution de l'emploi dans le sport 2008-2016



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans et plus

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (2008-2016)

Les conditions d'emploi des métiers du sport sont caractérisées par une fragmentation supérieure à la moyenne :

- le statut d'emploi est plus précaire, avec 12 % d'indépendants contre 7 % dans l'emploi total, 61 % de CDI et 22 % de contrats courts ;
- plus de 30 % travaillent à temps partiel, contre 19 % dans l'emploi total ;
- une part plus importante de travailleurs ont plusieurs employeurs : 5 % contre 2 % dans l'emploi total ;
- la poly-activité est plus marquée, avec 11 % qui déclarent exercer plusieurs professions contre 3 % dans l'emploi total.

Le rapport de la branche professionnelle du sport¹ dresse un panorama similaire des conditions d'emploi, caractérisées par le fractionnement de l'activité professionnelle. On observe ainsi une forte diffusion des formes d'emploi dites atypiques (saisonniers, horaires décalés), une part très élevée de CDD (un tiers des salariés, soit 10 points de plus que dans l'ensemble des activités tertiaires – et cette part s'élève à 40 % pour les seuls encadrants des APS), de nombreux temps partiels (40 % des salariés), une part importante d'emplois dits « annexes » (environ un tiers des 160 000 postes des entreprises de la branche). Dans ce contexte, la multi-activité concerne de nombreux salariés (voir Figure 8)

Figure 8 – Conditions d'emploi des salariés de la branche professionnelle du Sport



Source : *Rapport de la branche professionnelle du sport, 2018*

¹ CPNEF Sport et Uniformation (2018), *Rapport de la branche professionnelle du sport*, avril.

Ces caractéristiques ont conduit les membres du groupe de travail à débattre dès les premières séances de travail sur l'importance de favoriser les passerelles entre les métiers de l'encadrement des pratiques et les autres métiers ou secteurs du domaine (événementiel, commerce, management, etc.) pour améliorer des conditions d'emploi jugées non satisfaisantes. C'est notamment sur la base de ces échanges que la réflexion s'est orientée sur les métiers du sport.

2. Les métiers du sport : entre représentation et diversité

Ces différents périmètres – établis par le ministère des Sports ou par les branches professionnelles – permettent d'approcher l'emploi salarié par des structures dont l'activité principale appartient à un des codes NAF retenus ou qui adhèrent à la CCN en question. Cependant, au sein de ces structures, les métiers sont divers. Comme pour tous les secteurs économiques, il existe des métiers caractéristiques que l'on peut considérer comme « cœur d'activité » – les moniteurs et éducateurs sportifs pour la CCN du sport, les vendeurs d'articles de sports pour la CCN du commerce d'articles de sport (voir Encadré 2) – mais aussi de nombreuses professions dites « supports », souvent de nature plus transversale. Les « métiers du sport » recouvrent donc une réalité très diverse, éloignée des représentations limitées aux métiers dont le sport est l'activité principale.

Encadré 2 – L'emploi par métiers dans le sport, quelques données

Les moniteurs et éducateurs sportifs : 104 400 personnes en emploi à titre d'activité principale (RP Insee).

Les vendeurs d'articles de sports : 15 000 salariés en emploi à titre d'activité principale (RP Insee).

Pour la fonction publique territoriale : 56 800 postes sur des emplois de directeurs du service des sports, d'animateurs, mais également des personnels en charge de la gestion administrative et de l'entretien des installations.

Pour le ministère de l'Éducation nationale : 43 200 postes d'enseignants d'EPS affectés principalement en milieu scolaire.

Pour le ministère des Sports : 1 660 conseillers d'animation sportive (CAS) et formateurs dans les services déconcentrés et établissements du ministère et, placés auprès des fédérations sportives, 1 680 conseillers techniques sportifs (CTS) qui exercent les missions de directeur technique national, d'entraîneur national, de conseiller technique national ou régional.

Parmi les métiers périphériques, on aura en tête, outre le vendeur d'articles de sport, le promoteur d'évènement sportif mais aussi le kinésithérapeute ou encore le journaliste sportif. Tous ces métiers permettent l'essor et le soutien de l'activité sportive. À l'inverse, celle-ci encourage le développement économique de la filière et la recherche et développement à la base des innovations en matière d'équipements sportifs. Cependant, pour toute cette gamme de professions dites « en relation avec le sport », la première difficulté consiste à les identifier correctement dans les sources statistiques quand l'exercice du métier est considéré comme faisant partie du champ sportif au sens large.

L'analyse plus approfondie du métier d'éducateur sportif permet de mieux comprendre les mutations à l'œuvre dans les métiers du sport.

2.1. Vers une diversification des activités et des fonctions : l'exemple des éducateurs sportifs

La catégorie professionnelle de l'Insee PCS 424A est celle des « moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels ». Elle regroupe pour l'essentiel des individus dont les situations professionnelles sont caractérisées par du face-à-face pédagogique (hormis les sportifs professionnels). Il apparaît cependant que les activités de ces professionnels évoluent vers plus de gestion et vers un encadrement moins pédagogique que personnalisé avec l'arrivée de nouveaux usages et de nouveaux publics (femmes, seniors, malades, salariés, familles, etc.). *De facto*, les éducateurs sportifs sont catégorisés selon différentes disciplines (voir Encadré 3).

Encadré 3 – Six grandes familles d'éducateurs par discipline

Le Pôle ressources nationales des sports de nature (PRNSN) a établi en 2015 un atlas des éducateurs sportifs sur le territoire français. Les différentes disciplines enseignées et encadrées ont été regroupées comme suit.

Les éducateurs sports collectifs : 10 483 personnes, 91 % d'hommes.

Les éducateurs sports individuels : 19 709 personnes, 71 % d'hommes.

Les éducateurs sports d'opposition : 15 261 personnes, 83 % d'hommes.

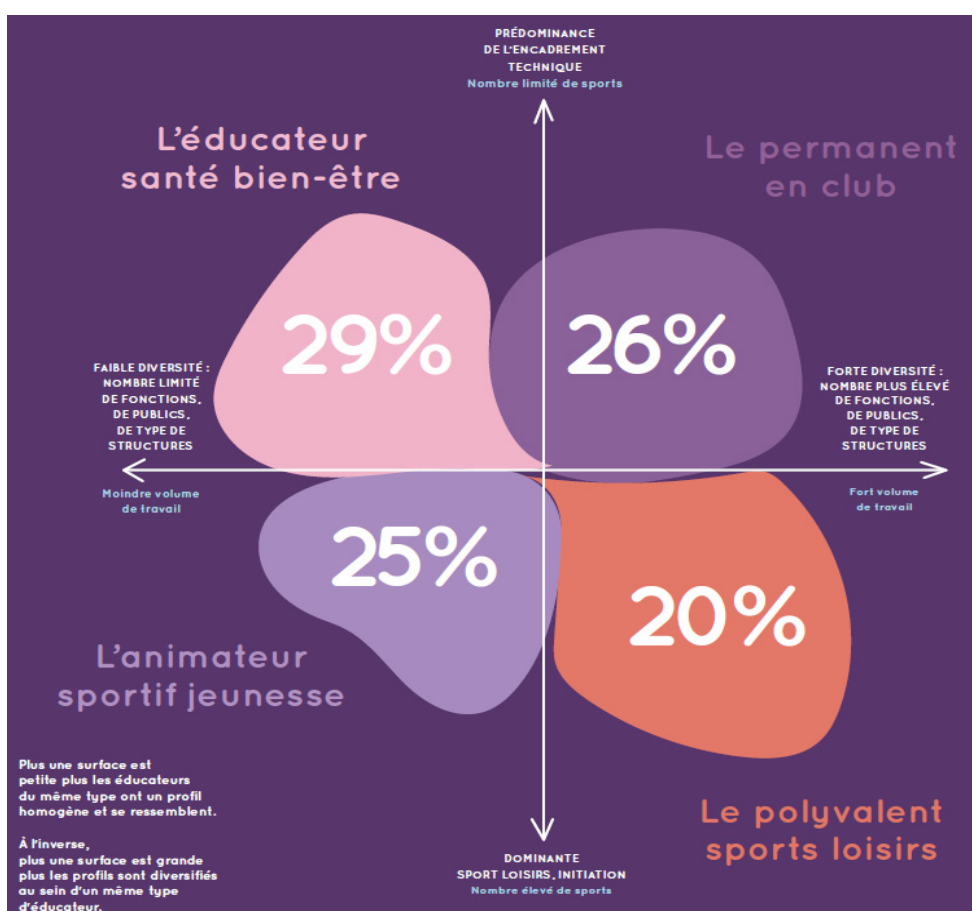
Les éducateurs sports de nature : 54 784 personnes, 69 % de femmes.

Les éducateurs sports gymniques, de la force et de la forme : 17 519 personnes, 60 % de femmes.

Source : Atlas 2015 des éducateurs sportifs déclarés, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015

Le face-à-face pédagogique ne constitue plus la seule activité professionnelle d'un éducateur. Plusieurs études¹ ont montré que leurs missions s'inscrivent également dans une perspective sociale et de loisirs. Parmi les éducateurs, ceux qui s'occupent en premier lieu de santé et de bien-être représentent une part croissante des effectifs, tandis que la figure de l'éducateur animateur sportif jeunesse décline (voir Figure 9). La diversification des publics constitue une autre tendance forte d'évolution de ces métiers, ce qui se traduit par une pratique et un encadrement plus personnalisés, fondé sur les besoins des personnes.

Figure 9 – Caractéristiques du métier d'éducateur généraliste



Source : *L'emploi des éducateurs sportifs généralistes*, ministère des Sports, bureau de l'emploi et des branches professionnelles, en collaboration avec le Pôle ressources national des sports de nature, 2019

¹ Voir le travail effectué par le cabinet Interface pour la branche professionnelle du sport en 2011 : *Enseignement/encadrement des activités physiques et sportives. Guide pratique pour l'aide au référentiel d'activités et compétences associées et indicateurs de classification* ; voir aussi l'étude sur *L'emploi des éducateurs sportifs généralistes*, menée en 2015 par le ministère des Sports (Bureau de l'emploi et des branches professionnelles, avec le Pôle ressources national des sports de nature).

Par ailleurs, l'emploi sportif étant très parcellisé, la polyvalence des éducateurs sportifs est souvent nécessaire pour pérenniser le modèle économique de leur structure et leur emploi et les activités de gestion occupent une part croissante de leur activité (voir Encadré 4).

Encadré 4 – La profession d'éducateur sportif en quelques chiffres

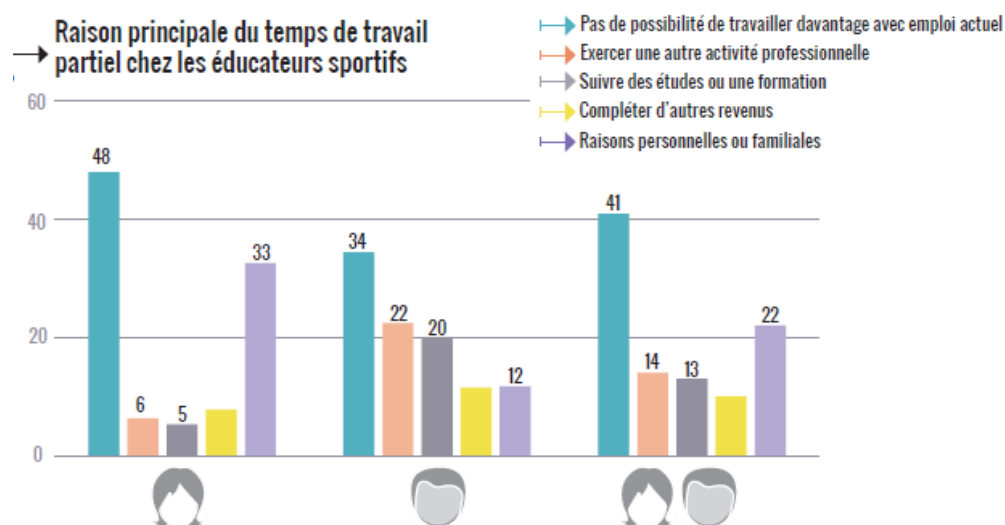
Les résultats suivants sont issus d'une étude conduite par le Céreq pour le ministère des Sports. Ce travail a donné lieu à la construction d'une série d'indicateurs standardisés permettant d'avoir une connaissance des actifs occupés et de la dynamique des emplois et des métiers de l'encadrement sportif. Voir Molinari M. (2018), « [Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif](#) », Céreq, Enquêtes, n° 2, janvier.

Selon le recensement général de la population de 2013, on dénombre 104 300 emplois d'éducateurs sportifs et sportifs professionnels occupés à titre d'activité principale en France, les sportifs professionnels représentant une partie très limitée de l'ensemble des actifs de cette catégorie. Ces professionnels sont inégalement répartis sur le territoire : quatre régions concentrent 55 % des effectifs (Auvergne/Rhône-Alpes, 18 %). Le statut de l'emploi (salarie ou non) varie beaucoup selon la région et la famille d'activités concernée. 61 % des éducateurs exercent leur activité principale dans des structures appartenant au secteur du sport.

Part des femmes et temps de travail

Le métier d'éducateur sportif reste très largement exercé par des hommes, la part des femmes n'y est que de 33 %. Elle a certes progressé mais elle reste timide. La féminisation du métier d'éducateur sportif dépend cependant de la discipline enseignée (activités d'expression de la forme et de la force, par exemple).

Le travail à temps partiel chez les éducateurs sportifs s'élève à 38 % en 2013 contre 75 % dans les années 1990. Mais pour ceux qui exercent leur activité à temps partiel, la moitié travaille moins de 15 heures : 41 % justifient cette situation par l'impossibilité de travailler davantage dans l'emploi occupé.



Champ : ensemble des actifs occupant la profession d'éducateur sportif

Source : enquête Emploi 2013-2015, exploitation Céreq

Diplômes et niveaux de formation

Le niveau de formation initiale des éducateurs sportifs s'est élevé ces dernières années : 42 % sont diplômés de l'enseignement supérieur contre 26 % il y a quinze ans. Une des spécificités de la profession d'éducateur sportif est le niveau de formation acquis (seuls les éducateurs sportifs titulaires d'un diplôme, titre ou certificat de qualification reconnu par l'État peuvent exercer contre rémunération). À l'exception des certificats de qualification professionnelle (CQP) qui n'ont pas de niveau, ces certifications commencent pour la plupart au niveau IV/4* à l'image du BPJEPS délivré par le ministère des Sports. Bien que le niveau de diplôme requis pour l'exercice soit l'équivalent du baccalauréat (niveau IV/4*), la jeunesse du secteur fait qu'une bonne partie des professionnels détient également un diplôme de l'enseignement supérieur. On ne distingue pas de différence homme-femme en termes de niveau de qualification.

Âge et statut d'emploi

L'âge médian des éducatifs sportifs en France est de 35 ans, contre 43 ans pour l'ensemble des actifs en emploi, et la part des jeunes de moins de 25 ans est de 14 %. Ils sont plus souvent salariés alors que les plus âgés exercent davantage leur activité en tant que travailleurs indépendants. La part d'éducateurs sportifs exerçant leur activité en tant que non-salariés connaît d'importantes disparités régionales, liées aux spécificités des territoires et aux activités pratiquées (sports de nature, présents en Auvergne-Rhône-Alpes et en région Sud). Les non-salariés sont plutôt masculins.

Professions et employeurs

Environ 20 % des éducateurs sportifs déclarent exercer plusieurs activités professionnelles et 13 % d'entre eux déclarent exercer plusieurs professions, c'est-à-dire une profession autre que celle déclarée en profession principale. Enfin, 10 % déclarent avoir plusieurs employeurs.

**la nomenclature européenne des certifications s'applique depuis la publication du décret et de l'arrêté au JO du 09 janvier 2019*

2.2. Une mosaïque de situations professionnelles et de compétences

Depuis plus de vingt ans, le secteur du sport et les métiers qui s'y rattachent sont en pleine expansion. Ces évolutions ont inévitablement un impact sur la structuration même du secteur et sur son périmètre. Dans une réalité économique qui compte toujours plus de pratiquants et de nouvelles disciplines, où placer la frontière entre métiers du sport et métiers relevant d'autres secteurs professionnels mais contribuant au développement de l'activité sportive ? Le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) a par exemple mis en question l'intégration dans le périmètre de cette étude des métiers liés à la vente d'articles de sport et d'équipements de loisir, considérant « qu'il s'agit de métiers de la vente et non de métiers du sport, même si dans le cadre du poids économique du sport, l'économie correspondante doit bien être intégrée ». Les nombreux débats sur cette question ainsi que les travaux d'observation statistiques présentés au cours de nos réunions ont montré qu'il était vain de vouloir s'accorder sur un périmètre qui satisfasse l'ensemble des acteurs. Les sources statistiques et les nomenclatures nous limitent à une approche segmentée et incomplète¹.

Les métiers du sport aujourd'hui regroupent une palette très étendue d'activités qui dépassent largement l'encadrement et l'enseignement d'une activité sportive. En même temps, la technicité et les compétences spécifiques n'ont jamais été aussi présentes pour satisfaire les usagers.

On constate aujourd'hui que des espaces d'activités professionnelles se développent autour de l'activité sportive. Ces espaces regroupent des secteurs, des disciplines, des métiers et des emplois de nature très différente. La représentation qui suit (voir Figure 9), construite à partir d'une enquête auprès des membres du groupe de travail, essaie d'illustrer la façon dont ces espaces s'organisent, se juxtaposent ou au contraire se recourent. On se détache ici d'une observation de l'emploi centrée uniquement sur les

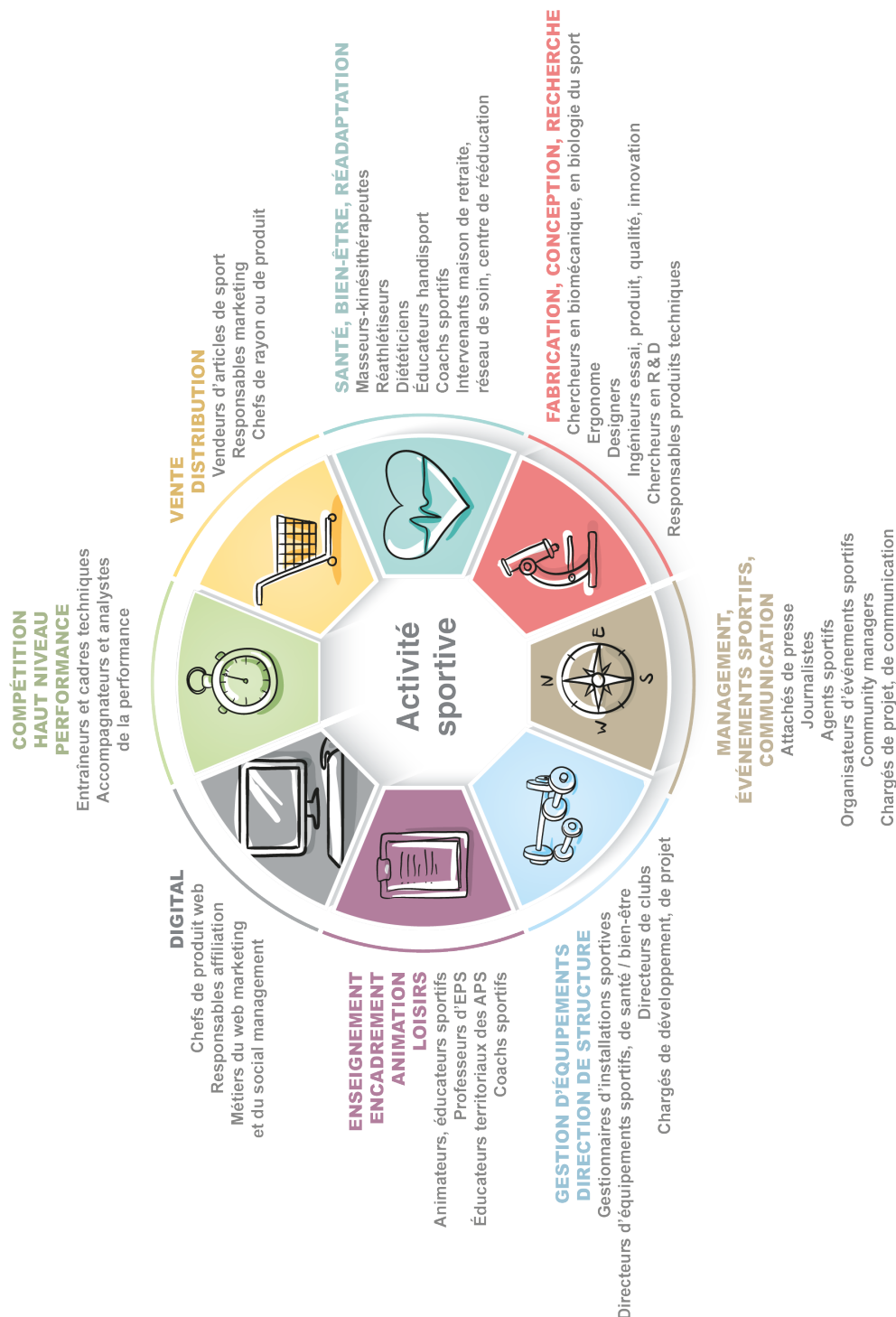
¹ Voir annexe 4.

métiers de l'encadrement ou de l'enseignement pour initier une réflexion sur le repérage des emplois et des métiers qui existent ou sont appelés à se développer autour des activités sportives.

Cette cartographie recouvre une mosaïque de métiers :

- des métiers cœur du sport, renvoyant pour une majeure partie à des filières de formation organisées : il s'agit essentiellement de professions réglementées telles que éducateurs sportifs, professeurs d'éducation physique, entraîneurs, etc. ;
- des métiers techniques pour partie réglementés mais dont le lien avec le sport s'inscrit dans le cadre d'une spécialisation : médecins, kinés, ergonomes, chercheurs, etc. ;
- des métiers annexes correspondant davantage à des fonctions transversales qui peuvent être occupées avec des niveaux et des spécialités de formation variables : métiers de la vente, de la communication, de la distribution, etc. Ainsi le secteur de la distribution et de la vente est un bon d'exemple de domaine où la politique de recrutement des entreprises est déterminante dans le choix des candidats : certaines enseignes privilégient les jeunes ayant suivi des études en management du sport quand d'autres préfèrent recruter à l'issue d'une école de commerce ou d'un BTS. L'accueil dans ce secteur particulier du commerce d'articles de sport de jeunes formés dans des filières préparant aux métiers du sport (STAPS par exemple) pose directement la question des compétences recherchées par les employeurs sur ce type de postes. Dans certains cas, le vendeur doit pouvoir faire une démonstration d'utilisation d'un produit ou être en capacité d'animer une activité sportive en lien avec son rayon. Chez Décathlon, des vendeurs du rayon running proposent sur leur temps de travail l'animation d'activités liées à la course à pied. Cet exemple est une illustration de la politique de recrutement de certaines enseignes qui, au-delà des compétences commerciales, recherchent des profils sportifs. Ces profils sont souvent des pratiquants eux-mêmes, voire des professionnels de l'encadrement sportif (diplômés J & S ou STAPS). Dans les magasins de type Décathlon, Go Sport ou Intersport, cette demande en vendeurs ou chefs de rayon connaissant le milieu du sport est régulière. Ces professionnels, toujours en contact avec la clientèle, doivent souvent maîtriser plus d'une discipline sportive pour conseiller au mieux les clients. Dans les boutiques spécialisées dans une discipline, les vendeurs doivent aujourd'hui être ultra-spécialistes car ils ont souvent affaire à des connaisseurs exigeants.
- des métiers émergents, principalement ceux liés au développement du e-sport qui ont une place un peu particulière dans la mesure où les compétences mobilisées relèvent avant tout du numérique. On peut donc les qualifier de métiers nouveaux ou émergents s'apparentant plutôt à des emplois indirects en lien avec la médiatisation et la réalisation des événements.

Figure 9 – Panorama des métiers existants ou émergents en lien avec le développement des activités sportives



Source : France Stratégie/Céreq, à partir de l'enquête métiers réalisée auprès des membres du groupe de travail

Encadré 5 – Quelques études récentes

Juillet N., Buisine S. et Gouju J.-L. (2013), *Panorama des situations professionnelles du champ des activités physiques et sportives*, CAFEMAS

Lefèvre L. et Bayeux P. (2018), *La nouvelle gouvernance du sport*, rapport remis au comité de pilotage présidé par la ministre des Sports, août.

Wатель M. (2017), *Les chiffres-clés du sport 2017*, ministère des sports/Injep.

Céreq, *Portraits statistiques de branche (PSB)*.

Molinari M. (2018), « *Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif* », Céreq, *Enquêtes*, n° 2, janvier.

Forco (Observatoire prospectif du Commerce), *Panoramas et études de la branche du commerce de sport et équipements de loisirs*

Uniformation (2018), *Rapport de la branche professionnelle du sport*, avril

Ministère des sports (2015), *Atlas 2015 des éducateurs sportifs déclarés*

PRNSN (2017), « *Mieux connaître les éducateurs sports de nature* », Synthèse, n° 1.



CHAPITRE 2

L'ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE : QUELS ENJEUX POUR DEMAIN ?

Le champ sportif est de plus en plus ouvert à de nouveaux acteurs et exposé à de nouveaux enjeux. Les transformations en cours ont inévitablement un impact sur la structuration même du secteur. On assiste notamment à une diversification des projets sportifs et à la montée en puissance de nouveaux acteurs. Ces évolutions questionnent l'offre existante de pratiques sportives et la pérennité du statut associatif qui reste aujourd'hui prédominant parmi les structures employeuses (1.). Ces changements donnent lieu à une véritable mutation de la demande de compétences dans les métiers du secteur (2.).

1. Les mutations qui traversent le champ sportif

1.1. Les formes nouvelles de la pratique

Les échanges au sein du groupe de travail confirment les nombreuses analyses soulignant l'ampleur actuelle et à venir des transformations dans les pratiques sportives.

La pratique hors clubs

Avec le développement du segment *sport-loisirs* lié à la massification des pratiques sportives, le nombre de licenciés n'est plus à lui seul un indicateur pertinent du nombre de pratiquants. Les enquêtes montrent depuis quelques années que les pratiquants s'émancipent des clubs et des associations pour s'orienter vers des pratiques « hors structures », moins contraignantes. Ce phénomène n'est pas nouveau mais il s'amplifie. Les enquêtes Eurobaromètre¹ indiquent que depuis 2009, près de 70 % des personnes âgées de 15 ans et plus qui déclarent faire du sport le font en dehors de toute structure

¹ Eurobaromètre (2017), *Sport and physical activity*, n° spécial 472, décembre.

(club, association, centre de fitness). En 2017, les activités physiques et sportives se déroulent le plus souvent dans des parcs et en plein air (40 % contre 52 % en 2009), à la maison (20 %), sur le trajet entre le domicile, le travail ou les magasins (15 %) ou en entreprise (13 %) et relativement peu dans un club ou une association sportive (18 %).

Cette désaffectation à l'égard des structures d'encadrement traditionnelles est liée, entre autres, à la recherche de formes d'organisation à faibles contraintes et donc au développement d'une offre privée personnalisée.

En 2017, 67 % des pratiquants déclarent exercer une activité physique ou sportive de manière auto-organisée¹. Loin du modèle du mono-pratiquant exclusivement tourné vers la compétition émerge donc une demande pour des modes de pratique plus personnalisés, sur des temps plus courts et moins réguliers.

La pratique en solo, non encadrée, a le vent en poupe dans un contexte de multiplication des espaces disponibles (lieux de nature, équipements publics en libre accès) et avec la diffusion d'appareils pouvant s'utiliser en autonomie chez soi. Cette tendance à la personnalisation traduit moins, selon certaines analyses, la montée d'un individualisme strict que « l'organisation de petits groupes de pairs, en réseaux, dans lesquels s'expriment une recherche d'indépendance et d'autonomie »². Contrairement au modèle classique, la pratique n'est plus un moyen – où l'entraînement prépare à la compétition – mais une finalité à part entière.

La technologie au service du sport

Les évolutions technologiques entraînent une nouvelle manière de « consommer » le sport. Elles surfent sur l'appétence des pratiquants pour une pratique plus accessible et ultra-personnalisée. Du côté des usagers, le numérique et sa palette d'outils connectés et d'applications viennent en appui à la recherche de performance, autant pour le sport de haut niveau que pour le sport loisir. Il est désormais possible de se mesurer, d'analyser les données de sa pratique sportive pour l'adapter à ses caractéristiques et à ses besoins individuels.

La mise en réseau des pratiquants dans une logique de partage et de comparaison des performances mais également de soutien à la motivation est un autre ressort de cette digitalisation de la pratique sportive. Les marques et les équipementiers se positionnent sur ce marché en devenant en faisant du *marketing communautaire* avec la création de réseaux sociaux comme le *Boost Battle Run* d'Adidas qui réunit des amateurs d'*urban*

¹ Eurobaromètre (2017), *Sport and physical activity*, op. cit.

² Pociello C., « SPORT (Histoire et société) - Sociologie », [Encyclopædia Universalis](#) [en ligne].

running ou l'application Nike+ qui leur permet de se retrouver pour aller courir grâce à une plateforme dédiée.

Par ailleurs, la recherche d'une pratique moins contraignante et plus flexible trouve dans les outils numériques une réponse adaptée. Les applications proposant des coachs virtuels ou la création de son propre programme sportif sont des facilitateurs d'accès à une pratique libre et autonome. Les réalités virtuelle ou augmentée offrent également de nouvelles perspectives pour s'entraîner chez soi dans des conditions qui se veulent proches du réel.

Les innovations se diffusent également en matière d'équipements sportifs. Les salles de sport modernisent leur parc d'équipements en y intégrant ces innovations, avec pour corollaire une évolution des compétences des personnels chargés de la maintenance et de l'entretien de ces nouveaux appareils.

1.2. De nouveaux publics

Les personnes traditionnellement éloignées de la pratique sportive – les femmes, les seniors, etc. – pratiquent davantage aujourd'hui.

Les pratiques se féminisent

Les hommes sont toujours plus nombreux à faire du sport mais les femmes s'y mettent aussi (+ 5 points entre 2009 et 2010)¹. Au-delà de 55 ans, elles pratiqueraient même plus souvent que les hommes. En 2017, 37 % des femmes de plus de 55 ans déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine, contre 35 % chez les hommes de la même tranche d'âge². Une situation qui s'est inversée depuis 2013 (38 % des hommes contre 30 % des femmes de plus de 55 ans)³.

Par ailleurs, les pratiques féminine et masculine ont tendance à se différencier. En moyenne, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à pratiquer en compétition ou à une fréquence très élevée (plusieurs fois par semaine). Les conditions d'accès à la pratique sportive – rythme de vie, temps personnel disponible, etc. – ne sont pas les mêmes et un grand nombre de sports restent peu féminisés. Autant d'aspects à prendre en compte dans la déclinaison des offres à destination des femmes. Car de nombreuses salles de sport ciblent désormais prioritairement la clientèle féminine. Cette nouvelle

¹ D'après les données de l'enquête SRCV de l'Insee. Voir Simões F. (2018), « [Pratiques sportives : une hausse portée par les femmes et les seniors](#) », *INJEP Analyses & Synthèses*, n° 15, juillet.

² Eurobaromètre (2014) *Sport and physical activity*, n° spécial 412, mars.

³ Eurobaromètre (2017), *Sport and physical activity*, *op. cit.*

orientation se manifeste également sur le marché des articles de sport et de loisirs qui « enregistre une forte progression » sur le marché des articles pour femmes¹.

Le potentiel de croissance sur ce segment n'est donc pas à négliger. Les acteurs de l'offre de pratiques sportives doivent s'adapter à cette féminisation et à ce souhait de s'affranchir d'un certain nombre de contraintes (flexibilité des horaires, possibilité de s'essayer à différentes disciplines, etc.). On va de plus en plus vers une prise en compte des contraintes qui pèsent principalement sur les femmes. Certaines structures, associatives ou marchandes, proposent des cours combinés – avec deux activités sportives, l'une pour les femmes et l'autre pour les enfants, sur le même créneau horaire – ou des systèmes de garde d'enfants.

Une pratique plus importante chez les seniors

Cet important travail d'adaptation des acteurs de l'offre est également nécessaire sur le segment des seniors. Le vieillissement de la population devient un véritable enjeu de santé publique et les activités physiques et sportives apparaissent comme un moyen d'atteindre « bien-être physique, psychique et social », comme prescrit par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Corollaires de cette injonction, de nombreuses campagnes contre la sédentarité et pour l'activité physique chez les seniors ont été menées en France. Conséquence ou simple coïncidence, on observe effectivement une hausse de la pratique parmi les plus de 55 ans. Ceux-ci pratiquent différemment, avec une préférence pour les pratiques douces, principalement des activités physiques d'entretien du corps et des activités de plein air (marche, vélo, marche utilitaire, etc.). Il n'y a cependant pas de profil unique de senior. Trois profils se distinguent : la personne ayant pratiqué tout au long de la vie, celle qui découvre les activités physiques et sportives assez tardivement et enfin celle qui s'y astreint pour des raisons de santé. L'offre diffère selon le profil concerné, qu'il s'agisse de nature, d'intensité, de durée, de fréquence et de contexte de la pratique.

De nombreuses associations se sont spécialisées dans le public senior, notamment celles affiliées à la Fédération française de retraite sportive ou à la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire. En dehors de ces structures spécialisées, l'offre à destination des personnes âgées est faible. Il existe donc un fort potentiel de développement sur ce segment.

¹ Fédération des professionnels du sport (2015), « Le marché des articles de sport et de loisirs en France », avril.

L'idée n'est pas de proposer une seule et unique pratique physique et sportive à destination des femmes ou des seniors. Il est essentiel de multiplier les offres d'activités, sans pour autant cloisonner ces différents profils.

1.3. De nouvelles offres et de nouveaux lieux

Les loisirs sportifs payants en plein essor

Les équipements sportifs traditionnels peinent à répondre à la massification et à la diversification de la pratique sportive : faible amplitude horaire, adhésion obligatoire à un club, etc. Les pratiques initialement organisées par des associations sont donc de plus en plus proposées par des entreprises du secteur marchand ou directement par des individus travaillant à leur compte, en tant que coachs par exemple.

Ces structures apportent une réponse adaptée au souhait des pratiquants de disposer d'un équipement en libre accès, sans contrainte de calendrier, avec un type d'encadrement choisi ou en mode autonome (salle de remise en forme, salle de foot à cinq, salle d'escalade, salle de fitness, etc.).

Les sports de nature

La famille des « sports de nature » comprend notamment la randonnée pédestre, le vélo, la nage, le ski alpin, les activités équestres ou la voile. Près de la moitié des éducateurs sportifs en France évoluent dans ce cadre¹, avec des activités qui s'inscrivent dans l'offre touristique et dans l'aménagement du territoire et qui constituent aujourd'hui un levier important de développement économique et d'éducation, y compris à la protection de l'environnement. En effet, 84 % des éducateurs « sports de nature » sont en contact avec un public composé de particuliers et de touristes, auprès desquels ils passent en moyenne 45 % de leur temps d'encadrement².

L'encadrement des sports de nature doit tenir compte de plusieurs spécificités.

En matière de lieux de pratique, il faut noter qu'ils se situent en grande majorité en milieu naturel ou aménagé, qu'il s'agisse du milieu terrestre, aérien ou nautique ; leur accès est présumé ouvert. Il existe peu d'équipements dédiés, même si le nombre de structures artificielles augmente, notamment en milieu urbain. De nombreuses indications peuvent éclairer le pratiquant sur les possibilités offertes sur ces sites : itinéraires marqués, topoguides, labels sur des sites majeurs, etc. Chacun doit faire un effort pour la meilleure cohabitation possible entre usagers, sportifs ou non. Le risque de conflit existe, mais les

¹ Fichiers EAPS de déclaration administrative des éducateurs sportifs.

² PRNSN (2017), « [Mieux connaître les éducateurs sports de nature](#) », Synthèse, n° 1.

bonnes pratiques l'emportent largement. La pratique en milieu naturel impose d'adopter une attitude responsable et précautionneuse, qu'il s'agisse des conditions météorologiques ou des risques que peut faire courir la dégradation de ces sites. Le changement climatique commence à affecter la mise en œuvre des pratiques, avec l'apparition de phénomènes météorologiques plus violents ou plus soudains, ou la modification des conditions propices à la pratique (diminution de l'enneigement, évolution de l'hydrologie, élévation du risque incendie, etc.).

Les sports de nature ont été et sont toujours propices à des innovations substantielles, tant dans leurs modalités de pratique que dans le matériel utilisé. On constate à la fois l'apparition ou l'hybridation de certaines activités (marche nordique, fat-bike, kite-surf, etc.) qui entraînent systématiquement une remise en question des modalités d'encadrement.

Enfin, il faut noter que le rapport au risque évolue. Collectivités territoriales, encadrants et pratiquants doivent s'interroger sur la perception qu'ils ont des risques courus et de la responsabilité assumée.

La thérapie par le sport : un nouvel enjeu pour le sport santé

Le sport santé fait partie des orientations de la Stratégie nationale de santé et du Plan national de santé publique. « Son ambition est de promouvoir l'activité physique et sportive comme un élément déterminant, à part entière, de santé et de bien-être, pour toutes et tous, tout au long de la vie. » La prise de conscience des effets bénéfiques des activités physiques pour la santé a commencé dans les années 1970 mais le véritable tournant se situe dans les années 2010 avec notamment l'instruction interministérielle du 24 décembre 2012, le Plan national sport santé bien-être en 2013 et la loi d'adaptation de la société au vieillissement du 28 décembre 2015. Les travaux récents montrent que le sport santé se déploie surtout à partir d'initiatives locales des agences régionales de santé, des collectivités et du mouvement sportif, avec des disparités constatées selon les territoires¹.

Si la prise de conscience du lien entre sport et santé s'est faite progressivement depuis une quarantaine d'années en France, ce n'est que dans la dernière décennie que cette relation s'est véritablement institutionnalisée.

Une évolution récente porte sur la reconnaissance de la pratique des activités physiques et sportives comme « thérapie non médicamenteuse ». Elle se conjugue avec l'apparition de dispositifs tels que le « sport santé sur ordonnance ». Concrètement, les médecins ont la possibilité, depuis mars 2017, de prescrire des séances de sport sur ordonnance à leurs patients atteints d'une affection longue durée. L'un des enjeux soulevés par la mise en place de ce dispositif tient à la formation des personnes chargées d'accueillir les individus

¹ Mission flash conduite par le député LREM Belkhir Belhaddad début 2018.

récipiendaires d'une « ordonnance sport ». Les éducateurs sportifs doivent être formés pour prendre en charge ces patients afin d'identifier les pratiques adaptées à chaque affection, la vigilance étant de mise sur le dispositif en lui-même comme sur la qualification des futurs intervenants.

Le sport en entreprise

Le rapprochement entre les pratiques sportives et l'entreprise trouve son origine dans les politiques d'œuvres sociales menées dans les industries de la métallurgie à la fin du XIX^e siècle. Cette intégration du sport dans le monde du travail participait à un certain contrôle de la main-d'œuvre par le patronat, avec cette justification que « le sport donne la forme et rend le travail acceptable à l'ouvrier du point de vue physique mais aussi psychologique »¹. Ce thème du sport comme lien entre les ouvriers et la direction par les valeurs qu'il véhicule – la performance, la compétition et la cohésion d'équipe en vue d'un objectif commun – deviendra un lieu commun de la presse d'entreprise dans le secteur automobile à l'époque. Malgré toutes les critiques adressées à cette instrumentalisation du sport par l'entreprise, le rapprochement de ces deux mondes s'est densifié dans les années 1980, au point de devenir aujourd'hui assez commun.

En France, la prise de conscience de l'importance de l'activité physique pour la santé des salariés est récente. Elle fait suite à l'attention accrue, depuis les années 2010, portée au bien-être au travail et à la santé physique comme psychique des salariés, ainsi qu'à la montée de la notion de responsabilité sociale des entreprises. Les entreprises offrent de plus en plus à leurs salariés la possibilité de pratiquer régulièrement des activités physiques et sportives : elles le font par le biais des comités d'entreprise – anciennement « sport corporatif » – ou par la mise à disposition de salles équipées au sein même de l'entreprise ou encore *via* un partenariat avec des instituts spécialisés. Elles s'intéressent désormais au sport pour des raisons de santé des salariés, avec pour objectif la réduction de l'absentéisme, l'augmentation de la capacité de travail ou du bien-être. Faire du sport dans le cadre de l'entreprise reste cependant peu répandu, un constat confirmé par une étude récente² qui estime à 82 % la part des entreprises françaises n'ayant pas encore mis en place d'initiative en faveur de la pratique physique et sportive. Il y a donc un énorme potentiel de développement dans ce champ, notamment chez les petites entreprises (82 % des entreprises de 250 salariés et plus mettent en œuvre des APS contre 17 % des petites et moyennes entreprises – entre 0 et 50 salariés.)

¹ Fridenson P. (1989), « [Les ouvriers de l'automobile et le sport](#) », Actes de la recherche en sciences sociales, 79 et 80, septembre et novembre, p. 50-62.

² Étude conjointe du Medef, du CNOSF, du ministère des Sports et de l'Union sport et cycle, « Sport en Entreprise », 2017.

Les pratiques ludo-sportives urbaines

La ville est particulièrement propice à l'émergence de nouvelles pratiques sportives. Souvent considérées comme des marqueurs de la culture contemporaine, ces pratiques transforment l'espace public urbain en espace récréatif et ludique. Échasses urbaines, parkour, street-golf, street ball, quick soccer... Difficile de s'y retrouver tant les anglicismes sont nombreux et le vocabulaire propre à des communautés souvent mal connues. Depuis plus de trente ans, ces nouvelles pratiques citoyennes se sont progressivement imposées en dehors des cadres réservés à la pratique sportive officielle. Si leur émergence, étroitement lié au développement exponentiel de la pratique dite libre, vient bousculer l'organisation en fédérations, ces activités n'en constituent pas moins des segments à investir¹.

1.4. Des impacts majeurs sur les organisations support

L'arrivée de nouveaux publics, couplée à une diversification forte des formes de pratiques sportives, produit de multiples impacts sur le tissu des organisations existantes. Donner un aperçu de ces impacts constitue un enjeu fondamental pour poser les bases d'une vision partagée de la transformation des métiers et des compétences, et des modalités de professionnalisation à activer.

Le « modèle associatif » confronté à la viabilité économique de ses structures et aux limites de l'engagement bénévole

Le modèle des associations, très largement dominant dans les activités liées au sport (83 % des structures de la branche du sport) fait face à de grosses difficultés de gestion, notamment de la fonction employeur, rejoignant en cela d'autres secteurs (la culture notamment). Le diagnostic fait émerger deux questions centrales.

La première porte sur les difficultés de gouvernance rencontrée par les associations, qui reposent encore prioritairement sur les mandats bénévoles exercés par leurs responsables. Ce mode de gestion, fondé sur une logique de l'engagement désintéressé au service de l'activité sportive, vient buter de plus en plus sur deux écueils. D'une part, pour le sport comme pour l'ensemble du mouvement associatif français, on assiste à une « crise » de l'engagement dans les fonctions de bénévoles dirigeants de la part des générations plus jeunes – crise compensée seulement en partie par le maintien en fonction des dirigeants en place. D'autre part, la gestion bénévole d'une association sportive suppose de développer toutes les prérogatives liées à la fonction de dirigeant employeur

¹ Voir la Fiche sectorielle « [Pratiques ludo-sportives urbaines, sports émergents](#) » du ministère des Sports, janvier 2015.

qui caractérise ce type de structure, ce qui suppose une combinaison de compétences juridiques, économiques, fiscales ou relationnelles. D'où la nécessité de former ces bénévoles, ce qui se révèle de plus en plus complexe aujourd'hui.

En lien direct avec le point précédent, la deuxième question porte sur l'évolution du modèle d'emploi propre aux associations sportives. À l'emploi de bénévoles est venu s'ajouter depuis plusieurs décennies le recours de plus en plus fréquent à des emplois « aidés », peu coûteux car largement subventionnés par les pouvoirs publics, mais peu stables du fait de leur statut précaire. Ce modèle a été progressivement déstabilisé. Il l'a d'abord été conjoncturellement par la baisse récente des dispositifs d'aide à l'emploi. Mais il l'est plus profondément par la nécessité croissante qui se fait jour dans les associations de disposer d'emplois plus stables, à même d'animer de manière pérenne l'activité associative.

Ces évolutions s'inscrivent en outre dans un contexte général de rationalisation de la dépense publique. Ce mouvement s'est combiné en 2018 avec la baisse du nombre d'emplois aidés (qui contribuent indirectement à la solvabilité du modèle économique associatif) et avec les réformes fiscales qui ont réduit le montant total des dons des particuliers aux associations¹. On observe ainsi un tarissement des sources de financement privé et public vers le sport, comme celles qui émanent des différentes collectivités locales, longtemps pourvoyeuses de subventions importantes aux structures sportives de leur territoire. La part des subventions dans les budgets des associations est passée de 34 % en 2005 à 20 % en 2017, au profit des recettes d'activités qui ont fortement progressé (49 % à 66 %). La part des dons et mécénats est restée stable sur la même période (5 %)².

Cette contraction du budget de fonctionnement des clubs sportifs se cumule avec la réduction de leurs capacités à accéder aux équipements sportifs locaux. Si, entre 2013 et 2017, le nombre d'équipements sportifs est à la hausse (+ 7 000 équipements environ), le nombre moyen d'équipements par habitant évolue plus lentement, passant de 49,15 à 49,47 équipements pour 10 000 habitants en quatre ans. Le taux d'équipement est donc relativement faible face à la multiplication des demandes des établissements scolaires, des associations sportives et des pratiquants autonomes. Cette concurrence pour des créneaux horaires vite saturés devrait minorer les perspectives de développement des clubs sportifs : hausse des prix d'accès aux équipements sportifs traditionnels, ouverture en soirée limitée en raison des contraintes liées à la sécurité des pratiquants et à l'entretien des équipements, manque de créneaux disponibles, etc.

¹ France Bénévolat, 2018.

² Tchernonog V. *et al.* (2018), « [Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?](#) », avec le soutien de l'AddeS et de la Fondation Crédit coopératif, octobre.

Ainsi, de plus en plus, les associations sportives sont confrontées à la nécessité de mobiliser une grande variété de ressources tout en développant et en diversifiant leur offre de pratiques. Face à la concurrence d'autres acteurs (privés notamment) pour les financements, les ressources humaines et les adhérents, de nombreux clubs sportifs se regroupent afin de créer des synergies au niveau territorial ou de mieux répondre aux besoins des pratiquants.

Tous ces facteurs se conjuguent de manière spécifique selon les associations sportives, pour aboutir néanmoins à un constat largement partagé : le modèle d'organisation du secteur doit se renouveler, pour permettre à la fois d'assurer une pérennité économique et une gestion professionnelle des emplois.

Des logiques « commerciale » et « professionnelle » qui se diffusent

À côté du modèle associatif émergent depuis un certain nombre d'années de nouvelles formes de gestion des activités sportives, qui remettent plus ou moins radicalement en cause les bases du modèle antérieur, en assumant d'emblée une logique marchande et commerciale.

Le cas le plus emblématique est celui des centres de culture physique et de remise en forme, en lien avec le développement du sport loisir et santé/bien-être. S'ils représentent à l'heure actuelle un pourcentage encore réduit des emplois dans la branche du sport, leur progression n'en est pas moins spectaculaire (voir *supra*, graphique 2). Ces centres ont pour caractéristique d'être dans leur quasi-totalité sous le statut juridique de sociétés privées. Ils revendiquent clairement leur vocation de répondre à une « demande-client » en matière d'exercice de l'activité sportive, qui n'implique pas l'appartenance à une association.

Une deuxième dynamique, plus ancienne mais également en forte évolution ces dernières années, concerne le développement du sport professionnel. Au-delà du nombre de sportifs concernés (voir encadré 6), c'est surtout l'évolution des structures qui les emploient qui apparaît marquante. Au-delà de la construction de statuts spécifiques (SAOS, SASP¹, etc.), le point central est la densité croissante des emplois créés autour de ce noyau réduit des sportifs professionnels. Trois champs sont plus particulièrement concernés : l'encadrement personnalisé des sportifs en matière de gestion de leur activité et de leur santé, qui inclut de multiples intervenants spécialisés (coachs, réathlétiseurs, diététiciens, etc.) ; l'organisation voire la scénarisation d'événements sportifs permettant aux clubs professionnels de satisfaire les attentes du public tout en accroissant leurs ressources financières de manière importante ; enfin, en lien avec le point précédent, la gestion

¹ SAOS : Société anonyme à objet sportif ; SASP : Société anonyme sportive professionnelle

d'installations sportives rendant possibles à la fois un bon accueil du public et l'optimisation des conditions de travail des sportifs professionnels.

Encadré 6 – Combien de sportifs professionnels ?

Les cinq principaux sports collectifs regroupent la majorité des sportifs professionnels en France, c'est-à-dire les sportifs participant contre rémunération aux championnats gérés par les différentes ligues professionnelles (LFP pour le football, LNR pour le rugby, etc.). À ceux-ci s'ajoutent les sportifs professionnels évoluant dans des disciplines individuelles (tennis, cyclisme, etc.). La prise en compte de ces sportifs permet d'estimer le nombre de sportifs professionnels en France à environ 5 100 personnes.

La prise en compte de l'ensemble des salariés dont l'activité consiste à participer à des compétitions et courses sportives (définition du sport professionnel par le Code du travail et la CCN de la branche du sport) conduit à y ajouter les sportifs disposant d'un contrat fédéral (employés par les fédérations sportives pour participer aux compétitions sportives), soit environ 7 000 (Jurisport, 2011).

Un troisième mouvement, lui aussi de plus en plus repérable, est la forte progression du statut de travailleur indépendant dans le champ des activités sportives. Le développement de l'auto-entrepreneuriat est aujourd'hui supérieur à la croissance moyenne de l'emploi dans la branche du sport¹. À titre d'exemple, dans les Pays de la Loire, parmi les structures représentant le noyau du sport (enseignement de disciplines sportives et de loisirs, clubs de sport, gestion d'installations sportives, centres de culture physique et autres activités liées au sport), le poids des entreprises individuelles est passé de 25 % en 2008 à 40 % en 2015, soit de 950 à 2 240 structures. Cependant, dans de nombreux cas, ce choix n'est pas exclusif du salariat. Il intervient plutôt dans le cadre d'une pluriactivité, c'est-à-dire d'une association entre l'exercice d'une activité salariée et un complément de revenu obtenu par l'auto-entrepreneuriat. C'est le cas du maître-nageur sauveteur employé par une municipalité qui donne également des cours d'aquagym sous statut de travailleur indépendant.

¹ Delhomme I. et Deroin V. (2018), *Au cœur du sport, une forte progression des indépendants à côté des associations*, Insee Analyses, Pays de la Loire, n° 68, décembre.

2. Quels impacts sur les compétences ?

L'évolution des pratiques, les nouveaux besoins des pratiquants ainsi que les mutations de l'offre se traduisent par une évolution des compétences au sein du champ sportif, notamment dans les métiers de l'encadrement et les métiers support.

2.1. Les métiers de l'encadrement

Dans les métiers de l'encadrement, deux phénomènes sous-tendent ces évolutions : une demande de spécialisation des encadrants et un besoin de poly-compétences ou de bi-qualifications accru.

La nécessaire prise en compte des nouveaux publics implique en effet la spécialisation de l'encadrement aux besoins spécifiques des pratiquants (seniors, handicapés, santé, etc.). En outre, une demande de spécialisation disciplinaire est également portée par les clubs sportifs en matière de pratique compétitive.

La gestion de ces nouveaux publics, accolée au développement de l'offre de loisirs, implique également un besoin de poly-compétences socio-sportives et d'animation sociale. Les encadrants devront être en capacité d'intervenir dans plusieurs disciplines (multi-spécialisation) et dans des contextes divers. Cette évolution est visible dans les clubs omnisports où l'intervention dans différentes disciplines et activités permet à la fois de pérenniser les postes d'éducateurs sportifs et de répondre aux demandes touchant à la santé et aux loisirs. La Fédération des clubs omnisport (FFCO) souligne que le métier d'éducateur sportif nécessite de plus en plus des compétences d'animateur socio-sportif pour répondre aux attentes et demandes des pratiquants. Cette évolution peut être en décalage avec les besoins exprimés de certaines fédérations unisports, qui sont en demande de formations à orientation compétitive sur des profils de type entraîneurs.

2.2. Les métiers support en soutien à la professionnalisation des clubs

La professionnalisation des clubs sportifs passe nécessairement par celle des fonctions support, comme par celle des fonctions dirigeantes.

Les clubs sportifs doivent être désormais en mesure de coordonner et de fidéliser des intervenants aux statuts parfois variés, ce qui passe par une formalisation des procédures de recrutement et une amélioration de la gestion des plannings. Par ailleurs, face à la nécessaire diversification de leurs ressources, les clubs seront amenés à améliorer leurs modes de gestion administrative et financière. Cela implique un renforcement :

- des compétences commerciales des individus (salariés et/ou bénévoles) pour capter de nouveaux adhérents ;

- des compétences numériques dans les pratiques quotidiennes de gestion face à la dématérialisation croissante des déclarations administratives et autres déclarations obligatoires ;
- des compétences juridiques.

Les clubs doivent également faire face à une évolution du bénévolat, surtout au niveau des dirigeants. Ces derniers sont de plus en plus découragés par la lourdeur des tâches qui leur incombent et pour lesquelles ils ne sont pas formés. Si les clubs sportifs sont encore peu nombreux à proposer des formations spécifiques par manque de financement, de temps ou de politique en la matière, il est urgent que les fonctions dirigeantes soient formées à la gestion des ressources humaines, à la gestion administrative et à la conduite de projet.

Afin de soulager les bénévoles dans les tâches administratives, certains clubs créent des postes pour assurer ces tâches. Cela permet de s'appuyer sur du personnel qualifié et d'assurer la pérennité du service, ce qui explique le recours croissant au salariat pour répondre à la technicisation des fonctions administratives.

Les échanges au sein du groupe de travail n'ont pas permis d'aller au-delà des tendances générales d'évolution des compétences présentées dans ce chapitre. La difficulté de poser un diagnostic plus précis tient notamment au fait que ces changements restent lents et diffus (impact du numérique, par exemple). On peut émettre l'hypothèse que ces évolutions seront finalement prises en compte au fil de l'eau par les acteurs, notamment ceux de la formation. Il serait pertinent d'approfondir ces analyses et ces hypothèses dans un prochain travail prospectif.



CHAPITRE 3

REPENSER LES MÉTIERS ET LES FORMATIONS AU REGARD DES PARCOURS ET DES COMPÉTENCES

La professionnalisation dans le sport touche à des questions particulièrement sensibles pour tous les acteurs participant au groupe de travail. Les métiers de l'encadrement sportif étant réglementés en partie pour des raisons de sécurité, il faut détenir un diplôme pour exercer l'un de ces métiers. Cette condition focalise une grande partie des débats, au détriment d'une visibilité globale sur les métiers du sport et sur les enjeux de la professionnalisation dans le secteur.

On observe en outre un véritable paradoxe. En comparaison d'autres métiers réglementés, comme les professions de santé ou du droit, les emplois proposés dans le sport apparaissent d'une faible « qualité » en contrepartie de ces diplômes, en tout cas si on se réfère à la « norme » de l'emploi (temps plein, salarié en CDI, chez un employeur unique). Cette norme n'est pas la référence en matière d'encadrement sportif, malgré les nombreuses initiatives visant depuis de nombreuses années à sécuriser les emplois et à professionnaliser les employeurs associatifs pour améliorer leur « employeurabilité » – selon le terme utilisé par un membre du groupe de travail pour qualifier la capacité à mieux gérer leurs emplois.

Se projeter dans le monde de demain, en adaptant les outils et les moyens de la professionnalisation aux transformations présentées dans les chapitres précédents, est donc en partie obéré par cette nécessité déjà ancienne d'améliorer les conditions d'emploi des actifs et de consolider les modèles économiques des employeurs associatifs.

Toute la difficulté réside donc dans la capacité des acteurs à s'adapter collectivement aux transformations plutôt qu'à chercher exclusivement à consolider l'existant. C'est tout l'enjeu auquel doit répondre le système de professionnalisation des actifs et des employeurs (notamment les dirigeants bénévoles).

Les échanges sur la professionnalisation dans le groupe de travail ont montré que les parties prenantes du champ sportif sont focalisées chacune sur ce qui fait sens pour elles et en fonction de leur propre logique de fonctionnement (1.).

D'où un certain « empilement » de l'offre de certifications, qui la rend peu lisible. Pourtant, malgré des visions qui restent cloisonnées, le dialogue et la concertation existent et sont même particulièrement dynamiques. Ils débouchent sur des réalisations concrètes qui favorisent d'ores et déjà les passerelles et les équivalences entre les diplômes (2).

Les espaces de concertation pourraient donc se développer et s'élargir pour s'emparer concrètement des principaux enjeux identifiés par les membres du groupe de travail : l'harmonisation des « signaux de compétences » entre les différents certificateurs, en y intégrant les nouveaux besoins (numérique, santé, communication, etc.), pour aider les individus à tendre vers une carrière professionnelle longue, cohérente et à titre principal dans le monde du sport (3).

1. Les représentations cloisonnées de la relation emploi-formation

Le métier d'éducateur sportif est une « profession réglementée », ce qui signifie qu'il est obligatoire de détenir un diplôme pour encadrer les pratiques sportives. Le principal objectif de cette mesure est de garantir la sécurité des usagers (la première réglementation, dès 1919, portait sur l'enseignement de l'escrime).

Le cadre juridique actuel date de 1965 : une liste de diplômes est établie qui ouvre droit à l'exercice d'une profession d'éducateur physique et sportif. L'État est d'abord le seul certificateur. Les réformes progressives de la formation professionnelle vont élargir cette prérogative aux branches professionnelles et aux fédérations. Cette construction historique est allée de pair avec une définition de plus en plus précise des prérogatives et des limites d'exercice des métiers, selon le diplôme. Avec une double conséquence :

- premièrement, la question de la sécurité a été réglée de façon uniforme, quelles que soient la discipline et sa « dangerosité », par la création d'un diplôme ;
- deuxièmement, cette approche a conduit à assimiler les enjeux de sécurité, qui relèvent du cadre légal et de la puissance publique, et les enjeux de compétences qui doivent plus légitimement faire l'objet d'un dialogue constructif entre les professionnels et les ministères certificateurs. Cette confusion des genres a pu être à l'origine de tensions entre les acteurs du champ sportif.

Aujourd'hui, suite au rapport sur [La Nouvelle Gouvernance du sport](#), le ministère des Sports envisage de réduire le nombre des professions réglementées, « en fonction des

besoins objectivés liés à la sécurité des pratiquants ». Il s'agit « de faire valoir un principe de proportionnalité règlementée », autrement dit d'ajuster la réglementation aux besoins objectifs de sécurité.

La question des compétences associées aux certifications relève clairement d'autres enjeux et d'autres instances de délibération, présentés ci-dessous.

1.1. L'offre de certification pour les métiers de l'encadrement

Aujourd'hui, le paysage des certifications conduisant aux métiers de l'encadrement sportif contre rémunération (salariné ou non) se compose de trois principaux certificateurs : le ministère des sports, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et enfin la branche professionnelle du sport. En complément, le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de la Défense et quelques fédérations (foot, handball, etc.) ont développé quelques diplômes ou titres (voir Tableau 2)¹.

La formation aux métiers du sport certifiée par le ministère des Sports est un dispositif de formation tout au long de la vie (distinct d'une formation universitaire). Elle est accessible aux jeunes dans le cadre de leur formation initiale, mais le financement n'est pas assuré par l'Éducation nationale (sauf depuis la rentrée 2017-2018 pour quelques places, voir ci-dessous). Elle relève en ce sens des dispositifs de la formation professionnelle continue : l'accent a été mis sur l'individualisation des parcours de formation pour « coller » aux situations réelles de travail, permettre la VAE et l'acquisition des diplômes par d'autres voies que la formation initiale. L'alternance est systématisée quel que soit le niveau de diplôme.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche propose une offre de formation universitaire à travers la filière STAPS. Cette filière prépare historiquement aux métiers de l'enseignement au sein de l'Éducation nationale, mais elle s'est fortement diversifiée depuis.

La branche professionnelle du sport a développé une offre de certificats de qualification professionnelle (CQP) – 40 sont inscrits au RNCP – et finance également des formations qui conduisent aux certifications du ministère des Sports et aux diplômes universitaires (voir Encadré 7).

¹ Voir aussi l'annexe 5.

Tableau 2 – Les formations et diplômes menant aux métiers de l’encadrement des activités physiques et sportives

Formations & Diplômes professionnels -- Ministère des Sports <i>15 300 diplômés en 2017</i>	BAPAAT Niveau V/3* <hr/> BPJEPS Niveau IV/4* <hr/> DEJEPS Niveau III/5* <hr/> DESJEPS Niveau II/6*	Formations & diplômes professionnels -- Branche sport <i>6 000 certifiés en 2017</i>	Certificats de qualification professionnelle (CQP) Pas de niveau
Formations & Diplômes professionnels -- Ministère de l’enseignement supérieur <i>11 825 diplômés en 2017 hors écoles de commerce (dont 10 550 niveau Licence et +)</i>	STAPS (filière pro) DEUST (III/5) et Licences professionnelle (II/6) <hr/> STAPS (filière générale) Licences Master Doctorat* <hr/> Ecoles de commerce Niveau I	-- Fédérations professionnelles <i>n/c</i>	Titres à finalité professionnelle (TFP) Pas de niveau
Formations & Diplômes professionnels -- Ministère de la défense <i>n/c</i>	Titres à finalité professionnelle (TFP) Moniteur chef (III/5*), moniteur (IV/4*) et aide moniteur d’entraînement militaire et sportif (V/3*)	Formations & diplômes professionnels -- Ministère de l’éducation nationale <i>200 jeunes en formation en 2018/2019</i>	Mention complémentaire animation gestion de projet dans le secteur sportif (IV/4*)

Les besoins se situent sur le développement de compétences dans le face à face pédagogique à des fins de santé, bien-être, loisirs, encadrement de jeunes enfants, des senior en EPADH par exemple, public avec pathologie, etc.

* la nomenclature européenne des certifications ou cadre national des certifications s’applique depuis la publication du décret et de l’arrêté au JO du 09 janvier 2019¹.

Note : les données non connues sont indiquées en n/c : elles concernent cependant des petits effectifs

Source : CPNEF Sport, CNEA, S. Buisine, présentation au groupe de travail VPPEC Sport, octobre 2018 ; figure mise à jour au 25 janvier 2019.

Précisions : la mention complémentaire « Animation – gestion de projets dans le secteur sportif » du ministère de l’Éducation nationale est proposée depuis 2018 aux bacheliers professionnels. Cette mention est un diplôme professionnel visant des emplois hors encadrement dans le secteur sportif, notamment des emplois polyvalents faisant appel à des compétences d’animation et de conduite de projets. Elle prépare indirectement à l’encadrement en donnant des équivalences pour deux Unités capitalisables (UC) sur quatre du BPJEPS.

¹ Décret n° 2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre national des certifications professionnelles. Arrêté du 8 janvier 2019 fixant les critères associés aux niveaux de qualification du cadre national des certifications professionnelles.

Encadré 7 – Les actions de formation financées par la branche professionnelle du sport en 2017

En 2017, 60 % des engagements de la branche professionnelle du sport (environ 32 millions d'euros) ont concerné des actions de formation diplômantes ou certifiantes, dont les trois quarts pour des actions inscrites sur la liste de la branche professionnelle. Les trois principales formations financées dans ce cadre sont les BPJEPS, les DEJEPS (diplôme d'état de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) et les CQP. Mais la branche finance aussi des actions de formation hors liste (titres professionnels, BTS et diplômes universitaires : DEUST, DU, licences, masters). La formation au BPJEPS est également la plus demandée dans le cadre des contrats de professionnalisation et périodes de professionnalisation. Les actions de formation en développement des compétences (40 % des engagements financiers) sont pour moitié consacrées à des formations fédérales ou de réseaux d'encadrement APS, l'autre moitié finançant des formations destinées aux fonctions support (comptabilité, RH, sécurité, communication, sites et réseaux sociaux, langues, etc.).

Environ 33 000 personnes sont diplômées chaque année. Ces diplômés peuvent en majorité exercer une activité d'encadrement contre rémunération¹ (les [limites des conditions d'exercice](#) sont précisées pour chaque certification dans le code du sport), à la condition de se [déclarer](#) auprès du ministère des Sports pour obtenir une carte professionnelle.

Le profil des diplômés est relativement différent (et complémentaire) selon les filières :

- la filière universitaire s'adresse aux jeunes en formation initiale (dès 18 ans) ;
- les diplômés d'un BPJEPS sont plus âgés (près de 50 % a plus de 25 ans) et 70 % sont déjà actifs (39 % déjà en emploi, 30 % demandeurs d'emploi) ; seulement un quart étaient en étude ou en formation (dont en filière STAPS) ;
- les titulaires d'un CQP sont globalement plus âgés que ceux des deux précédentes filières (63 % ont plus de 25 ans). Les CQP sont utilisés par les éducateurs sportifs dont l'activité dans la branche complète des revenus ou finance une partie de leurs études pour les plus jeunes.

¹ Certains diplômes STAPS (management du sport, ergonomie) n'ouvrent pas droit à l'exercice d'un métier d'encadrement du sport contre rémunération.

1.2. Une vision fragmentée des parcours de professionnalisation

Comme l'a souligné un membre du groupe de travail, l'appareil statistique est très performant pour documenter l'offre de formation et l'insertion des diplômés. Les travaux de l'INJEP et de la MEOS permettent en effet d'analyser les situations professionnelles des diplômés du ministère des Sports. Ainsi, 8 diplômés d'un BPJEPS sur 10 sont en emploi plus de 9 mois après l'obtention de leur diplôme¹. Pour la filière universitaire, le taux d'emploi des diplômés de STAPS (hors poursuite d'études) s'élève à 84,5 % (91 % pour les niveaux master²) dans les deux ans qui suivent l'obtention du diplôme³. Mais ces diplômés une fois entrés dans le monde du sport, il est très difficile de suivre leurs parcours professionnels et l'évolution de leur carrière. Quelques études qualitatives ont été menées sur ce sujet, notamment par l'Observatoire régional des métiers de PACA. Elles relèvent que les CQP « constituent très souvent une première étape de professionnalisation pour jeunes pratiquants sportifs », tout comme le BAPAAT⁴ – de moins en moins délivré toutefois – mais qu'il n'y a pas vraiment de parcours professionnel type : « selon les disciplines sportives, les choix individuels et professionnels, ceux-ci peuvent être très variés »⁵. Les parcours sont de plus souvent marqués par la situation de départ, c'est-à-dire par le fait d'avoir pratiqué enfant ou adolescent une activité sportive, ou découvert le métier dans le cadre de son réseau personnel. Le [rapport de la branche professionnelle du sport](#) fait état d'une ancienneté moyenne de huit années environ dans les métiers de la branche.

Les acteurs du monde de l'éducation, de la formation et de l'emploi ont développé leurs propres représentations de la relation emploi-formation, mais celles-ci mises bout à bout n'offrent pas de vision globale sur la conception et la cohérence des parcours professionnels. En particulier, les acteurs « de l'emploi » et ceux « de la formation » ne partagent pas les mêmes représentations des parcours de professionnalisation, en raison notamment du niveau de professionnalisation encore faible du secteur, principalement fondé sur l'engagement bénévole.

¹ INJEP (2018), « Enquête insertion 2018 auprès des diplômés d'un BPEJPS », présentation au groupe de travail.

² Soit un taux d'insertion identique à celui des diplômés de masters entrés dans la vie active et qui occupent un emploi au 1^{er} décembre 2016. Voir Ménard B. (2017), « [Le taux d'insertion professionnelle des diplômés de master progresse, les conditions d'emploi sont stables](#) », *Note Flash du SIES*, n° 24, décembre.

³ La C3D (Conférence des directeurs et doyens STAPS) a réalisé avec le GAREF (Groupe d'analyse de la relation emploi-formation) une [enquête sur le parcours professionnel et/ou scolaire des étudiants diplômés en 2015-2016 d'un diplôme STAPS](#), dont les résultats ont été présentés en séminaire de la C3D le 8 janvier 2019.

⁴ BAPAAT : brevet d'aptitude professionnelle d'assistant animateur technicien de la Jeunesse et des Sports.

⁵ Dumortier A.-S. (2016), [Les métiers du sport. L'emploi, les parcours professionnels et de formation en Provence-Alpes-Côte d'Azur](#), ORM (Observatoire régional des métiers)-PACA, Rapport d'étude n° 9, juillet.

Un exemple suffira à l'illustrer : pour faire face à la forte demande, toujours croissante, des jeunes bacheliers pour entrer dans la filière STAPS¹, les acteurs de cette filière cherchent à diversifier l'offre de formation vers des parcours autres que ceux de l'enseignement et de l'encadrement. Des licences « parcours management du sport » ont ainsi été développées, mais les associations et les clubs sportifs, qui emploient les plus gros effectifs de la branche (environ 80 %), ne se tournent pas naturellement vers ces diplômés. Leurs compétences sont parfois jugées trop généralistes pour répondre aux besoins de certains employeurs, en particulier dans le milieu des fédérations. Ces employeurs, dont le modèle économique est principalement non marchand, ont recours principalement à des emplois aidés², les personnes recrutées étant ensuite accompagnées vers la professionnalisation *via* des CQP puis des diplômes du ministère des Sports, ou des formations aux fonctions support (voir Encadré 7).

On peut poursuivre les exemples en citant des structures du sport professionnel qui sont de plus en plus orientées vers le maintien et surtout l'optimisation des performances de haut niveau (voir Encadré 8). Elles se focalisent sur deux types de parcours :

- le parcours des sportifs de « haut niveau » qui implique de penser très en amont les conditions de leur repérage, de leur sélection et de leur formation de base dans des lieux appropriés (les centres de formation des clubs de football professionnel, par exemple), et en aval de leur reconversion (en tant qu'entraîneurs, par exemple) ;
- les parcours de professionnels travaillant dans différents métiers non spécifiques au sport (médecins, kinésithérapeutes, coachs, etc.) qui vont se voir proposer des cadres d'emploi leur permettant de se spécialiser dans l'accompagnement de telle ou telle facette de la vie d'un sportif.

Certaines fédérations professionnelles (football, équitation, natation, handball) ont choisi de développer des titres à finalité professionnelle pour accompagner leur projet de développement. La Fédération française de handball a rénové récemment l'architecture de ses formations et certifications avec le double objectif d'élever le niveau de compétences de l'ensemble des acteurs (dont les organismes de formation) et d'améliorer l'encadrement de l'offre de pratiques.

N'est-ce pas cette hétérogénéité des représentations qui contribue au manque de lisibilité globale de l'offre de professionnalisation, plutôt que l'abondance de l'offre de certifications ?

¹ Les effectifs entrant en STAPS s'élevaient à environ 17 000 pour la rentrée 2017-2018, contre 7 000 dix ans plus tôt, pour la rentrée 2007-2008 (source ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche).

² Camus M. (2017), *Les métiers du sport et de l'animation dans les emplois aidés*, *Stat info*, Jeunesse, Sport et vie associative, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, n° 16-06, janvier, INJEP

Encadré 8 – Parcours vers le sport professionnel

Selon l'Onisep, « il n'existe pas de diplôme permettant d'accéder au statut de sportif professionnel. En revanche, certaines étapes peuvent baliser le parcours pour y parvenir. Différentes structures permettent en effet de concilier études et entraînement intensif, comme les sections sportives scolaires dans les collèges et les lycées, les pôles Espoirs et France, l'Insep (Institut national du sport, de l'expertise et de la performance) ou encore les centres de formation dépendant d'un club professionnel (de football, par exemple). Ces différentes voies sont réservées aux sportifs les plus prometteurs. »

Après le bac, nombre de sportifs de haut niveau (SHN) cumulent préparation sportive et études sans bénéficier d'une offre de formation systématiquement adaptée malgré le statut d'étudiant sportif de haut niveau qui devrait pourtant leur permettre de bénéficier de mesures d'accompagnement particulières dans la poursuite des études supérieures et ainsi de concilier études et carrière sportive dans les meilleures conditions. Les mesures d'accompagnement sont inscrites dans la loi pour les sportifs qui obtiennent le statut de sportif de haut niveau (étudiants sur listes « sportifs de haut niveau » ou « espoirs » du ministère des Sports, et les sportifs sous convention avec un club professionnel). Elles sont rappelées dans une [circulaire ministérielle de 2006](#). Malgré ce cadre légal, il ressort que les choses restent souvent compliquées à mettre en œuvre et qu'au final, en cas de difficultés les premiers pénalisés sont bien les jeunes inscrits dans ces parcours.

Un effort commun doit être réalisé pour permettre aujourd'hui aux jeunes SHN de choisir leur parcours professionnel en toute liberté. Reste à leur offrir toutes les garanties d'une double réussite sportive et en termes de formation professionnelle en travaillant au plus près du terrain pour répondre aux exigences des uns et des autres. Le rapport d'octobre 2017 de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports sur [La réussite sportive aux jeux Olympiques et paralympiques performance 2024](#) analyse :

« Le sportif dit professionnel et le sportif dit de haut niveau exercent des métiers quasiment similaires (entraînement, déplacement, compétition, soin). Leur statut et leur revenu ne dépendent que de la place de leur sport sur le marché du spectacle sportif (...) Aujourd'hui ce modèle du sportif-étudiant, puis du sportif-travailleur ne répond plus aux besoins des meilleurs sportifs confrontés à une concurrence internationale qui se préoccupe assez peu du double projet et à des contraintes :

– la multiplication, pour les sportifs, par deux ou trois depuis les années 1960 des charges d'entraînement et de participation aux compétitions ;

- *l'obligation du sportif, au regard des deux évolutions précédentes, de consacrer plus de temps à la récupération ;*
- *l'internationalisation de la préparation. Les sportifs, pour les compétitions, mais également pour leur préparation (conditions météo, installations ou équipements spécifiques, concurrence...) se déplacent à travers le monde entier pendant plusieurs mois (tennis, athlétisme, golf, voile, judo, lutte...) ;*
- *les attentes, particulièrement pour les meilleurs sportifs, des médias et des partenaires financiers. »*

Le développement de compétences en langues et en communication pourrait ainsi servir à la fois leur parcours de sportifs professionnels et leur reconversion à l'issue de ce parcours.

2. Complémentarités et passerelles se développent... mais restent centrées sur les métiers de l'encadrement sportif

En France, 1 037 certifications¹ ouvrent droit à une carte professionnelle et 148 450 personnes sont titulaires en 2018 de cette carte qui permet d'exercer un métier d'encadrement des activités physiques et sportives. Dans les faits, environ 300 certifications sont recensées dans le code du sport à l'[Annexe II-1 \(art. A212-1\)](#) – hors masters et doctorats (*version modifiée par arrêté du 28 mars 2018*) – notamment car une partie de ces diplômes a été abrogée, mais ils restent comptabilisés car les titulaires de ces diplômes sont encore en activité. Les membres du groupe de travail sont d'accord pour considérer qu'il est possible et souhaitable d'optimiser cette offre, peu lisible pour les jeunes et pour les actifs qui souhaitent s'orienter vers les métiers de l'encadrement. Mais la diversité du nombre de certifications n'est pas propre au domaine de l'encadrement sportif. On la retrouve dans d'autres domaines et secteurs d'activité, et surtout elle est intimement liée au nombre de disciplines sportives auxquelles sont associés ces diplômes.

Des équivalences existent entre certifications, ce qui prouve que la concertation fonctionne entre les trois principaux certificateurs – ministère des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur et commission paritaire nationale emploi-formation de la branche professionnelle du sport – et vise à limiter les risques de concurrence entre diplômes. Si la complémentarité existe, elle reste cependant cantonnée – une fois de plus – aux métiers de l'encadrement des pratiques sportives. D'où la nécessité d'élargir l'angle de vue pour envisager les parcours dans l'univers du sport au sens large.

¹ Source : présentation du ministère des Sports lors d'une séance du groupe de travail (septembre 2018) et Rapport sur la gouvernance du sport, octobre 2018

2.1. Des résultats concrets pour les espaces de dialogue et de concertation

La concertation sur les métiers du sport se déroule aujourd'hui au sein de deux instances complémentaires, l'une institutionnelle, la commission professionnelle consultative (CPC) des métiers du sport et de l'animation, et la seconde plus informelle, le comité de concertation relatif aux formations, qualifications et emplois dans les champs du sport et de l'animation (CC).

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative ont créé cette seconde instance en 2013, en regroupant les parties prenantes du domaine (représentants des ministères, des établissements de formation et étudiants, du mouvement sportif, des branches sport et animation). Les principaux objectifs de ce comité sont l'observation partagée sur l'évolution de l'emploi dans les deux champs et l'évolution de l'offre de certifications. Le comité se réunit deux fois par an, il est animé alternativement par la DGESIP et la Direction des sports. La DGESCO a rejoint le comité de concertation en 2018, simultanément à la création de la mention complémentaire « animation et gestion de projet dans le secteur sportif – AGSS ».

Parmi les passerelles ou équivalences mises en place récemment et discutées dans le cadre de ces instances, on peut noter en particulier :

- des allègements de formation existent pour les étudiants en L1 et L2 STAPS, qui leur permettent de se réorienter vers les BPJEPS : « *Des accords locaux passés entre CREPS et universités permettent aussi de passer en même temps, en 2 ans à l'université, un DEUST métiers de la forme et un BPJEPS. C'est notamment le cas à Toulouse et à Lyon. À l'UCO d'Angers, les étudiants de L1 peuvent s'orienter vers le BPJEPS APT (activités physiques pour tous) avec la possibilité de revenir dans le parcours STAPS ensuite* » (source Onisep) ;
- la mention complémentaire AGSS créée en 2018 par le ministère de l'Éducation nationale permettra à ses titulaires de valider 2 des 4 Unités capitalisables (UC) des BPJEPS pour favoriser une poursuite d'étude ;
- environ 460 places de formation aux BPJEPS ont été ouvertes à la rentrée 2018 (295 ont été pourvues) au sein des CREPS en formation initiale (sur crédits de l'Éducation nationale et via Parcoursup). Le renouvellement de cette offre est en

programmation : 457 places sont ouvertes pour 2019, avec un taux de remplissage bien meilleur qu'en 2018.

Ces passerelles sont cependant et pour l'instant à sens unique, il pourrait être intéressant de réfléchir à la reconnaissance d'équivalences des UC du BPJEPS pour les autres certifications.

Le comité de concertation a anticipé les nouvelles obligations de la loi « avenir professionnel » du 5 septembre 2018 sur la nécessité de travailler les correspondances entre blocs de compétences de certifications proches : un groupe de travail est chargé de travailler sur ce sujet depuis septembre 2018.

2.2. Vers une vision élargie des parcours professionnels

Les exemples ci-dessus illustrent des avancées manifestes dans l'élaboration de passerelles entre les certificateurs publics. Mais ces avancées restent centrées sur les métiers de l'encadrement sportif, alors que les membres du groupe de travail ont insisté sur la nécessité d'élargir l'analyse aux autres domaines du secteur du sport, ce que l'Onisep considère comme les formations autour du sport.

Le panorama dans ce domaine est moins évident à dresser car il s'agit de métiers existant dans d'autres secteurs. Comme l'indique l'Onisep, « pour rejoindre le journalisme sportif, on se forme avant tout au journalisme ». Même constat pour le domaine de la santé, les médecins ou kinés du sport sont d'abord des professionnels de santé, qui peuvent « se spécialiser par le biais d'options ou de diplômes complémentaires ».

C'est également la démarche qu'a développée la branche du commerce d'articles sportifs : les actions de formation et de professionnalisation financées par la branche conduisent principalement aux métiers et activités du commerce et sur des compétences en technique de vente, marketing, etc. (voir Encadré 9). Mais la branche a aussi créé un CQP « maîtrise professionnelle technicien produit sport », décliné en quatre options, qui permet aux salariés de se spécialiser sur un produit lié à une activité sportive (cycle, glisse, raquette, running). Les représentants de la branche précisent que ces CQP sont essentiellement des « clés d'entrée » dans les entreprises de la branche pour les salariés, qui leur permettent ensuite de poursuivre vers d'autres dispositifs de professionnalisation.

Encadré 9 – La professionnalisation dans la branche du commerce d'articles sportifs et d'équipements de loisirs

Les entreprises de la branche sont adhérentes des OPCA du FORCO ou d'Agefos PME. La majorité des formations financées dans la branche par le biais des

contrats de professionnalisation sont certifiantes (BTS management des unités commerciales, titre pro préparateur de commande, etc.). Les CQP représentent 6 % des formations financées.

La branche a créé la « maîtrise professionnelle technicien produit sport » en 1992 (requalifiée en CQP en 2004), avec quatre options : technicien en maintenance cycle, technicien produits glisse, technicien produits sports de raquettes, technicien running.

Depuis 1992, 5 056 CQP ont été délivrés (en date de décembre 2015), essentiellement sur les options produits glisse (2317 CQP) et cycle (2193).

La branche est également engagée dans le dispositif expérimental Pass'Sport élaboré par le FORCO et OPCALIA, destiné aux sportifs de haut niveau pour faciliter leur reconversion dans les entreprises de la filière. Ce dispositif s'appuie sur l'identification de compétences acquises en milieu sportif et transférables dans le monde de l'entreprise.

Les membres du groupe de travail ont salué l'exercice qui a été réalisé de partage des informations sur les certifications conduisant aux métiers de l'encadrement, mais c'est bien la question de la reconnaissance et de la transférabilité des compétences des actifs entre les différents domaines du champ sportif qui a soulevé de nombreux débats, dès les premières séances de travail. Il est apparu essentiel de réfléchir à un décloisonnement des approches des différentes parties prenantes du domaine, pour envisager de véritables parcours de certification et de formation tout au long de la vie, visant des carrières longues dans le domaine du sport.

Cette volonté affirmée est relativement pionnière : si le projet de proposer de vrais parcours de « formation tout au long de la vie » est bien présent dans les discours depuis plus de dix ans, il peine à se concrétiser dans la mesure où les approches restent généralement cloisonnées à un secteur ou une branche. La diversité des activités et des métiers identifiés dans le cadre de ces travaux peut-elle favoriser une approche plus décloisonnée des parcours professionnels en s'appuyant sur les compétences transférables ?

**Encadré 10 – La question de la proportionnalité réglementaire :
frein au développement de l'emploi ou enjeu de la compatibilité entre les
différents systèmes de certification ?**

La quatrième partie du rapport *Nouvelle gouvernance du Sport* est consacrée à la mise en œuvre d' « un cadre facilitateur » qui propose des « formations assouplies

pour dynamiser l'emploi » (§ 4.3). Les rapporteurs considèrent que « pour favoriser l'emploi et construire des trajectoires ou parcours individuels, il sera donc nécessaire, d'une part, de revoir l'architecture des formations et, d'autre part, de réviser la réglementation pour limiter le nombre de professions réglementées en fonction des besoins objectifs liés à la sécurité des pratiquants. Il s'agit de faire prévaloir un principe de « proportionnalité réglementée » vis-à-vis de la sécurité.

Même si cette évolution n'a pas suscité de débat contradictoire au sein du groupe de travail, le sujet reste très sensible pour les acteurs sportifs. On peut formuler l'hypothèse qu'une réglementation moins contraignante selon les situations, pourrait favoriser une meilleure compatibilité entre les systèmes de certifications.

3. Développer les parcours de professionnalisation fondés sur la pluri-qualification et la transférabilité des compétences

La pluri-qualification a été identifiée comme une piste à envisager pour les certificateurs. En plus des compétences acquises dans les certifications qui mènent aux métiers de l'encadrement, le principe consisterait à mettre en place des certifications complémentaires qui pourraient favoriser l'émergence de profils poly-compétents – déjà attendus par les employeurs. Le ministère des Sports a récemment créé un certificat complémentaire « Développer, Entreprendre », accessible aux éducateurs sportifs, qui vise à accroître les compétences pouvant valoriser l'activité et le financement des structures employeurs. La création de certifications ou l'orientation vers des certifications existantes dans les domaines de la gestion, du marketing et de l'évènementiel pourraient être encouragées. Les CFA du sport, de l'animation et du tourisme ont déjà initié ce type d'approche (voir Encadré 10).

Un deuxième angle d'analyse consiste à travailler sur les modalités de reconnaissance des compétences « sportives » par d'autres secteurs du champ sportif (voire hors champ sportif). En plus de leur « face-à-face pédagogique » avec les pratiquants, les encadrants et animateurs sportifs exercent de nombreuses activités qui font appel à des compétences variées : ils organisent les activités, managent des équipes, maintiennent le matériel, assurent la promotion de leur structure, etc.¹ Quelques initiatives de repérage des compétences transférables existent mais elles restent très circonscrites. Elles pourraient se développer à l'image de l'expérimentation Pass'Sport menée par OPCALIA et le

¹ Branche professionnelle du sport, « Enseignement des activités physiques et sportives : guide pratique pour l'aide au référentiel d'activités et compétences associées et indicateurs de classification », Cabinet Interface, 2011.

FORCO¹ (OPCA de la branche du commerce d'articles sportifs), qui entend accompagner les sportifs de haut niveau dans l'élaboration de projets professionnels visant leur intégration dans des entreprises. Le ministère des Sports conduit également des travaux en ce sens, avec la création d'un livret individuel de compétences du sportif de haut niveau ou professionnel. Il s'agit de permettre à ces sportifs de valoriser – lors d'une recherche d'emploi ou pour la poursuite d'études ou de formation – leurs compétences transversales et savoir-être professionnels acquis dans le cadre de leur pratique. Ce livret individuel permettra de positionner les sportifs sur quatre niveaux pour quinze compétences transversales identifiées comme les plus liées à leur activité, et mettra en avant dix savoir-être professionnels clés dans sa réussite.

Encadré 11 – La construction des parcours professionnels bi-qualifiants par les CFA Sport Animation Tourisme

Fondées sur la logique de parcours, les Centres de formation d'apprentis (CFA) Sport Animation Tourisme proposent des formations que leurs représentants qualifient de « couteaux suisse ». L'apprenti est là pour créer son propre emploi pour des parcours de 3 à 5 ans. Il est souvent le primo-salarié d'une association (55 % des employeurs des apprentis du réseau de CFA en 2017). Le niveau IV/4 est souvent la clé d'entrée qui permet ensuite de progresser au sein de la structure employeuse *via* des parcours de bi-qualification. Ainsi, pour les apprentis employés par des structures de la branche professionnelle du sport, le BPJEPS activités physiques pour tous est proposé avec une autre qualification.

« Le vrai boulot pour nous CFA est d'être le guichet unique vis-à-vis des jeunes dans la construction des parcours de professionnalisation ».

Source : Fédération nationale des CFA des métiers du sport, de l'animation et du tourisme, bilan 2018 sur l'activité 2017 des CFA et présentation au groupe de travail, septembre 2018

Ces pistes méritent donc d'être approfondies, même si certains membres du groupe de travail ont aussi identifié des limites dans la construction de parcours professionnels où l'individu cumule les compétences ou évolue vers des emplois dans différents secteurs ou métiers.

L'exemple invoqué est celui du commerce d'articles sportifs. Un membre du groupe de travail considère ainsi que « la proximité de l'encadrement sportif avec le commerce

¹ OPCALIA était jusqu'en 2018 un des deux OPCA interprofessionnel et inter-branches. Le FORCO était l'OPCA du commerce.

d'articles sportifs est encore un fantasme, dans la mesure où les horaires de consommation sont les mêmes ». De même, la construction de passerelles peut se révéler complexe dans la mesure où le recrutement de profils sportifs par les entreprises du secteur du commerce d'articles sportifs présente certaines limites : des profils de sportifs trop techniques et pas suffisamment orientés sur le besoin et la relation client, un manque de connaissance des produits et le faible attrait des sportifs pour certains métiers pourtant clés dans le commerce, comme la gestion des stock et la caisse. Ces freins pourraient cependant être levés par des actions de formation.

Certaines enseignes développent des lieux de pratique sportive et de coaching associés aux espaces de vente (Décathlon, Lululemon). Leurs sites de recrutement montrent que les profils recherchés restent majoritairement centrés sur des métiers de techniciens, de commerciaux et de managers, où les profils sportifs sont fortement mis en avant. Par exemple, sur le site de recrutement France de Lululemon, les métiers de vendeurs sont intitulés « éducateurs ».

Le secteur de l'évènementiel peut être également attractif, mais à l'exception de quelques grands professionnels (ASO) ou d'évènements promotionnels de marques (Nike, Adidas), les organisations sportives s'appuient beaucoup sur le bénévolat et proposent peu d'emplois comparativement aux emplois de la vente et de la fabrication d'articles sportifs.

Les opportunités offertes par les grands évènements sportifs internationaux doivent cependant être analysées au regard des enjeux évoqués ci-dessus. Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques a ainsi commandité une étude sur l'emploi généré par les Jeux olympiques de Paris 2024 (JOP) dans les secteurs du BTP, de l'évènementiel et du tourisme. L'étude devrait aboutir à la fin du premier trimestre 2019 : ses conclusions seront utiles pour la construction de nouvelles offres de certifications.



CHAPITRE 4

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES EMPLOYEUSES

Au-delà de la redéfinition des parcours professionnels dans le champ des activités sportives, le groupe de travail a mis en évidence une dimension structurante complémentaire pour l'avenir des emplois et des métiers : celle de la nécessaire évolution des organisations qui portent les emplois. Plusieurs pistes ont été évoquées qui correspondent soit à des formes d'accompagnement à l'évolution de structures existantes, soit à des formes émergentes pouvant répondre à moyen terme aux enjeux de déploiement des emplois dans le champ du sport.

1. Consolider la fonction d'employeur dans les associations

Comme on l'a vu au chapitre 2, les diagnostics convergent pour considérer que bon nombre d'associations sportives éprouvent de sérieuses difficultés en matière de gestion de leurs salariés, en particulier quand ils sont en petit nombre. La question d'une « montée en compétences » dans ce domaine se pose plus que jamais. Elle passe par l'affirmation d'un nouveau profil de bénévoles, mieux armés pour gérer leur fonction d'employeur. Cela implique une multiplication des structures d'accompagnement susceptibles d'aider les associations dans ces trajectoires de professionnalisation.

1.1. La professionnalisation des bénévoles employeurs

La professionnalisation des associations sportives implique une montée en compétences de leurs dirigeants face à la complexité croissante de la gestion associative, avec ses contraintes règlementaires, administratives et commerciales. Elle passe d'abord par l'engagement de ces dirigeants dans des cursus de formation de base pour outiller leur fonction d'employeur. Les possibilités récentes d'acquisition de droits à la formation offertes par le Compte engagement citoyen (CEC) peuvent constituer ici des pistes intéressantes à explorer.

Cependant, à un stade supérieur de développement, les dirigeants bénévoles peuvent aussi chercher à s'entourer de compétences spécifiques – qu'ils ne peuvent acquérir dans ces formations – pour s'assurer d'une maîtrise effective d'un ensemble de fonctions basiques mais spécialisées (gestion-comptabilité, ressources humaines, marketing, etc.).

1.2. L'enjeu du déploiement des structures d'accompagnement

Dans un tel contexte, les structures d'appui à la professionnalisation des associations sportives constituent un atout non négligeable. Un tissu important en matière existe déjà, qui mérite d'être développé (voir Encadré 12).

Encadré 12 – Le dispositif local d'accompagnement

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif public créé en 2002 par l'État et la Caisse des dépôts qui permet aux structures de l'économie sociale et solidaire – notamment aux petites et moyennes associations employeuses – de bénéficier d'un accompagnement sur mesure pour développer leurs activités, consolider et créer ou pérenniser des emplois. Le DLA s'appuie sur un réseau présent sur l'ensemble du territoire animé par l'AVISE (Agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire).

En complément des compétences généralistes des DLA sur le territoire, des centres de ressources nationaux proposent un appui adapté aux spécificités de chaque secteur. Le Centre de ressources DLA Sport est ainsi porté depuis ses débuts par le CNOSF (Comité national olympique et sportif français).

Les structures aidées bénéficient en premier lieu d'un diagnostic partagé, puis l'accompagnement prend généralement la forme d'une prestation de conseil individuelle ou collective, d'une durée moyenne de 2 à 5 journées non consécutives. Le DLA réalise un suivi pendant et après l'accompagnement. Le coût est pris en charge par les financeurs du DLA : services de l'État, Caisse des dépôts, fonds européens et collectivités territoriales notamment.

Le sport est le deuxième secteur accompagné par le DLA, avec près de 500 interventions auprès de 400 associations sportives chaque année, représentant en moyenne 65 sports. Les demandes des associations sportives portent principalement sur des thématiques liées au projet associatif, à la diversification des financements et des activités, à la fonction employeur et à l'organisation interne. D'autres thématiques émergent depuis plusieurs années, notamment la mutualisation, la dynamique partenariale et l'utilité sociale.

Le Centre de ressources DLA Sport a ainsi pour mission d'apporter un appui et des ressources aux DLA départementaux et régionaux sur le secteur sport ; de mobiliser sur le territoire les acteurs du mouvement associatif sportif ; de favoriser

la mise en place d'actions de professionnalisation et l'élaboration d'outils disponibles sur son site internet ; enfin de contribuer à la coordination et à la capitalisation autour du DLA.

L'impact du DLA se fait sentir sur le développement ou la stabilisation des activités, de la situation et des emplois. Ainsi, 96 % des associations sportives ayant bénéficié d'un DLA entre 2011 et 2014 recommanderaient le DLA à une autre association. Le DLA fait actuellement l'objet d'un chantier de réflexion sur ses évolutions potentielles à l'horizon 2020 et doit également composer avec un budget en baisse en 2019.

Source : contribution du CNOSF (Pôle développement des APS) pour le présent rapport

À l'instar d'autres organisations, la Fédération « profession Sport et loisirs » constitue un exemple intéressant d'un réseau national accompagnant sur l'ensemble du territoire près de 5 000 employeurs associatifs gérant plus de 25 000 emplois. Son objectif de professionnalisation du secteur se fonde sur la mise à disposition des associations d'un ensemble de ressources en matière de gestion des emplois : bourse aux emplois pour les recrutements, gestion des payes et des congés, formation, etc. La fédération favorise également la constitution de groupements d'employeurs, ce qui renvoie à un deuxième enjeu important, la sécurisation des emplois.

2. Un enjeu de mutualisation et de sécurisation des emplois

Dans sa trajectoire de professionnalisation se pose souvent pour une association, à court ou moyen terme, la question de la viabilité de son modèle économique. Comment se structurer de manière autonome en recrutant des emplois support en nombre suffisant, tout en trouvant des ressources économiques pérennes pour les financer¹ ? Cette question centrale vient souvent obérer les perspectives de développement d'associations pourtant désireuses de s'engager dans une dynamique de croissance. Une piste régulièrement évoquée au sein du groupe de travail est le rapprochement entre structures, susceptible de créer une synergie de moyens et d'emplois. Plusieurs modèles existent déjà.

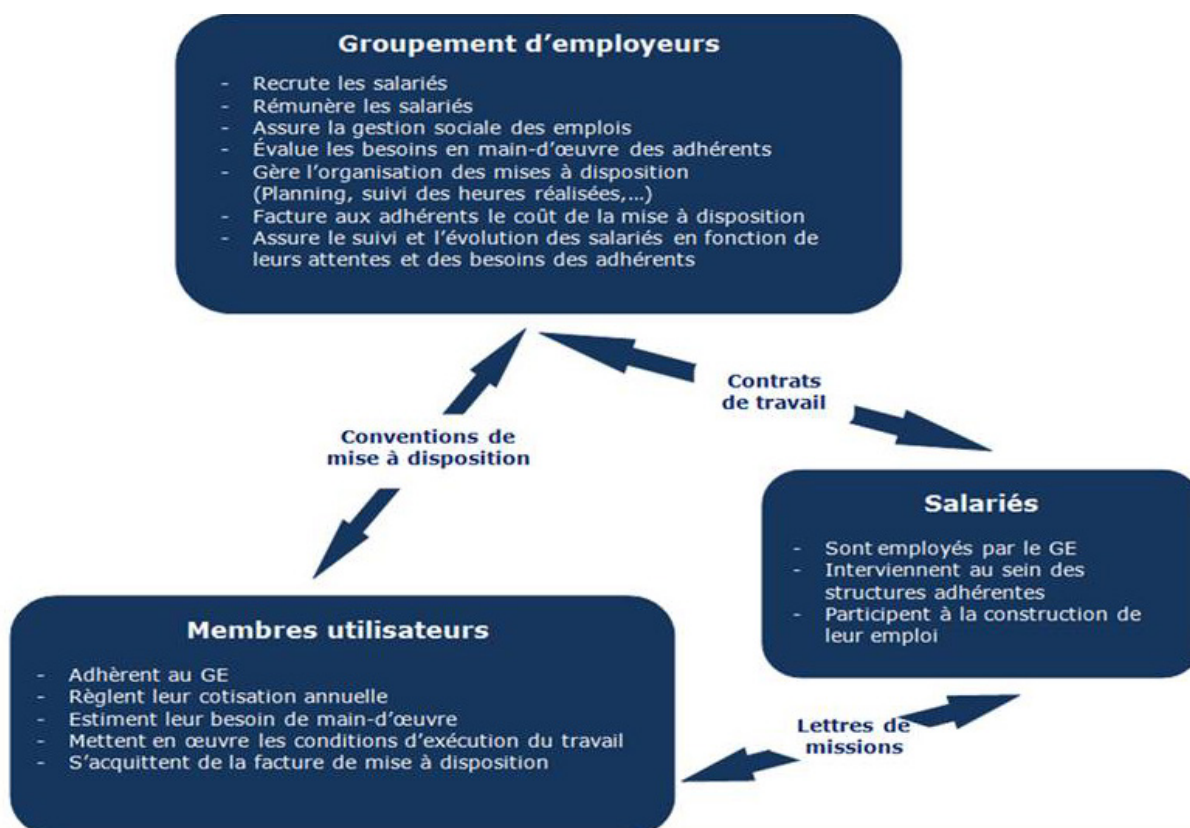
¹ Les subventions de fonctionnement ont fortement régressé au profit de subventions ou de financements associés à un projet (par exemple *via* un appel à projets ou un appel d'offres). Les ressources humaines chargées de mettre en œuvre le projet sont facilement valorisables dans les dossiers de demande de financement, c'est moins évident pour les salariés qui exercent des fonctions support.

2.1. Les groupements d’employeurs ou la mutualisation des emplois

Un premier modèle est celui des groupements d’employeurs (GE), qui n’est pas exclusif au champ du sport mais qui apparaît particulièrement approprié par les solutions qu’il propose. Il offre en effet une véritable réponse aux besoins de temps partiels des employeurs, notamment lorsqu’il s’agit de besoins répétitifs ou saisonniers.

En général, le groupement d’employeurs est une association loi 1901, parfois une coopérative avec pour objet la mutualisation d’emplois à temps partiels par des entités très diverses (clubs de sport, collectivités territoriales, centres de loisir) pour tendre vers des emplois en temps complet. Les salariés ont ainsi un contrat de travail avec un employeur unique et la possibilité de bénéficier d’un CDI à temps complet avec des dispositifs de formation facilités. Les employeurs qui adhèrent à ces groupements n’ont plus la charge de la gestion des salariés et les dépenses de gestion de ces emplois mutualisés sont partagées entre tous les membres du groupement (voir Figure 10). La structuration en groupements d’employeurs, en donnant aux structures une meilleure réactivité et proactivité, leur permet de répondre à des appels d’offres et de participer de manière plus efficace à la pérennisation de leurs emplois.

Figure 10 – Le groupement d’employeurs : une relation triangulaire



Source : exposé de F. Steinberg, séance du groupe de travail VPPEC Métiers du Sport, 14 septembre 2018

Le nombre de groupements d'employeurs non marchands augmente rapidement depuis 2006, date de la création de la convention collective nationale du sport. Ils représentent près de 500 structures actives à l'heure actuelle, avec des tailles très différentes. Si ce type d'organisation peut concerner de grosses structures, il peut également être créé par des « petits » clubs sportifs qui visent à s'organiser collectivement pour répondre à un projet de territoire par exemple.

Ce modèle possède donc de sérieux atouts en matière de construction d'une alternative aux difficultés de structuration des associations sportives. Cependant, une certaine vigilance s'impose pour que les groupements d'employeurs ne se substituent pas à la fonction employeur des associations. Celles-ci doivent en effet rester responsabilisées sur l'accroissement de leurs ressources pour financer leurs emplois. En outre, certains membres du groupe de travail ont souligné l'impossibilité (pour des raisons fiscales) de développer des GE regroupant des associations et des entreprises à but lucratif. Ce type de coopération pourrait favoriser des passerelles pour les salariés entre ces deux types d'employeurs. Les groupements d'employeurs constituent ainsi un bon palier intermédiaire dans la trajectoire de professionnalisation des dirigeants employeurs.

Le ministère des Sports, en lien avec le ministère du Travail, a mobilisé près d'un million d'euros pour un « appel à projets GE sport ». Plus de 160 projets de groupements d'employeurs ont été candidats. Au final, 88 structures ont été financées (fonds associatifs, soutien aux fonctions support ou d'animation, accompagnement).

2.2. Les clubs omnisports au service de la proximité et de la polyvalence

Les clubs omnisports regroupés au sein d'une fédération (la Fédération française des clubs omnisports) constituent une autre forme de réponse à cet enjeu de regroupement des forces et des moyens au service du développement des emplois sportifs. Très présents sur l'ensemble du territoire, ils représentent un peu moins de 500 clubs employant plus de 6 000 salariés (soit 2 500 ETP) pour l'accueil d'environ 750 000 pratiquants.

Le contexte de ces clubs permet aux salariés d'accroître leurs domaines de compétences et de consolider leur emploi grâce à la polyvalence que permet ce type de structures. Par exemple, un éducateur ayant intégré cette structure avec un diplôme de natation peut au fil du temps se tourner vers l'encadrement de nouvelles disciplines ou vers des fonctions de coordinateur sportif ou de responsable de structure.

Enfin, ce type de structure semble une piste intéressante à explorer pour les collectivités locales, notamment les communes de taille moyenne, pour lesquelles elles peuvent constituer un moyen de fédérer les énergies au lieu d'émettre les aides au fonctionnement sur plusieurs associations sportives.

3. Des employeurs « hybrides » entre économique et social

Un dernier enjeu a animé de manière importante les débats au sein du groupe. Il porte sur la possibilité de susciter des interactions entre une visée des sports de nature essentiellement marchande et le maintien de leur utilité sociale au service de toute la population. Sur ce point, on a pu montrer qu'il existait des bases pour un fonctionnement qu'on peut qualifier « d'hybride ».

3.1. Les sociétés coopératives d'intérêt collectif : quel avenir ?

Face aux mutations dans le champ du sport (diminution des aides publiques, évolution des pratiques, professionnalisation des activités et des structures, etc.), la réflexion sur les modèles économiques amène à faire un focus sur un type d'organisation créé au début des années 2000 : la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ses caractéristiques apparaissent en effet adaptées au contexte actuel où se conjugue, d'une part, la conception d'un sport prioritairement orienté vers la compétition et géré par les fédérations sportives en partenariat étroit avec l'État ; et, d'autre part, la diffusion du sport dans de nombreux secteurs d'activité tels que la santé, le tourisme, l'animation événementielle, l'attractivité du territoire, l'éducation et le lien social ou encore l'industrie des services et des matériels sportifs (voir Encadré 13). Avec des frontières ainsi élargies, les enjeux deviennent ceux de la recherche de partenariats externes et du regroupement d'acteurs autour de projets collectifs pour lesquels le statut des SCIC paraît bien adapté.

Encadré 13 – Les enjeux du développement des Sociétés coopératives d'intérêt collectif dans le sport

Qu'est-ce qu'une SCIC ?

Les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont des sociétés anonymes (SA), des sociétés par actions simplifiées (SAS) ou des sociétés à responsabilité limitée (SARL) à capital variable régies par le code du commerce. Elles ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale (*Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, titre II ter de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947*). Forme de société récente (février 2002), la SCIC se caractérise par :

- l'égalité d'ambition entre la qualité d'un service économique et des objectifs d'intérêt collectif ;
- le multi-sociétariat : la SCIC permet d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples dont des collectivités publiques et des usagers ;

– son mode d'organisation qui repose sur des principes de solidarité et de démocratie, et sur le principe 1 associé = 1 voix, avec la possibilité de pondération des voix.

La SCIC, levier de développement économique territorial repose ainsi sur trois piliers : la prépondérance des activités économiques, l'intérêt collectif structuré par un multi sociétariat et l'utilité sociale des activités menées par l'entreprise.

Basé sur une coopération entre acteurs d'origine diverse, le statut de SCIC vise à associer efficacité économique et objectif social, dans une optique de développement du territoire. La SCIC a vocation à organiser une dynamique pérenne de développement local par la mise en synergie de nombreux acteurs qui ne travaillent pas forcément ensemble habituellement.

Par sa gouvernance associant différents acteurs (usagers, salariés, collectivités, etc.), par son caractère d'intérêt collectif, par son inscription dans une économie sociale et solidaire, la SCIC favorise le développement d'activités économiques tout en préservant l'intérêt général. Cette responsabilité sociale s'exprime d'abord dans sa gouvernance qui permet à des personnes physiques ou morales, privées ou publiques, y compris des collectivités locales, d'entreprendre ensemble. Les SCIC tirent leur originalité de cette convergence d'intérêts différents. Conséquence : des projets socialement innovants peuvent voir le jour, des solidarités nouvelles se tisser, en particulier à l'échelle des territoires – régions, départements, communes – échelle où l'humain peut redevenir le centre de l'économie.

Quels enjeux dans le sport ?

Pour se développer, se diversifier, et répondre ainsi aux nouvelles attentes des pratiquants, le secteur du sport a besoin de collaborer avec d'autres acteurs économiques et/ou d'intérêt général, en créant du partenariat, en développant de l'intérêt collectif tout en gardant ses valeurs d'utilité sociale.

La SCIC permet ainsi de répondre à diverses préoccupations :

- Comment renforcer la place du sport comme facteur d'attractivité du territoire ? Comment développer un tourisme sportif de proximité s'inscrivant dans une approche durable, tant en matière de fréquentation des sites que de création d'une économie territoriale de proximité ?
- Comment favoriser la poursuite des investissements en infrastructures sportives tout en rationalisant les lieux d'implantation, les modes de gestion, les partenariats publics-privés ?
- À l'heure du chantier national sur la gouvernance du sport mobilisant État, mouvement sportif, collectivités territoriales et entreprises, comment s'inscrire dans les territoires sur le « faire avec », en plus des logiques du marché public et des conventions d'intérêt général ?

L'action du ministère des Sports

Des outils de sensibilisation et d'accompagnement

Pour sensibiliser les acteurs du sport aux nouvelles interactions ouvertes par la SCIC mais aussi les accompagner dans une démarche de réflexion et de construction de nouveaux modèles économiques conjuguant activité économique, projet collectif et utilité sociale, le ministère des Sports a réalisé un guide sur les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui sortira en février/mars 2019. Ce guide sera accompagné d'un site internet proposant notamment aux porteurs de projets un autodiagnostic pour mesurer la maturité de leur projet et leur fournir les outils adéquats. La construction de ces outils a été validée par un comité de pilotage réunissant une diversité d'acteurs : CNOSF, CGSCOP, Avise, RTES, Caisse des Dépôts, etc.

Un soutien à l'expérimentation

En parallèle, la Direction des sports a lancé fin 2017 un appel à projets en direction des fédérations sportives pour les accompagner dans leur réflexion sur une évolution vers des modèles économiques coopératifs. Six projets fédéraux ont été retenus pour un montant global de 150 000 euros. Ils touchent à des domaines diversifiés comme la gestion d'équipements sportifs sous modèles coopératifs (avec la Fédération française de cyclisme), l'accompagnement d'associations souhaitant évoluer vers une SCIC (avec la Fédération française des clubs omnisports) ou l'accompagnement d'un projet de SCIC pour développer la pratique du sport dans les entreprises partenaires d'un territoire métropolitain (avec la Fédération française Sport en entreprise).

Source : Compilation d'informations fournies par le ministère des Sports (Direction des sports, Bureau de l'emploi et des branches professionnelles : F. Steinberg et K. Torres)

Notons également que d'autres formes coopératives sont mises au service des actifs du domaine du sport, comme celle des Coopératives d'activité et d'emploi (CAE), un statut hybride permettant d'exercer une activité d'entrepreneur salarié de la coopérative (voire associé). On peut citer l'exemple de « Hop Hop Hop », une toute jeune structure qui se définit comme « une coopérative de professionnels du sport » et qui permet à des coachs, moniteurs, professeurs ou éducateurs sportifs dans plusieurs villes en France de s'associer pour constituer un réseau, mutualiser leurs outils et bénéficier des protections sociales associées au statut de salarié.

3.2. Le couplage entre dynamique économique et utilité sociale : le cas de l'UCPA

L'UCPA (Union nationale des centres sportifs de plein air) constitue un exemple intéressant d'une grande association visant à conserver ses valeurs d'utilité sociale en les couplant avec une dynamique économique active fondée sur des filiales commerciales spécialisées dans la gestion concédée de gros équipements sportifs pour le compte de collectivités locales (patinoires, etc.). L'UCPA représente ainsi un modèle où le secteur marchand « porte » le modèle associatif autour de plusieurs types d'activités : séjours sportifs pour adultes, séjours sportifs pour mineurs (colonies), réalisation et gestion d'espaces sportifs, loisirs pour tous et formation.

Ce positionnement conduit l'UCPA à se situer clairement dans une logique de réponse aux demandes des consommateurs, ce qui demande une grande flexibilité. Dans ce cadre, l'UCPA a fait le choix de la formation professionnelle pour préparer et amener ses salariés aux diplômes des métiers du sport et leur permettre de s'adapter plus facilement aux nouvelles demandes.

Un enjeu intéressant réside dans les formes originales de relation d'emploi que l'UCPA essaie de promouvoir pour gérer cette flexibilité. Celles-ci reposent sur un mix entre l'embauche de salariés en CDD ou en CDI et le recours à des personnes souhaitant conjuguer statut salarié et auto-entrepreneuriat. Cette dernière situation expose cependant l'UCPA aux contraintes juridiques inhérentes.

3.3. Approfondir l'analyse de la pluriactivité

La gestion des emplois par l'UCPA amène à évoquer un dernier enjeu particulièrement sensible : celui des actifs qui font le choix assumé de la pluriactivité. Dans le champ du sport, cette pluri-activité peut aller jusqu'à combiner trois formes pour une même personne, à savoir des employeurs différents, des professions différentes et des statuts d'emploi différents.

Devant le choix de plus en plus revendiqué d'assumer ces formes combinées d'emploi, un enjeu essentiel devient la réflexion sur les modalités pratiques permettant de faciliter les passerelles entre ces emplois. Un prolongement de l'analyse est ici indispensable et pourrait constituer une piste intéressante de coopération entre institutions dans le sillage du présent rapport.



CONCLUSION

Au terme de cette réflexion collective menée au long de l'année 2018, une question se pose : ce travail a-t-il permis de progresser dans la construction d'une vision prospective partagée des emplois et des compétences dans les métiers du sport ? La réponse est incontestablement positive, si on en juge par la participation active et par la qualité du dialogue entre des acteurs issus de structures et d'horizons professionnels très différents. Le panorama général des métiers du sport une fois dressé, il devient possible de passer d'une vision assez statique, rivée sur la consolidation d'un périmètre des emplois du sport, à un processus plus dynamique où les personnes cheminent durant tout ou partie de leur vie active dans différentes activités professionnelles, en déployant des compétences liées à une ou plusieurs activités sportives, pour maîtriser des métiers de plus en plus diversifiés.

Un panorama renouvelé des métiers du sport ou liés au sport

L'analyse de la pratique sportive de demain, dont les enjeux ont été synthétisés au chapitre 2, met en exergue trois points clés : les métiers du sport se diffusent désormais dans différents secteurs économiques ; les compétences exigées par les employeurs sont multiples ; et surtout les compétences liées à l'activité sportive elle-même croisent de plus en plus des univers professionnels autres que ceux – déjà fortement balisés – de l'éducation à la pratique sportive ou du sport de haut niveau. C'est tout le sens du panorama des métiers qui a été proposé et longuement débattu au sein du groupe. Tout en conservant l'activité sportive au centre de la dynamique des métiers, car elle est le fondement même de l'identité sociale et professionnelle des métiers propres à ce champ d'activité, ce panorama la confronte à plusieurs espaces d'activités professionnelles distincts. Chacun d'eux constitue le support de plusieurs métiers qui ont tous un lien d'intensité variable avec l'activité sportive. Ce panorama des métiers du sport a ainsi permis d'élargir la focale au-delà des seuls métiers « cœur » du sport, pour définir un périmètre qui croise différents métiers et secteurs d'activité. Une telle approche soulève deux enjeux : la mesure du périmètre des emplois du sport et la nécessaire construction des parcours professionnels.

Une observation de l'emploi qui ne se cantonne plus aux métiers de l'encadrement et de l'enseignement

L'exercice de la VPPEC a d'abord contribué à déplacer la question de la mesure du périmètre des emplois du sport. Il est apparu que les nomenclatures utilisées dans la statistique publique et les sources habituellement mobilisées pour observer l'emploi et les qualifications restreignent l'observation aux métiers de l'encadrement des activités sportives ou aux secteurs relevant des principales branches professionnelles identifiées (sport, golf, centres équestres, commerce d'articles de sport et d'équipements de loisirs, etc.). Il convient de se détacher d'une observation centrée sur les seuls métiers de l'encadrement ou de l'enseignement pour initier le repérage des emplois et des métiers qui existent ou qui sont amenés à se développer autour des activités sportives.

Une approche centrée sur la construction des parcours professionnels

S'il existe une grande variété de certifications permettant aux actifs de faire face aux transformations en cours dans le champ sportif, l'enjeu central reste la sécurisation et le développement des emplois. Or l'analyse des processus de professionnalisation dans le secteur met en lumière une vision fragmentée des parcours professionnels. Si l'appareil statistique renseigne bien sur l'offre de formation et l'insertion des diplômés, il est difficile, une fois ces diplômés entrés dans le monde du sport, de suivre leurs parcours professionnels et l'évolution de leur carrière. Ce manque de sources statistiques conduit à formuler plusieurs propositions afin de mieux identifier et valoriser la diversité des parcours. Si on considère que le périmètre élargi des métiers du sport favorise la conception de parcours individuels transversaux aux différentes structures de formation et d'emploi, deux études complémentaires spécifiques devront être menées :

- un approfondissement du panorama des métiers existants et émergents pour identifier les « blocs de compétences » transférables des métiers d'encadrement vers d'autres métiers et les nouvelles compétences à associer aux métiers en évolution. L'appel à projet du Plan d'investissement dans les compétences intitulé « Soutien aux démarches prospectives compétences », à destination des branches professionnelles, pourrait être mobilisé par une ou plusieurs branches (sport, commerce d'articles sportifs, évènementiel, etc.) ;
- une étude sur les parcours professionnels et les mobilités dans le champ du sport. L'analyse des trajectoires des personnes ayant exercé des métiers du sport permettrait de cartographier les mobilités intra et intersectorielles et de mieux comprendre les opportunités et les freins à la mobilité professionnelle.

Des efforts sont déjà entrepris pour créer des règles communes ou au moins compatibles entre les différentes structures liées au champ du sport dans la gestion des mobilités. Ils

doivent être poursuivis et amplifiés. Ces deux études permettraient aux certificateurs et aux employeurs de débattre :

- sur l'harmonisation des intitulés des compétences qui composent les diplômes des différents certificateurs ;
- sur les passerelles et les équivalences à mettre en place entre diplômes, en s'appuyant sur une logique de blocs de compétences.

Un élargissement du comité de concertation à de nouveaux acteurs – représentants de branches professionnelles ou d'autres ministères – est à discuter, pour parachever ces évolutions, en complément de la configuration actuelle qui doit être maintenue pour traiter spécifiquement des problématiques des diplômes conduisant aux métiers de l'encadrement. Le chantier ouvert par le comité de concertation sur les correspondances entre certifications proches pourrait être prolongé et élargi. L'enjeu n'est pas seulement technique, il est aussi institutionnel, dans la mesure où il nécessite de passer d'un régime de concurrence implicite entre certificateurs à un régime fondé sur la complémentarité des systèmes de certification.

Enfin, en complément à la réflexion sur la structuration des métiers du sport de demain, un des apports du groupe de travail a été de prôner une nécessaire évolution des formes d'organisation qui portent ces emplois. L'enjeu principal réside ici dans le fait d'appuyer les modalités diversifiées de consolidation de la fonction d'employeur dans les structures liées au développement du sport. Cela passe par une réorganisation des associations existantes autour de leur mission de gestion durable des emplois et des métiers. Mais cela peut également reposer sur une valorisation de formes alternatives de gestion d'emploi (groupements d'employeurs, SCIC, CAE, clubs omnisports, etc.). Comme pour les certifications, il s'agit ici pour les structures d'apprendre à l'avenir à « jouer plus collectif ».



ANNEXES



ANNEXE 1

LETTRE DE SAISINE DU PREMIER MINISTRE

9 FÉVRIER 2018

Le Premier Ministre

N°225/18/SG

Paris, le 19 FEV. 2018

Monsieur le commissaire général, *cher Gilles,*

D'ici 2024, l'accueil en France de plusieurs grands événements sportifs internationaux permettra de promouvoir de nombreux emplois qui ne peuvent être délocalisés et pour lesquels les compétences peuvent être transférées dans d'autres secteurs économiques.

Ainsi la filière économique du sport présente désormais un réel potentiel pour la croissance du PIB de notre pays.

Cet objectif ambitieux s'accompagnera d'un renouvellement en profondeur des pratiques et de la mobilisation de compétences nouvelles, peut-être inédites, dans le domaine sportif. Il conviendra de les faciliter par une évolution des modalités de formation et de la réglementation relative à l'exercice de ces métiers.

L'Etat ne peut agir seul. Les acteurs du sport sont nombreux (collectivités, fédérations, partenaires sociaux, entreprises...) et il est dès lors important de dresser un diagnostic partagé de l'évolution de l'emploi et des compétences dans les métiers du sport.

Afin de disposer d'un état des lieux et de tracer des pistes d'action opérationnelles, je souhaite confier à France Stratégie une étude portant sur une vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC) des métiers du sport.

Le travail expérimental mené par France Stratégie sur les métiers du numérique peut offrir une référence méthodologique sur laquelle s'appuyer. Le mode de travail participatif et de co-construction proposé correspond à ma volonté d'atteindre ces objectifs avec pragmatisme en ayant le souci de construire une vision commune. Cette vision transversale permettra de converger vers des repères collectifs indispensables sur les évolutions des métiers et des compétences.

Monsieur Gilles de MARGERIE
Commissaire général à la stratégie et prospective
France Stratégie
18 rue de Martignac
75007 PARIS

Les métiers et compétences sont amenés à évoluer, ce qui soulève plusieurs questions : comment construire une démarche d'anticipation des besoins en compétences et en qualifications ? Comment identifier les mutations économiques et technologiques ayant des effets sur ces besoins ? Quelles pourraient être les tensions à venir et en conséquence les transitions professionnelles à opérer ?

Une augmentation du nombre d'emplois dans le secteur est attendue, ce qui implique de se demander comment accompagner cette croissance pour limiter les tensions dans une offre de formations très concurrentielle, répondre aux marchés émergents, aux pratiques liées au développement du numérique, au développement de l'activité physique pour la santé et le bien-être.

Il conviendra également d'examiner dans quelle mesure le caractère réglementé des professions sportives est une réponse efficiente aux besoins du secteur.

Madame la ministre des sports, Laura Flessel, sera la référente du Gouvernement pour ces travaux.

En vous appuyant sur un groupe de travail composé d'acteurs et d'experts (branches professionnelles, administrations, conseils régionaux, élus du sport, experts ès qualités, services statistiques, observatoire de l'économie du sport, services d'études ...), vous pourrez construire une VPPEC pour éclairer de façon concrète l'évolution des emplois et métiers à l'horizon 2024. Le groupe de travail pourra analyser les processus de professionnalisation dans la filière : le principe d'un continuum entre formation et emploi, le décroisement entre les acteurs de la formation initiale et continue, les transferts de compétences possibles entre les divers métiers en milieu associatif et en entreprise. L'étude s'inscrit donc dans une vision renouvelée de la relation formation et emploi. Une revue critique des travaux d'observation existants constituera une première approche et pourra conduire à des préconisations aux fins de parfaire une observation partagée.

Je souhaite que vous puissiez engager cette seconde réflexion rapidement et rendre vos conclusions sous la forme d'un rapport en septembre 2018.

Vous pourrez notamment vous appuyer sur les administrations des ministères et consulter les réseaux d'établissements de formation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le commissaire général, l'assurance de ma considération distinguée.

Bien amicalement,


Edouard PHILIPPE



ANNEXE 2

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Ce rapport s'appuie sur les réflexions et les analyses d'un groupe de professionnels issus d'horizons divers qui a tenu sept réunions entre mai 2018 et novembre 2018.

Bernard André, Inspecteur général de l'Éducation nationale

David Anglaret, DGEFP

Nicolas Barbeau, Fédération française de Handball

Gladys Bézier, CosMos

Aimeric Blachier, DGEFP

Anne-Lise Brihaye, Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)

Sébastien Buisine, CNEA

Virgile Caillet, Union Sport et Cycle

Aziz Chlieh, Pôle ressources national sport de nature (PRNSN)

Thibaut Dagorne, CFDT (F3C)

Gilbert Darroux, ANDIISS

Bruno Dietsch, INJEP

Dimitri Forges, DGEFP

Patrick Fréville, Conseil permanent des directeurs de CREPS

Alain Ghibaudo, Sport Carrière

Mathias Goasmat, ANESTAPS

Myriam Heurtaux, Pôle Emploi

Gilles Johannet, Délégation interministérielle aux grands événements sportifs (DIGES)

Eric Journeaux, Conseil permanent des directeurs de CREPS

Pascal Kieffer, ministère de l'Enseignement supérieur, DGESIP

Arnaud Lacourt, ministère de l'Éducation nationale, DGESCO

Cécile Landreau, Union Sport et Cycle

Denis Lafoux, FFCO

Michel Larmonier, Conseil national des employeurs associatifs (CNEA)

Alice Lebeau, Comité national olympique et sportif français (CNOSF)

Frank Leclerc, Fédération nationale des associations et des syndicats sportifs (FNASS)

Geoffrey Lefebvre, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)

Jean-François Lochet, ministère des Sports

Rémi Lourdelle, CFDT (F3C)

Jean-Pierre Mougín, Comité national olympique et sportif français (CNOSF)

Philippe Neveu, ministère des Sports

Pierre Ollivier, ministère des Sports

Celia Pincon, DIRECCTE IDF

Guillaume Penel, université de Lille

Soisick Retailleau, Uniformation

Bruno Roland, Fédération française de Handball

Mickaël Romezy, EM Lyon

Quentin Sanz de Galdeano, ANESTAPS

Barbara Stankowicz, Sport 2000

Frédéric Steinberg, ministère des Sports

Philippe Thiébaud, Fédération française de motocyclisme

Howard Vasquez, CREPS Île-de-France

Thomas Vroylandt, Pôle Emploi

Patrick Touseau, CGT (FERC)

Ce groupe de travail a en outre accueilli à l'occasion d'auditions ou de participations ponctuelles :

Fabien Camporelli, Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique de Lille

Benoît Chardon, IRDS

Cyril Cloup, Association nationale des élus en charge du sport (ANDES)

Olivier Fouquet, CFA Métiers du sport et de l'animation Région Bourgogne Franche-Comté

Virginie Gimbert, France Stratégie

Pierre Gogin, Union Sport et Cycle

Jean-Louis Gouju, DGESIP

Philippe Jaubert, UCPA

Denis Lafoux, FFCO

Marion Laurent, Pôle ressources national Sports de nature (PRNSN)

Khelifa Nehmar, France Stratégie

Jérémy Pierre, STAPS Marne-la-Vallée

Laurent Quiles, ANDIISS

Cyrille Rougier, CDES

Catherine Spiteri, CFA Métiers du sport et de l'animation Centre - Val de Loire
FORMASAT

Laure Thévenot, IRDS

Nicolas Verdon, Profession Sport

Romain Viéville, COSMOS



ANNEXE 3

UNE SOURCE D'INSPIRATION MÉTHODOLOGIQUE : LA DOUBLE EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE À LA DEMANDE DU CNI ENTRE 2016 ET 2018

Créé en 2010 comme instance permanente d'expertise et de consultation pour le gouvernement, représentative de tous les acteurs de l'industrie, le Conseil national de l'industrie (CNI) est composé de partenaires économiques et sociaux issus du monde de l'industrie, de responsables des ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et du Travail. Il est organisé en 2018 en 16 comités stratégiques de filière (CSF) correspondant chacun à une filière stratégique de l'industrie française. Il comprend également plusieurs groupes de réflexion transversaux, notamment une section thématique « emplois compétences ».

En 2016, cette section a choisi d'expérimenter un processus d'élaboration d'une vision prospective partagée des emplois et des compétences (VPPEC) sur la filière numérique. Elle a, dans cette perspective, sollicité France Stratégie et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), organismes publics reconnus pour leur expertise dans le champ de l'évolution des métiers et des compétences.

Une équipe mixte de cinq personnes appartenant à ces deux structures a été constituée pour expérimenter la démarche, qui s'est déroulée entre mai et décembre 2016. Un deuxième volet de l'expérimentation a pris place entre septembre 2017 et novembre 2018 avec les acteurs de la filière Transformation et valorisation des déchets. Enfin, un guide méthodologique, s'appuyant sur les acquis de ces deux expérimentations, a été produit. Trois rapports jalonnent donc le déroulement de cette expérimentation.

- France Stratégie et Céreq (2017), *Vision prospective partagée des emplois et des compétences, la filière numérique*, rapport du Réseau Emploi Compétences, juin, 82 pages.

- France Stratégie et Céreq (2018), *Vision prospective partagée des emplois et des compétences, la filière transformation et valorisation des déchets*, rapport du Réseau Emploi Compétences, décembre, 71 pages
- France Stratégie et Céreq (2018), *Construire une vision prospective partagée des emplois et des compétences : les apports méthodologiques d'une expérimentation*, rapport du Réseau Emploi Compétences, septembre, 65 pages



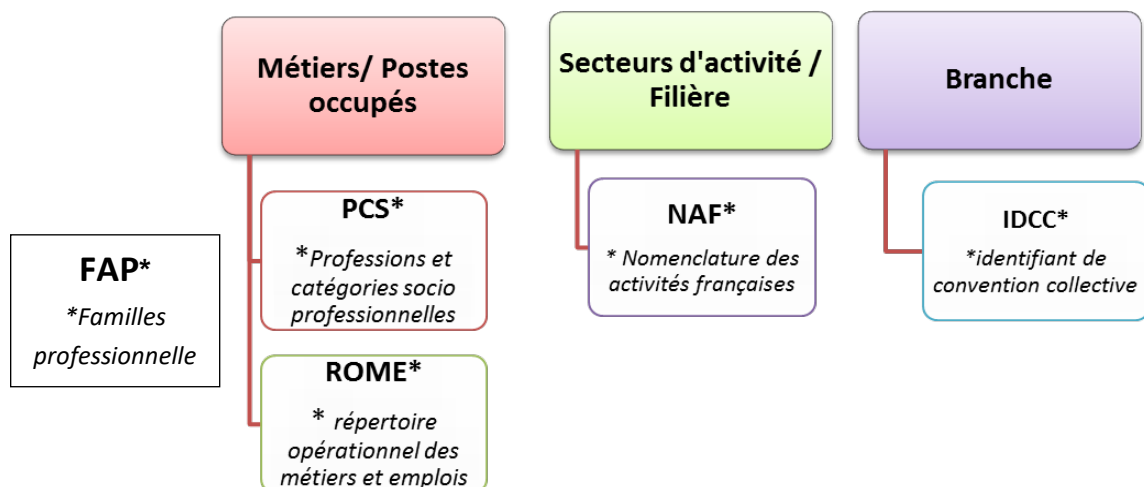
ANNEXE 4

LA MESURE DE L'EMPLOI DANS LE SPORT : DIFFÉRENTES APPROCHES

Pour observer l'emploi de la manière la plus complète possible, il est nécessaire de croiser différentes approches (périmètres/nomenclatures) et sources (bases de données). Ce constat posé, on n'échappe pas, quand on veut construire un diagnostic commun, à cette difficulté que chaque acteur privilégie généralement une approche en fonction de son champ d'action.

Ainsi, pour analyser l'activité économique dans le sport, on pourra retenir une approche en termes de secteurs d'activité (voire de filières), de branches professionnelles (au sens de la convention collective) mais aussi de métiers exercés. Selon l'angle retenu, les résultats peuvent ainsi se recouper, ou au contraire différer. Dans tous les cas, ils éclairent une réalité qui varie selon l'angle d'observation choisi.

Le schéma suivant illustre de façon synthétique une façon de décrire l'emploi dans le sport en listant les nomenclatures associées.



	Périmètre des métiers	Périmètre du secteur	Périmètre de la branche professionnelle
Logique de construction	Construction administrative - classement statistique		Logique d'adhésion accord ou convention collective
Périmètre de l'emploi dans le sport	Nomenclature prédéfinie		Regroupement de secteurs selon la convention
Unité	PCS ROME } FAP	NAF 732 rév.2, 2008	NAF 732 rév.2, 2008
Liaison	Un métier peut s'exercer dans plusieurs secteurs	Un secteur peut relever de plusieurs branches	La branche est composée de plusieurs secteurs d'activité

Les termes *secteur* et *branche* sont souvent utilisés pour appréhender l'activité économique et les emplois dans la statistique publique mais ils sont aussi souvent source de confusion pour le lecteur qui n'est pas forcément spécialiste. Cela engendre confusions et désaccords, en particulier sur l'observation des effectifs en emploi. Pourtant, ces mots ne sont pas neutres et renvoient chacun à des notions précises, définissant des périmètres particuliers et des objets aux finalités différentes.

Pour quantifier le volume d'emplois dans le sport à partir de statistiques publiques, une approche complémentaire, développée sur la base de l'enquête Emploi de l'Insee, consiste à croiser **les secteurs et les métiers** pour retenir un périmètre composé :

- des métiers du sport¹ exercés dans les secteurs du sport ;
- des métiers du sport exercés dans d'autres secteurs d'activité ;
- enfin des métiers non sportifs (responsable administratif et financier, par exemple) exercés dans un des secteurs du sport.

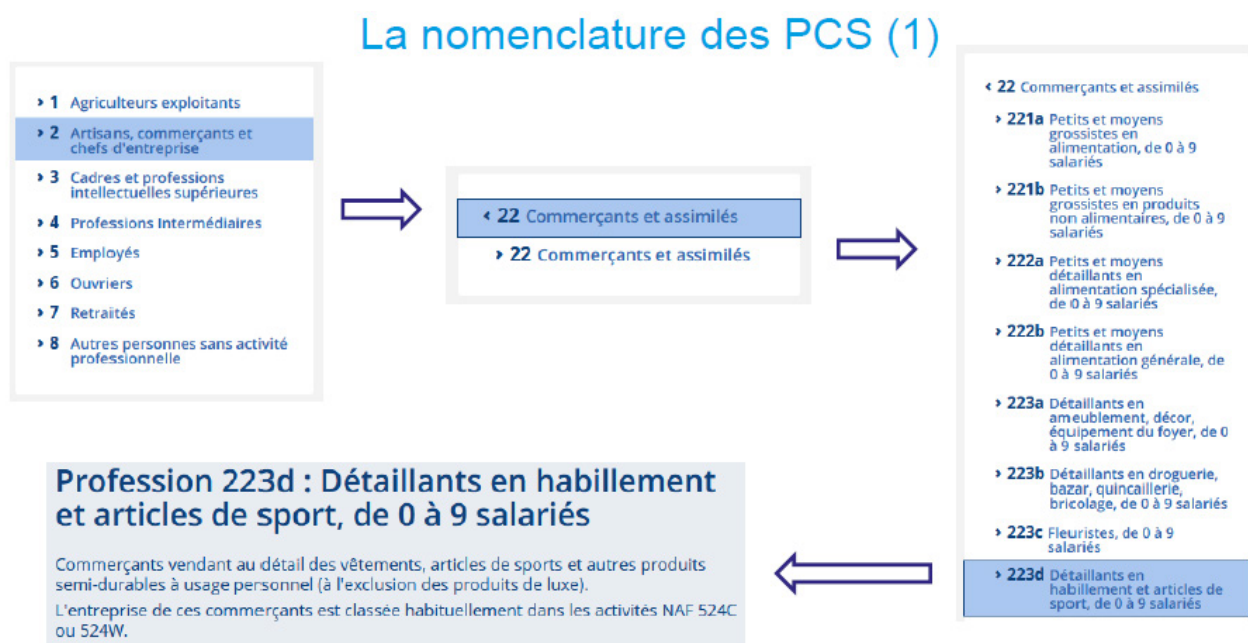
Code NAF	Les secteurs du sport
85.51Z	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs
93.11Z	Gestion d'installations sportives
93.12Z	Activités de clubs de sports
93.13Z	Activités des centres de culture physique
93.19Z	Autres activités liées au sport
47.64Z	Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé
77.21Z	Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport

¹ Il s'agit dans ce cas de décider quelles professions retenir (nomenclature des PCS).

La nomenclature PCS¹ permet d'identifier les personnes exerçant un emploi d'encadrement des activités physiques et sportives. Seule la PCS 424a « moniteur, éducateur sportif, sportif professionnel » est clairement identifiée. Cette rubrique comprend des salariés et des indépendants qui assurent l'enseignement de disciplines sportives, hors des établissements scolaires. Elle regroupe deux grands types de professions :

- « les moniteurs de sports » qui enseignent des activités sportives particulières à différents types de publics (de l'initiation au perfectionnement) : éducateurs sportifs, entraîneurs, guides de montagne, instructeurs techniques...
- « les sportifs professionnels » présents dans un nombre limité de sports.

On peut y ajouter les codes 554e « vendeurs d'articles de sport » et 223d « détaillants en habillement et articles de sport » de 0 à 9 salariés.



¹ Professions et catégories socioprofessionnelles de l'Insee.

La nomenclature des PCS (2)

- ◀ 4 Professions Intermédiaires
- ▶ 41 Professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilés
- ▶ 46 Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises
- ▶ 47 Techniciens
- ▶ 48 Contremaîtres, agents de maîtrise



- ◀ 41 Professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilés
- ▶ 42 Professeurs des écoles, instituteurs et assimilés
- ▶ 43 Professions intermédiaires de la santé et du travail social
- ▶ 44 Clergé, religieux
- ▶ 45 Professions intermédiaires administratives de la fonction publique



- ◀ 42 Professeurs des écoles, instituteurs et assimilés
- ▶ 421a Instituteurs
- ▶ 421b Professeurs des écoles
- ▶ 422a Professeurs d'enseignement général des collèges
- ▶ 422b Professeurs de lycée professionnel
- ▶ 422c Maîtres auxiliaires et professeurs contractuels de l'enseignement secondaire
- ▶ 422d Conseillers principaux d'éducation
- ▶ 422e Surveillants et aides-éducateurs des établissements d'enseignement
- ▶ 423a Moniteurs d'école de conduite
- ▶ 423b Formateurs et animateurs de formation continue
- ▶ 424a Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels
- ▶ 425a Sous-bibliothécaires, cadres intermédiaires du patrimoine



Profession 424a : Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels

Cette rubrique comprend des salariés et des indépendants :

(1) Qui assurent, hors des établissements scolaires, l'enseignement de disciplines sportives.

(2) Dont la profession est de participer à des compétitions sportives.

La nomenclature des PCS (3)

- ◀ 5 Employés
- ▶ 51 Employés de la fonction publique
- ▶ 54 Employés administratifs d'entreprise
- ▶ 55 Employés de commerce
- ▶ 56 Personnels des services directs aux particuliers



- ◀ 55 Employés de commerce
- ▶ 55 Employés de commerce



- ◀ 55 Employés de commerce
- ▶ 551a Employés de libre service du commerce et magasiniers
- ▶ 552a Caissiers de magasin
- ▶ 553a Vendeurs non spécialisés
- ▶ 554a Vendeurs en alimentation
- ▶ 554b Vendeurs en ameublement, décor, équipement du foyer
- ▶ 554c Vendeurs en droguerie, bazar, quincaillerie, bricolage
- ▶ 554d Vendeurs du commerce de fleurs
- ▶ 554e Vendeurs en habillement et articles de sport
- ▶ 554f Vendeurs en produits de beauté, de luxe (hors biens culturels) et optique
- ▶ 554g Vendeurs de biens culturels (livres, disques, multimédia, objets d'art)
- ▶ 554h Vendeurs de tabac, presse et articles divers
- ▶ 554j Pompistes et gérants de station-service (salariés ou mandataires)
- ▶ 555a Vendeurs par correspondance, télévendeurs
- ▶ 556a Vendeurs en gros de biens d'équipement, biens intermédiaires



Profession 554e : Vendeurs en habillement et articles de sport

Employés vendant, le plus souvent au détail, généralement en magasin traditionnel (y.c. grand magasin), des vêtements, articles de sport et autres produits à usage personnel semi-durables (à l'exclusion des produits de luxe).

Le périmètre consiste alors à retenir dans le champ toute personne travaillant dans le secteur du sport, que sa profession soit liée ou non au sport¹ (cellules A et B) ainsi que toute personne exerçant une profession liée au sport, dans le secteur du sport (cellule A) ou non (cellule C).

En moyenne sur la période 2013-2016, l'emploi dans le sport tel que défini par le croisement de ces périmètres représente **227 000 emplois** :

- près de la moitié sont exercés dans le secteur du sport par des non-professionnels du sport (cellule B) ;
- près d'un sur quatre sont exercés dans le secteur du sport par des professionnels du sport (cellule A) ;
- près d'un sur cinq sont exercés dans un autre secteur par des professionnels du sport (cellule C).

Tableau – Effectifs des métiers et secteurs d'activité du sport

		Secteurs d'activité	
		<i>Sport</i>	<i>Hors sport</i>
Métiers	<i>Sport</i>	A = 81 000 (36 %)	C = 42 000 (18 %)
	<i>Hors sport</i>	B = 104 000 (46 %)	
Total emploi du sport		104 000 + 81 000 + 42 000 = 227 000	

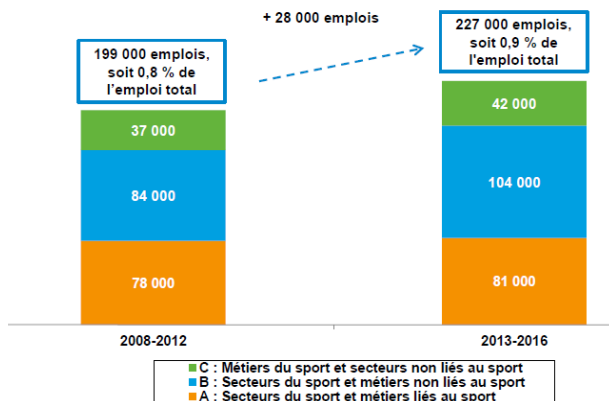
Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans et plus

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (2013-2016)

Selon cette définition du périmètre des emplois dans le sport, la hausse observée de l'emploi (+ 28 000) est essentiellement imputable à l'augmentation du nombre d'éducateurs sportifs et sportifs professionnels (+ 15 000) et des autres fonctions dans le secteur du sport.

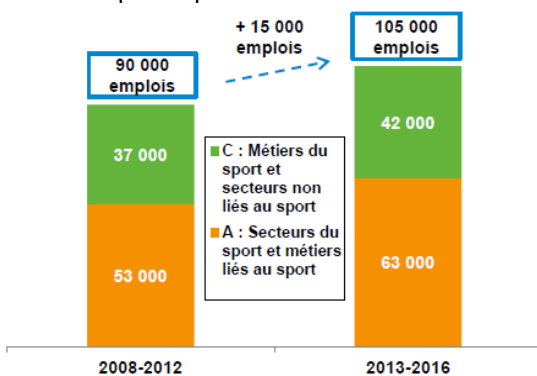
¹ On retient ici les PCS suivantes : 223d : détaillants en habillement et articles de sport, de 0 à 9 salariés, 424a : moniteurs, éducateurs sportifs, sportifs professionnels et 554e : vendeurs en habillement et articles de sport.

Évolution de l'emploi dans le sport 2008-2016

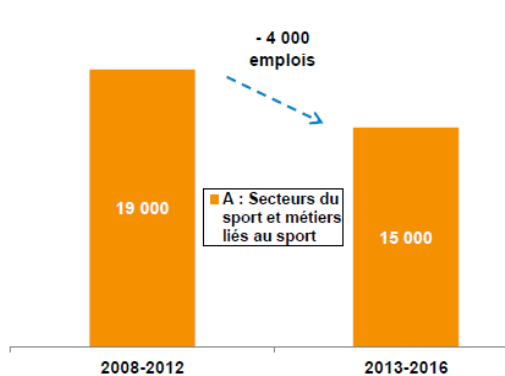


L'emploi dans le sport : quelle évolution par métiers ? (1)

Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels

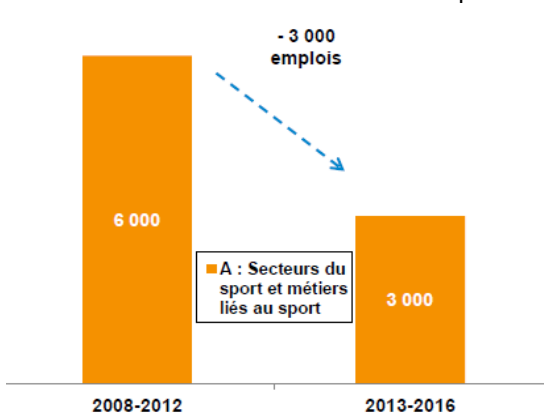


Vendeurs en articles de sport

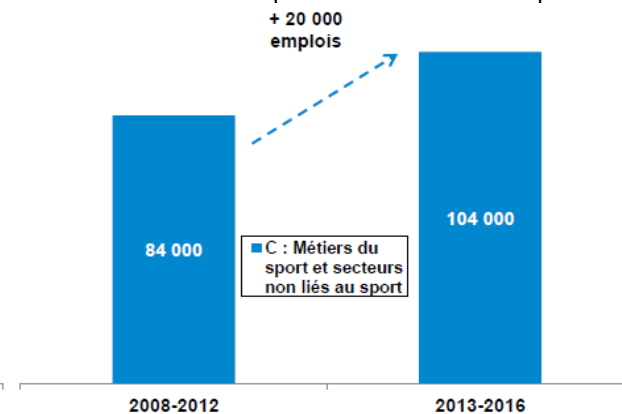


L'emploi dans le sport : quelle évolution par métiers (2)

Détaillants en articles de sport



Métiers non liés au sport dans le secteur du sport



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans et plus

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (2008-2016)

Le périmètre des métiers du sport à partir du ROME, référentiel de la demande d'emploi

Au moins 24 fiches métiers/codes ROME peuvent être mises en lien avec l'emploi sportif (en fonction de l'environnement de travail), relevant de 8 grands domaines :

- **A - Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux**
 - A1501 - Aide aux soins animaux (Soigneur d'équidé, groom, palefrenier...)
 - A1502 - Podologie animale (Maréchal ferrant)
 - A1504 - Santé animale (Vétérinaire)
- **D - Commerce, vente et grande distribution**
 - D 1203 Hydrothérapie (Animateur en aqua gymnastique)
 - D 1204 Location de véhicules ou de matériel de loisirs
 - D 1211 Vente en articles de sport et loisirs
 - D 1301 Management de magasin de détail
 - D1503 Management/gestion de rayon produits non alimentaires
 - D1507 Mise en rayon libre-service
- **E - Communication, média et multimédia**
 - E 1103 Communication
 - E 1106 Journalisme et information média
 - E 1107 Organisation d'évènementiel
- **G - Hôtellerie-restauration, tourisme, loisirs et animation**
 - G 1201 Accompagnement de voyages, d'activités culturelles ou sportives
 - G 1204 Éducation en activités sportives
 - G 1403 Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique
- **J - Santé**
 - J 1102 Médecine généraliste et spécialisée
 - J 1402 Diététique
 - J 1404 Kinésithérapie
- **K - Services à la personne et à la collectivité**
 - K 2107 Enseignement général du second degré
- **L - Spectacle**
 - L 1201 Danse
 - L 1204 Arts du cirque et arts visuels

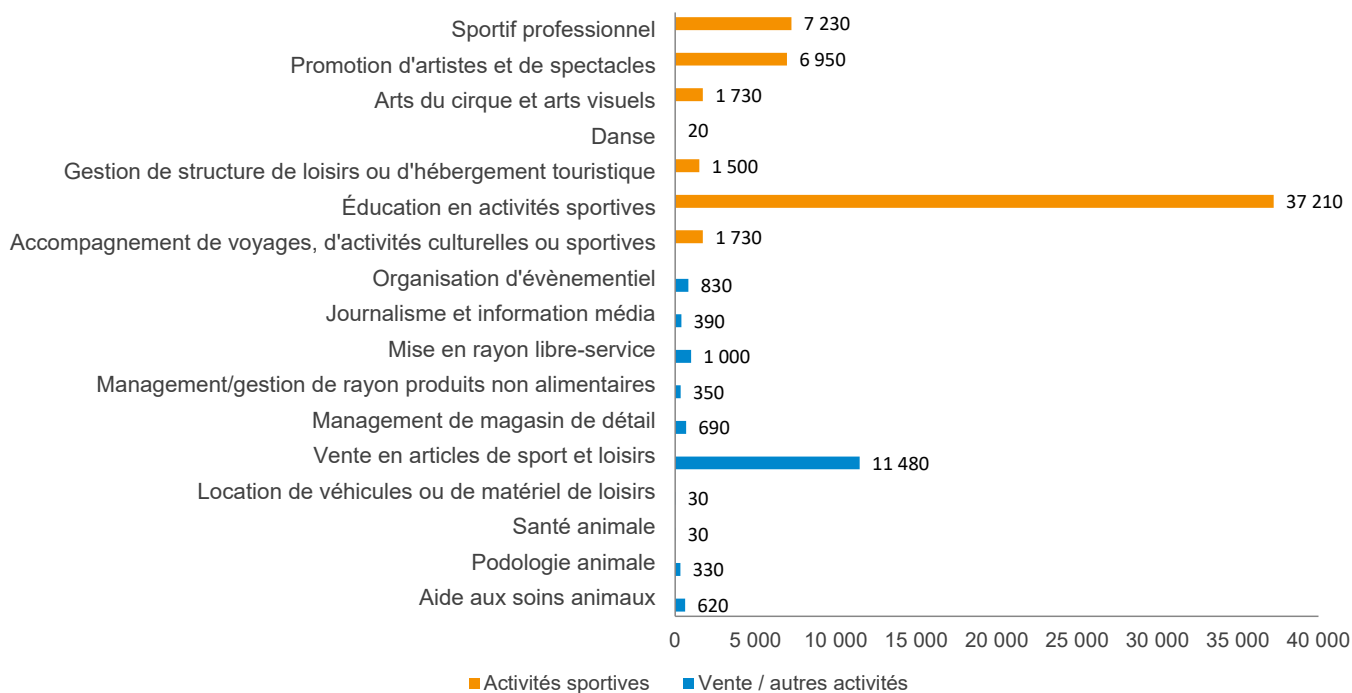
- L 1303 Promotion d'artistes et de spectacles
- L 1401 Sportif professionnel
- **M - Support à l'entreprise**
 - M 1705 Marketing

Mais certains codes ROME (fiches métiers trop généralistes) ne peuvent être retenus pour cerner sur le plan statistique la demande et l'offre d'emploi dans les métiers du sport : les métiers de la santé, de la communication, du marketing, de l'enseignement général du second degré.

Demande et offre d'emploi dans les métiers du sport

À partir des codes ROME, deux grandes catégories sont repérables dans le champ sportif : les métiers purement liés aux activités sportives (56 000 demandeurs d'emploi) et les métiers de la vente d'articles de sport (16 000 demandeurs d'emploi).

Nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois



Source : STMT – DEFM janvier 2018

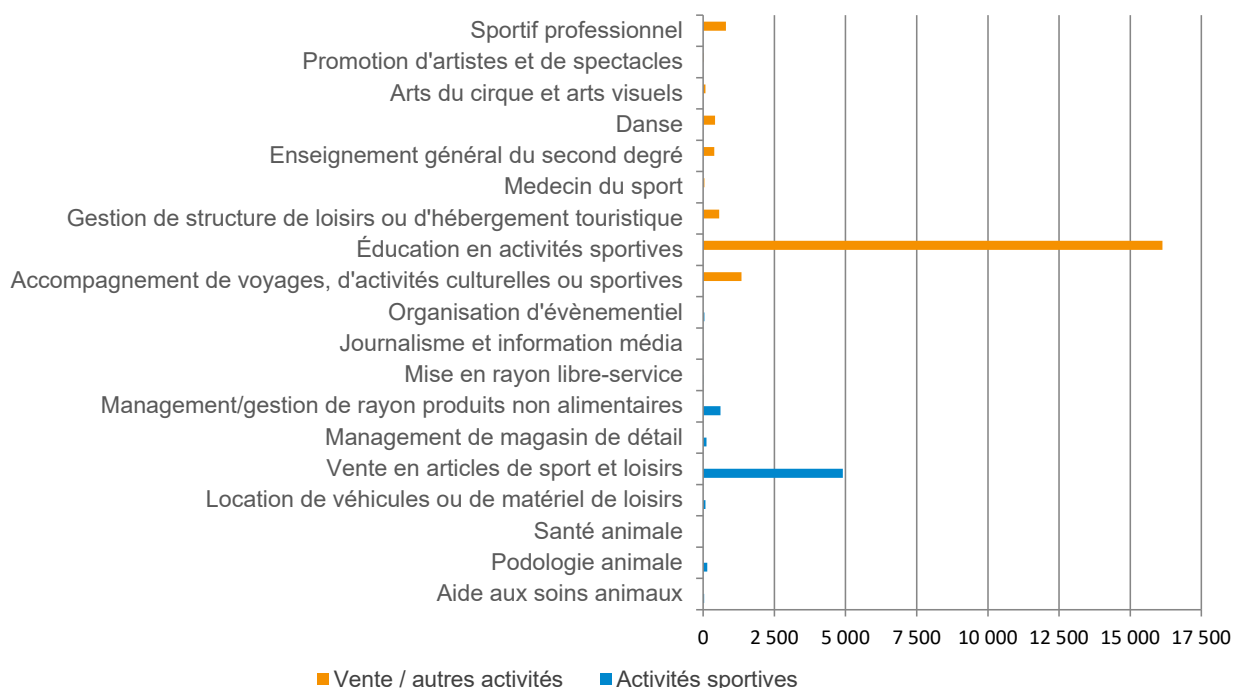
Sur les demandeurs d'emploi en fin de mois, en janvier 2018, 47 % déclarent un premier et un second métier dans le champ sportif. Ces demandeurs sont pour une majorité sans emploi, avec néanmoins une prégnance de l'activité réduite. Pour les activités sportives, 21 % des demandeurs d'emploi déclarent avoir une activité réduite de moins de 78h/mois et 23 % une activité réduite de plus de 78h/mois. L'ordre de grandeur est le même pour

les demandeurs d'emploi dans les métiers de la vente et autres activités. Concernant leur niveau de formation, plus de 40 % de ces demandeurs d'emploi souhaitant intégrer le champ sportif ont une qualification de niveau Bac, près de 35 % ont un diplôme du supérieur pour les activités sportives et 30 % pour les métiers de la vente.

Pour ce qui est de la répartition par âge, la population est plutôt jeune. Les moins de 30 ans représentent en effet plus de 50 % des demandeurs d'emplois dans la vente d'articles de sport et de 36 % dans les activités sportives. Il y a cependant une persistance dans les âges les plus avancés.

Les demandeurs d'emploi sont nombreux à avoir un projet professionnel dans le secteur du sport, sans pour autant avoir des diplômes ou une formation dans le secteur ni même une expérience professionnelle antérieure. Il s'agit d'un secteur très attractif, même pour les personnes ayant une maîtrise partielle des métiers et du champ sportif.

Volume d'offres d'emploi



Source : Pôle emploi - offres diffusées en 2017

L'offre d'emploi est bien moins conséquente que la demande : il y a autant d'offres d'emploi en un an que de demandeurs d'emploi en un mois. Pôle Emploi en a recensé, pour l'année 2017, 20 000 dans les métiers de l'éducation en activités sportives (54 % de CDI ou CDD de plus de six mois) et 6 000 dans les métiers de la vente d'articles de sport (49 % de CDI ou CDD de plus de six mois). Les offres d'emploi sont très dépendantes de la saisonnalité de la pratique sportive : on observe un pic d'offres en mars, juin et septembre pour la

pratique sportive et un pic en septembre et octobre pour la vente et la location d'articles de sport.

Les entreprises dont le cœur d'activité est la pratique sportive recherchent des personnes diplômées, ayant des compétences en matière de coaching sportif, de formation et de sécurité/secours.

Les entreprises du commerce d'articles de sport recherchent des personnes capables de gérer des situations d'urgence ou difficiles, ayant des compétences en vente, merchandising et tenue de caisse.



ANNEXE 5

L'OFFRE DE CERTIFICATION ASSOCIÉE AUX MÉTIERS DE L'ENCADREMENT DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES

Certifi- cateurs	Type de certifications	Formations et diplômés	Nouveautés, réflexions en cours
Ministère des sports	Diplômes d'État : BAPAAT (niveau CAP), BPJEPS (niveau bac), DEJEPS (niveau bac + 2) et DESJEPS (niveau Bac + 3).	<p>Les formations qui préparent à ces diplômes sont courtes (une année). Les effectifs de diplômés sont en croissance (environ 10 700 diplômés en 2008, 15 300 en 2017, <i>source ministère des sports</i>).</p> <p>Les diplômés d'un BPJEPS sont les plus nombreux (11 500 en 2017), et quatre spécialités dominant : activités gymniques, de la forme et de la force, activités physiques pour tous, activités équestres, activités aquatiques et de la natation.</p> <p>La moitié des effectifs de BPJEPS a plus de 25 ans, les trois quarts des diplômés étaient en emploi ou demandeurs d'emploi avant d'intégrer la formation (<i>source : enquête insertion 2018 auprès des titulaires d'un BPJEPS, INJEP</i>)</p>	<p>Création en 2018 d'un certificat complémentaire « développer-entreprendre » accessible aux éducateurs sportifs pour répondre aux enjeux de développement de nouveaux projets</p> <p>Ouverture en 2018 d'environ 460 places de formation au BPJEPS au sein des CREPS en formation initiale (sur crédits éducation nationale et via Parcousup)</p> <p>Renouvellement prévu pour la rentrée 2019</p>
Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse	Diplôme d'État : Mention Complémentaire animation gestion de projet dans le secteur sportif (niveau Bac)	Créé à la rentrée 2018, la MC est accessible aux titulaires d'un Bac professionnel. La formation est délivrée dans 12 académies à la rentrée 2018-2019 et concerne 200 jeunes sous statut scolaire et statut d'apprenti. La mention est un diplôme professionnel visant des emplois hors encadrement sportif, notamment des emplois	Réflexion autour d'une nouvelle offre de formation de type BTS des métiers du sport : encadrement, commerce, sécurité, gestion des installations sportives

		polyvalents faisant appel à des compétences d'animation et de conduite de projets. Elle prépare indirectement à l'encadrement sportif en donnant des équivalences pour deux 2 des 4 Unités capitalisables (UC) des BPJEPS pour favoriser une poursuite d'étude.	
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation	Diplômes : filière professionnelle : DEUST (Bac + 2) et licences professionnelles (Bac + 3), Filière générale ; Licences (Bac + 3) Masters (Bac + 5) et doctorats	Historiquement, la filière STAPS prépare aux métiers de l'enseignement (préparation au concours de professeur d'EPS de l'éducation nationale), l'offre de certification et de formation s'est beaucoup diversifiée. La voie générale prépare aux métiers du management de structures sportives, à l'entraînement, à la conception d'articles de sport ou activités physiques adaptées et santé. La voie professionnelle prépare aux métiers de la forme, aux sports adaptés aux seniors, à la commercialisation de services sportifs, au tourisme sportif et à la médiation sociale par le sport. Le nombre total de diplômés est très stables avec environ 7 300 diplômés chaque année (dont 4 800 titulaires d'une Licence générale), malgré une hausse significative des effectifs qui s'inscrivent dans cette filière (+38% entre 2011 et 2016).	
Ministère de la défense	Titre à finalité professionnelle	Trois TFP conduisent aux métiers proposés par le ministère : aide moniteur, moniteur et moniteur-chef d'entraînement physique, militaire et sportif	
Branche professionnelle du sport	Certificat de branche (pas de niveau) : Certificats de qualification professionnelle (40 sont répertoriés au RNCP)	Les formations conduisant aux CQP sont des formations de courte durée (de quelques semaines à quelques mois). 6 010 personnes ont été certifiées en 2017 (elles sont environ 55 000 depuis la mise en œuvre des premiers CQP). 5 CQP concentrent 80 % des certifications délivrées : le CQP animateur de loisir sportif représente à lui seul plus d'un tiers des effectifs (2 216 certifiés), puis les CQP assistant moniteur de tennis, assistant moniteur de voile, moniteur d'arts martiaux et technicien sportif basket. Les CQP ne sont reconnus que par les entreprises de la branche.	
Branches équitation (non présentes au sein du GT)	Certificat de branche : CQP	Trois CQP sont proposés par la branche des entreprises de l'équitation	

Fédérations sportives (non présentes au sein du GT, sauf Handball)	Titres à finalité professionnelle	Quelques fédérations sportives délivrent des TFP (titres à finalité professionnelle) : le brevet de moniteur de football, le titre de moniteur sportif de natation ou encore le titre d'accompagnateur de tourisme équestre. La FF de Handball vient de rénover son architecture des formations et certifications et a créé 3 TFP (éducateur, niveau bac, entraîneur de niveaux Bac + 2 et Entraîneur secteur pro de niveau Bac+3). Ces titres sont inscrits au RNCP et au code du sport.	
---	-----------------------------------	---	--

Source : groupe de travail VPPEC métiers du Sport ; INJEP / MEOS ; ONISEP, [Les formations pour exercer le sport](#)



Directeur de la publication

Gilles de Margerie, commissaire général

Secrétaires de rédaction

Olivier de Broca, Sylvie Chasseloup

Contact presse

Jean-Michel Roullé, directeur du service Édition/Communication/Événements

01 42 75 61 37, jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



FRANCE STRATÉGIE



France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.