

# Diagnostic action dans le secteur du sport

## Rapport final – Mars 2022

Cofinancé  
par

# Sommaire

<b><u>1. Rappel du contexte et des objectifs de la mission</u></b>	p.3
<b><u>2. Photographie de la branche avant la crise</u></b>	p.9
<b><u>3. État des lieux de la situation des structures et de l'emploi dans la branche sport</u></b>	p.25
<b><u>4. Plan d'actions opérationnelles</u></b>	p.91
<b><u>5. Annexes</u></b>	p.128

**1.**

**Rappel du contexte et des  
objectifs de la mission**

# Une crise sanitaire d'une ampleur inédite

L'étude réalisée à la demande du Ministère du travail, de la Commission Nationale Paritaire Emploi-Formation (CPNEF) Sport, de l'Observatoire des Métiers du Sport et de l'Afdas, s'inscrit dans le **contexte d'une crise sanitaire d'une ampleur inédite** qui a profondément fragilisé l'ensemble des secteurs de l'économie française. La branche sport n'a pas échappé aux effets de cette crise. Ses trois composantes – sport associatif, sport professionnel et loisirs sportifs marchands – ont ainsi été profondément impactés par les effets de la crise :

- A l'issue du premier confinement, les études montraient que **90% des structures associatives avaient été totalement fermées** durant la phase de confinement, engendrant une **réduction du nombre d'adhérents/licenciés** et **perte de chiffre d'affaires** de l'ordre de 200 millions d'euros. Aujourd'hui, la pratique reste encore très contrainte et les perspectives d'un retour à la normal total semblent encore incertaines avec, à la clé, des risques sur le retour des usagers sportifs dans les clubs.
- La **filière des loisirs sportifs marchands** aurait enregistré une **perte de chiffre d'affaires qui dépasserait le demi-milliard d'euros**.
- Dans le **sport professionnel**, la saison 2021 a été également très compliquée pour les clubs avec le **recul des recettes de billetterie et de sponsoring** et, pour le football, une nette déflation du marché des transferts

Dans ce contexte économique et social particulièrement tendu, les représentants du secteur souhaitent pouvoir disposer d'un **état des lieux de la situation des structures et de l'emploi de la branche sport** et travailler à la mise en place d'un **plan d'actions visant à accompagner la sortie de crise et la relance des activités**.

# Objectifs généraux

1

**Réaliser un état des lieux de la situation des structures et de l'emploi**

Afin d'identifier de façon tangible les effets socio-économiques de la crise sur la branche sport

2

**Etablir un plan d'actions pour accompagner la sortie de crise et la relance du secteur**

Afin d'accompagner les acteurs sportifs dans la sortie de crise et de favoriser le rebond du secteur

# Objectifs détaillés

## Objectifs généraux

1

**Réaliser un état des lieux de la situation des structures et de l'emploi**

2

**Etablir un plan d'actions pour accompagner la sortie de crise et la relance du secteur**

## Objectifs détaillés

- *Objectiver et analyser de façon fine les effets constatés et anticipés de la crise sanitaire sur la situation des structures (en termes de chiffre d'affaires, de créations/défaillances d'entreprises) évoluant dans la branche professionnelle du sport et sur les emplois sportifs (évolution du nombre et du type d'emplois). Une cohérence avec les autres diagnostics actions menés par d'autres branches de l'Afdas sera assurée afin d'identifier des indicateurs communs et d'éventuelles mobilités professionnelles inter-branches.*
  - *Analyser l'impact de la crise sur la formation et sur les débouchés des néo-diplômés et/ou des alternants.*
  - *Identifier les stratégies mises en œuvre par les structures employeuses face à la crise (réaction) et en vue de la relance de l'activité (anticipation).*
- 
- *Mettre en lumière les stratégies de rebond mises en place en termes d'organisation selon le type et les spécialités sportives des structures.*
  - *Anticiper les besoins en emplois et en compétence en lien avec la reprise et la relance quels métiers ? Quelles compétences ? Un lien sera fait avec la cartographie prospective des emplois et des compétences dans la branche sport.*
  - *Proposer des pistes d'actions opérationnelles afin d'accompagner la relance visant en particulier à accompagner les entreprises, les salariés et les jeunes sortants de formation à court terme.*

# Phasage et méthodologie

## Phase 1 : Etat des lieux de la situation des structures et de l'emploi

- Analyse documentaire (études sectorielles notamment)
- 3 questionnaires : « structures » ; « professionnels » ; « sportifs et entraîneurs professionnels »

## Phase 2 : Plan d'actions pour accompagner la sortie de crise et la relance du secteur

- Entretiens semi-directifs d'acteurs/experts du secteur sport
- Trois ateliers collectifs réunissant les partenaires sociaux des organisations professionnelles représentatives de la branche sport

# Pilotage de l'étude

Les travaux ont été menés sous la supervision d'un comité de pilotage présidé de façon conjointe par la DGEFP, la CPNEF et l'Afdas et composé :

- Des interlocuteurs identifiés au sein de la DGEFP
- De membres de la CPNEF de manière paritaire
- Des interlocuteurs identifiés au sein de la Direction des Sports (Ministère chargé des Sports)
- Des interlocuteurs identifiés au sein de l'Afdas

La composition détaillée du Comité de pilotage est présentée en annexe.

Quatre réunions ont été organisées : 29 septembre 2021 (lancement), 16 décembre 2021 (fin de phase 1), 17 février 2022 (fin de phase 2) et 08 mars 2022 (restitution).



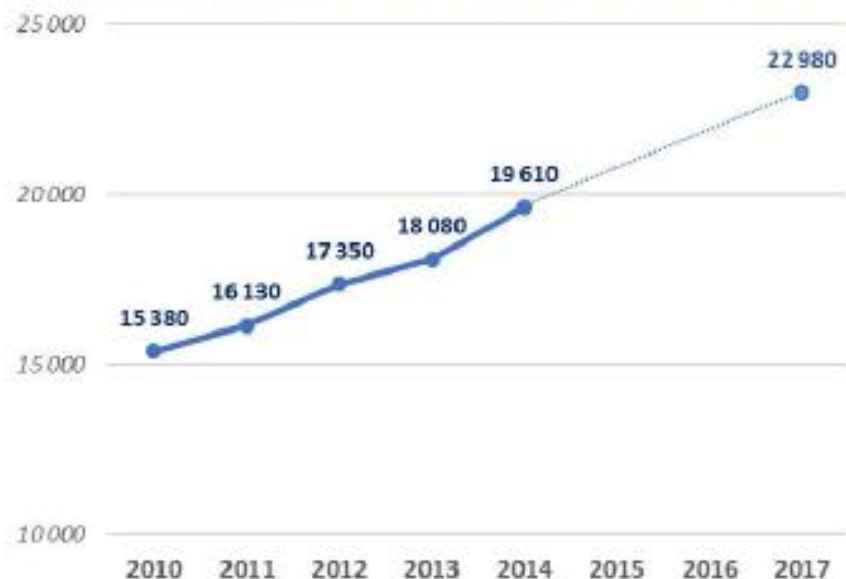
**2.**

**Photographie de la branche  
avant la crise**

# La branche sport avant la crise

Près de 24 000 structures et une forte dynamique de croissance

Évolution du nombre d'entreprises dans la branche du sport



La branche professionnelle du sport compte près de **24 000 structures** en 2019. Sur la période 2010-2019, la dynamique de croissance du nombre de structures affiliées à la branche a été particulièrement porteuse puisqu'elles n'étaient que 15 380 en début de période. La branche a ainsi **enregistré une croissance d'environ 1 000 structures par an entre 2010 et 2017**.

Cette croissance particulièrement marquée reflète la **dynamique de création d'entreprises et d'emplois au sein de la branche professionnelle du sport**. Elle est aussi la conséquence naturelle d'une, **structuration assez récente de la branche professionnelle** la Convention Collective Nationale du Sport n'ayant été signée qu'en juillet 2005 et étendue en novembre 2006.

# La branche sport avant la crise

80% d'associations sportives et un poids économique de 14 milliards d'euros

Activité principale	Part des salariés de la branche (en %)	Part des salariés du secteur couverte par la branche (en%)
85.51 Z	6,2	46,6
93.11 Z	10,5	82,4
93.12 Z	58,7	93,1
93.13 Z	7,4	49,0
93.19 Z	8,0	66,2
Autres secteurs	9,2	-
Total	100%	-

Personnalité juridique	Branche sport
Association	83%
Société commerciale	14%
Autre	3%
Total	100%

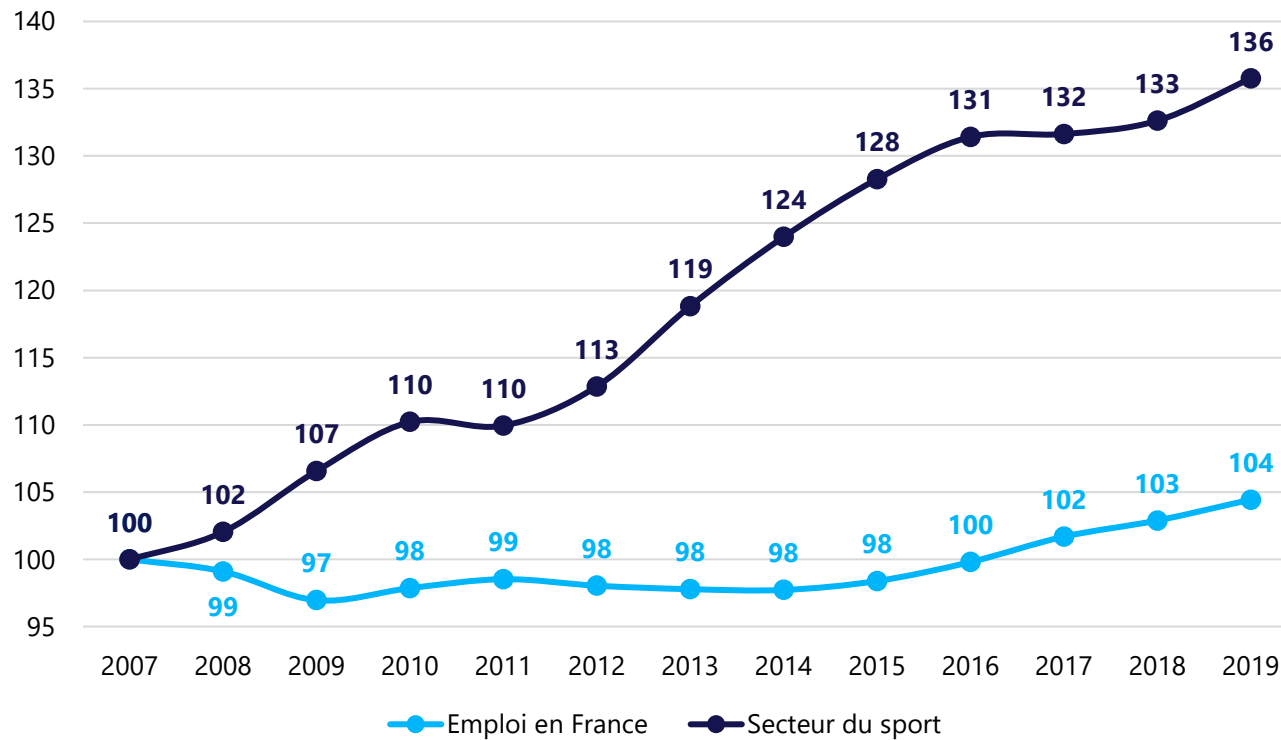
Les structures de la branche disposent de quelques spécificités notables. On retrouve ainsi une **très large majorité d'associations sportives** (82,4%). Parmi elles, près de 70% exercent une **activité principale de clubs de sport** (NAF 93.12Z). Ces structures s'avèrent en moyenne de petite taille comme en atteste un **nombre moyen de 3,9 salariés** d'après le dernier rapport de branche.

14  
Mds€

Le chiffres d'affaires cumulé des 7000 adhérents du COSMOS auquel s'ajoute une valorisation du bénévolat estimée à 10,1 milliards d'euros. Le poids économique de la branche est donc supérieur à ce montant.

# La branche sport avant la crise

Une progression nette et soutenue de l'emploi  
dans la branche du sport durant la dernière décennie



Au 31 décembre 2019, on dénombrait **102 500 emplois salariés\*** au sein de la branche professionnelle du sport. Au cours de la période 2007-2019, celle-ci a enregistré une **hausse significative du nombre d'emplois salariés** (+36%), très largement supérieure à celle enregistrée pour l'ensemble de l'emploi salarié en France sur la même période (+4%), témoignant d'un fort dynamisme.

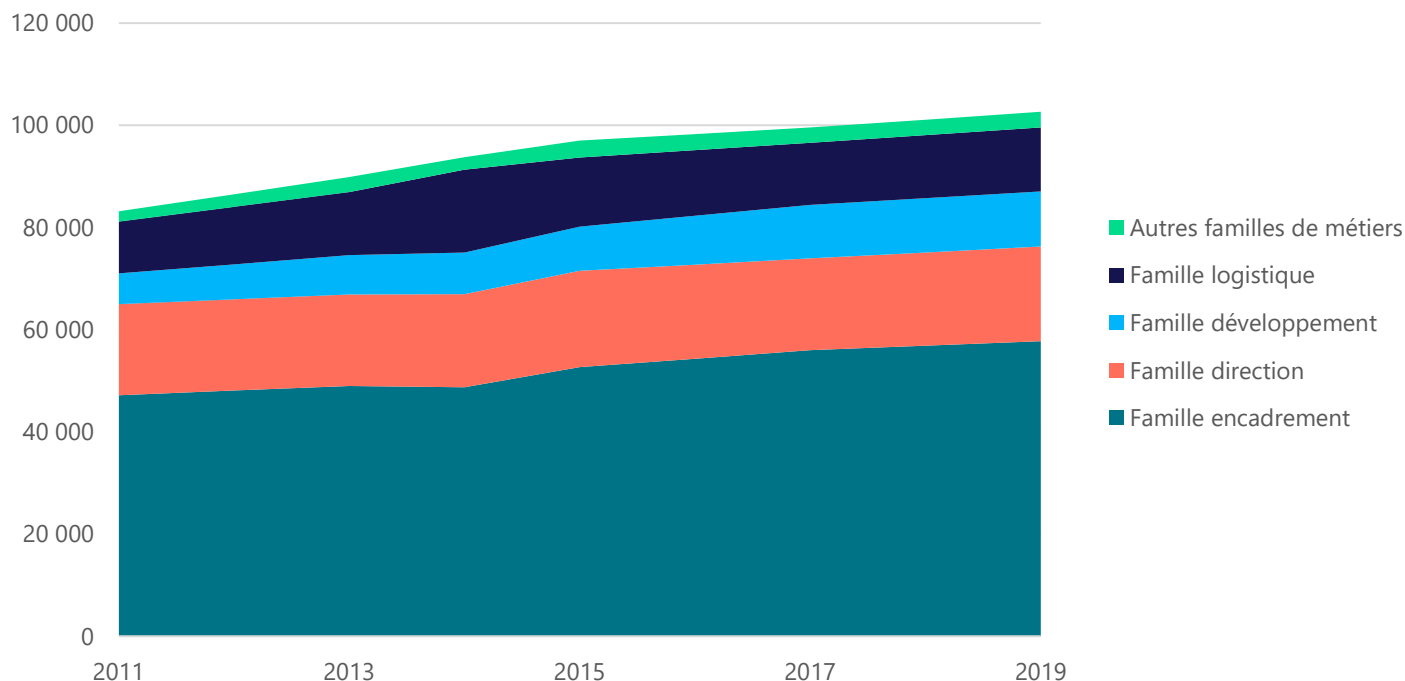
Si la création récente de la branche, et l'affiliation progressive des structures, expliquent en partie cette croissance, **la dynamique de l'emploi salarié apparaît relever principalement de l'évolution croissante de la demande de pratiques d'activités physiques et sportives**, davantage que de la conjoncture économique nationale. L'emploi salarié sportif a ainsi moins souffert de la crise financière mondiale de la fin des années 2000 que le reste de l'emploi salarié.

\* Précision : cette volumétrie a été établie sur la base des données ACOSS / URSSAF et par application de la part que représentent les salariés de la branche du sport dans les différents secteurs (source : Ministère du travail, 2017). En prenant un périmètre un peu plus large intégrant la totalité des personnes ayant travaillé au sein de la branche sport sur une année, le nombre d'emploi est estimé à 150 000 environ.

# La branche sport avant la crise

## Une progression nette et soutenue de l'emploi au sein de toutes les familles de métiers de la branche

Evolution de l'emploi salarié dans la branche du sport sur la période 2011-2019 et  
déclinaison par familles de métiers



A l'exception des métiers de la direction, dont le nombre est resté stable, la croissance de l'emploi sportif a concerné l'ensemble des autres familles de métiers de la branche professionnelle du sport sur la période 2011-2019.

Même s'ils restent encore assez limités en volume, le nombre d'emplois salariés au sein de la famille du développement des activités est celui qui a le plus fortement augmenté sur la période (+73%), devant celui des métiers de la logistique (+18,7%).

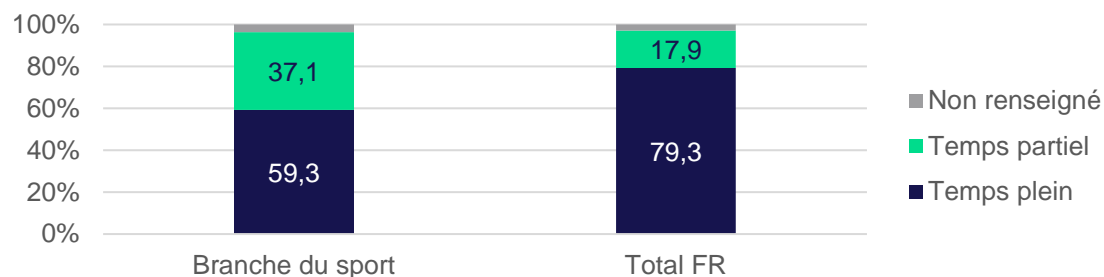
Malgré un rythme de croissance moindre (+17,4%), la famille de métiers de l'encadrement des APS reste très largement majoritaire et représente encore 56,2% des emplois salariés de la branche.

# La branche sport avant la crise

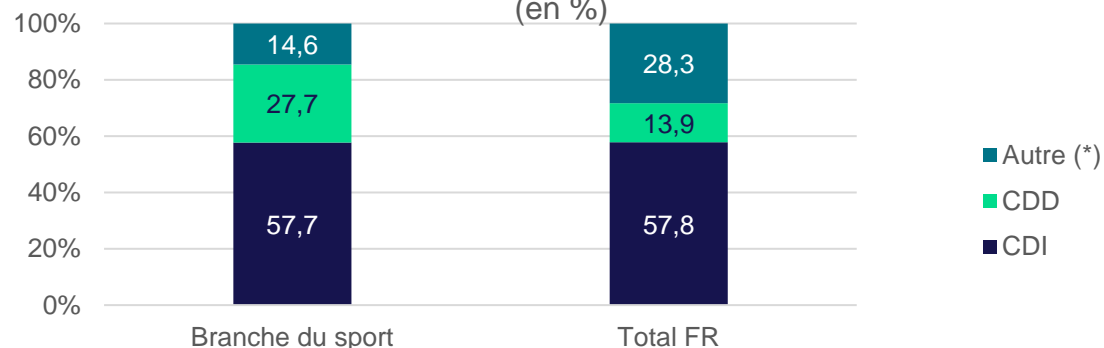
Repères sur les 102 500 emplois salariés de la branche en 2019

## Conditions d'emploi

Répartition des postes selon le temps de travail en 2017 (en %)

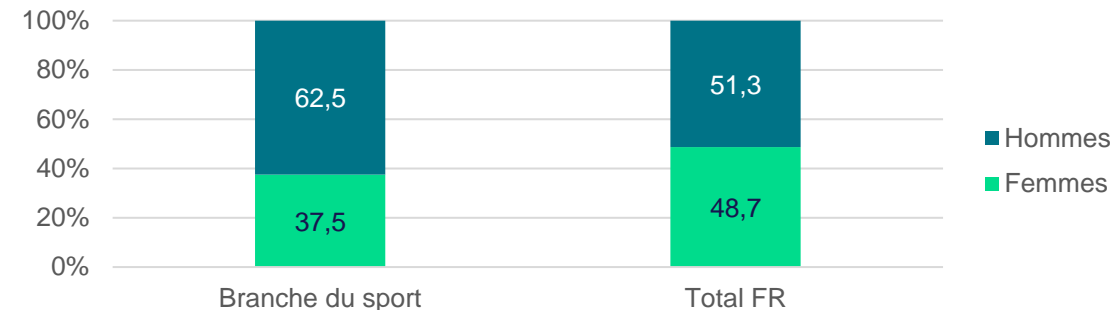


Répartition des postes selon le type de contrats en 2017 (en %)

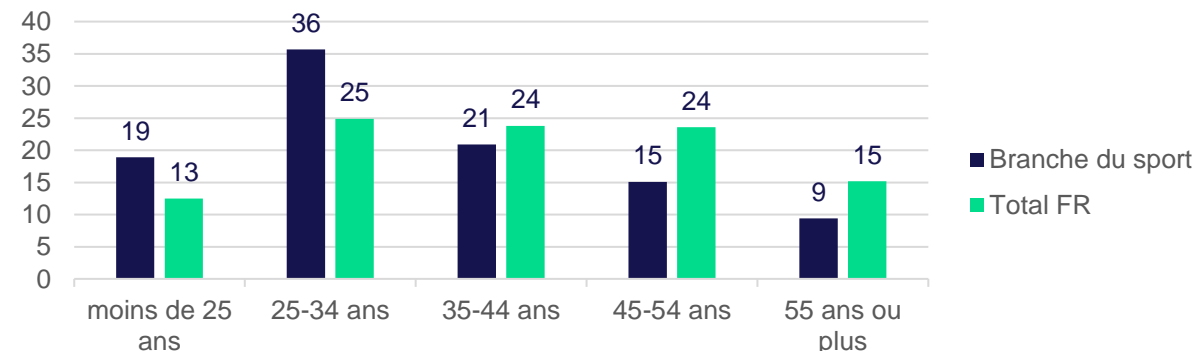


## Population en emploi

Répartition des postes selon le sexe du salarié en 2017 (en %)



Répartition des postes selon l'âge du salarié en 2017 (en %)

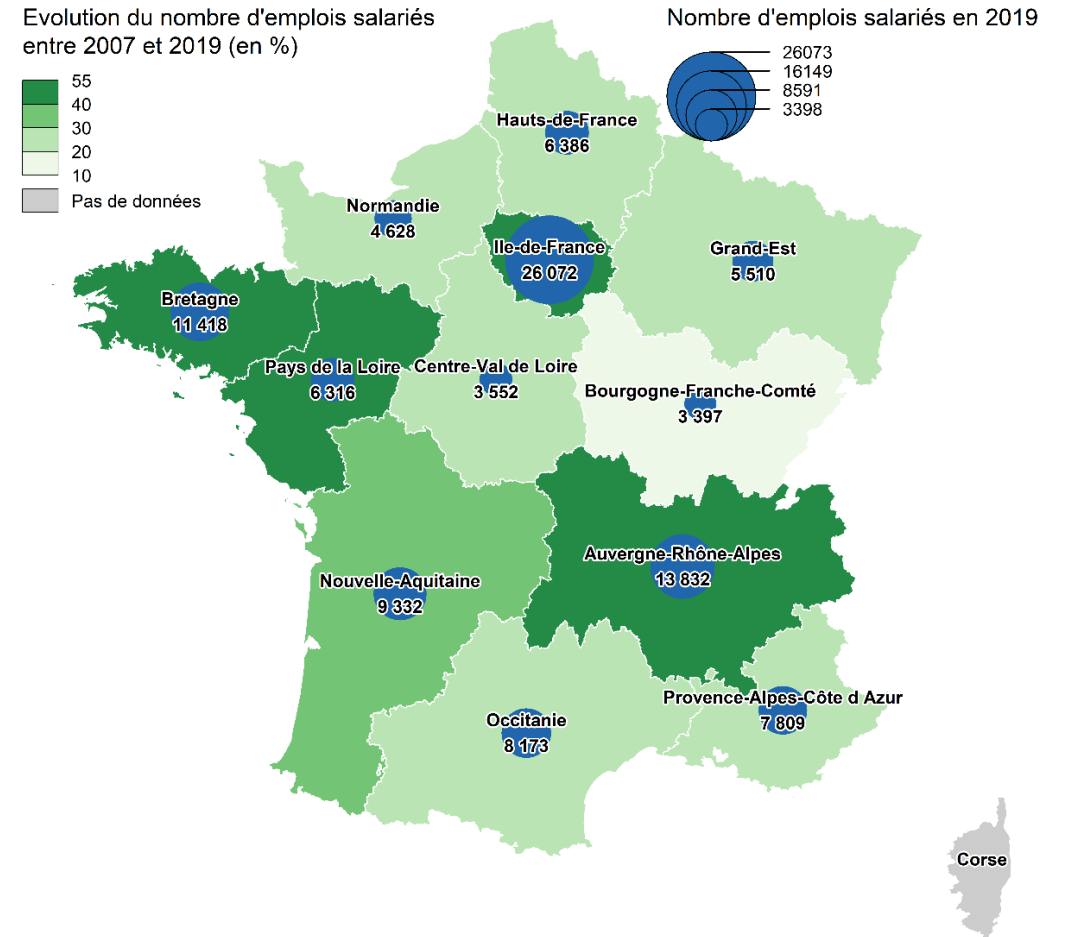


# La branche sport avant la crise

## Répartition et dynamique régionales de l'emploi salarié

Sur le plan territorial, on note des différences entre les régions de France métropolitaine. On peut ainsi distinguer :

- Un **pôle francilien** « majeur », concentrant plus du quart des emplois salariés du sport et renforcé durant la dernière décennie par une importante dynamique de développement. L'effet de taille (démographique et économique) et la composante urbaine de cette région comptent parmi les facteurs explicatifs.
- Un **arc atlantique** « dynamique », composé des régions Bretagne, Pays de la Loire et Nouvelle-Aquitaine où l'emploi dans le sport y est relativement plus développé que dans les autres régions et où la croissance de l'emploi a été soutenue durant le dernier cycle macro-économique. La spécificité régionale que constituent les sports tournés vers l'océan et la dynamique démographique soutenue de ces régions comptent parmi les facteurs explicatifs.
- Un **grand quart Nord-Est**, composé des régions à l'Est d'une diagonale reliant la Normandie à la Bourgogne Franche-Comté, un peu en retrait de la dynamique de l'emploi dans le sport. Par contraste avec l'arc atlantique, la dynamique démographique stagnante voire déclinante de ces régions peut être un des facteurs explicatifs à cette moindre progression de l'emploi.
- Un **quart Sud-Est**, composé des régions Occitanie, PACA et Auvergne-Rhône-Alpes, qui se situent dans la moyenne nationale même si la région Auvergne-Rhône-Alpes se distingue par un fort dynamisme de l'emploi salarié.



# La branche sport avant la crise

## L'emploi dans la branche sport : 38 métiers répartis en 7 familles

A. Métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive	B. Métiers spécifiques au sport professionnel	C. Métiers de la direction de structure, de la gestion et de l'administration	D. Métiers du développement des activités	E. Métiers de la logistique, gestion des équipements, espaces et sites de pratique sportive	F. Métiers de la santé et des soins	G. Métiers de la formation
Entraîneur de sport professionnel / de haut niveau	Sportif / e-sportif professionnel	Directeur/ Responsable d'une structure sportive associative ou marchande	Responsable/ Chargé de développement	Technicien de maintenance technique des équipements sportifs	Médecin sportif	Formateur
Préparateur physique	Agent sportif	Directeur/ Responsable sportif	Responsable/ Chargé d'accueil et des ventes	Agent d'entretien (propreté)	Masseur-Kinésithérapeute/ Ergothérapeute	Concepteur en ingénierie pédagogique
Préparateur mental	Recruteur / Scout	Directeur/ Responsable d'équipements sportifs (dont stadium manager)	Responsable/ Chargé de promotion et marketing sportif	Responsable de sûreté et sécurité	Nutritionniste/Diététicien	
Educateur sportif en club	Intendant / Team Manager	Responsable/ Chargé administratif, comptable et financier	Responsable/ Chargé de communication (dont digital)			
Moniteur, guide ou accompagnateur sports de nature	Analyste de la performance	Responsable/ Chargé des ressources humaines	Responsable/ Chargé de relations, partenariats et sponsoring			
Educateur sportif sport-santé, enseignant en APA	Arbitre professionnel	Responsable/ Chargé de mission juridique	Responsable/ Chargé d'événementiel			
Moniteur / coach sportif en salle de sport		Coordinateur d'équipe / sportif				
Coach sportif personnel		Assistant de direction				
Animateur de loisirs sportifs						
Animateur socio-sportif						

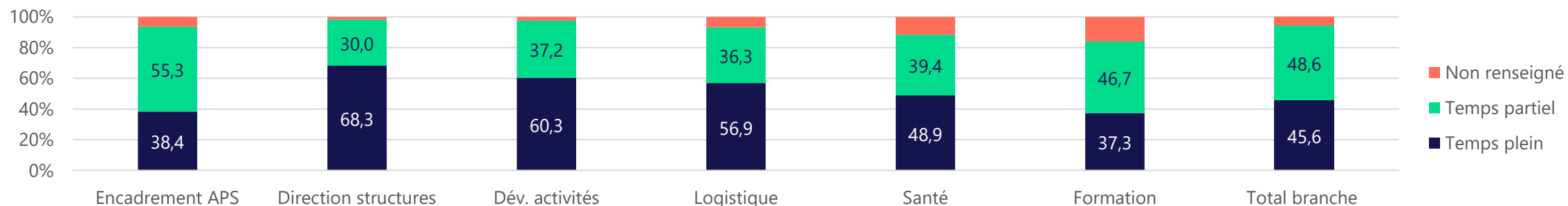


# La branche sport avant la crise

## L'emploi dans la branche sport : 38 métiers répartis en 7 familles

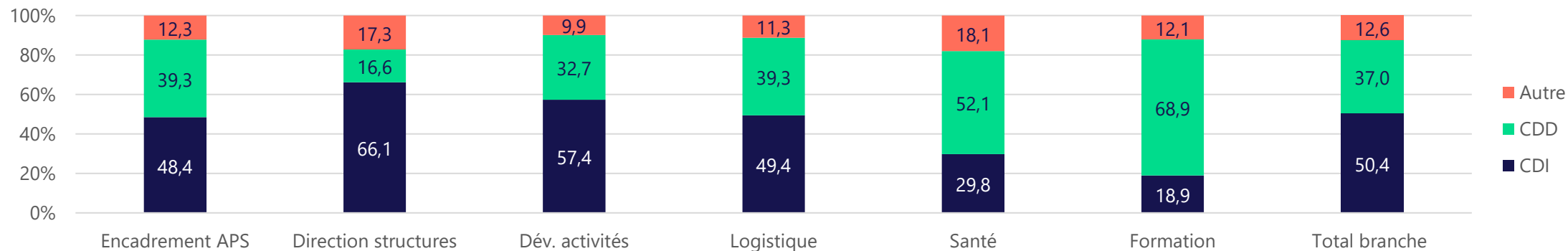
### Indicateurs chiffrés sur le temps de travail

Répartition des postes dans la branche selon le temps de travail en 2017 et selon la famille de métiers (en %)



### Indicateurs chiffrés sur le type de contrats

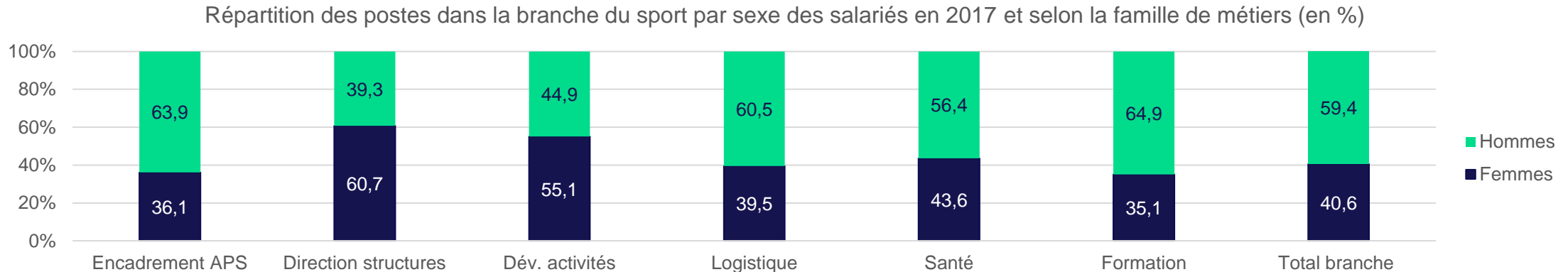
Répartition des postes dans la branche selon le type de contrats en 2017 et selon la famille de métiers (en %)



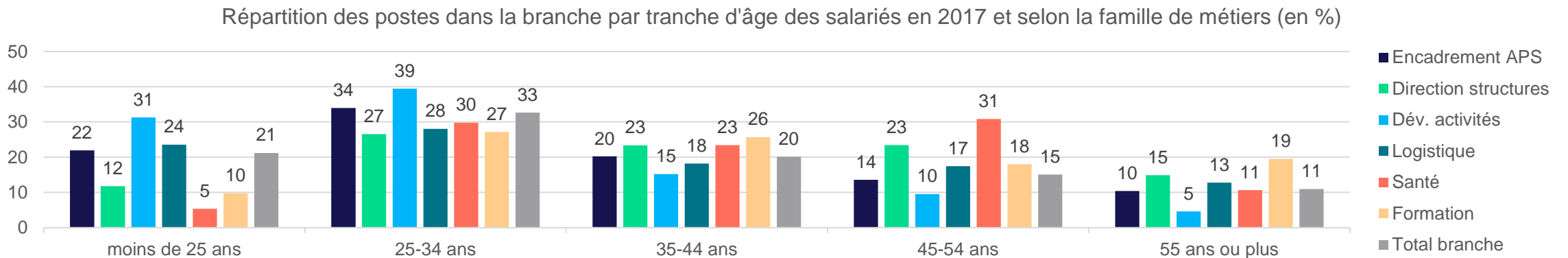
# La branche sport avant la crise

## L'emploi dans la branche sport : 38 métiers répartis en 7 familles

### Indicateurs chiffrés sur la répartition de l'emploi entre femmes et hommes



### Indicateurs chiffrés sur la pyramide des âges

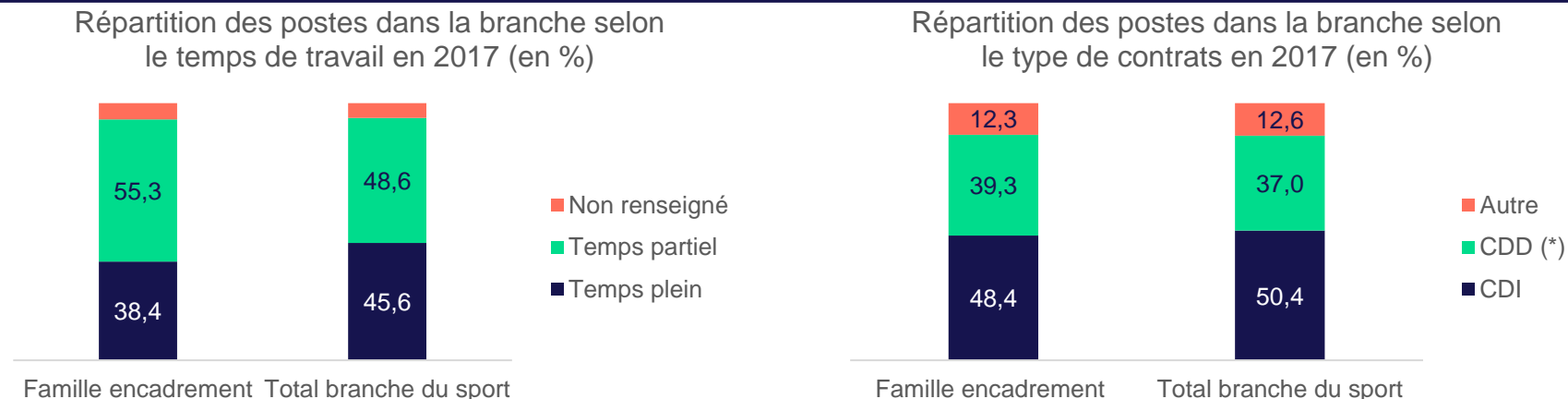


# La branche sport avant la crise

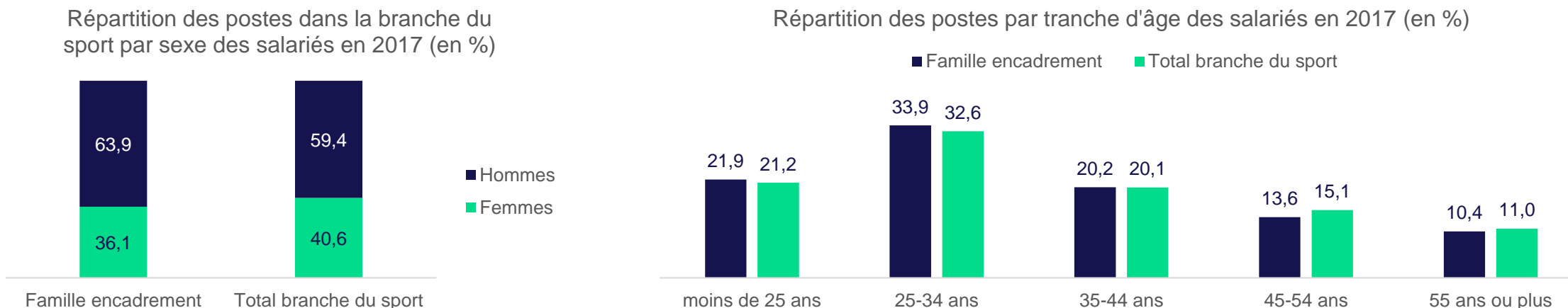
## Les métiers de l'encadrement des APS

### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**57 500**  
Estimation du nombre d'emplois salariés en 2019 dans la famille de métiers



### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi



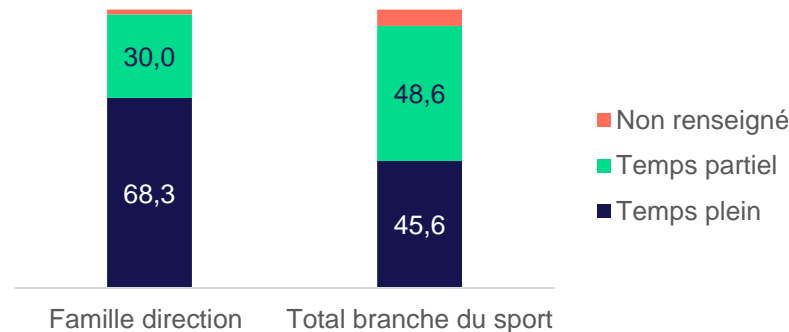
# La branche sport avant la crise

## Les métiers de la direction de structure, de la gestion et de l'administration

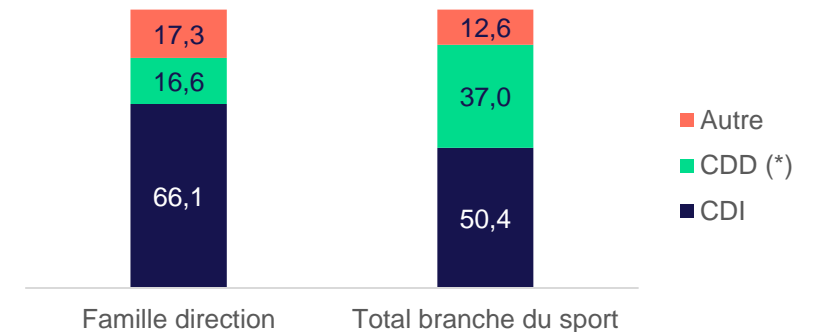
### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**18 500**  
Estimation du nombre d'emplois salariés en 2019 dans la famille de métiers (\*\*)

Répartition des postes dans la branche selon le temps de travail en 2017 (en %)

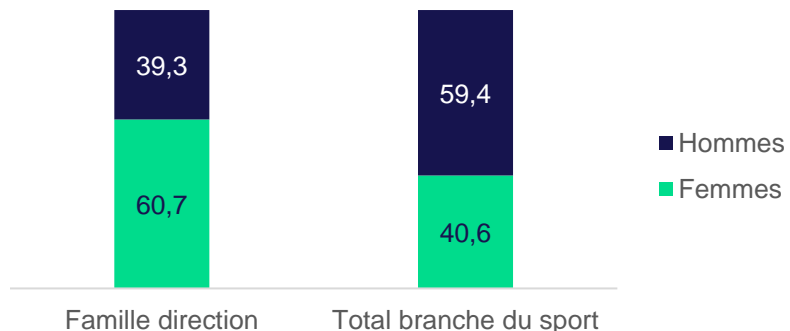


Répartition des postes dans la branche selon le type de contrats en 2017 (en %)

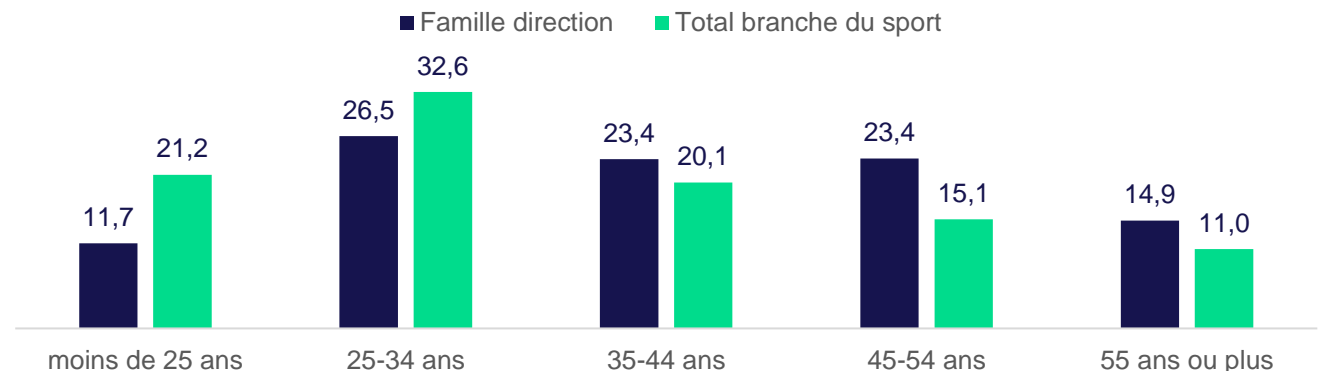


### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi

Répartition des postes dans la branche du sport par sexe des salariés en 2017 (en %)



Répartition des postes par tranche d'âge des salariés en 2017 (en %)

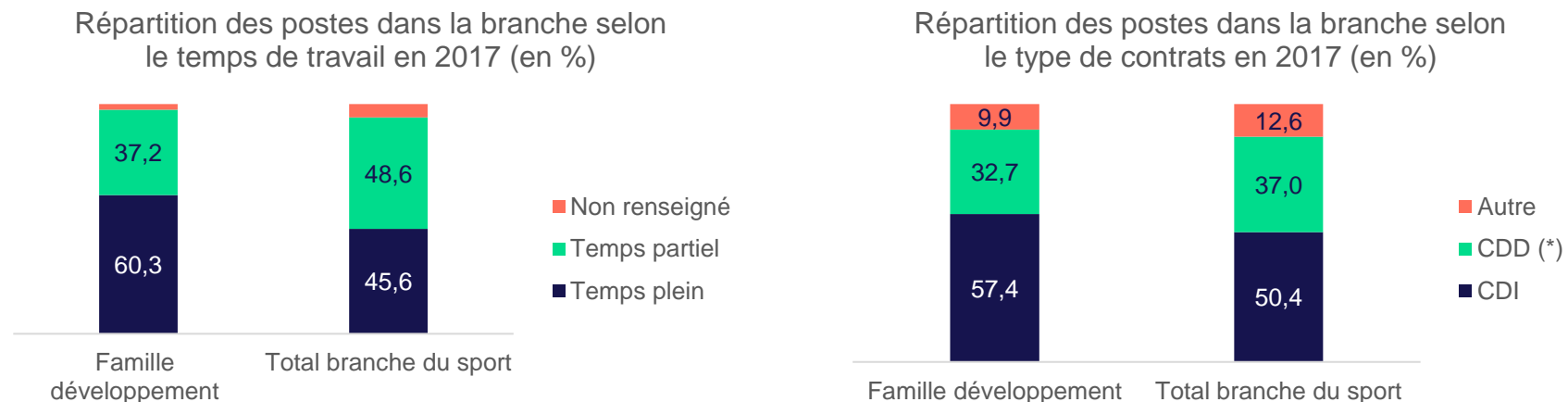


# La branche sport avant la crise

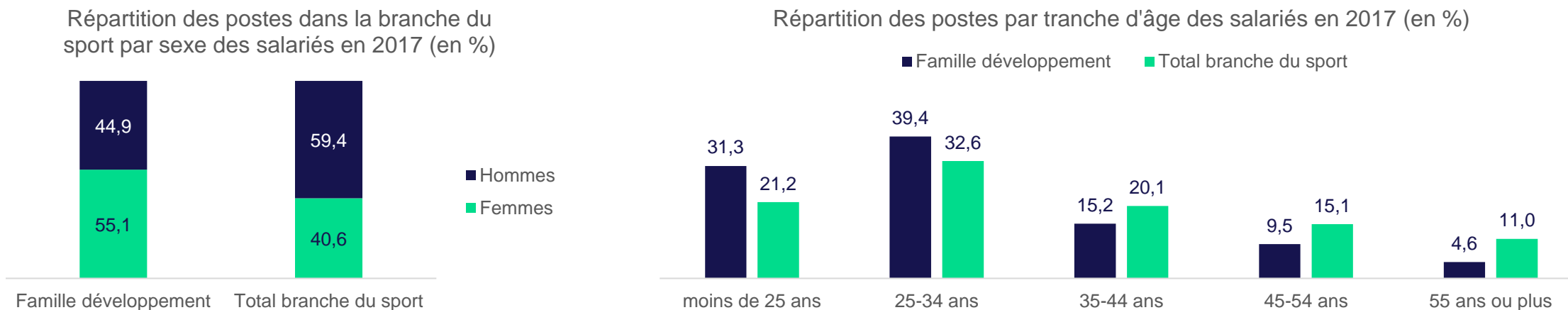
## Les métiers du développement des activités

### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**10 700**  
Estimation du nombre  
d'emplois salariés en 2019  
dans la famille de métiers (\*\*)



### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi



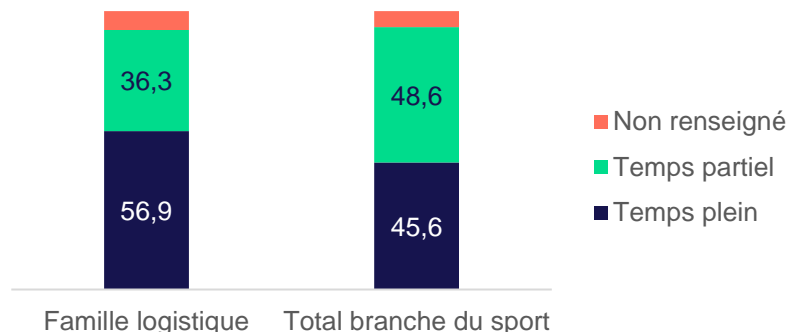
# La branche sport avant la crise

## Les métiers de la logistique, de la gestion des équipements et sites de pratique sportive

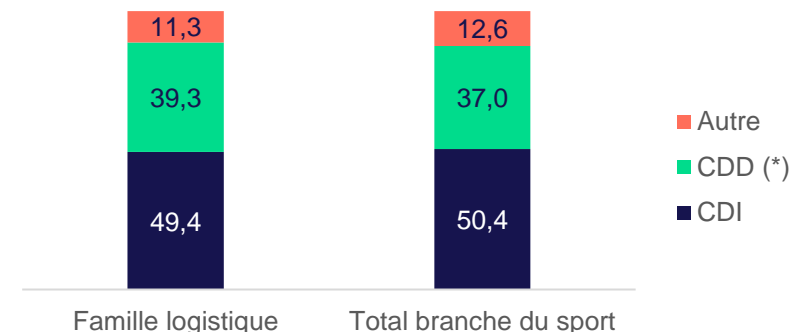
### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**12 500**  
Estimation du nombre d'emplois salariés en 2019 dans la famille de métiers (\*\*)

Répartition des postes dans la branche selon le temps de travail en 2017 (en %)

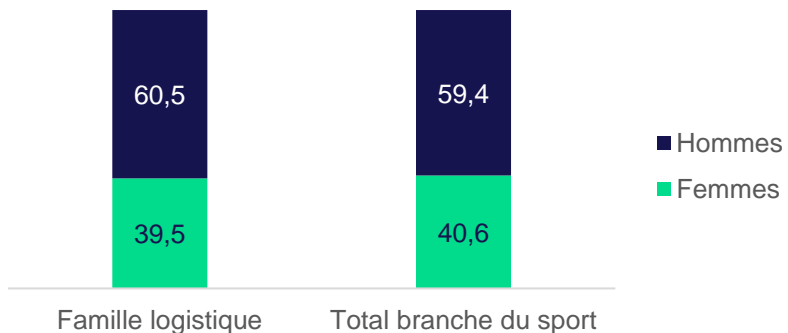


Répartition des postes dans la branche selon le type de contrats en 2017 (en %)

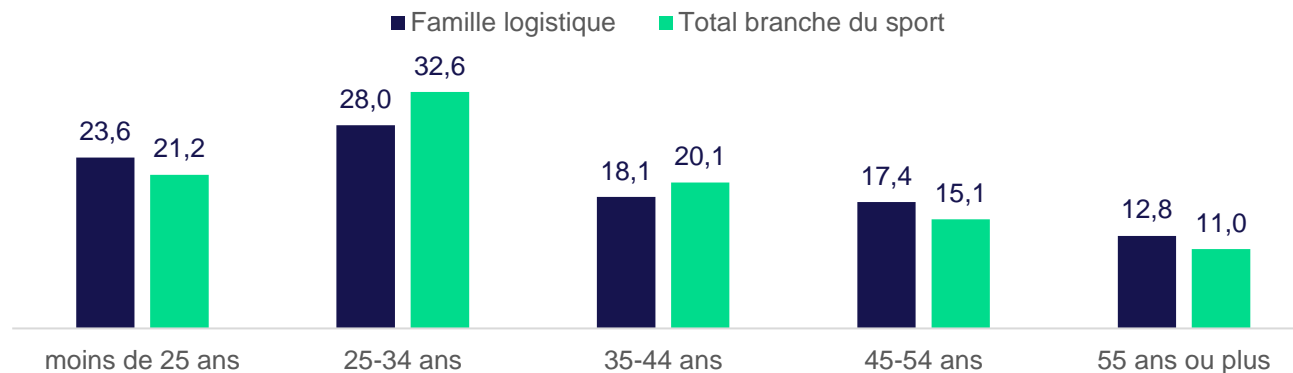


### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi

Répartition des postes dans la branche du sport par sexe des salariés en 2017 (en %)



Répartition des postes par tranche d'âge des salariés en 2017 (en %)



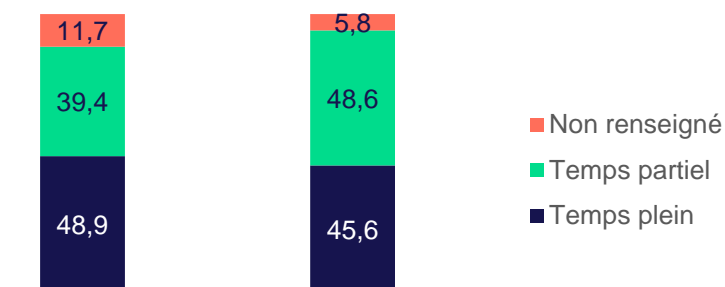
# La branche sport avant la crise

## Les métiers de la santé et des soins

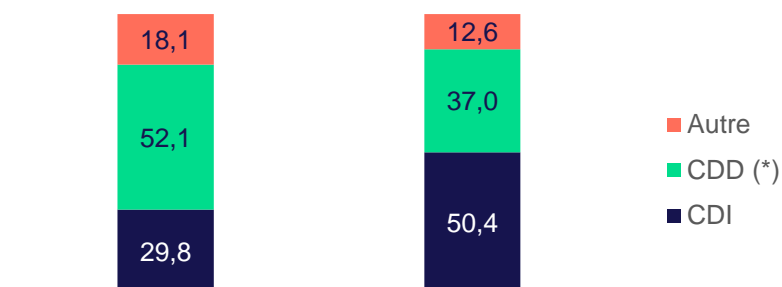
### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**<1 000**  
Estimation du nombre d'emplois salariés en 2019 dans la famille de métiers (\*\*)

Répartition des postes dans la branche selon le temps de travail en 2017 (en %)

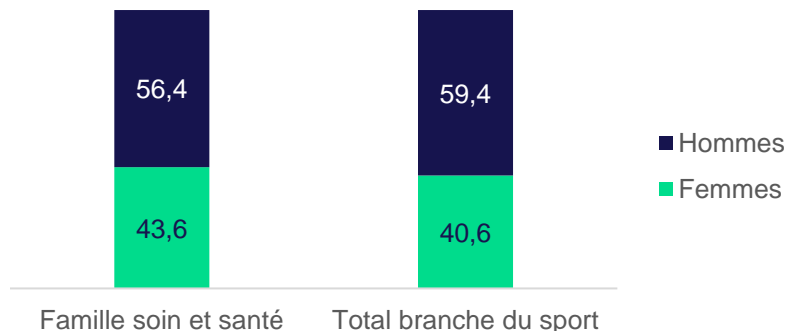


Répartition des postes dans la branche selon le type de contrats en 2017 (en %)

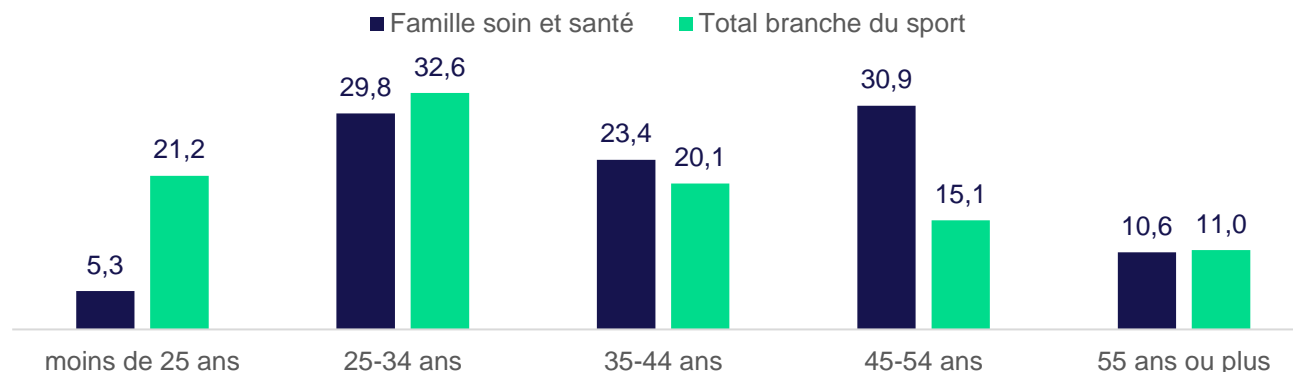


### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi

Répartition des postes dans la branche du sport par sexe des salariés en 2017 (en %)



Répartition des postes par tranche d'âge des salariés en 2017 (en %)



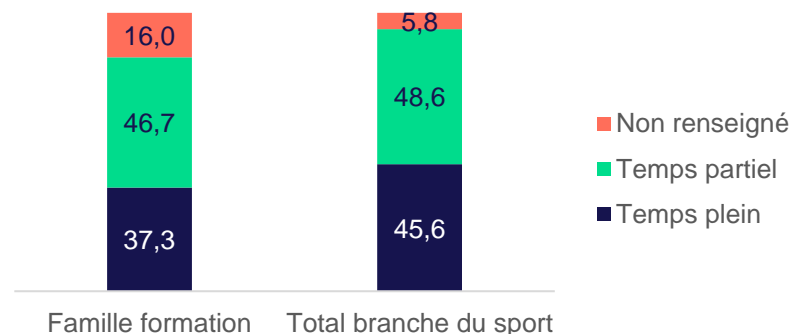
# La branche sport avant la crise

## Les métiers de la formation

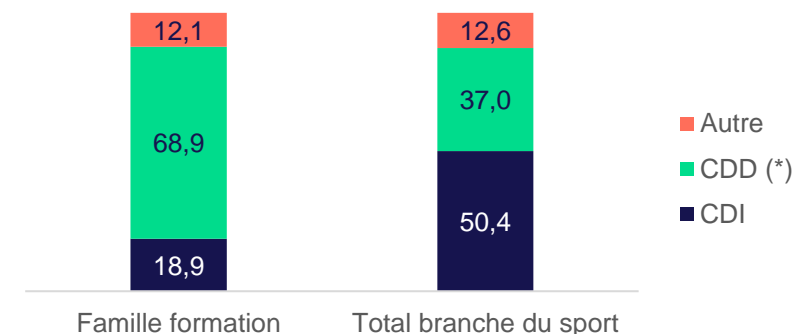
### Indicateurs chiffrés sur les conditions d'emploi

**<1 000**  
Estimation du nombre d'emplois salariés en 2019 dans la famille de métiers (\*\*)

Répartition des postes dans la branche selon le temps de travail en 2017 (en %)

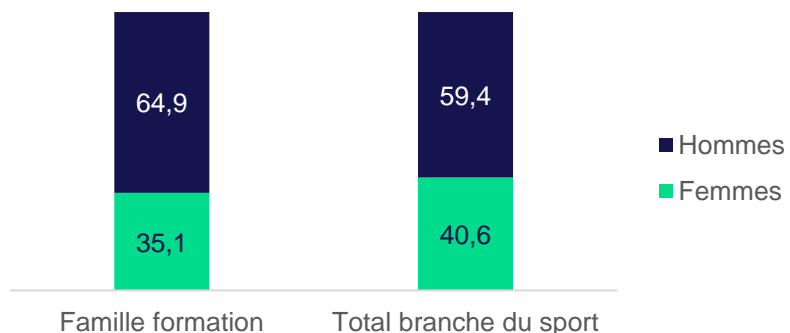


Répartition des postes dans la branche selon le type de contrats en 2017 (en %)

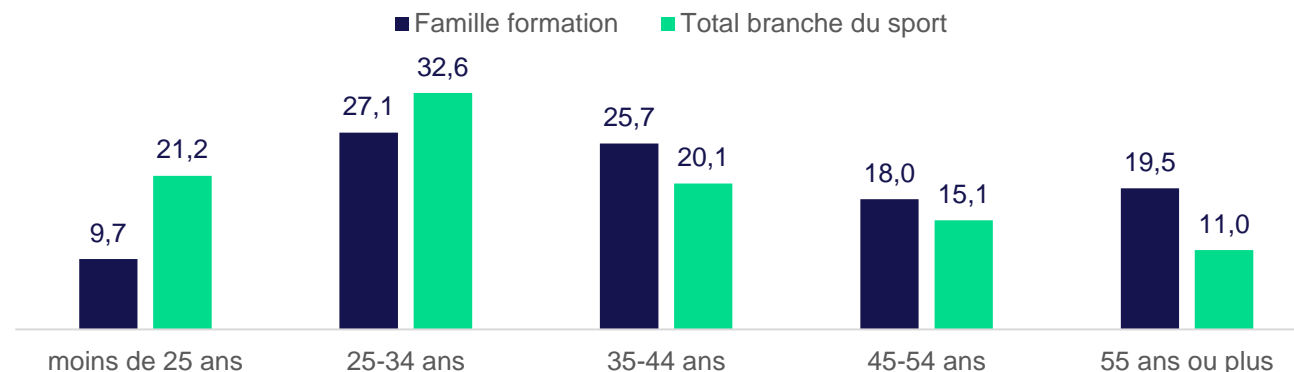


### Indicateurs chiffrés sur la population en emploi

Répartition des postes dans la branche du sport par sexe des salariés en 2017 (en %)



Répartition des postes par tranche d'âge des salariés en 2017 (en %)

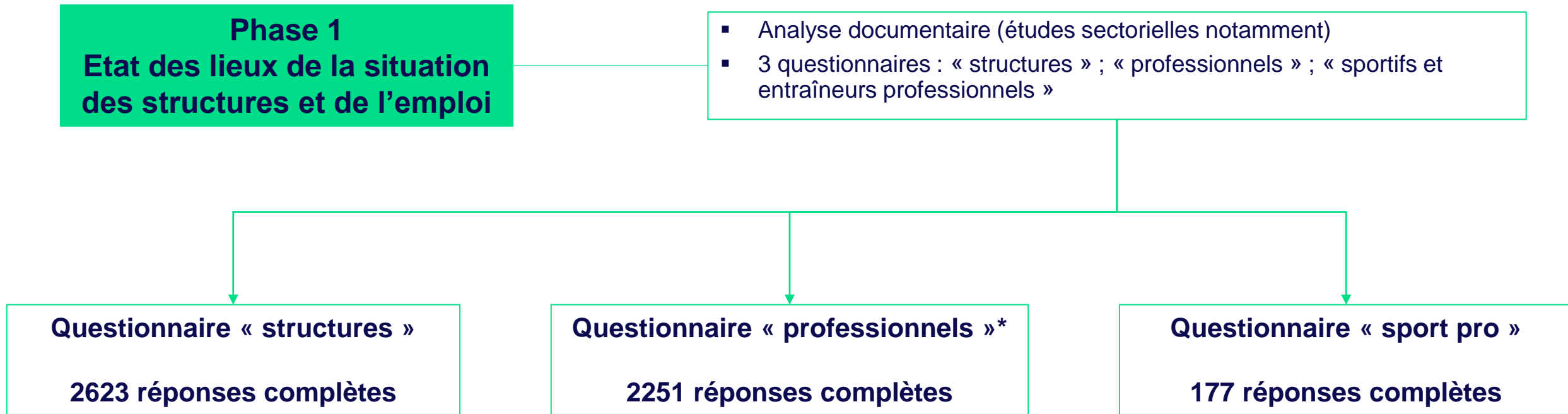




**3.**

**État des lieux de la  
situation des structures et  
de l'emploi dans la branche  
sport**

# Investigations menées pour l'état des lieux



\* Par professionnels, nous entendons les personnes exerçant ou étant à la recherche d'une activité au sein de la branche sport à titre rémunéré : salariés, travailleurs indépendants ou personnes en recherche d'emploi. Les bénévoles sont exclus du champ de l'enquête.

**3.1**

**Les effets de la crise sur la  
branche sport**

# 3.1

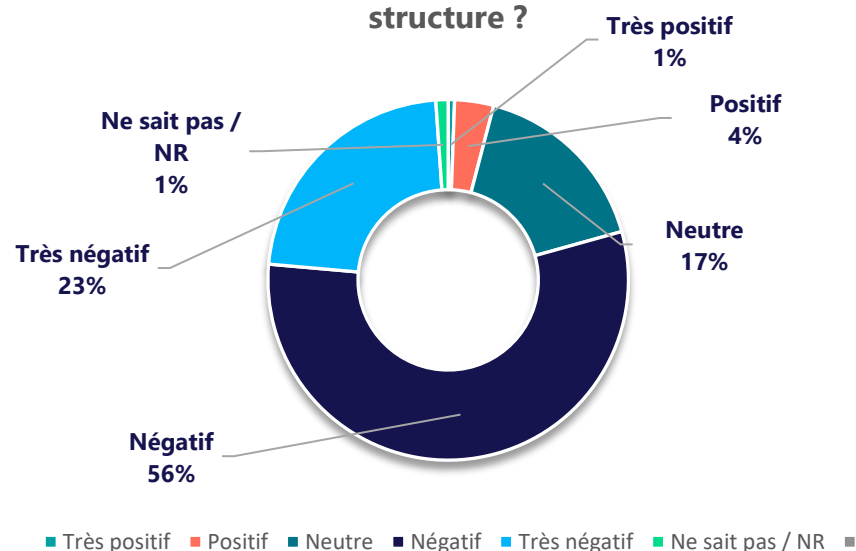
## **Les effets de la crise sur la branche sport**

**Le point de vue des structures**

# Les effets de la crise sur la branche

## Une crise sans précédent pour les acteurs de la branche

7. D'un point de vue général, comment jugez-vous l'impact de la crise sanitaire sur votre structure ?



La crise sanitaire a eu un impact majeur sur les structures de la branche professionnelle du sport. Pour près de trois quarts d'entre elles, le Covid19 a eu un impact négatif (56%) ou très négatif (23%).

Pour autant, certaines structures semblent avoir été plus résilientes que les autres comme en atteste le fait que 17% des dirigeants interrogés indiquent que le Covid19 n'a pas eu d'effet sur leur structure.

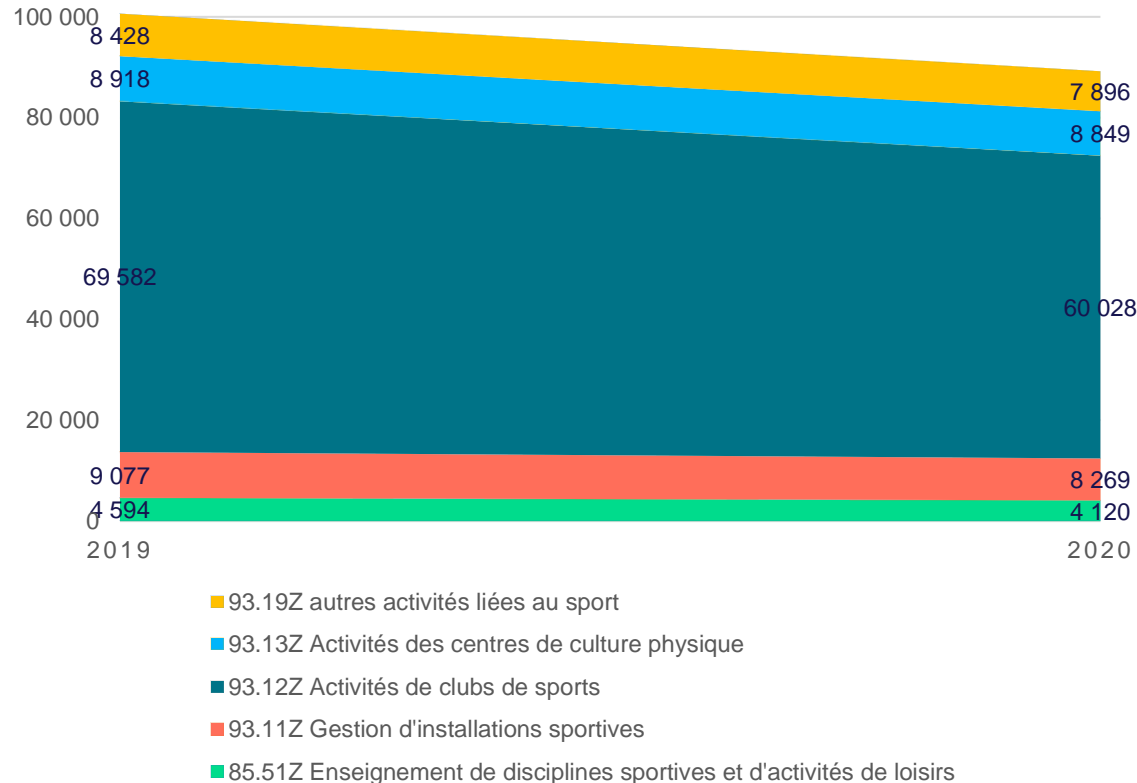
Les structures ayant vu ou saisi des opportunités dans cette crise sont à l'inverse et sans surprise très largement minoritaires puisque seules 5% des répondants ont indiqué que la crise sanitaire avait eu un impact positif.

**La crise a eu un impact négatif ou très négatif pour 79% des structures interrogées**

# Les effets de la crise sur la branche

## L'impact sur l'emploi sportif : une perte de 11,2% des effectifs en 2020

Évolution de l'emploi salarié dans la branche sport entre 2019 et 2020



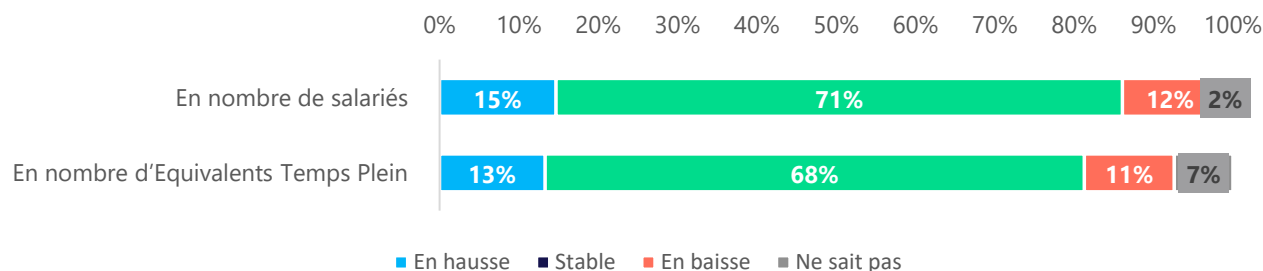
L'année 2020 a été marquée par un recul assez conséquent de l'emploi salarié au sein de la branche professionnelle du sport. Celle-ci a ainsi perdu **plus de 11 000 emplois soit une perte de 11,2% des effectifs salariés de la branche.**

Activité principale	Evolution 2019-2020
85.51 Z	-10,3%
93.11 Z	-8,9%
93.12 Z	-13,7%
93.13 Z	-0,8%
93.19 Z	-6,3%
<b>Total</b>	<b>-11,2%</b>

Les structures les plus touchées sont celles exerçant les activités de clubs de sports (93.12 Z) qui ont perdu 13,7% de leurs effectifs. Suivent ensuite celles exerçant des activités d'enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs (85.51 Z) au sein desquelles l'emploi salarié a reculé de 10,3%, celles exerçant des activités de gestion d'installations sportives (93.11 Z) qui ont perdu 8,9% des effectifs et celles exerçant d'autres activités liées au sport (93.19 Z) dont le nombre d'emplois salariés a reculé de 6,3%. Les structures exerçant des activités de centres de culture physique ont globalement mieux résisté avec un recul de seulement 0,8% de l'emploi salarié.

## L'impact sur l'emploi sportif

### 17. Quelle a été l'évolution de l'emploi au sein de votre structure depuis l'éclatement de la crise ?

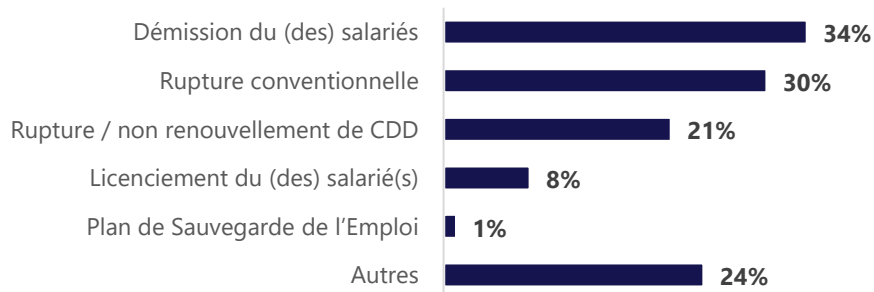


**71%** indiquent ainsi une stabilité du nombre de leurs salariés et **68%** une stabilité du nombre d'équivalents temps plein.

Seules 12% des structures indiquent avoir subi une réduction d'emploi tant en nombre de personnes qu'en ETP, soit une proportion inférieure à celles ayant constaté une augmentation du nombre d'emplois (15%) ou d'ETP (13%).

Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète.

### 18. Si le nombre de salariés a évolué à la baisse depuis le début de la crise, pouvez-vous préciser dans quel cadre ces départs ont eu lieu et/ou les raisons de ces départs ?

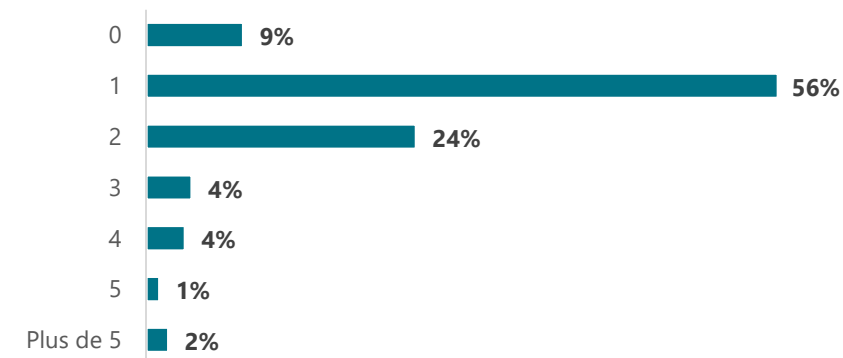


Les départs de salariés enregistrés par les structures ayant subi une baisse de leur emploi ont des motifs variables : 34% ont subi des démissions de salariés, 30% ont signé des ruptures conventionnelles et 21% ont rompu ou n'ont pas renouvelé les CDD de leurs salariés. En revanche, seules 8% ont procédé à des licenciements.

56% des structures ayant enregistré une réduction de leur nombre ont perdu 1 salarié et 24% ont perdu 2 salariés.

Source : Enquête structures, 327 répondants, répondants dont le nombre de salarié a évolué à la baisse

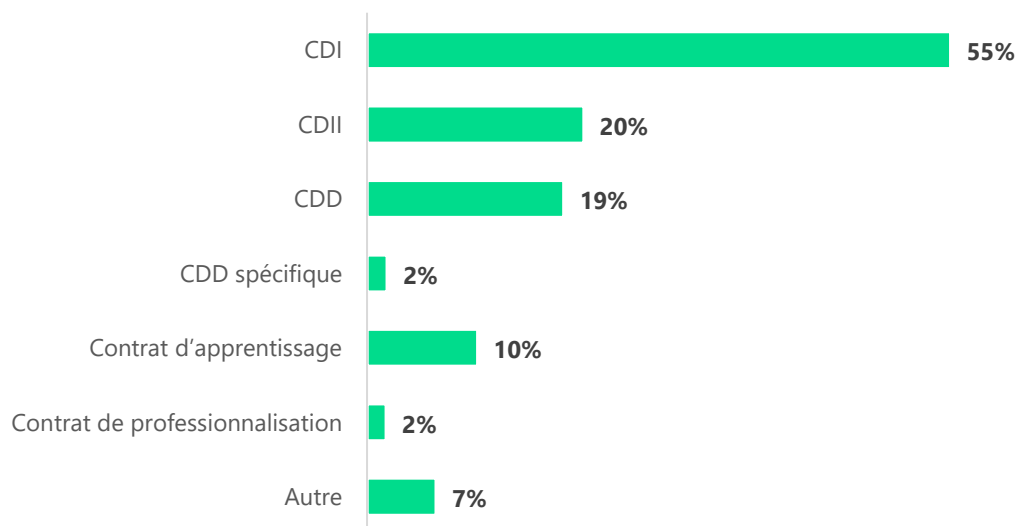
### 19. Si le nombre de salariés a évolué à la baisse depuis le début de la crise, pouvez-vous préciser combien de salariés vous avez perdu ?



Source : Enquête structures, 327 répondants, répondants dont le nombre de salarié a évolué à la baisse

## L'impact sur l'emploi sportif

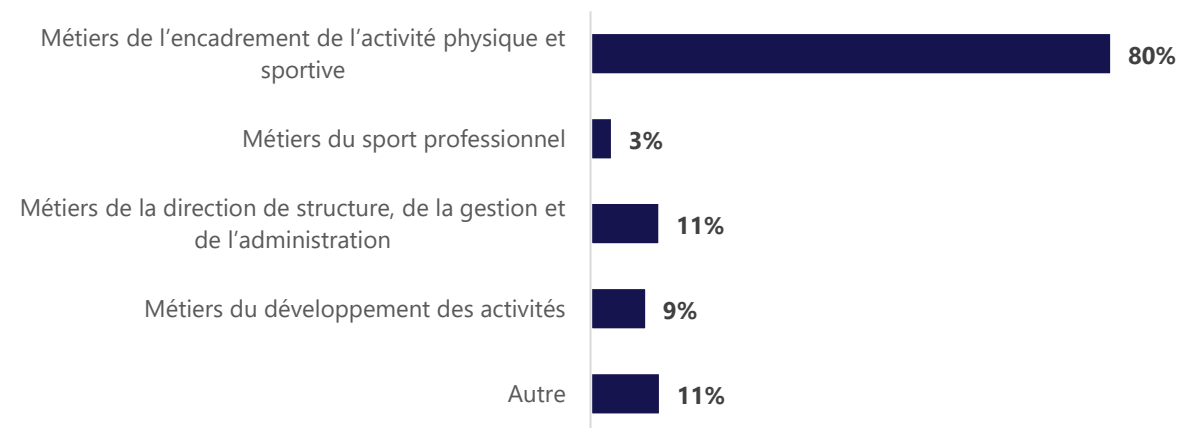
### 20. Quel(s) type(s) de contrat(s) a (ont) été concerné(s) ?



**55%** des contrats rompus depuis l'éclatement de la crise sanitaire sont des **CDI**.

Les ruptures de contrat ou la réduction du temps de travail opérées depuis l'éclatement de la crise sanitaire ont concerné à **80%** les métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive.

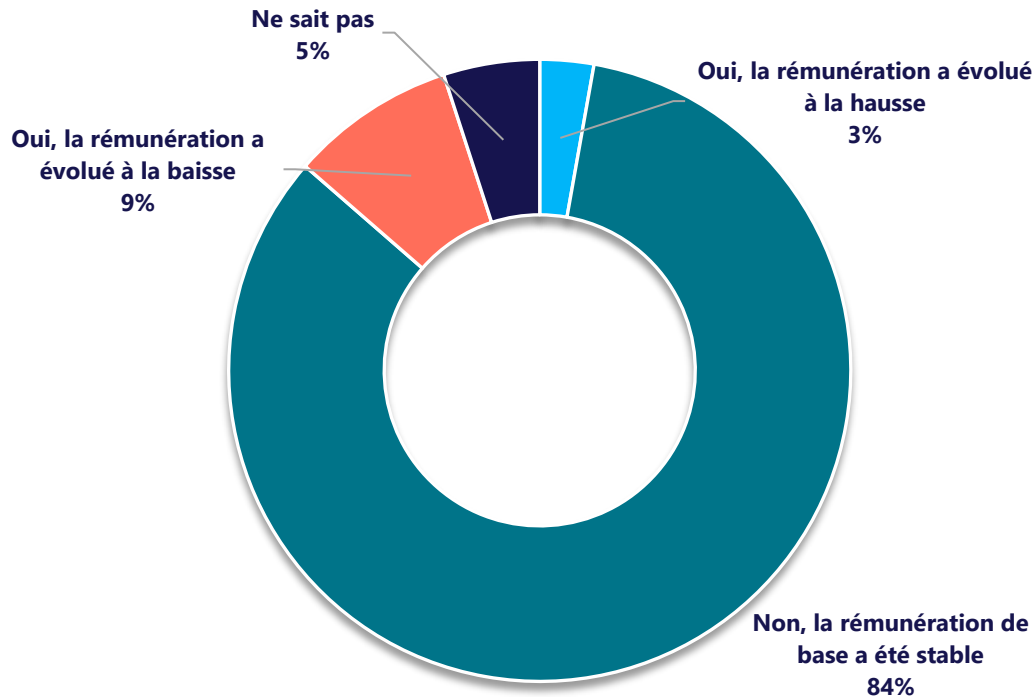
### 21. Quelle(s) famille(s) de métier a (ont) été concernée(s) par ces départs de salariés et / ou une réduction de temps de travail ?





## L'impact sur l'emploi sportif

22. La crise a-t-elle eu un impact sur la rémunération de base de vos salariés entre 2019 et 2020 (pour le même temps de travail) ?

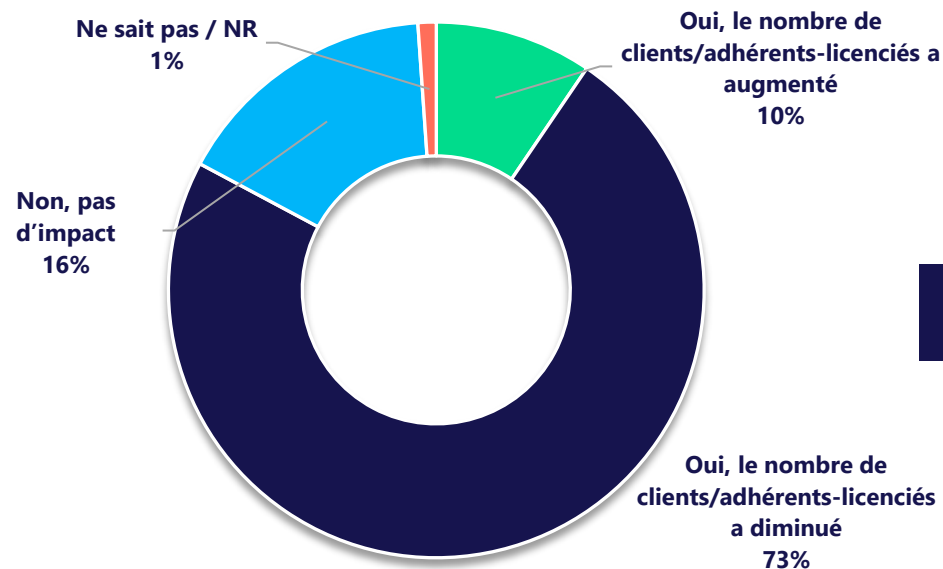


**84%** des structures indiquent que la rémunération de base de leurs salariés est restée stable durant la crise.

A l'inverse, seules **9%** d'entre elles font part d'une rémunération de base en baisse pour leurs salariés.

## L'impact sur l'activité et la fréquentation des structures

### 9. La crise a-t-elle eu un impact sur le nombre de clients/adhérents-licenciés de votre structure ?



L'activité et la fréquentation des structures de la branche sport ont été profondément impactées par la crise sanitaire. D'abord fermées (confinement strict du printemps 2020) puis soumises à diverses restrictions et victimes du « *stop and go* » opéré au gré des reconfinements/couvre-feux, jauges partielles voire huis-clos, elles ont en effet eu le plus grand mal à accueillir leurs usagers (licenciés/adhérents ; clients).

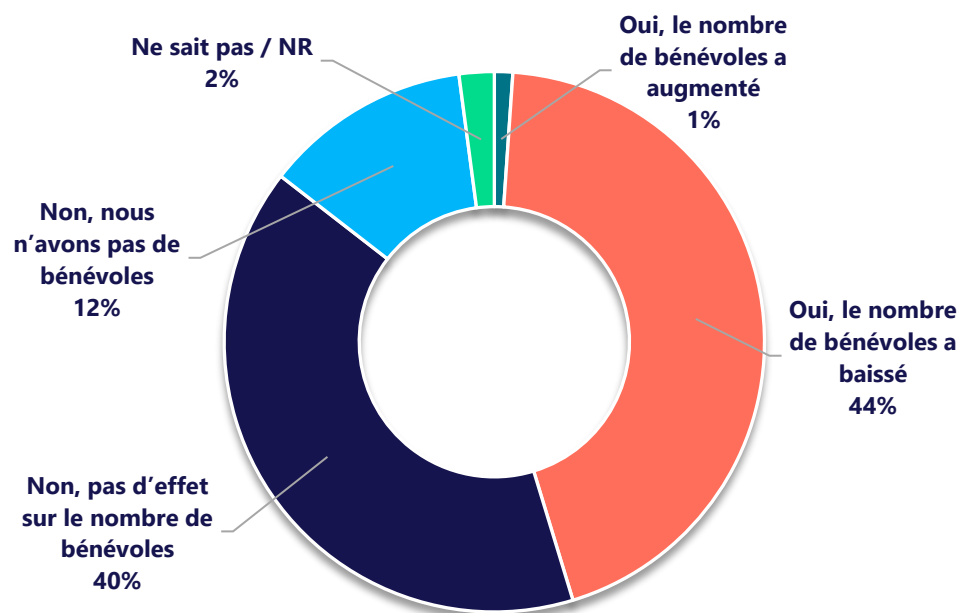
**73%**

des structures ont enregistré une baisse dans leur nombre d'utilisateurs, que ceux-ci soient des adhérents/licenciés (pour les structures du mouvement sportif) ou des clients (pour les structures de la sphère privée marchande ou du sport professionnel)

Notons en revanche que pour 10% des structures, la crise s'est traduite par un accroissement de la fréquentation et que 16% n'ont pas connu d'évolution significative.

## L'impact sur le bénévolat

### 8. La crise a-t-elle eu un impact sur le nombre de bénévoles intervenant au sein de votre structure ?



Composées à plus de 80% d'associations sportives, les structures de la branche sport ont un fonctionnement qui repose en grande partie sur l'engagement bénévole. C'est ainsi le cas de 87% des répondants à l'enquête réalisée dans le cadre de ce diagnostic action.

Sur ce plan, les effets de la crise sanitaire semblent plus diffus que ceux enregistrés sur la fréquentation.

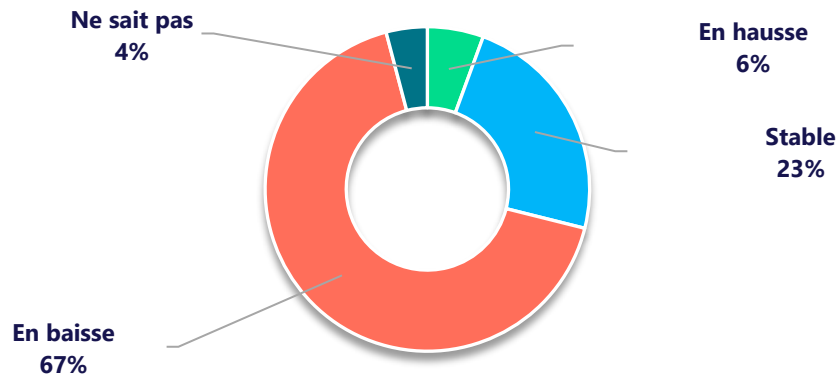
**44%**

des structures de la branche sport ont indiqué avoir enregistré une réduction du nombre de bénévoles.

Inversement, 40% des structures ayant répondu, ont indiqué que la crise n'avait pas affecté le nombre de bénévoles et 1% ont enregistré une croissance du nombre de bénévoles.

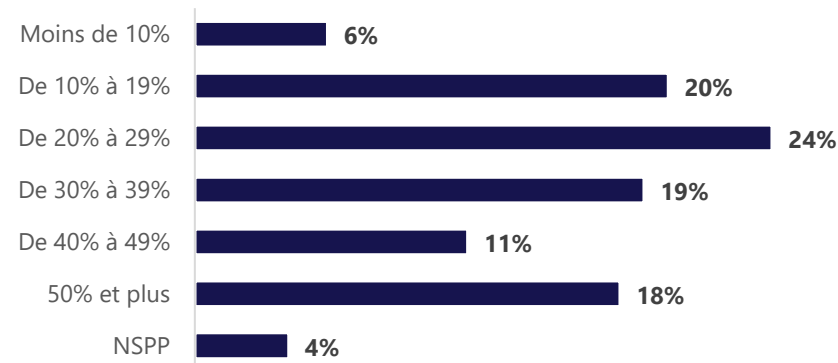
## L'impact économique et financier

11. Quelle a été l'évolution de votre chiffre d'affaires entre l'année 2019 et l'année 2020 (année de la crise) ou entre 2018/2019 et 2019/2020 (saison de la crise) ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

12. Si vous avez constaté une baisse de chiffre d'affaires en 2020 par rapport à 2019, de quel ordre a-t-elle été ?



Source : Enquête structures, 1 696 répondants ayant constaté une baisse de leur CA entre 2019 et 2020

**67%**

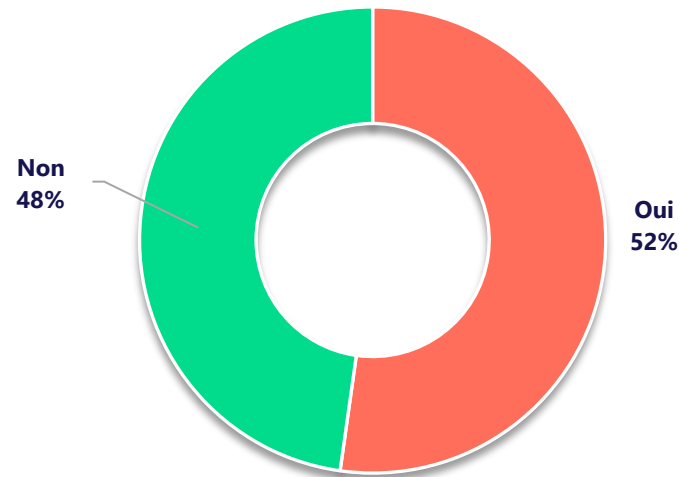
Des structures ont enregistré un chiffre d'affaires en baisse en raison de la crise

**48%**

Déclarent un manque à gagner supérieur ou égal à 30% de leur chiffre d'affaires 2019

## L'impact économique et financier

15. Votre trésorerie a-t-elle souffert des effets de la crise ?



52%

Malgré les différents dispositifs de soutien de l'activité économique (Prêts Garantis par l'Etat, exonérations de charges, etc.) ayant permis de les soulager, plus de la moitié des structures de la branche sport indiquent avoir eu une trésorerie affectée par la crise sanitaire.

# 3.1

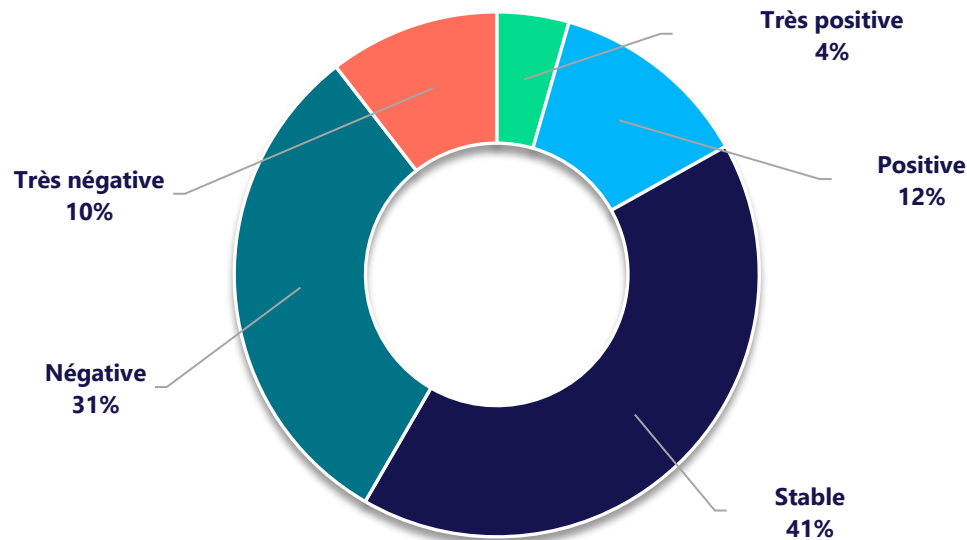
## **Les effets de la crise sur la branche sport**

**Le point de vue des  
professionnels**

# Les impacts de la crise sur votre situation professionnelle dans le secteur du sport, entre mars 2020 et août 2021

De manière générale, la crise a eu un impact négatif ou très négatif sur la situation professionnelle de 41% des professionnels interrogés

16. De manière générale, comment qualifiez-vous l'évolution de votre situation professionnelle dans le secteur du sport pendant la période de crise sanitaire, entre mars 2020 et août 2021



41%

Des professionnels répondants à l'enquête qualifient de négative à très négative l'évolution de leur situation professionnelle dans le secteur du sport pendant la crise sanitaire

Jugent leur situation professionnelle stable sur cette même période

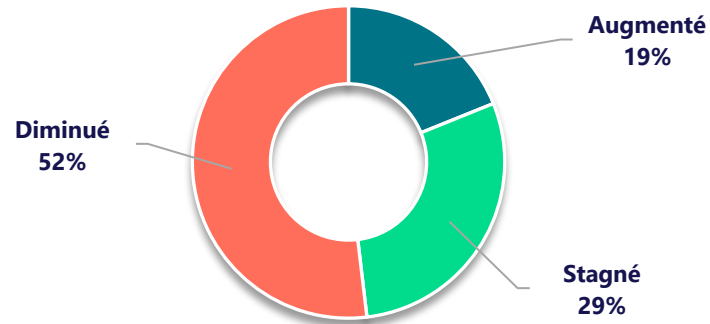
41%

16%

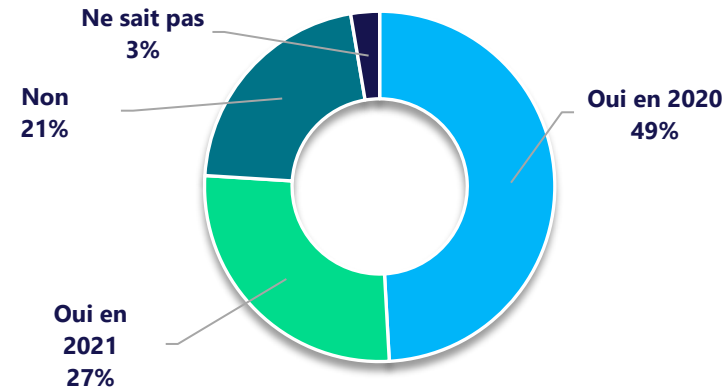
Qualifient l'évolution de leur situation professionnelle positive à très positive

# Les impacts de la crise sur votre situation professionnelle dans le secteur du sport, entre mars 2020 et août 2021

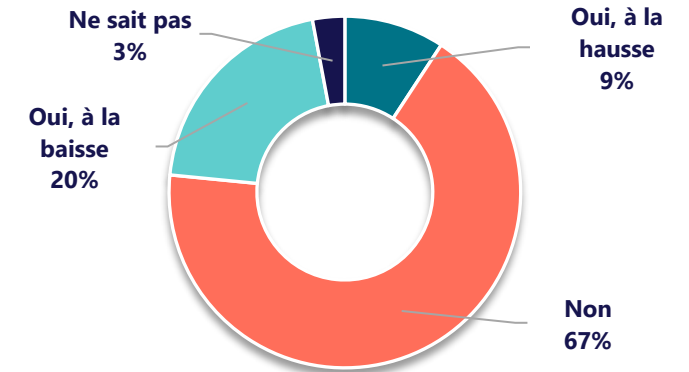
20. Pendant la période de crise sanitaire, entre mars 2020 et août 2021, est-ce que votre temps de travail a globalement :



21. Pendant la période de crise sanitaire, avez-vous été concerné par l'activité partielle ?



22. Est-ce que votre rémunération de base a évolué pendant la période de crise sanitaire, entre mars 2020 et août 2021 (pour le même temps de travail) ?



Source : Enquête professionnels, 1 995 répondants, professionnels en emploi

Parmi les salariés répondants à l'enquête, **52%** ont vu leur temps de travail globalement diminuer pendant la période de crise sanitaire.

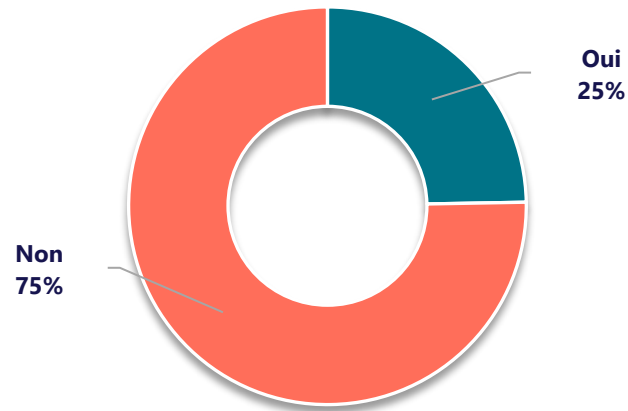
**49%** ont été concernés par l'activité partielle en 2020 et **27%** en 2021.

**20%** déclarent que leur rémunération de base a évolué à la baisse pendant la période de crise, pour le même temps de travail.



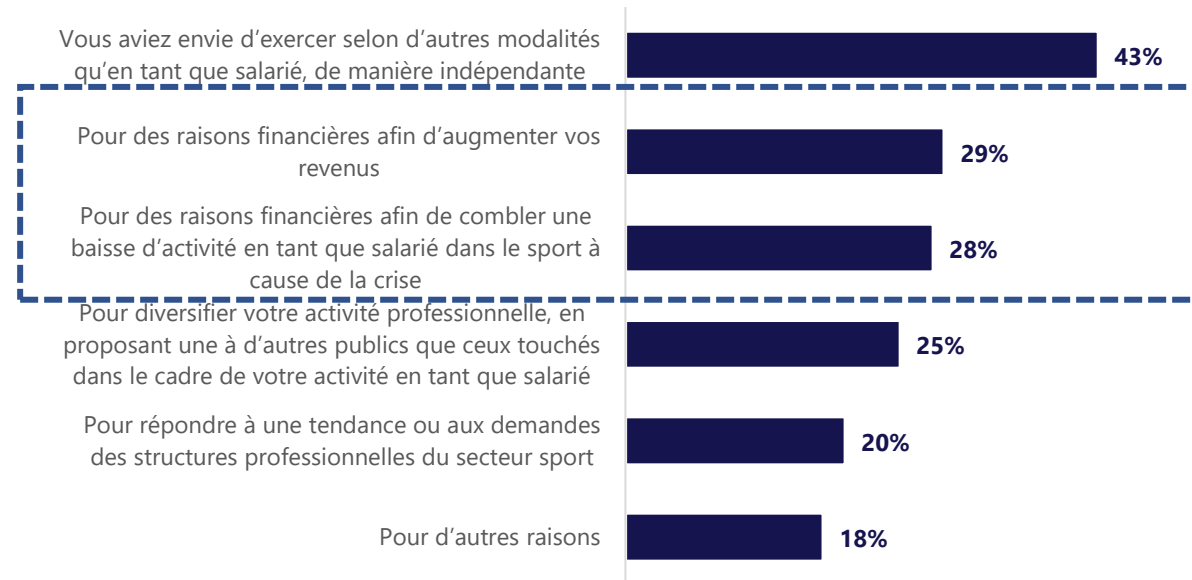
# Les impacts de la crise sur votre situation professionnelle dans le secteur du sport, entre mars 2020 et août 2021

23. Avez-vous créé et débuté votre auto-entreprise/activité indépendante pendant la période de crise sanitaire, entre mars 2020 et août 2021



Source : Enquête professionnels, 263 répondants, professionnels Indépendants ou auto-entrepreneurs

24. Pouvez-vous nous préciser pour quelles raisons :



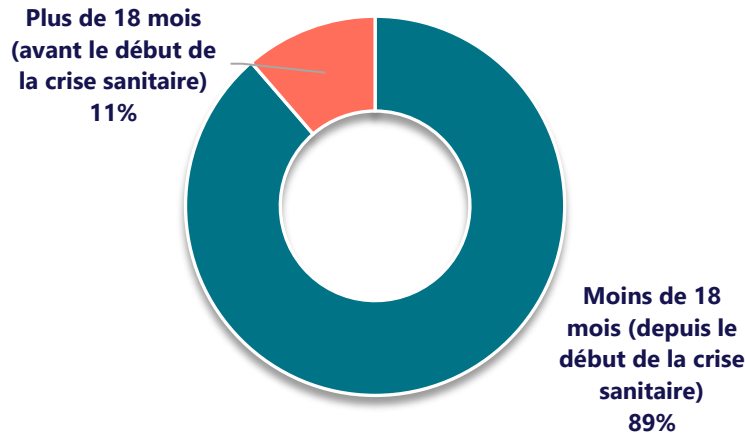
Source : Enquête professionnels, 65 répondants, professionnels Indépendants ou auto-entrepreneurs ayant débuté leur activité pendant la crise

Parmi les auto entrepreneurs/indépendants répondants à l'enquête, **25%** ont débuté leur activité indépendante pendant la période de crise. Les raisons financières, pour augmenter les revenus ou combler une baisse d'activité en tant que salarié à cause de la crise, arrivent en première position dans les raisons qui ont motivé le lancement d'une activité indépendante. En seconde position est cité l'envie d'exercer selon d'autres modalités qu'en tant que salarié

Pour 94% des auto entrepreneurs/indépendants, leur activité se déploie dans le secteur du sport.

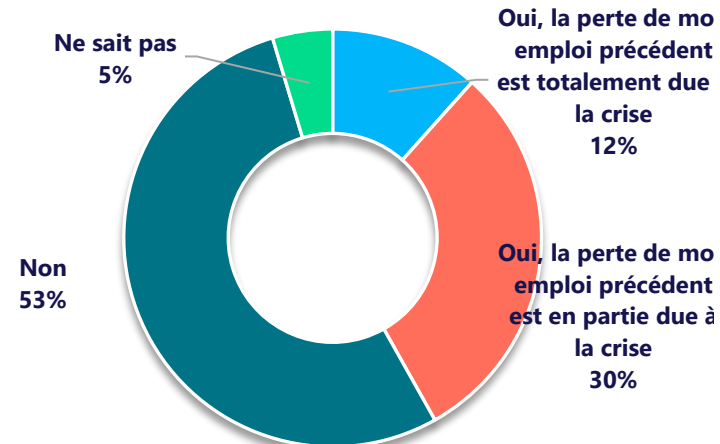
# Les impacts de la crise sur votre situation professionnelle dans le secteur du sport, entre mars 2020 et août 2021

17. Depuis quand êtes-vous en recherche d'emploi ?



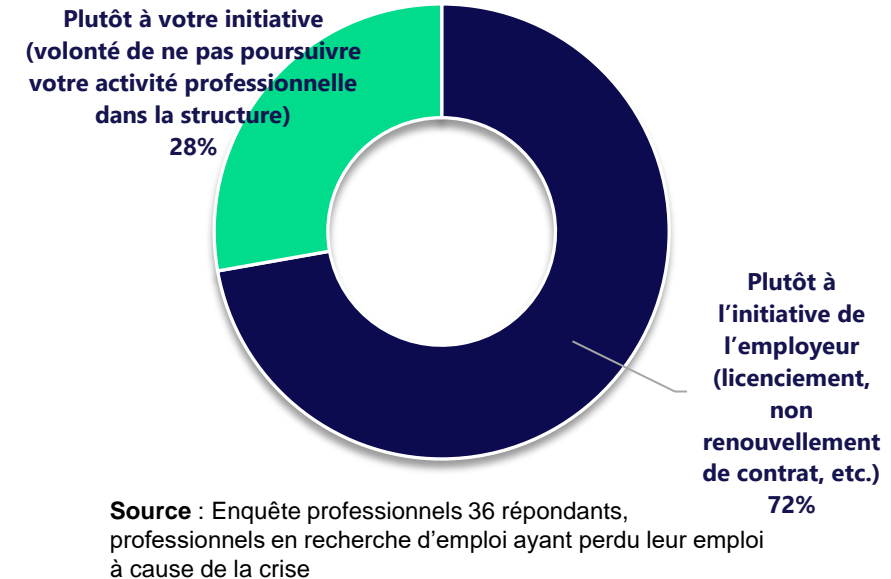
Source : Enquête professionnels 97 répondants, professionnels en recherche d'emploi

18. Avez-vous perdu votre emploi dans le sport en raison de la crise COVID 19 ?



Source : Enquête professionnels 86 répondants, professionnels en recherche d'emploi depuis moins de 18 mois

19. Cette perte d'emploi a-t-elle été :



Source : Enquête professionnels 36 répondants, professionnels en recherche d'emploi ayant perdu leur emploi à cause de la crise

Parmi les 4% de répondants à l'enquête en demande d'emploi, la grande majorité (89%) l'est depuis moins de 18 mois, c'est-à-dire depuis le début de la crise sanitaire.

Pour ces professionnels en recherche d'emploi dans le sport depuis moins de 18 mois, 42% estiment que la perte de leur emploi précédent est due en partie (30%) ou totalement (12%) à la crise. Pour la majorité d'entre eux la décision (72%) a été plutôt à la décision de l'employeur.

## Focus sport professionnel

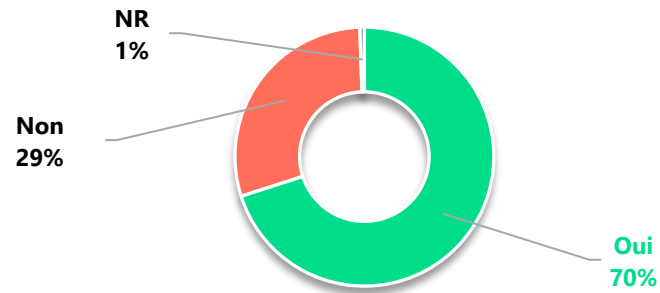
### AVERTISSEMENT

Le nombre de réponses et la représentativité de l'échantillon n'étant pas suffisants, les éléments indiqués ci-après ne sauraient constituer une analyse valant pour l'ensemble des sportifs et entraîneurs professionnels.

Ces éléments ne constituent donc qu'un focus destiné à donner à voir le point de vue exprimés par les répondants sur la situation particulière du sport professionnel.

## Focus sport professionnel

### 9. Au moment de l'éclatement de la crise sanitaire et au cours de la saison 2019/2020, votre situation professionnelle a-t-elle été impactée ?



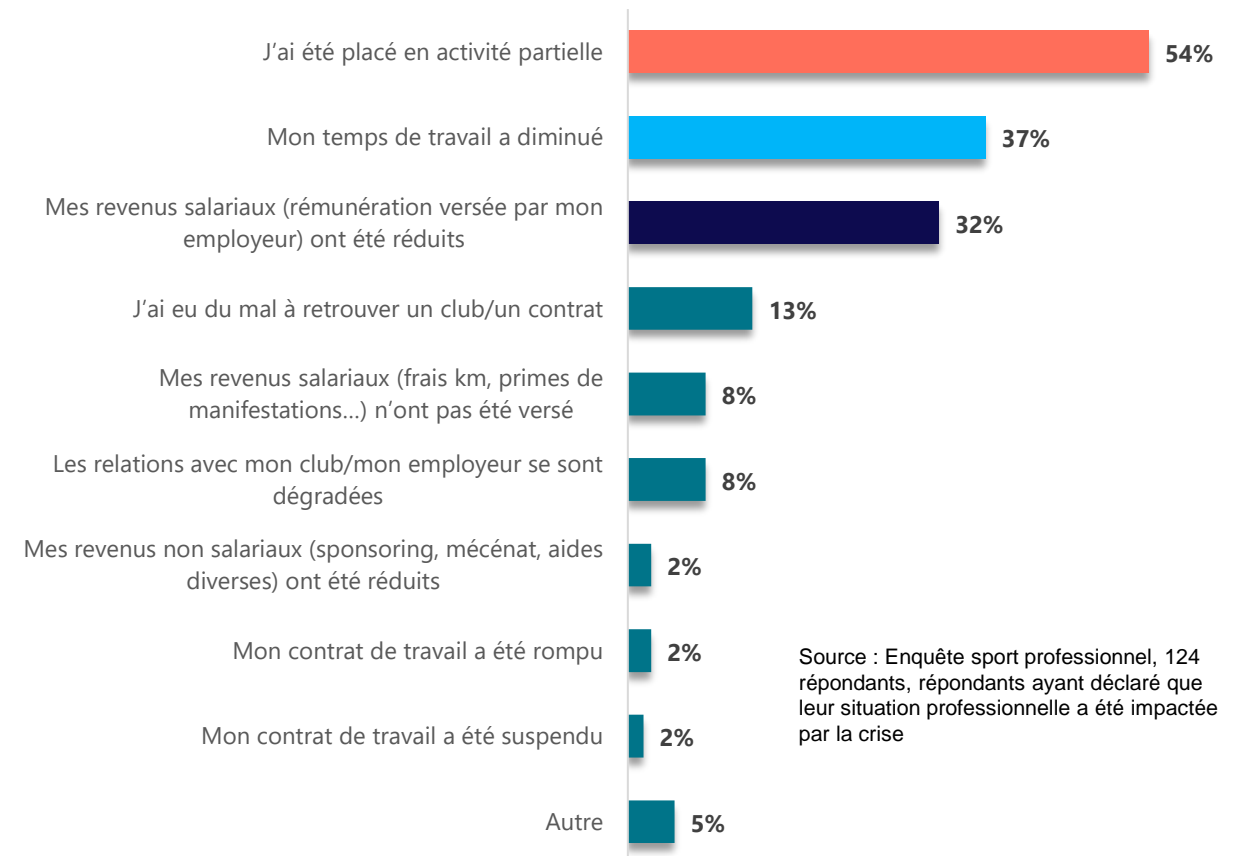
Source : Enquête sport professionnel, 177 répondants, base complète.

**70%** des sportifs et entraîneurs professionnels ayant répondu à l'enquête ont indiqué avoir été impactés par la crise sanitaire.

Parmi les principales conséquences : un placement en **activité partielle** (54%), une **réduction du temps de travail** (37%) et une baisse de la rémunération versée par l'employeur (32%).

D'autres types d'impacts ont également été évoqués : burn-out, impossibilité de prendre des congés, l'arrêt brutal des compétitions et/ou des entraînements, des opportunités sportives et de carrières avortées

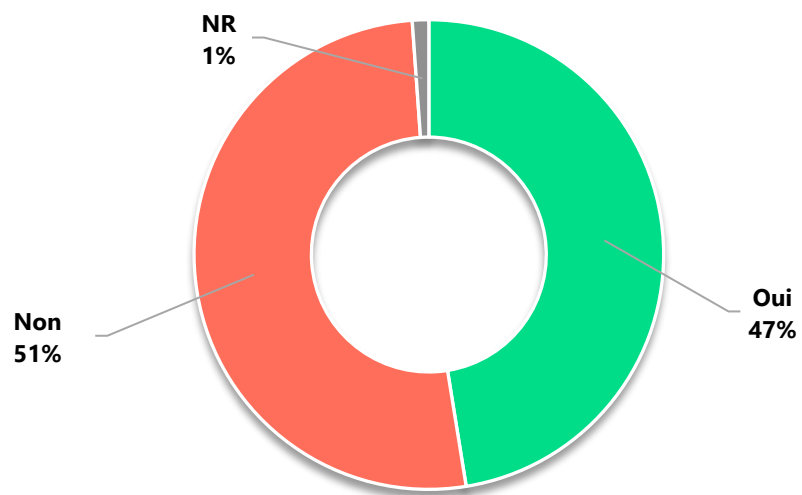
### 10. Pouvez-vous nous préciser la nature de cet impact :



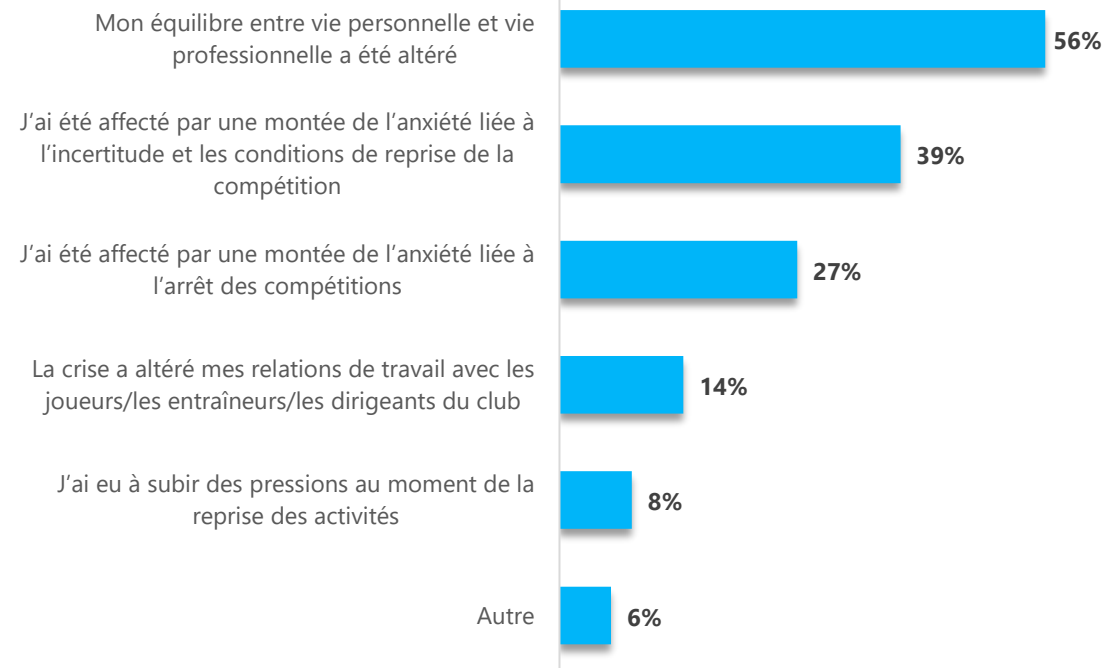
Source : Enquête sport professionnel, 124 répondants, répondants ayant déclaré que leur situation professionnelle a été impactée par la crise

## Focus sport professionnel

11. Toujours au moment de l'éclatement de la crise sanitaire et sur la saison 2019/2020, sur un plan plus personnel, la crise sanitaire vous a-t-elle affectée ?



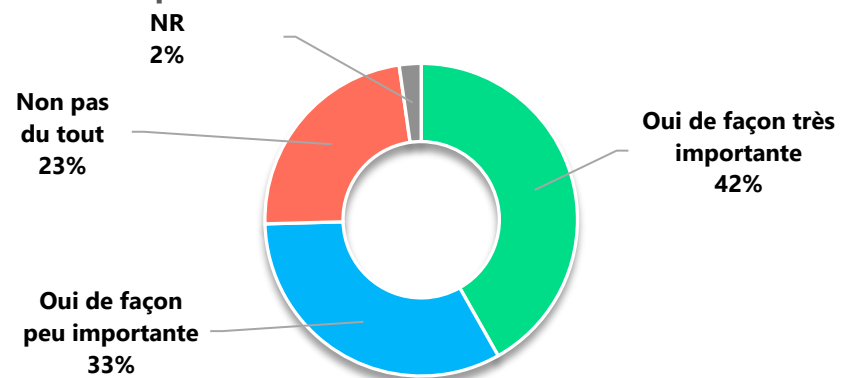
12. Si oui, comment ?



Un peu moins de la moitié (47%) des sportifs et entraîneurs professionnels indiquent avoir été affectés sur le plan personnel par la crise sanitaire. Parmi eux, 56% évoquent une altération de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, 39% ont indiqué avoir ressenti un renforcement de leur niveau d'anxiété face aux incertitudes professionnelles quant à la reprise de la compétition et 27% en raison de l'arrêt des compétitions.

## Focus sport professionnel

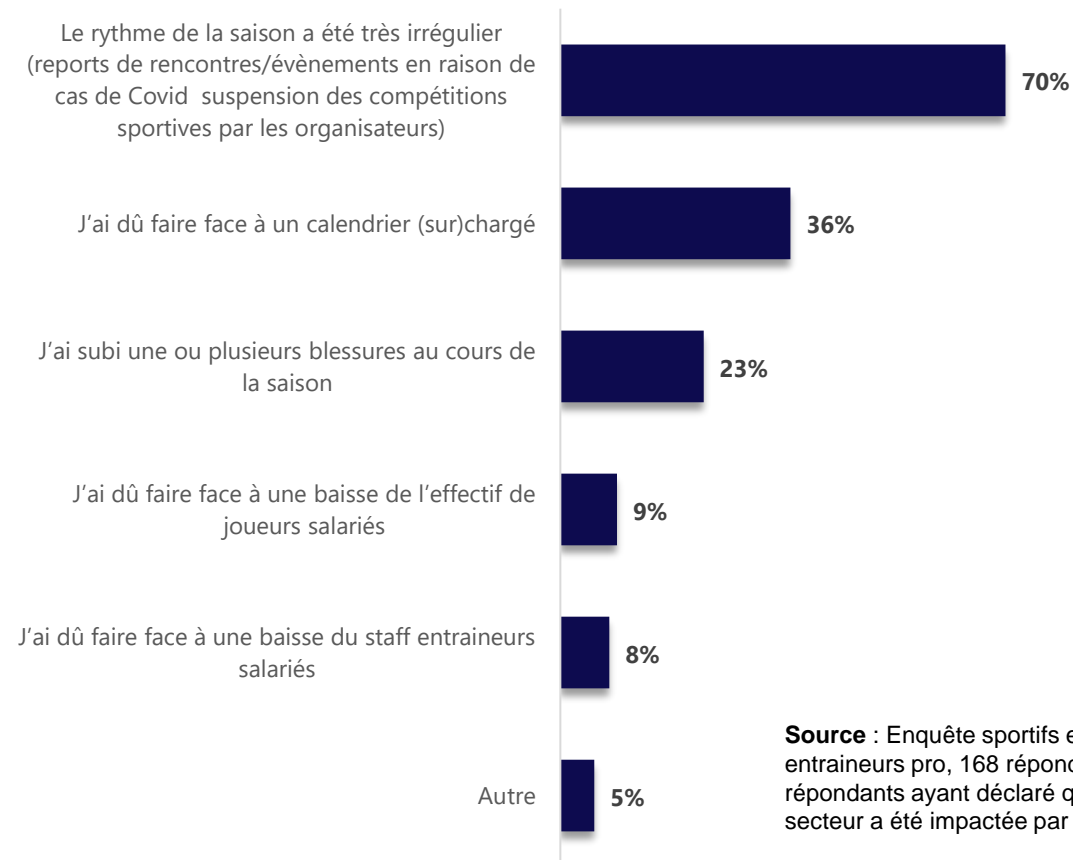
13. Sur la saison 2020/2021, diriez-vous que le fonctionnement de votre secteur d'activité vous a impacté dans l'exercice de votre métier ?



Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 177 répondants, base complète

La majorité des répondants indiquent que le fonctionnement de leur secteur d'activité a fortement (42%) ou légèrement (33%) impacté l'exercice de leur métier. Parmi les impacts, l'irrégularité du rythme des saisons sportives est la raison évoquée par le plus grand nombre de sportifs et entraîneurs (70%), devant la surcharge des calendriers (36%) et les blessures en cours de saison (23%)

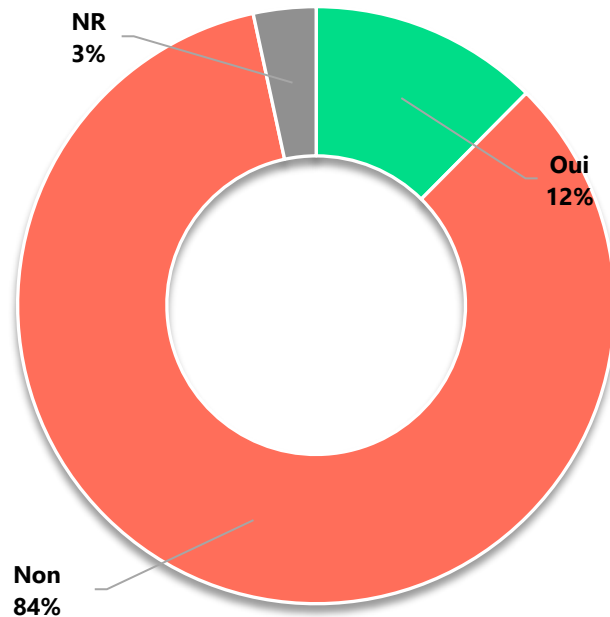
14. Sur la saison 2020/2021, quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'exercice de votre métier ?



Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 168 répondants, répondants ayant déclaré que leur secteur a été impacté par la crise

## Focus sport professionnel

15. La relation contractuelle que vous entretenez avec votre employeur a-t-elle été impactée au cours de la saison 2020/2021 ?



Globalement les sportifs et entraîneurs professionnels ayant répondu ont indiqué que leur relation contractuelle n'avait que peu été impactée par la crise sanitaire au cours de la saison 2020/2021. Seulement 12% indiquent ainsi avoir été impactés sur le plan contractuel.

Parmi les raisons évoquées, on retrouve notamment des conditions de travail dégradées, un niveau de rémunération réduit, des conditions de négociation au sujet de renouvellement de contrats plus compliquées ou des difficultés à retrouver un club employeur.

Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 177 répondants, base complète

**3.2**

**Les actions mises en œuvre  
face à la crise**



# Une mobilisation massive des dispositifs de soutien

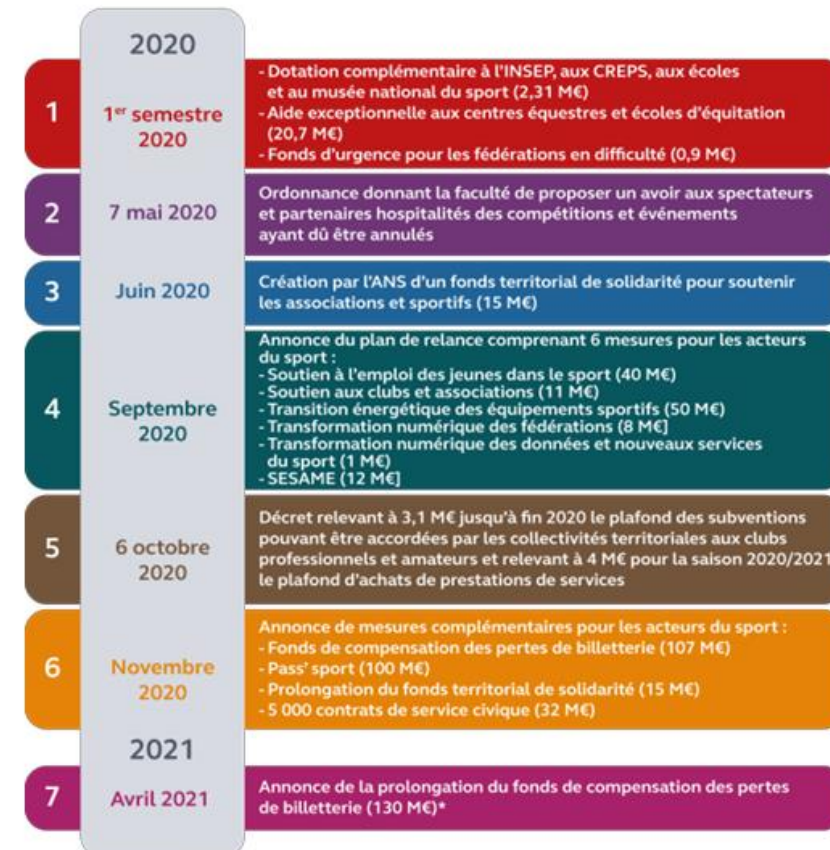
Dans son dernier rapport d'activité, la Cour des Comptes dresse un tableau exhaustif des aides accordées au sport dans le cadre de la crise Covid. Celles-ci, comme pour les autres secteurs d'activité de l'économie française, ont été massives et très largement mobilisées par les structures sportives.

**Tableau n° 1 : aides de droit commun en faveur du secteur du sport<sup>543</sup> (en M€)**

Dispositifs	Montants	Références	Sources
Prise en charge par l'État des indemnités de chômage partiel	1,32	juil-21	Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion
Versements au titre du Fonds national de solidarité	2,24	août-21	Ministère de l'économie, des finances et de la relance
Exonération de charges	0,60	mai-21	Ministère des solidarités et de la santé
Aide visant à compenser les coûts fixes non couverts	0,08	août-21	Ministère de l'économie, des finances et de la relance
<b>Sous-total</b>	<b>4,24</b>		
Prêts garantis par l'État	3,06	août-21	Ministère de l'économie, des finances et de la relance - Banque de France

Source : Cour des comptes d'après les données DS

**Schéma n° 1 : mesures de soutien en faveur du mouvement sportif lors de la crise sanitaire**



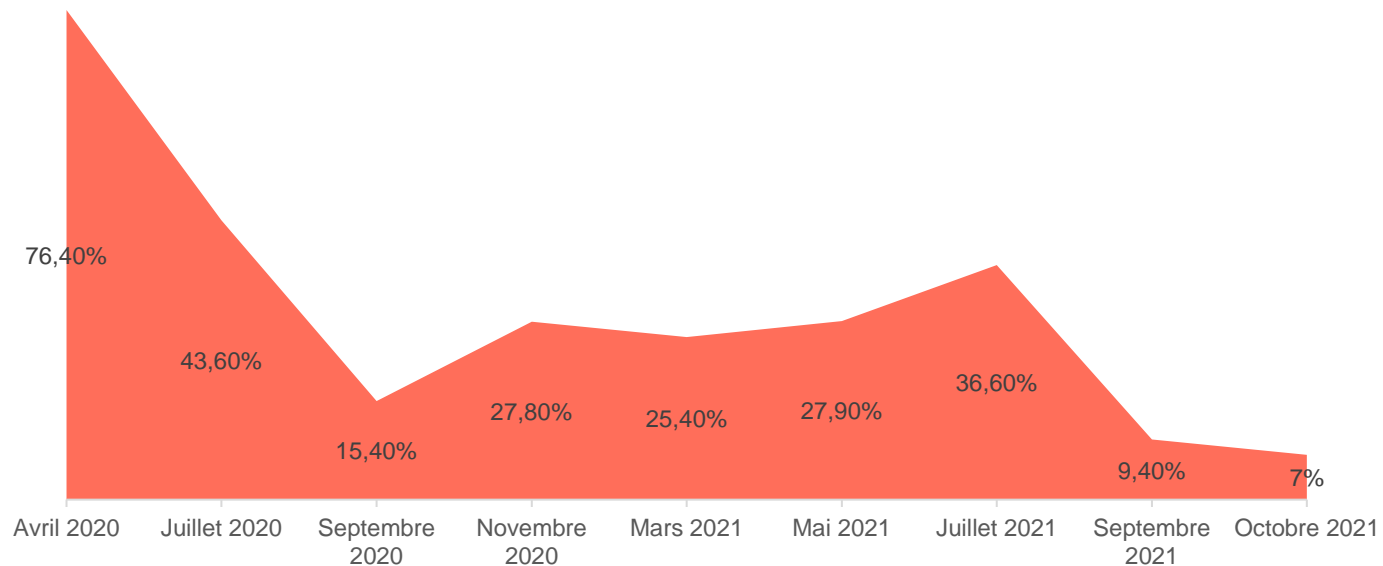
\* À la date de publication du présent rapport, seuls 100 M€ sur les 130 M€ ont été budgétés.

Source : Cour des comptes

# Une mobilisation massive des dispositifs de soutien

Pour faire face aux effets de la crise sanitaire, les structures de la branche sport ont massivement mobilisé les dispositifs de soutien de l'activité économique mis en place par l'Etat. Dans la dernière enquête de conjoncture menée par le COSMOS, **77,6% des structures répondantes estimaient d'ailleurs que les mesures mises en place par l'Etat leur semblaient suffisantes par rapport à la crise traversée.**

## Evolution de la part des structures de la branche sport ayant recours à l'activité partielle



L'activité partielle a été très largement mobilisée par les structures. Cette mobilisation a été la plus forte à l'occasion du premier confinement : **76,4% des structures indiquaient y avoir recours en avril 2020.**

Avec la reprise des activités, cette mobilisation de l'activité partielle s'est réduite à l'été 2020 (15,4% en septembre) avant de connaître un rebond à la suite des vagues successives au cours l'hiver 2020 et de l'année 2021. La part des entreprises mobilisant l'activité partielle s'est ainsi maintenue au-dessus de 25% avec un point culminant de 36,6% en juillet 2021.

Depuis l'automne 2021, elle est en revanche en net recul et ne concernait plus que **7% des structures en octobre 2021.**

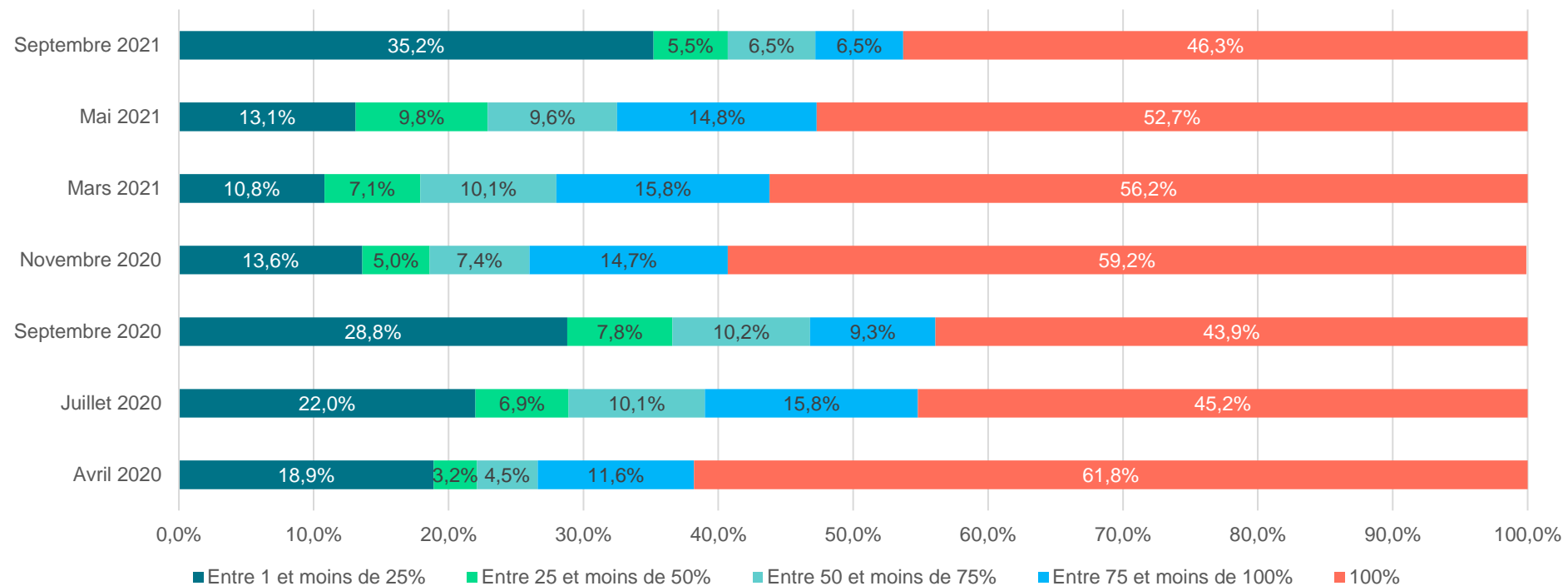
\* **Avertissement** : Le COSMOS disposant d'environ 7000 adhérents sur un total de 23 000 structures au sein de la branche, les résultats des enquêtes ne donnent pas une vision exhaustive de la situation de la mobilisation des aides par les structures de la branche sport. Elles fournissent malgré tout une indication quant à la mobilisation des différents dispositifs.

# Une mobilisation massive des dispositifs de soutien

L'évolution de la part des salariés placés en activité partielle a également fluctué au gré des confinements, reconfinements, mesures de restriction (couvre-feux) et plus largement de l'intensité de l'épidémie de Covid19. Si 61,8% des structures indiquaient avoir placés 100% de leurs salariés en activité partielle en avril 2020, elles n'étaient plus que 46,3% dans ce cas en septembre 2021.

A l'inverse, le nombre de structures ayant placés moins de 25% de leurs salariés en activité partielle progresse : de 18,9% en avril 2020 à 35,2% en septembre 2021, ceci étant à mettre en parallèle de la moindre mobilisation de l'activité partielle par les structures de la branche évoquée précédemment.

Evolution de la part des salariés placés en activité partielle

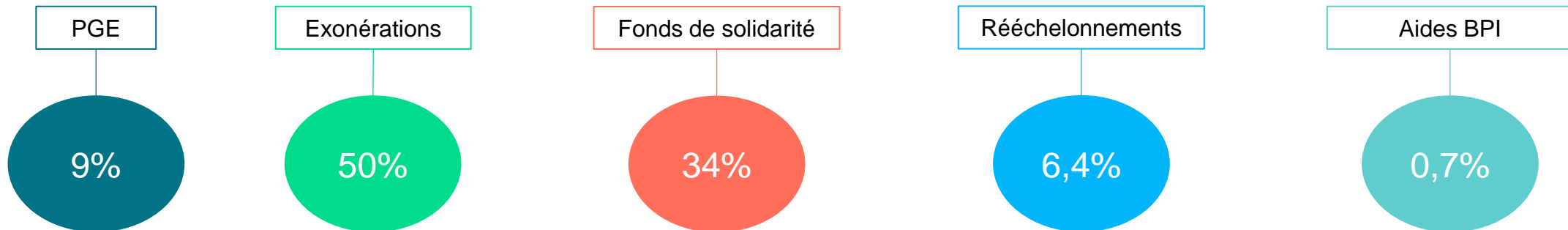


# Une mobilisation massive des dispositifs de soutien

De très nombreux autres dispositifs de soutien mis en place par l'Etat ont été mobilisés par les acteurs de la branche sport. Parmi les dispositifs, notons en particulier :

- Les **Prêts Garantis par l'Etat (PGE)**.
- Les **exonérations de cotisations sociales employeurs**
- Le **Fonds de solidarité**
- Les **rééchelonnements de prêts bancaires**
- Les **aides de la Banque Publique d'Investissement (BPI)** pour garantir des lignes de trésorerie bancaire

Les données ci-dessous illustrent leur mobilisation par les structures adhérant au COSMOS en juillet 2020.



D'autres aides ont également été mobilisées, notamment le fonds de compensation billetterie déployé à l'attention des Fédérations sportives, ligue professionnelle, organisateurs de manifestations sportives, associations et sociétés sportives et doté initialement de 107 millions d'euros, l'aide aux coûts fixes, etc.

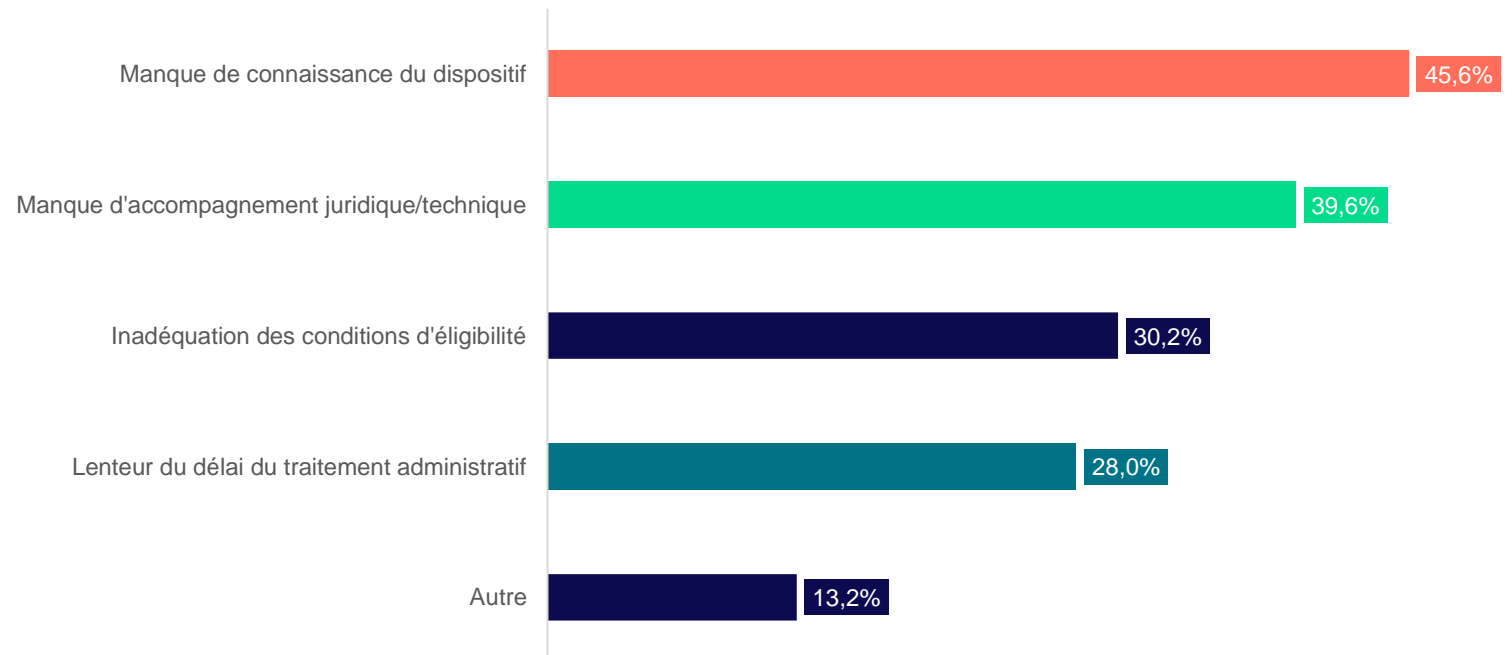
# Une mobilisation massive des dispositifs de soutien

24,3%

Un peu moins d'un quart des structures ont ainsi indiqué avoir rencontré des difficultés dans cette mobilisation des aides.

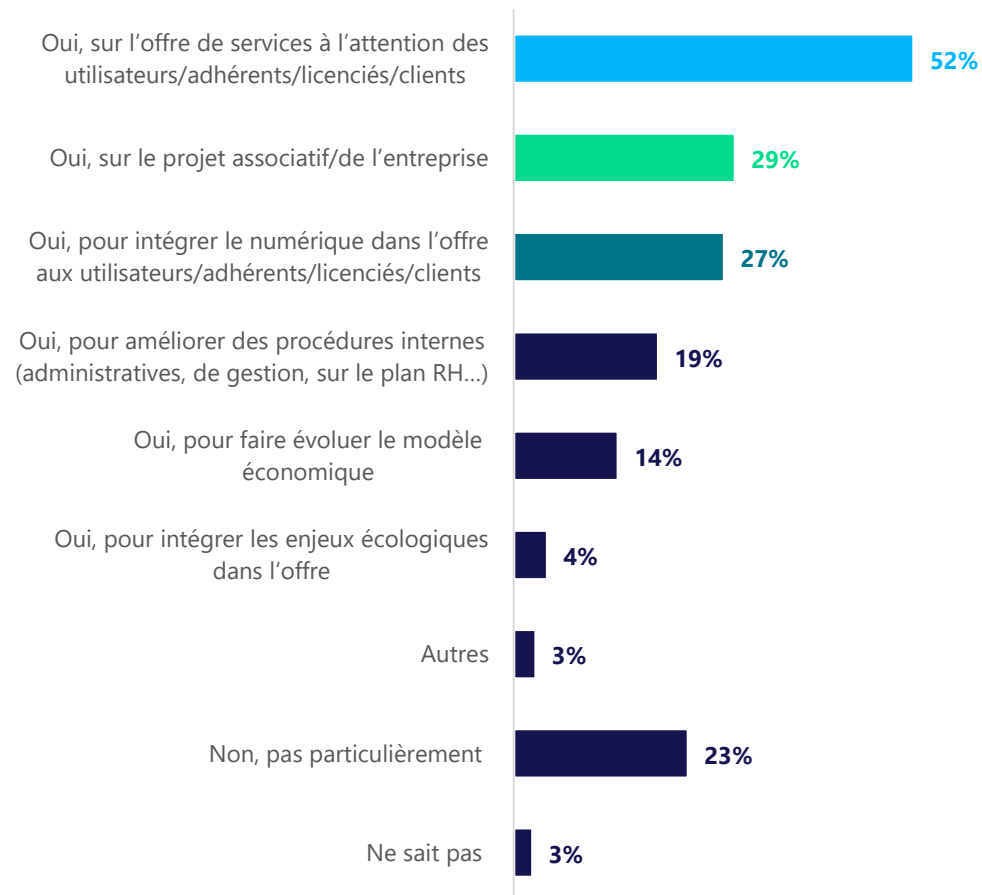
Parmi les principales difficultés rencontrées, les structures évoquent en premier lieu un **manque de connaissance des dispositifs** (45,6%), ce qui pose la question de la transmission de l'information, puis un **manque d'accompagnement juridique ou technique** (39,6%), ce qui souligne un appui insuffisant malgré l'action de nombreuses « têtes de réseau ». D'autres raisons sont aussi évoquées parmi lesquelles une **inadéquation des conditions d'éligibilité** (30,2%) ou la **lenteur du délai de traitement administratif** (28%)

## Raisons évoquées pour expliquer les difficultés de mobilisation des dispositifs de soutien



# Les actions mises en place pendant la crise pour préparer et accompagner la relance

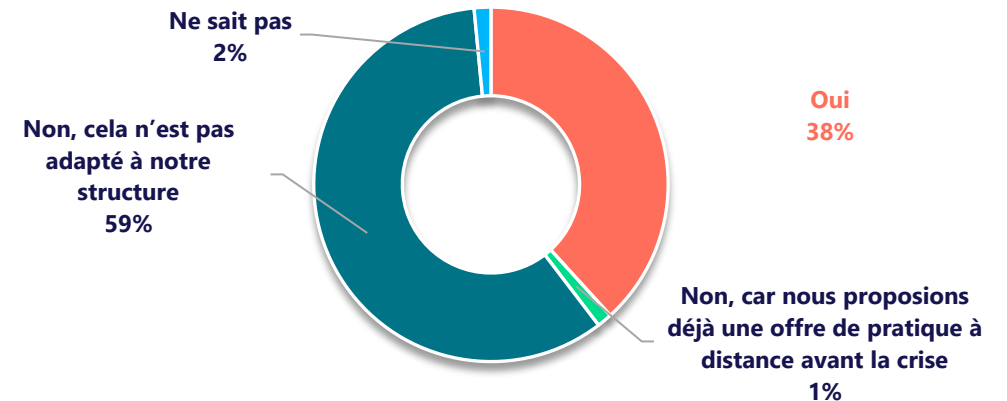
25. Pendant la crise, avez-vous mis en place une réflexion globale et/ou des actions particulières en vue de préparer/anticiper la relance ?



**52%** des structures interrogées ont mis en place pendant la crise une réflexion et/ou des actions sur l'offre de services, **29%** sur leur projet associatif

**27%** ont mené une réflexion/ des actions pour intégrer le numérique dans l'offre de service

26. La crise vous a-t-elle conduit à mettre en place une offre de pratique sportive à distance ?



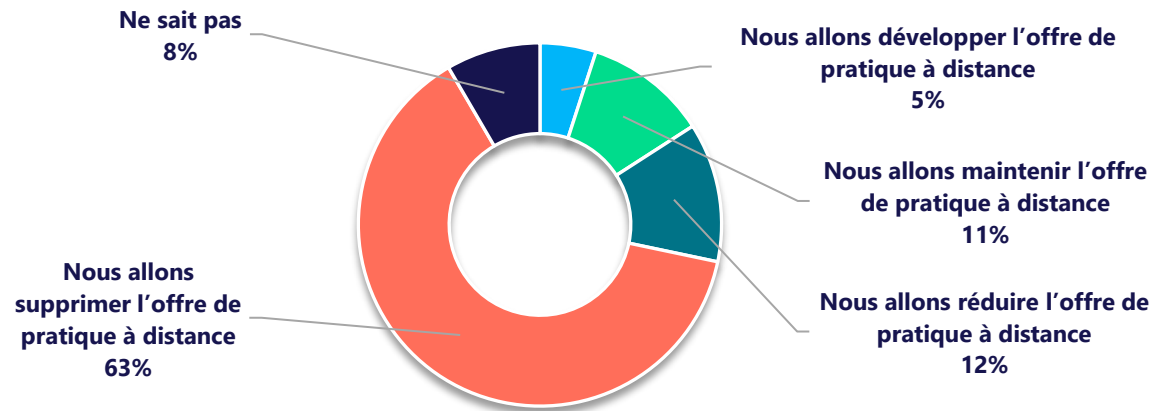
**38%** des structures interrogées ont mis en place pendant la crise une offre de pratique sportive à distance, **1%** a déclaré déjà proposé une offre à distance avant la crise

# Les actions mises en place pendant la crise pour préparer et accompagner la relance

Parmi les structures qui ont mis en place pendant la crise une offre de pratique sportive à distance :

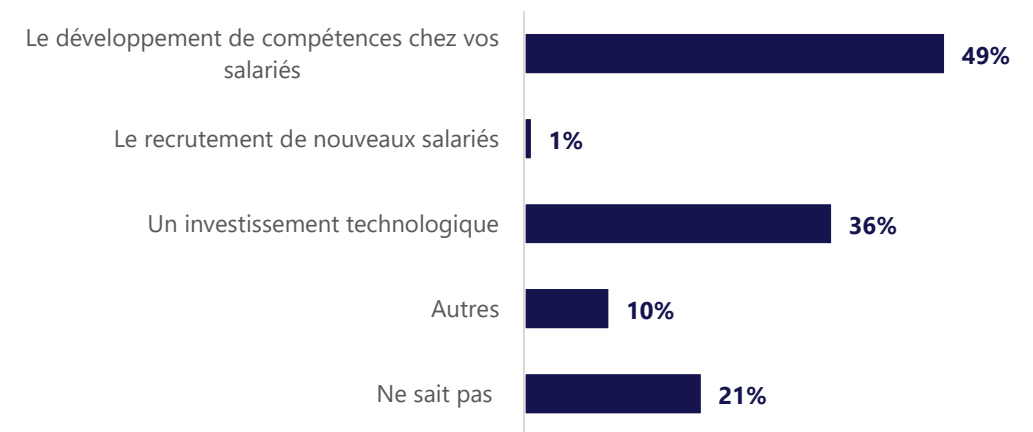
- Une majorité (63%) pense la supprimer à l'issue de la crise
- 11% des structures pensent la maintenir et 5% la développer
- Le développement de cette offre a nécessité le développement de compétences pour la moitié de ces structures – 1% des structures disent avoir recruté de nouveaux salariés pour le développement de cette offre

27. A l'issue de la crise, comment envisagez-vous l'évolution de ce type de pratique à distance au sein de votre structure :



Source : Enquête structures, 1 031 répondants, structures ayant proposé une offre de pratique à distance pendant la crise

28. Le développement de l'offre de pratique à distance opéré pendant la crise a-t-il nécessité



Source : Enquête structures, 981 répondants, structures ayant proposé une offre de pratique à distance pendant la crise et qui n'en proposait pas avant

**3.3**

**Les perspectives de  
rebond/reliance**



**3.3**

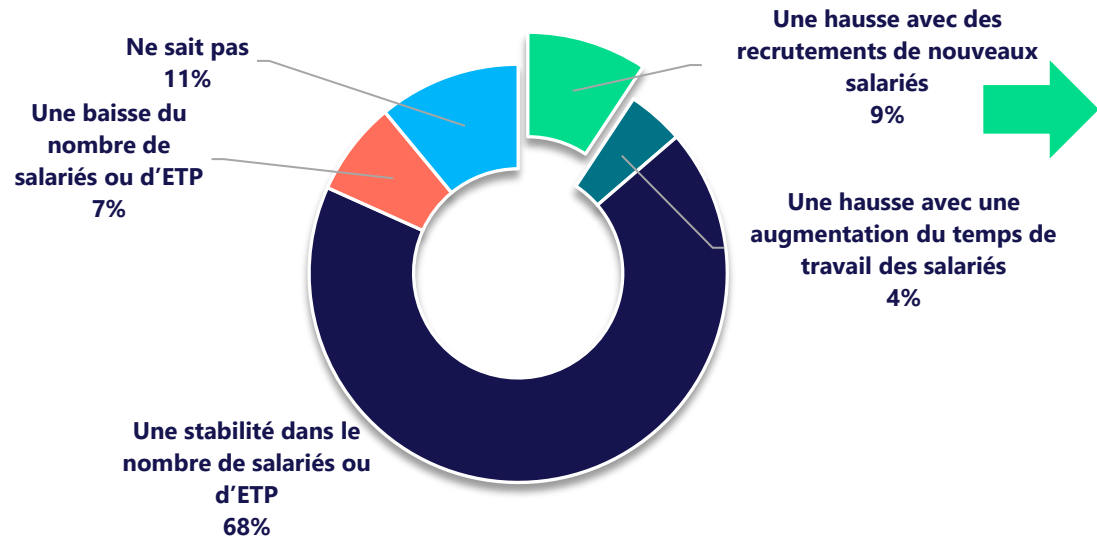
## **Les perspectives de rebond/reliance**

**Le point de vue des structures**

# Les perspectives de rebond/reprise

## Les anticipations des structures sur le plan l'emploi sportif

23. Quelles perspectives d'évolution de l'emploi envisagez-vous pour l'année 2022 ou pour la saison 2021/2022 ?

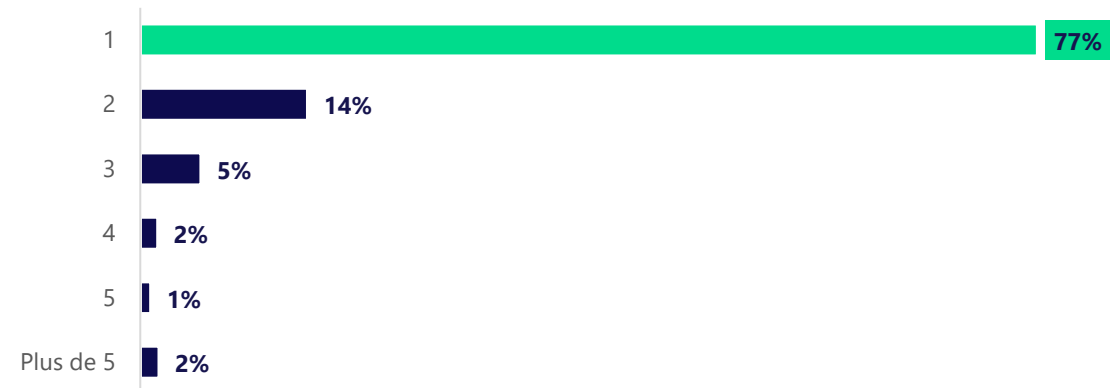


Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

13%

Des structures envisagent d'augmenter leur volume de travail en 2022 (ou sur la saison 2021/2022) soit par un (des) recrutement(s) de salariés (9%) soit par une augmentation du temps de travail des salariés actuels (4%)

24. Combien de salariés pensez-vous recruter en 2022 / au cours de la saison 2021/2022 ?



Source : Enquête structures, 240 structures pensant recruter en 2022

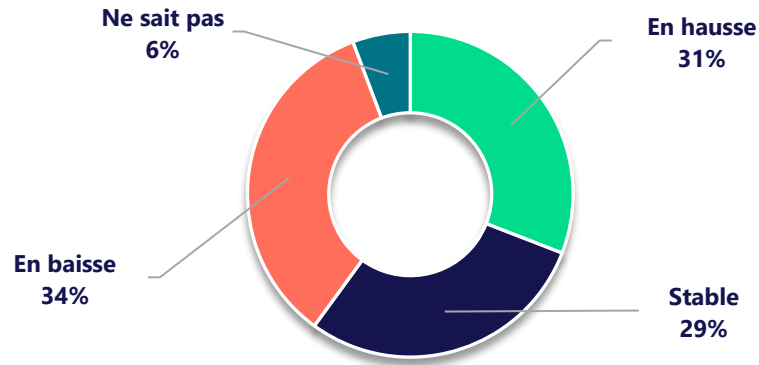
77%

Parmi les structures qui envisagent de recruter un (des) salarié(s), une large majorité déclare qu'elles envisagent de recruter **1 salarié**

# Les perspectives de rebond/reprise

## Les anticipations des structures sur le plan de la fréquentation

10. Quelles perspectives de fréquentation (nombre de clients, nombre de licenciés/adhérents, etc.) de votre structure anticipez-vous pour l'année 2022 par rapport à l'année 2021 ou pour la saison 2021/2022 par rapport à 2020/2021 ?



31%

des structures anticipent des conditions de fréquentation à la hausse pour l'année 2022 ou la saison 2021/2022 malgré la persistance d'un certain nombre d'incertitudes

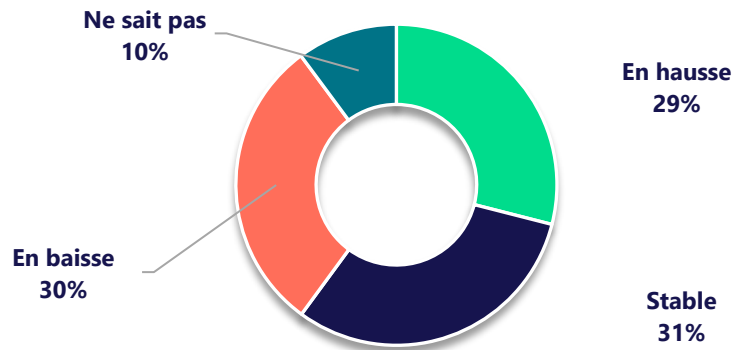
A l'inverse plus d'un tiers des structures anticipent des conditions de fréquentation à la baisse pour l'année 2022 ou la saison 2021/2022

34%

# Les perspectives de rebond/reprise

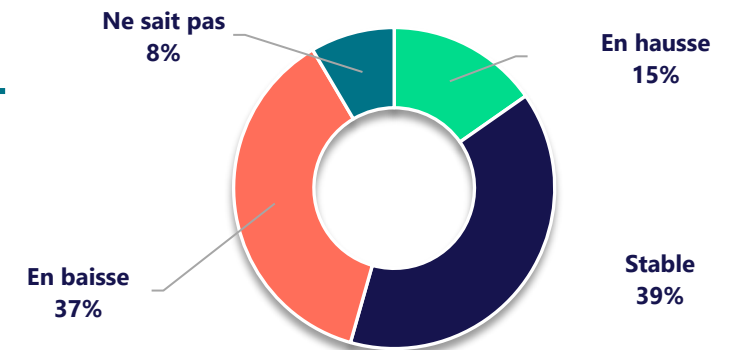
## Les anticipations des structures sur le plan économique et financier

14. Quelle évolution de votre chiffre d'affaires anticipez-vous pour l'année 2022 par rapport à l'année 2021 / pour la saison 2021/2022 par rapport à 2019/2020 ?



Les perspectives économiques anticipées par les dirigeants de structures sont assez équitablement partagées. 29% anticipent ainsi une hausse de leur chiffre d'affaire en 2022 par rapport à son niveau d'avant crise. A l'inverse, 30% estiment devoir faire face à un niveau de chiffre d'affaires encore dégradé. Pour 31%, le chiffre d'affaires retrouvera son niveau d'avant crise en 2022.

16. Quelle évolution de votre trésorerie anticipez-vous pour l'année 2022 par rapport à l'année 2021 / pour la saison 2021/2022 par rapport à 2019/2020 ?



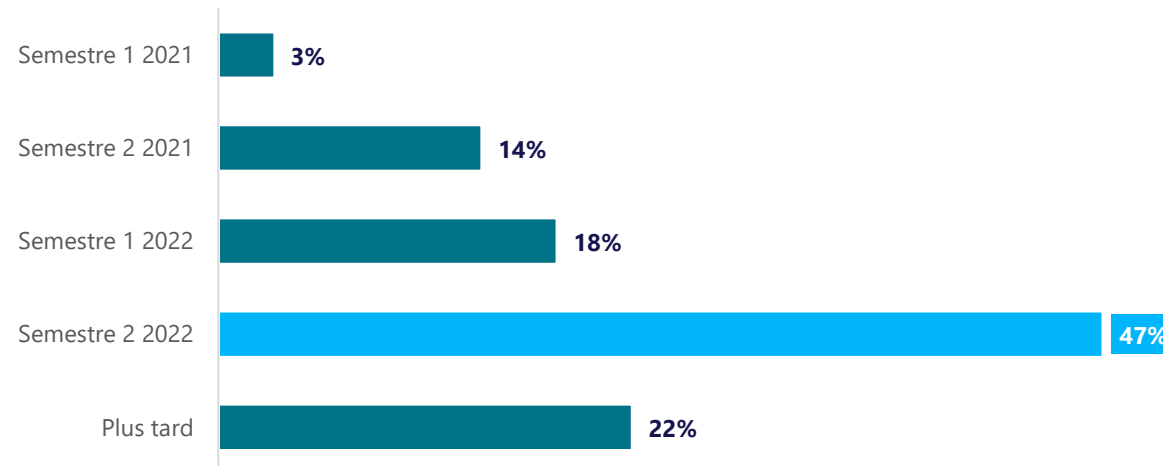
Sur le plan de la trésorerie, les perspectives anticipées semblent plutôt rassurantes puisque 54% des structures estiment que leurs disponibilités seront soit en hausse (15%) soit à leur niveau d'avant crise (39%) en 2022. Ceci ne doit pas occulter le fait que plus d'un tiers des structures (37%) anticipent une trésorerie encore dégradée, ce qui devra faire l'objet d'une vigilance particulière.

# Les perspectives de rebond/reprise

## Calendrier de retour à la normale

Pour **47%** des structures interrogées, le retour à la normale ne se fera qu'à partir du 2nd semestre 2022 et pour 22%, encore plus tard

29. Quand pensez-vous que le retour à la normale (en termes d'organisation de l'activité, sur le plan économique ou sur celui de l'emploi) sera effectif ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

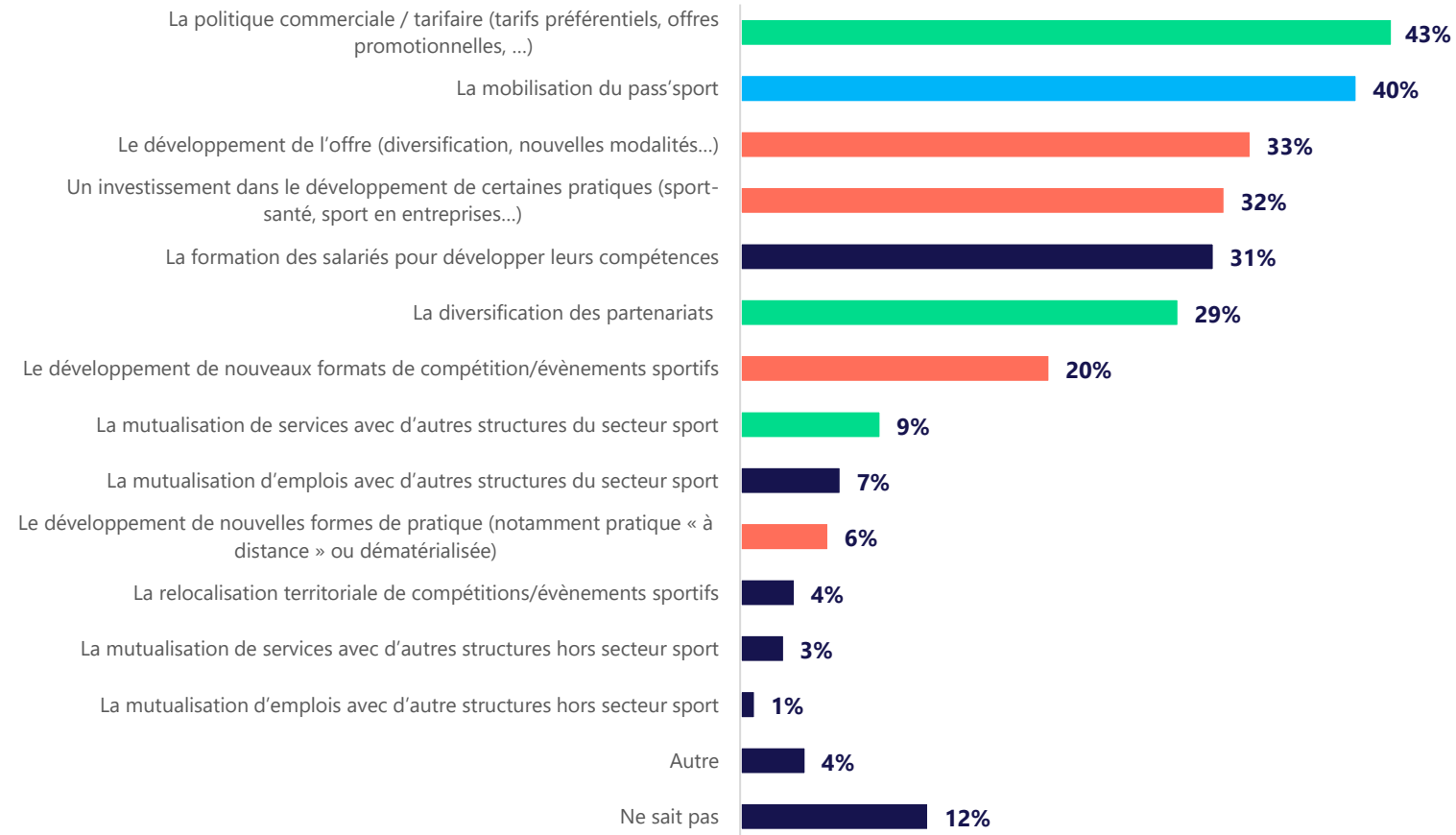
# Les perspectives de rebond/reprise

Une stratégie de rebond largement basée sur le **développement des activités**, une **approche commerciale renouvelée** et la **mobilisation de dispositifs publics**

Parmi les principaux leviers que les structures ont actionné ou pensent actionner, pour favoriser le rebond on note :

- **Majoritairement, le développement des activités**: de l'offre de service, de nouvelles pratiques, ou encore le développement de nouveaux formats de compétition
- **Puis, la politique tarifaire** (pour 43% des structures) et la mobilisation du pass'sport (pour 40% des structures)
- **La formation des salariés** pour développer leurs compétences (pour 31% des structures)
- **La diversification des partenariats** (pour 29% des structures)
- **La mutualisation de services** avec d'autres structures du secteur sport pour 9% des structures
- **La mutualisation d'emplois** avec d'autres structures du secteur sport pour 7% des structures

## 30. Sur quels leviers pensez-vous axer/ ou avez-vous déjà votre stratégie pour favoriser le rebond de votre structure ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

# Les perspectives de rebond/reprise

## 1/ Une relance axée sur la politique tarifaire et commerciale (43%) ou le développement de nouveaux partenariats (29%)

Extraits verbatim enquête :

« Nous avons reconduit les tarifs 2019 et nous avons développé davantage de tarifs famille et d'activité familiale »

« Propositions de stages gratuits pour les enfants et de cours gratuits pour les licenciés adultes les week-end »

« Baisse d'un tiers du coût de toutes les licences »

« Réduction du prix de la cotisation pour les joueurs déjà adhérent pour les fidéliser. »

« Nous avons mis en place une nouvelle politique tarifaire avec la possibilité de s'abonner au mois, au trimestre (contre une adhésion annuelle avant la crise) »

« Réduction cotisation pour les anciens adhérents, Possibilité de pratique sportive gratuite en supplément à distance, Réduction pour étudiants et enfants »

« Nous avons utilisé notre trésorerie pour offrir des stages et autres animations pour fidéliser nos adhérents ».

« Nous proposons des réductions pour les habitants de notre commune »

« Offre commerciale (mois offerts, séance d'essai gratuite, offre CE, partenariat de courses) »

« Renforcer le lien avec l'éducation nationale, les interventions dans les écoles »

« Nous continuons à nous former en pathologie et à développer des partenariats avec des hôpitaux et cliniques »

« Nouveaux partenariats avec une Université et un collègue »

« Etablir des relations avec de nouveaux partenaires : Collectivités locales, stations de ski, offices »

« nous avons développé des partenariats avec des commerçants locaux afin de pouvoir baisser le montant des cotisations ».

« Partenariat avec une structure accueillant des handicapés afin de leur proposer des séances de yoga adaptées .

# Les perspectives de rebond/reprise

## 2/ Une relance axée sur le développement de l'offre (33%), le développement de nouvelles pratiques (32%) ou le développement de nouveaux formats de compétitions (20%)

Extraits verbatim enquête :

« Remobilisation des licenciés par l'organisation de rencontres sportives »

« J'ai agrandi ma structure pour me diversifier et proposer de nouvelles offres commerciales qui correspondent aux attentes de mes clients ».

« Action dans les écoles, journées portes ouvertes sur les catégories d'âge jeunes, mise en place du basket santé, mise en place d'une activité bien être »

« Nous avons ouvert l'offre des prestations proposées avec davantage de cours en plein air (marches bien être, sportive, nordique...). Nous nous orientons encore plus vers le sport santé ».

« Proposition d'animation par le comité au sein des clubs sur les thématiques nouvelles (sports entreprise, sensibilisation à la pratique handibad, développement du air badminton, recherche de nouveaux partenaires, ...). »

« augmenter les créneaux, de pratique. rechercher de nouveaux pratiquant par l'intermédiaire du sport entreprise. diversifier les offres de pratiques notamment avec un offre à la carte »

« multiplication des animations »

« La création de cours en extérieur (marche nordique, marche active , Bungy Pump, randonnées), le rapprochement avec c'autres structures associatives ( centre social) pour offrir des activités à un public enfants »

« Nous avons créé une heure supplémentaire de Body Zen en soirée pour les personnes en activité »

« Nous essayons de développer le sport santé dans notre club , et le sport à l'école , nos enseignants ayant fait une formation sport santé afin d'obtenir la labellisation fédéral . »



# Les perspectives de rebond/reprise

## 3/ Une relance axée sur la formation des salariés pour 31% des répondants

Extraits verbatim enquête :

« Formation des salariés pour proposer des services différents, complémentaires ».

« mise en place de nouvelles formations diplômantes, mise en place de formations continues internes »

« Proposition de formation à l'attention des dirigeants des clubs (Président/Secrétaire Général/Trésorier Général) afin de les accompagner dans leur recherche des licenciés ».

« formation de notre salarié et bénévoles et utilisation du service civique pour le recrutement (développer la pratique de notre sport et nous faire connaître »

« Formation tennis santé de notre DE pour un projet avec l'IME et l'hôpital de Zuydcoote »

« Au sein de notre association nous avons fait un audit interne et fait des formations afin d'adapter notre fonctionnement »

« j'ai lancé une réflexion sur un emploi plein temps avec formation pour l'animation et diversifier l'offre sport loisir bien être. »

« renforcer la formation de nos éducateurs au travers des BMF et BEF. »

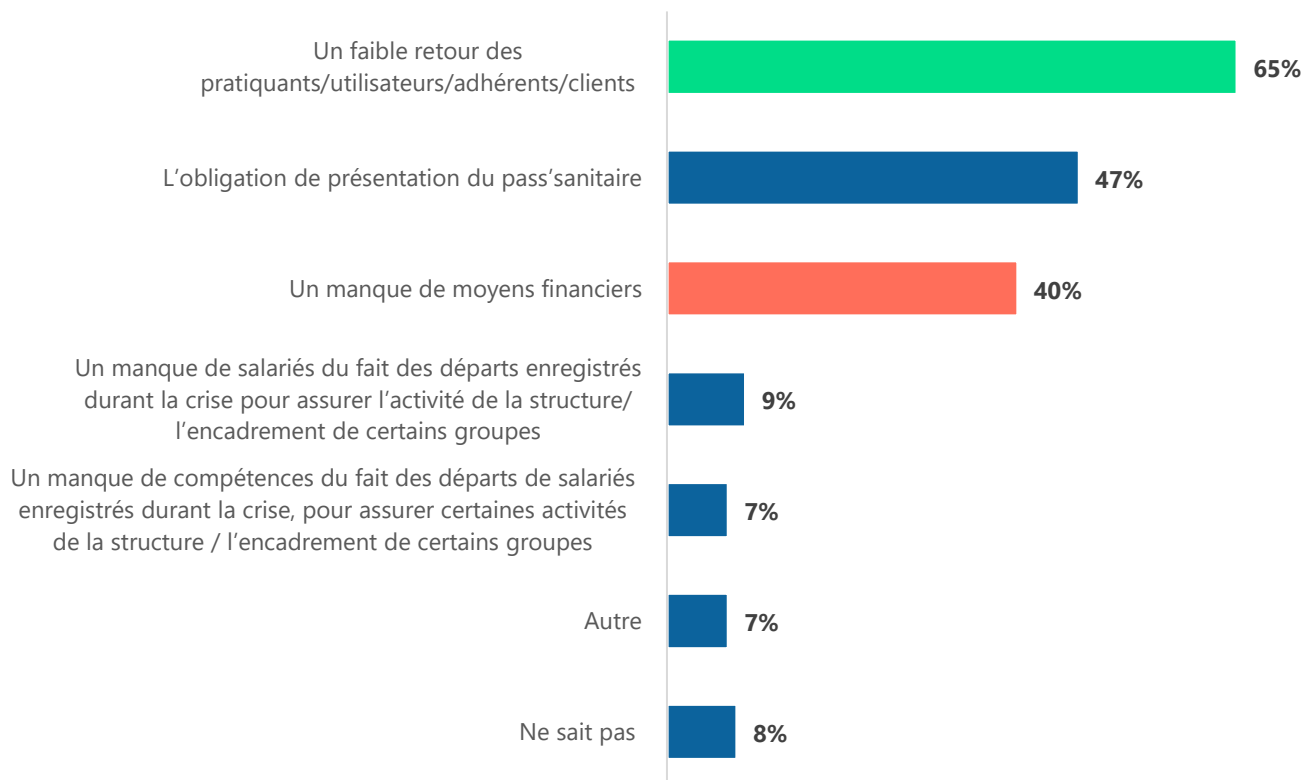
« formation de nos éducateurs »

« Nous avons mis en place une section Sport sur Ordonnance suite à la formation de notre salarié ».

« mise en place d'une stratégie de formation d'un salarié vers le sport adapté, handisport et sport santé. »

# Les freins au rebond/la reprise

## 65. Quels pourraient être les freins à la reprise/au rebond ?



65%

des structures identifient le faible retour des pratiquants (ou utilisateurs, adhérents, clients) comme le principal frein à la reprise/ au rebond

47%

des structures déclarent que l'obligation du pass'sanitaire pourrait freiner la reprise.

40%

des structures estiment que le manque de moyens financiers pourrait freiner la reprise.

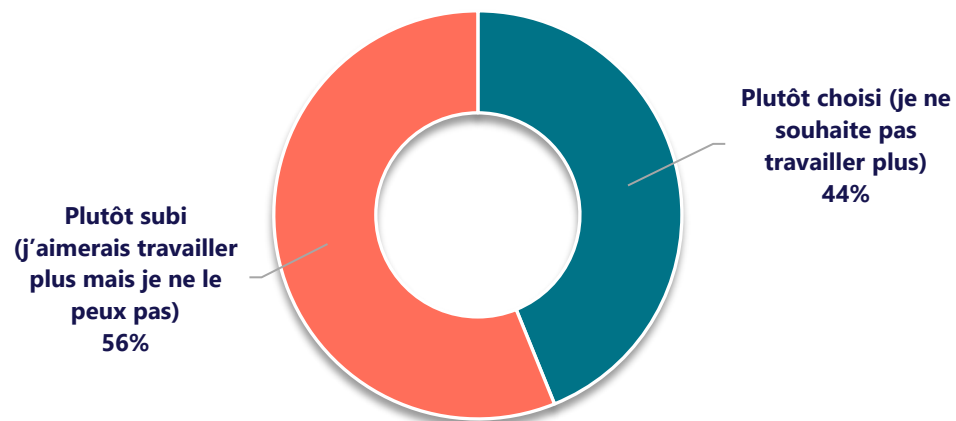
**3.3**

## **Les perspectives de rebond/relance**

**Le point de vue des professionnels**

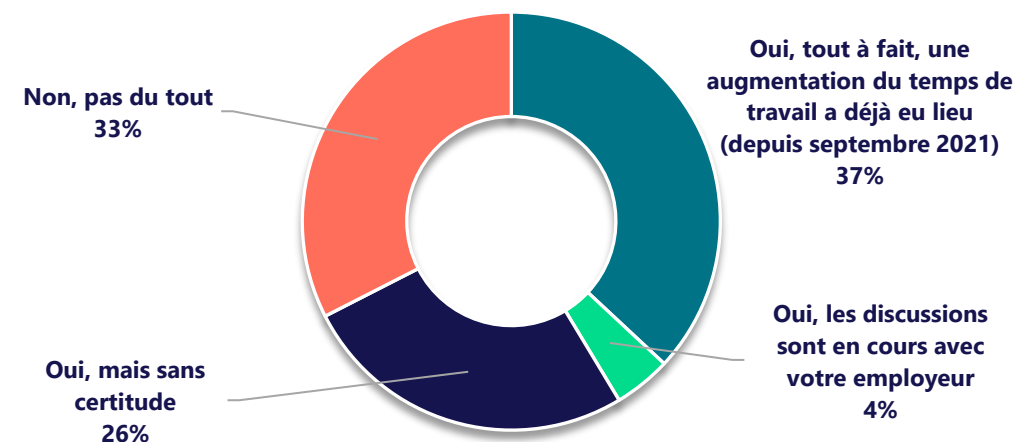
# Les perspectives de rebond/relance vues par les professionnels

27. Est-ce que votre temps partiel aujourd'hui est :



Source : Enquête professionnels, 1 085 répondants, professionnels salariés à temps partiel

28. Avez-vous des perspectives d'augmentation de votre temps de travail dans les semaines à venir dans le contexte actuel de reprise ?



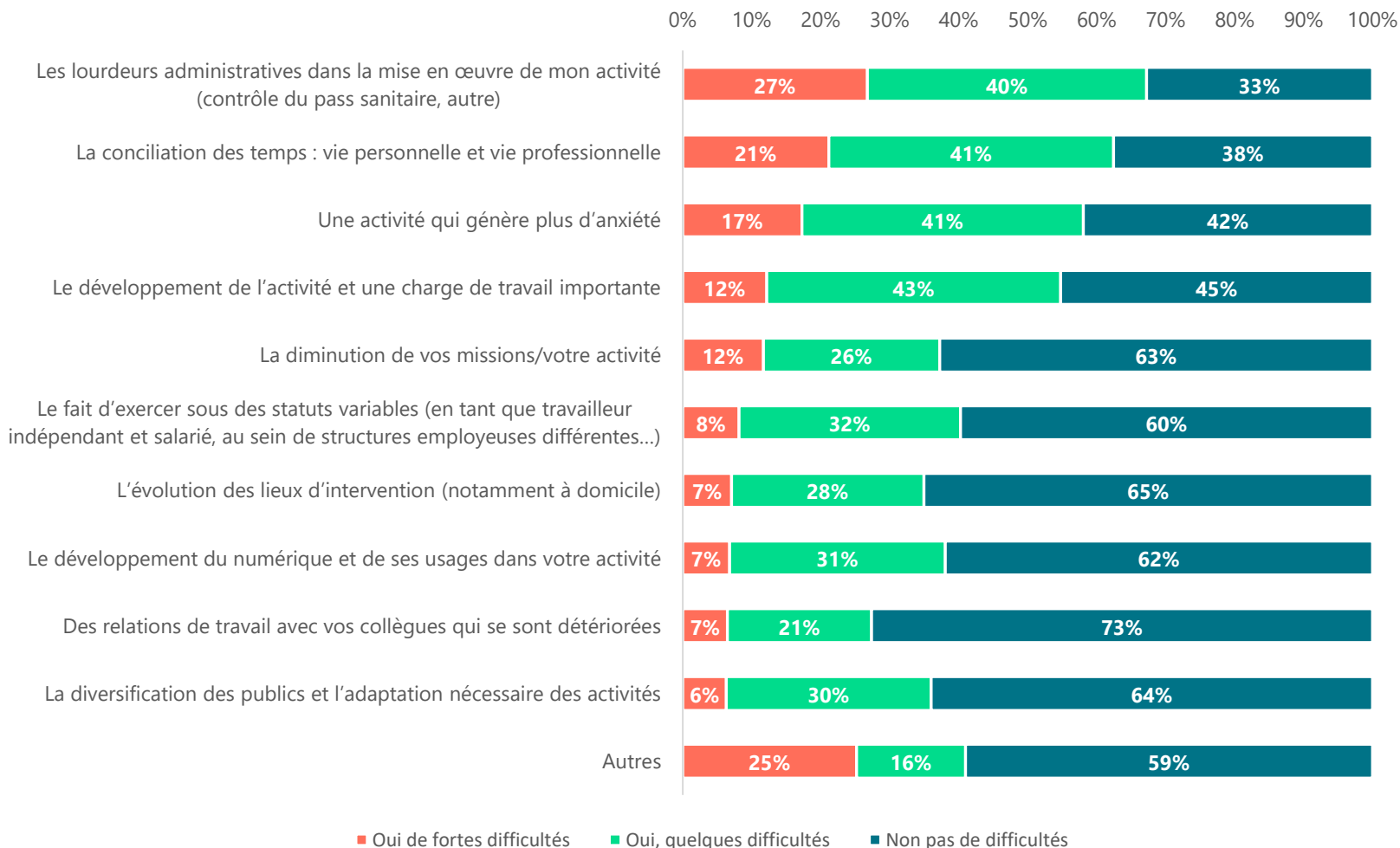
Source : Enquête professionnels, 609 répondants, professionnels salariés à temps partiel subi

**56%** des salariés répondants à travaillant à temps partiel déclarent que cette situation est plutôt subie.

A noter que parmi ces salariés, 37% on enregistré une augmentation de leur temps de travail depuis septembre 2021, 26% déclarent qu'une augmentation du temps de travail est possible mais sans certitude, 4% disent que des discussions sont en cours avec leur employeur à ce sujet.

# Les perspectives de rebond/relance vues par les professionnels

## 29. Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de votre activité professionnelle, en lien avec :



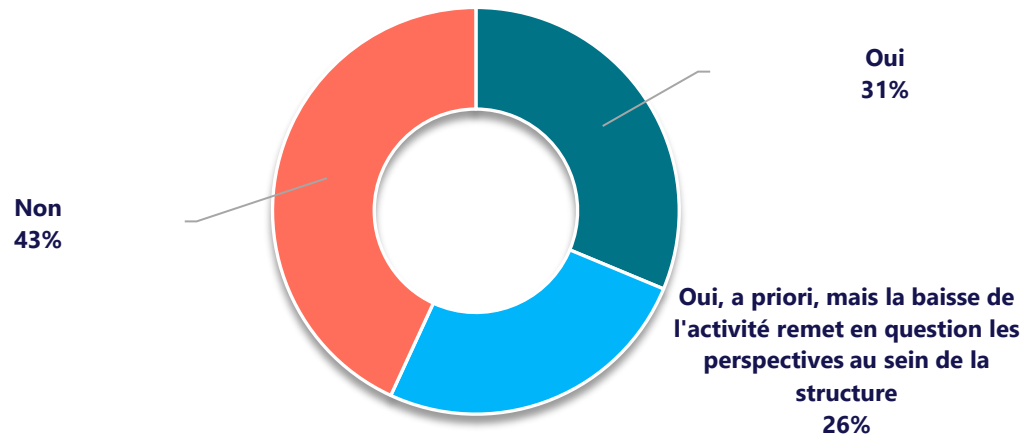
Les professionnels interrogés font remonter des **difficultés dans l'exercice de l'activité professionnelle** principalement en lien avec : les lourdeurs administratives, la conciliation des temps vie pro-perso, l'anxiété, l'augmentation de la charge de travail...

Pour 19% des répondants, ces difficultés étaient déjà présentes avant la crise mais **pour 36% des répondants elles sont apparues pendant la crise**, et **pour 45% des répondants elles se sont renforcées pendant et après la crise.**

Source : Enquête professionnels, 2 251 répondants, base complète

# Les perspectives de rebond/reliance vues par les professionnels

31. Avez-vous des perspectives de recrutement au sein de votre structure d'accueil actuelle ?



Source : Enquête professionnels, 211 répondants, professionnels en alternance

Concernant la situation des salariés alternants:

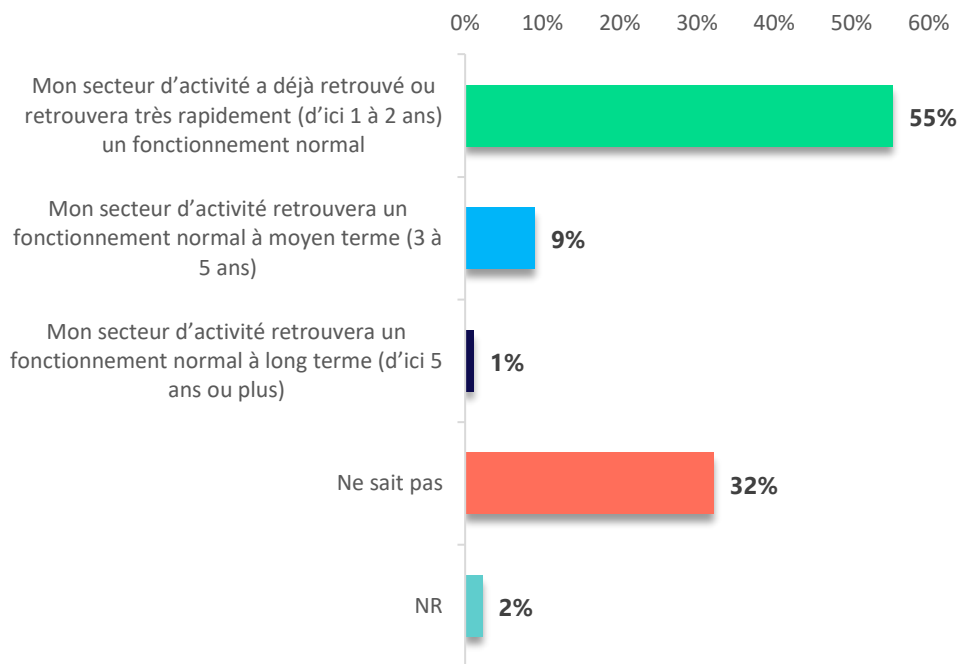
**31%** ont des perspectives de recrutement au sein de leur structure d'accueil actuelle

**26%** avaient des perspectives de recrutement mais la baisse de l'activité remet en question le recrutement

**43%** n'ont pas de perspectives de recrutement au sein de leur structure d'accueil actuelle

## Focus sport professionnel

### 17. Comment envisagez-vous l'évolution de votre secteur d'activité dans les prochains mois/les prochaines années ?



Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 177 répondants, base complète

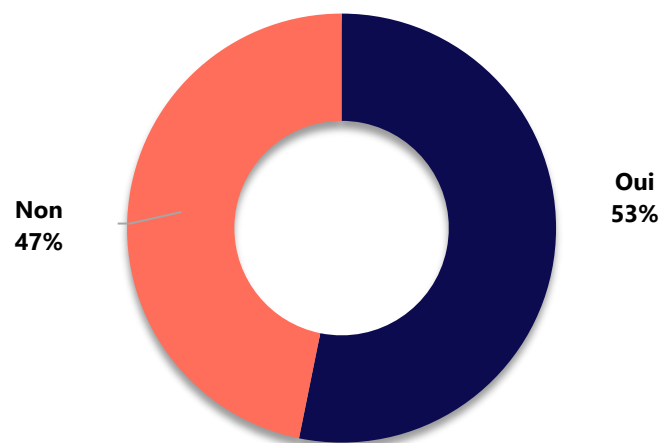
L'enquête ayant été réalisées entre novembre 2021 et janvier 2022, à une époque où les compétitions avaient repris, il n'est pas surprenant de constater que **les sportifs et entraîneurs professionnels ayant répondu ont majoritairement (55%) indiqué que leur secteur d'activité avait déjà retrouvé un fonctionnement normal.**

Également interrogés sur les **difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans les années à venir**, les entraîneurs et sportifs professionnels ont indiqué craindre :

- Une **réduction de la durée des contrats** par les employeurs (parfois en deçà de 12 mois)
- Une **baisse des niveaux de rémunération**
- Des **difficultés à retrouver un emploi** à l'expiration de leur contrat actuel
- Des **conditions de négociation plus délicates** avec les clubs employeurs
- Une **réduction de la taille des effectifs** (c'est-à-dire du nombre de sportifs sous contrat) de la part des clubs employeurs

## Focus sport professionnel

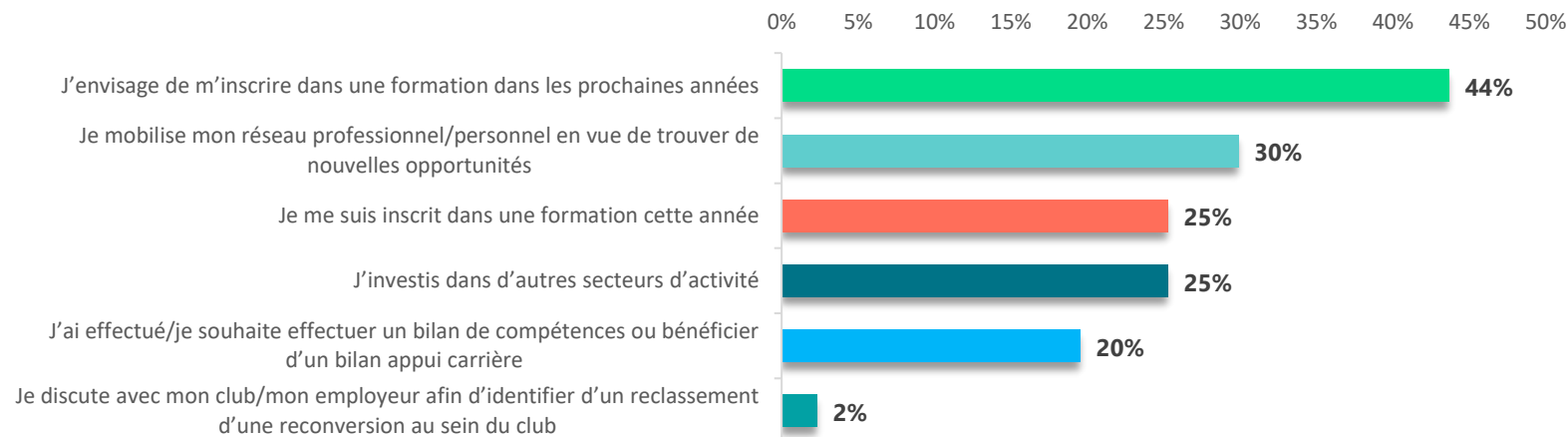
### 19. Les perspectives d'évolution vous ont-elles amené à envisager une après-carrière ?



Face à des perspectives d'évolution potentiellement négatives, **53%** des sportifs et entraîneurs ont indiqué envisager dès à présent une reconversion professionnelle. Pour la majorité d'entre eux (59%), celle-ci pourrait intervenir d'ici 3 ans ou plus.

Pour cela, les sportifs et entraîneurs professionnels envisagent à **44%** l'inscription dans une formation dans les prochaines années, 25% d'entre eux l'ayant déjà fait dès la saison en cours. **30%** mobilisent dès à présent leurs réseaux professionnels ou personnels en vue de trouver de nouvelles opportunités et **25%** d'entre eux investissent dans d'autres secteurs d'activité. **20%** ont également indiqué avoir effectué (ou souhaiter le faire) un bilan de compétences.

### 21. Si vous envisagez une mutation professionnelle/après-carrière, comment comptez-vous mettre en œuvre ce plan ?



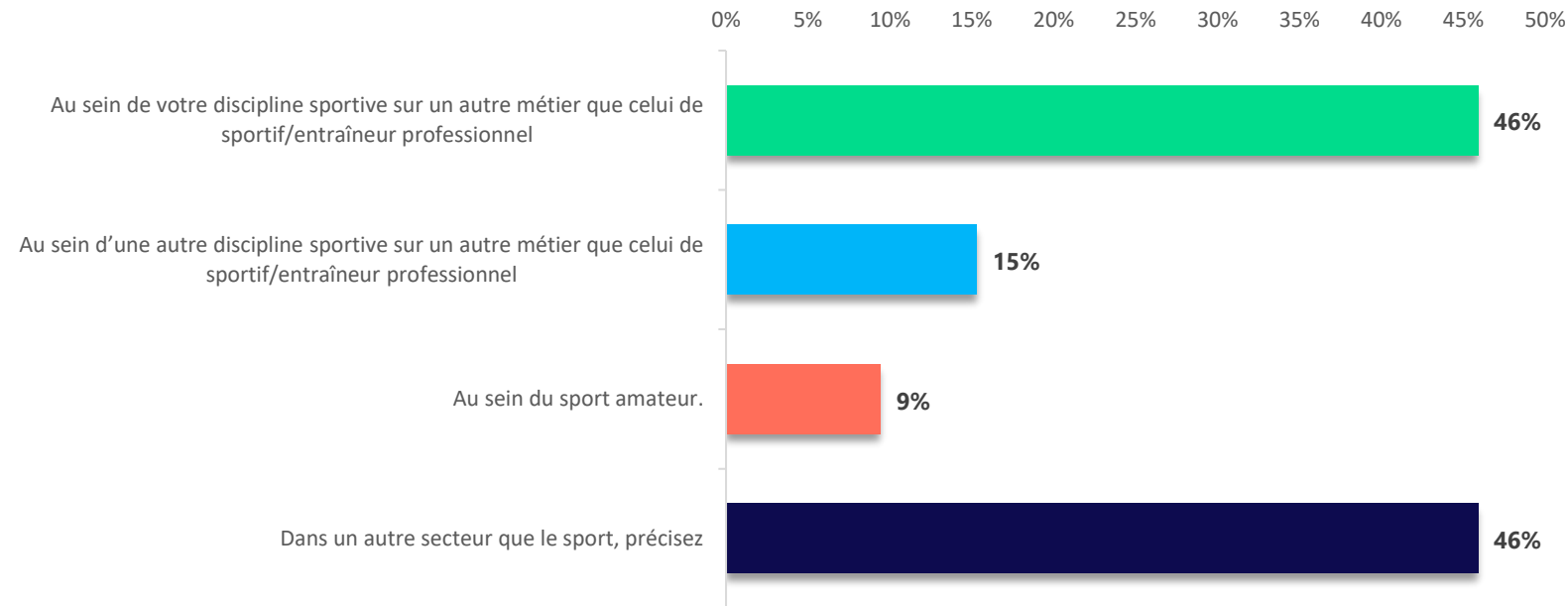
Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 90 répondants, répondants envisageant une après-carrière

Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 177 répondants, base complète



## Focus sport professionnel

### 22. Si vous envisagez une mutation professionnelle, l'envisagez-vous :



**Source :** Enquête sportifs et entraîneurs pro, 90 répondants, répondants envisageant une après-carrière

Parmi les sportifs s'interrogeant sur une reconversion professionnelle, **46%** des sportifs et entraîneurs professionnels envisagent une mobilité interne, c'est-à-dire au sein de leur discipline sportive mais sur un autre métier du secteur.

**46%** envisagent à l'inverse une reconversion dans un autre secteur que le sport sans qu'un secteur ne se détache en particulier (sont cités les secteurs suivants sans sur-représentation de l'un ou l'autre : l'informatique, l'éducation, l'artisanat/le commerce, l'immobilier, la sécurité, etc.).

On notera également que **15%** des répondants envisagent une reconversion dans un le sport mais au sein d'une autre discipline et sur un autre métier que celle au sein de laquelle ils évoluent en tant qu'entraîneurs ou sportifs professionnels.

**3.4**

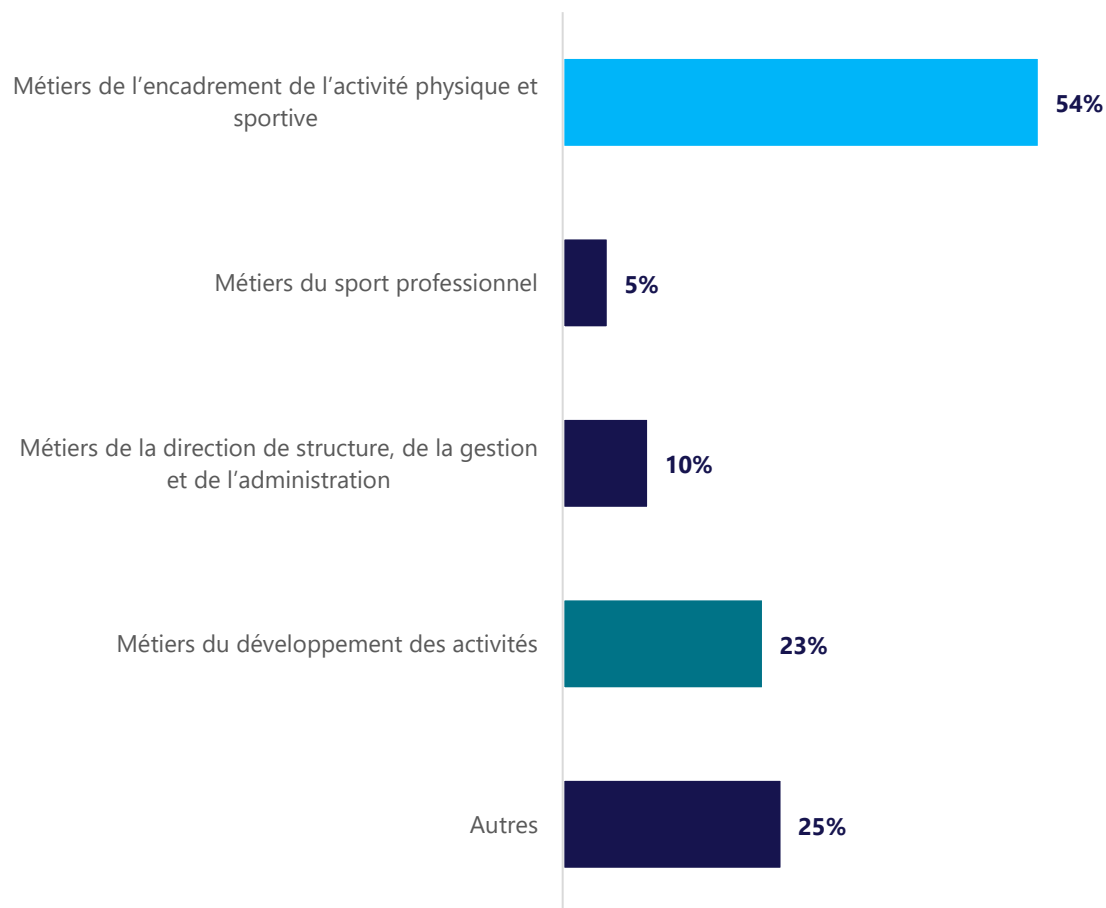
**Les besoins en emplois et  
compétences**

**3.4**

## **Les besoins en emplois et compétences**

**Le point de vue des structures**

## 38. De quels besoins en emplois auriez-vous besoin ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

Dans le cadre de la stratégie de rebond/reprise des structures interrogées, **les besoins en emplois se situent majoritairement sur les métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive**, pour **54%** des structures interrogées.

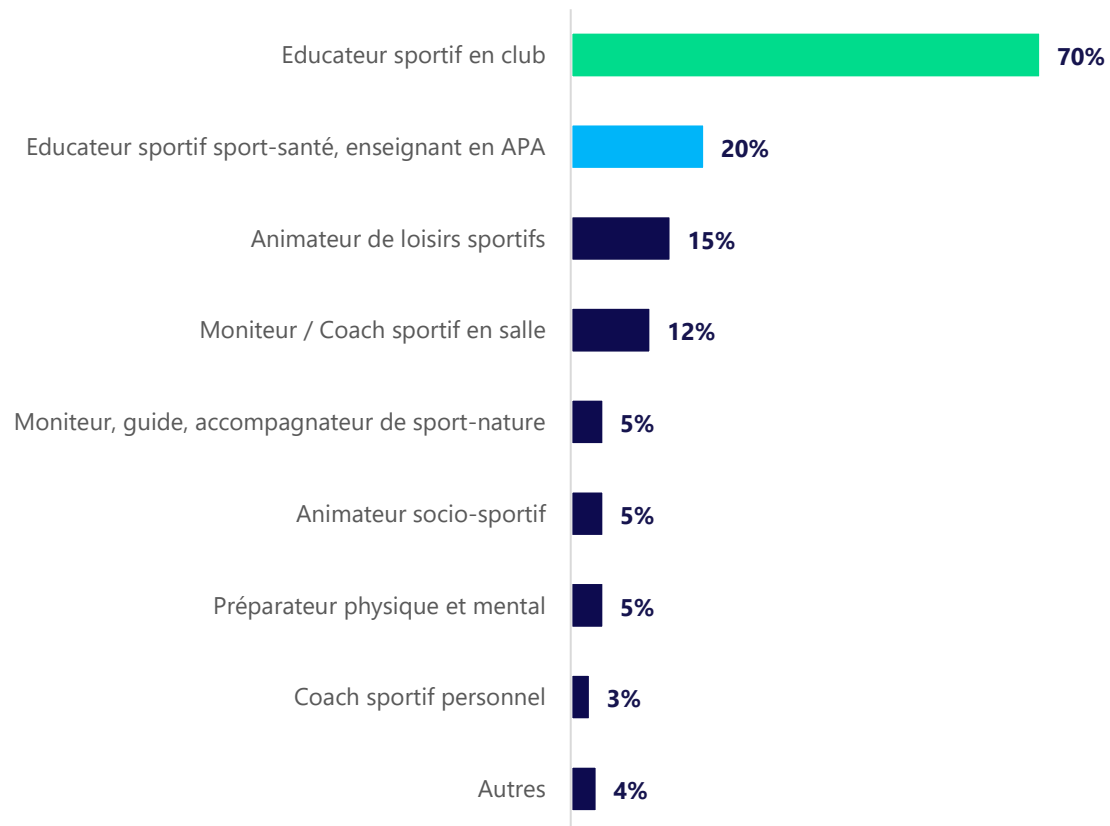
Viennent ensuite des besoins sur **les métiers du développement des activités**, pour **23%** des structures. Puis des besoins sur les métiers de direction, gestion, administration (pour 10% des structures interrogées). Enfin, des besoins sur les métiers du sport professionnel (pour 5% des structures interrogées).

*Au sein de la catégorie autres : une majorité de structures a déclaré ne pas avoir de besoins à court terme*

# Les besoins en emplois et compétences

## Zoom sur les besoins concernant la famille des métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive

### 39. Pouvez-vous préciser de quels métiers vous pensez avoir besoin plus spécifiquement ?



Parmi les structures interrogées déclarant avoir des besoins à l'intérieur de la famille des métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive, ces besoins se concentrent principalement sur :

- le métier d'éducateur sportif pour **70%** des structures
- le métier d'éducateur sportif sport-santé ou enseignant en APA pour **20%** des structures,
- le métier d'animateur de loisirs sportifs pour 15% des structures
- le moniteur/ coach en salle pour 12% des structures.

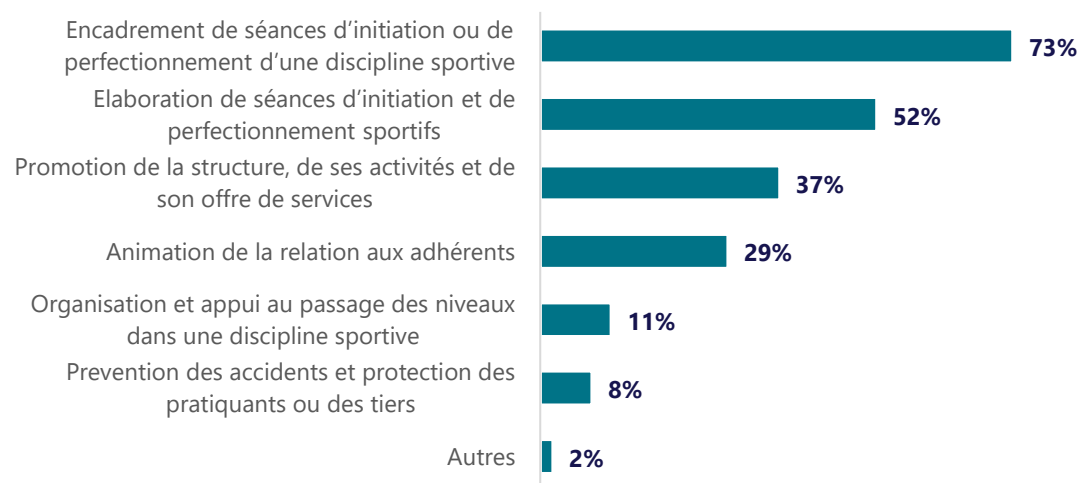
Source : Enquête structures, 1 368 répondants, structures ayant des besoins en emploi pour des Métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive

# Les besoins en emplois et compétences

## Zoom sur les compétences recherchées pour l'éducateur sportif et l'éducateur sport-santé en APA

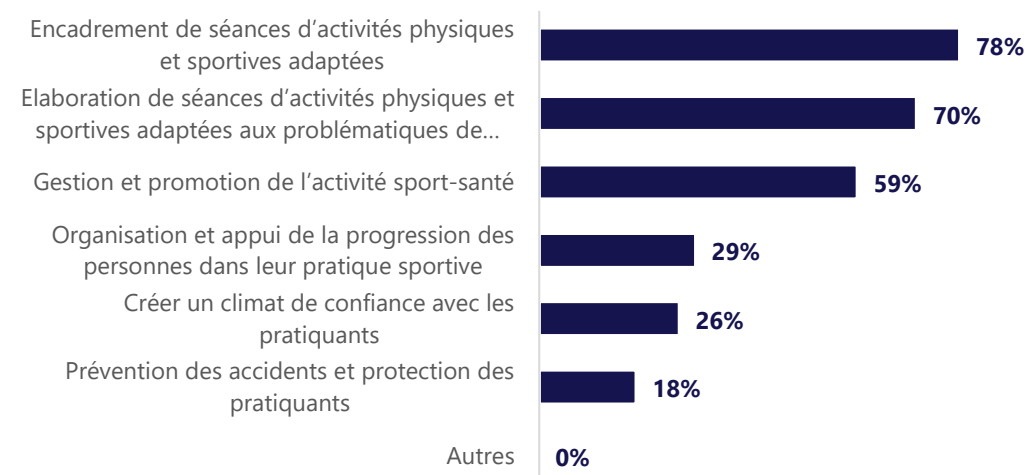
### Éducateur sportif en club

40. Pouvez-vous préciser les compétences dont vous auriez prioritairement besoin parmi les suivantes pour mettre en œuvre la stratégie de rebond de votre structure :



### Éducateur sportif sport-santé, enseignant en APA

42. Pouvez-vous préciser les compétences dont vous auriez prioritairement besoin parmi les suivantes pour mettre en œuvre la stratégie de rebond de votre structure :

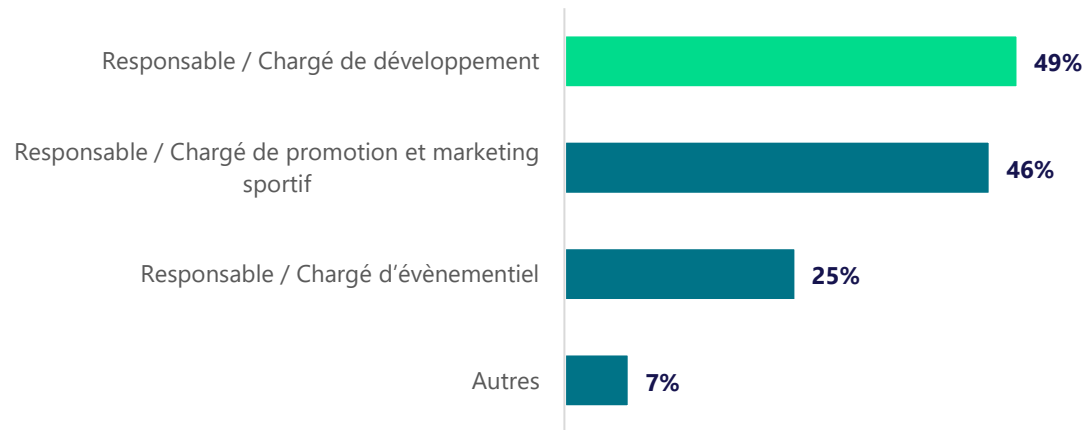


Les **compétences recherchées** sont prioritairement celles de l'encadrement et de l'élaboration de séances. Toutefois, il convient de noter que les **compétences en lien avec la promotion de la structure et des activités arrivent en 3<sup>ème</sup> position des compétences recherchées** pour l'éducateur sportif pour 37% des structures. Cela est encore plus marqué pour le métier d'éducateur sport-santé, avec la recherche de compétences en lien avec la gestion et la promotion de l'activité pour 59% des structures.

# Les besoins en emplois et compétences

## Zoom sur les besoins concernant la famille des métiers du développement

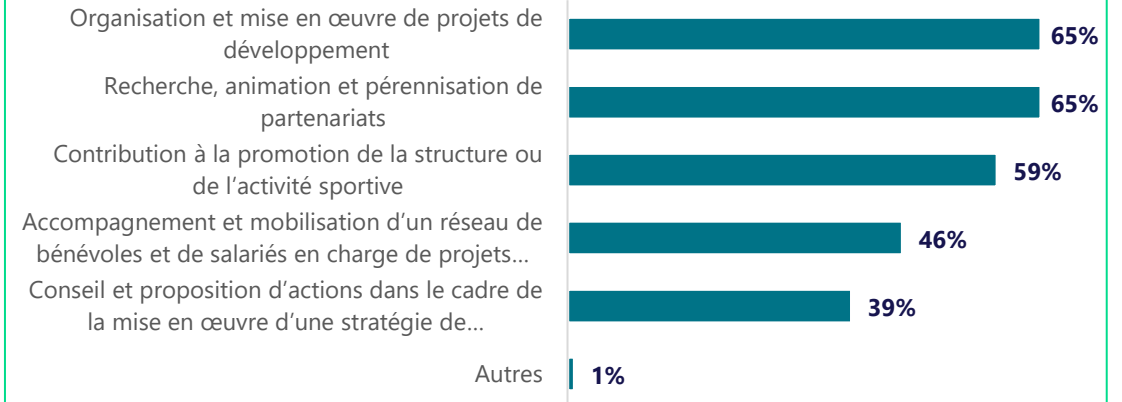
59. Pouvez-vous préciser de quels métiers vous pensez avoir besoin plus spécifiquement ?



Source : Enquête structures, 601 répondants, structures ayant des besoins en emploi pour des Métiers du développement des activités

### Responsable / chargé de développement

60. Pouvez-vous préciser les compétences dont vous auriez prioritairement besoin parmi les suivantes pour mettre en œuvre la stratégie de rebond de votre structure :



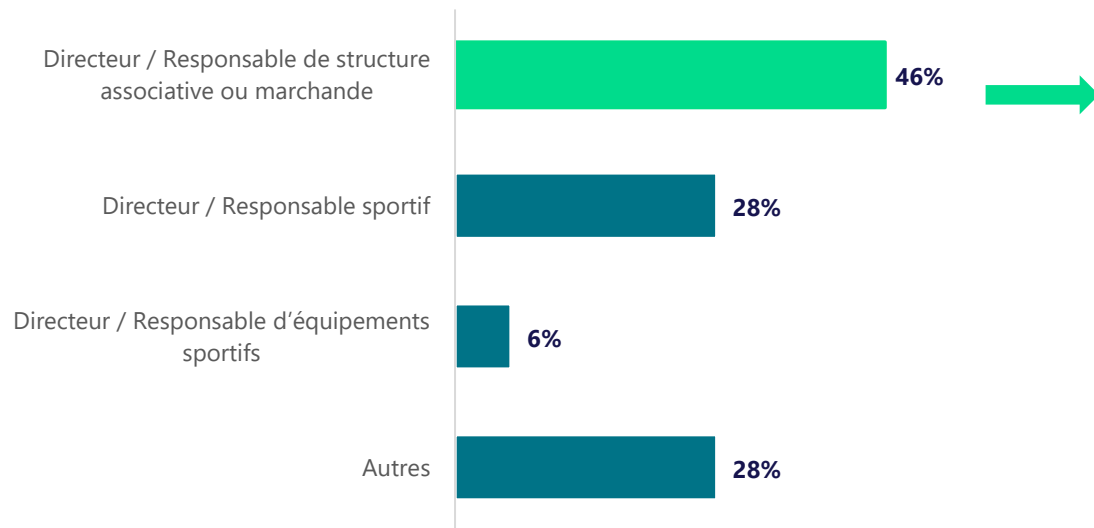
Les besoins à l'intérieur de la famille des métiers du développement **sont présents à proportion égale entre le métier de responsable/ chargé de développement** (49% des structures déclarant avoir des besoins sur du développement) et le métier de **responsable/ chargé de promotion et marketing sportif** (46% des structures déclarant avoir des besoins sur du développement). Les besoins sont un peu moins forts concernant le métier de responsable/chargé d'événementiel.

Les **compétences recherchées pour le responsable/ chargé de développement** sont prioritairement celles de **l'organisation et la mise en œuvre de projets, la recherche, l'animation et la pérennisation de partenariats.**

# Les besoins en emplois et compétences

## Zoom sur les besoins concernant la famille des métiers de la direction

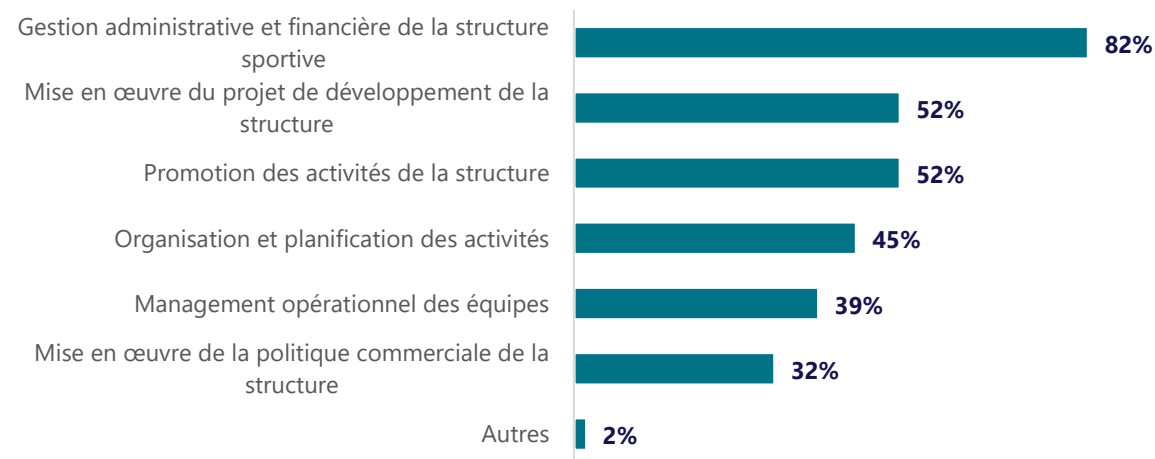
55. Pouvez-vous préciser de quels métiers vous pensez avoir besoin plus spécifiquement ?



Source : Enquête structures, 260 répondants, structures ayant des besoins en emploi pour des Métiers de la direction de structure, de la gestion et de l'administration

Directeur / responsable de structure associative ou marchande

56. Pouvez-vous préciser les compétences dont vous auriez prioritairement besoin parmi les suivantes pour mettre en œuvre la stratégie de rebond de votre structure :



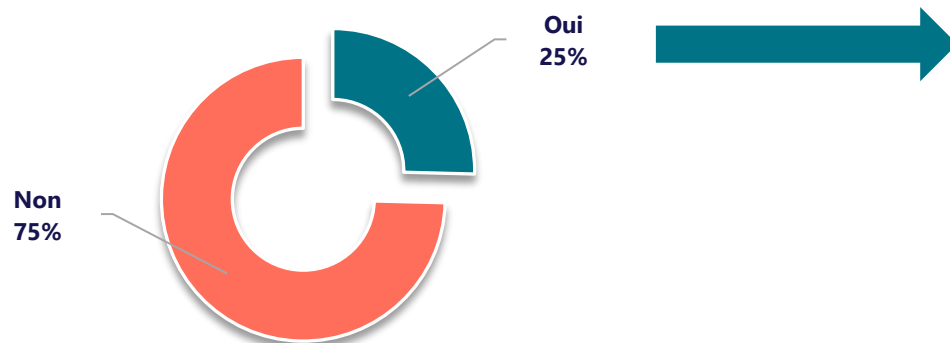
Les besoins à l'intérieur de la famille des métiers de la direction, gestion, administration **sont majoritairement présents sur le métier de directeur/responsable de structure** (46% des structures déclarant avoir des besoins au sein de cette famille de métiers), puis sur le métier de **directeur/responsable sportif** (28% des structures déclarant avoir des besoins au sein de cette famille de métiers).

Les compétences recherchées pour le directeur/responsable de structure sont prioritairement celles de la gestion administratives et financière, mais aussi la mise en œuvre de projets de développement, la promotion des activités/la structure.



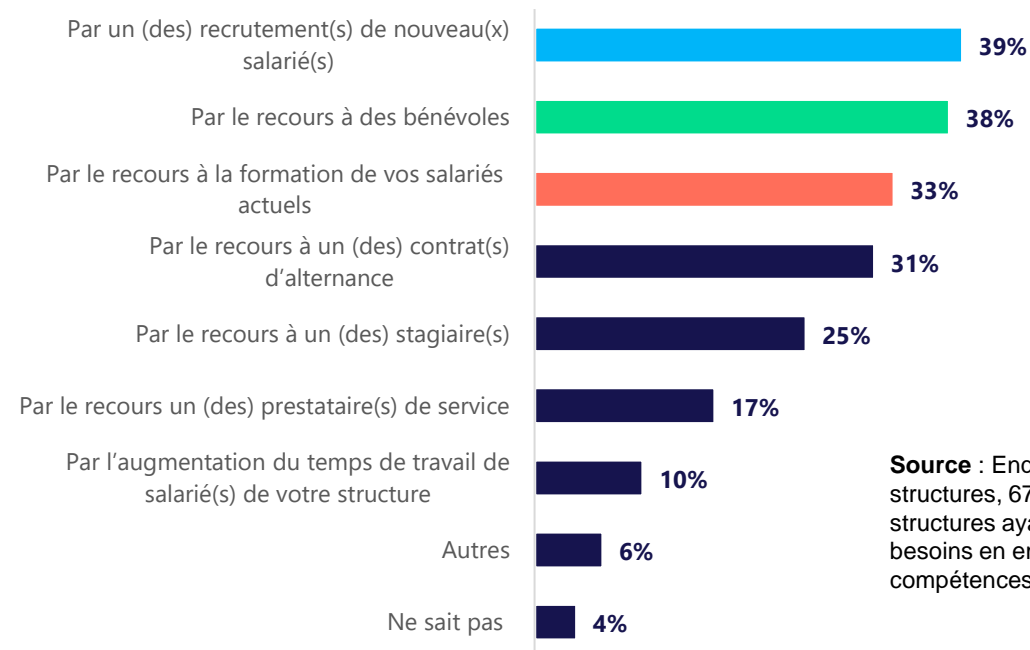
# Les besoins en emplois et compétences

32. Pour mettre en œuvre cette stratégie/ ces actions, avez-vous des besoins en emplois et en compétences, dont vous ne disposez pas actuellement au sein de votre structure ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

33. Comment pensez-vous assurer ce développement en emplois et/ou en compétences au sein de votre structure ?



Source : Enquête structures, 675 répondants, structures ayant des besoins en emplois et en compétences

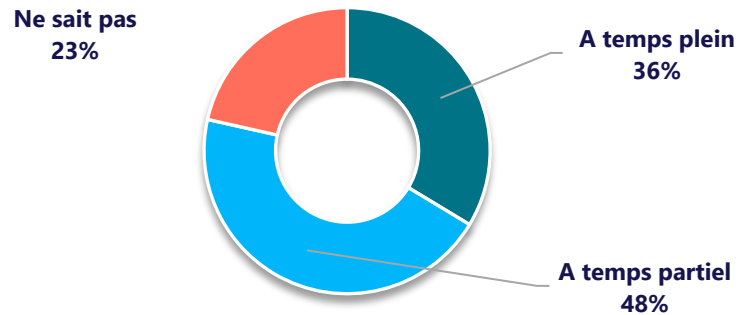
Pour mettre en œuvre leur stratégie de rebond/reprise, **25%** des structures interrogées déclarent avoir des besoins en emplois et en compétences dont elles ne disposent pas en interne. Parmi ces structures :

→ **39%** pensent recruter de nouveaux salariés pour répondre à ce besoin d'emplois et de compétences,

→ **38%** pensent avoir recours à des bénévoles

→ **33%** pensent avoir recours à la formation en interne

37. Pour mettre en œuvre cette stratégie/ ces actions, avez-vous des besoins en emplois et en compétences, dont vous ne disposez pas actuellement au sein de votre structure ?

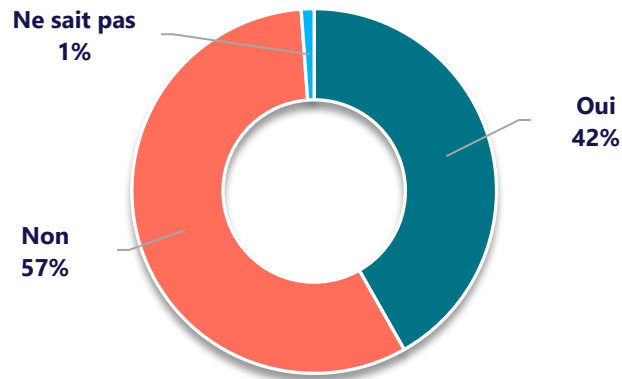


Source : Enquête structures, 452 répondants, structures pensant recruter

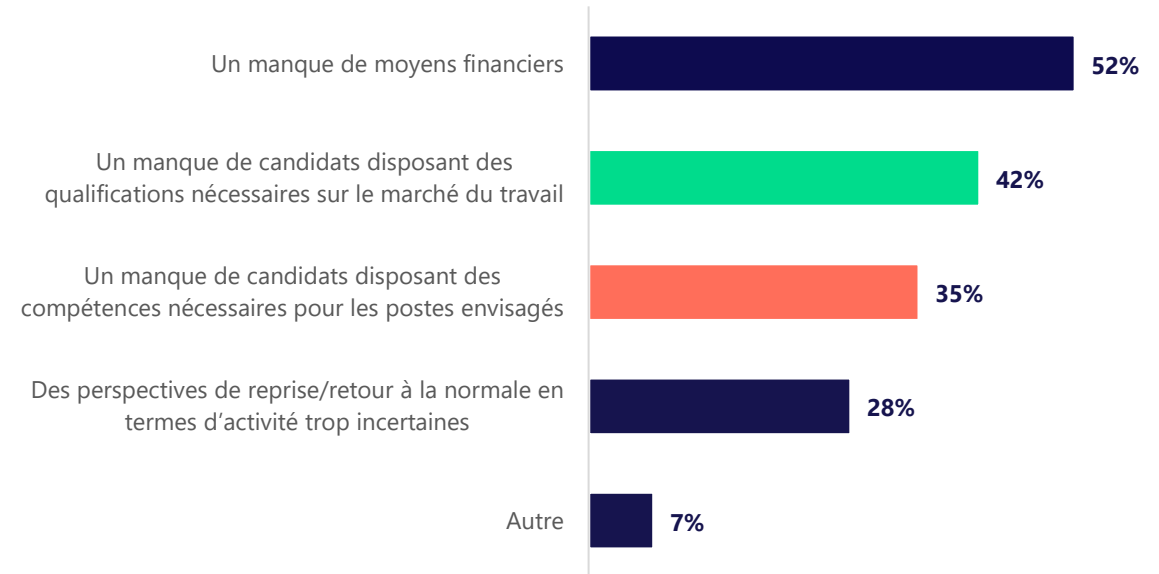
Parmi les structures qui pensent recruter pour mettre en œuvre leur stratégie pour répondre à ce besoin d'emplois et de compétences: **36%** pensent recruter à temps plein et **48%** à temps partiel.

# Les difficultés de recrutement anticipées

63. Pensez-vous faire face à des difficultés de recrutement ?



64. Pour quelle(s) raison(s) :



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

Source : Enquête structures, 1 060 répondants, structures pensant faire face à des difficultés de recrutement

**42%** des structures interrogées pensent faire face à des difficultés de recrutement en cas de besoin de recrutement. Pour la moitié de ces structures, ces difficultés seraient liées à un manque de moyens financiers. Pour **42%** de ces structures, ces difficultés seraient liées à un manque de candidats disposant des qualifications nécessaires sur le marché du travail. Pour **35%** de ces structures, ces difficultés seraient liées à un manque de candidats disposant des compétences nécessaires pour les postes envisagés.

# Les difficultés de recrutement anticipées

Concernant les structures qui pensent recruter de nouveaux salariés pour assurer le développement en emplois et compétences en vue de mettre en œuvre leur stratégie de rebond/relance, on retrouve **majoritairement des recrutements qui portent sur le métier d'éducateur sportif, avec des difficultés de recrutement anticipées pour 74% des recrutements prévus.**

Les recrutements portent ensuite sur les métiers d'animateur sportif, de chargé de développement, de chargé de communication et marketing.

*Nb: les effectifs de répondants sont trop faibles pour exploiter les réponses sur les difficultés anticipées (hors éducateur sportif).*

<i>Métiers sur lesquels les structures pensent recruter :</i>	Difficultés anticipées:		Volume de répondants
	Non	Oui	
<i>chargé des ressources humaines</i>	0%	100%	2
<i>éducateur sport santé</i>	20%	80%	15
<i>moniteur</i>	20%	80%	15
<i>chargé de communication et marketing</i>	21%	79%	28
<i>chargé administratif, comptable et financier</i>	23%	77%	22
<i>éducateur sportif</i>	26%	74%	80
<i>animateur sportif</i>	30%	70%	33
<i>entraîneur</i>	30%	70%	23
<i>communication</i>	36%	64%	25
<i>coach sportif</i>	36%	64%	11
<i>gestion administrative</i>	40%	60%	10
<i>chargé de développement</i>	45%	55%	33
<i>chargé d'événementiel</i>	50%	50%	2
<i>formateur</i>	50%	50%	2
<i>préparateur physique</i>	50%	50%	2
<i>responsable de structures</i>	50%	50%	6
<i>responsable sportif</i>	50%	50%	4
			313

**Source :** Enquête structures, 313 structures ayant la volonté de recruter nouveau salarié, dont un contrat en alternance, ayant précisé le poste sur lequel elle pensait recruter

# Les difficultés de recrutement anticipées

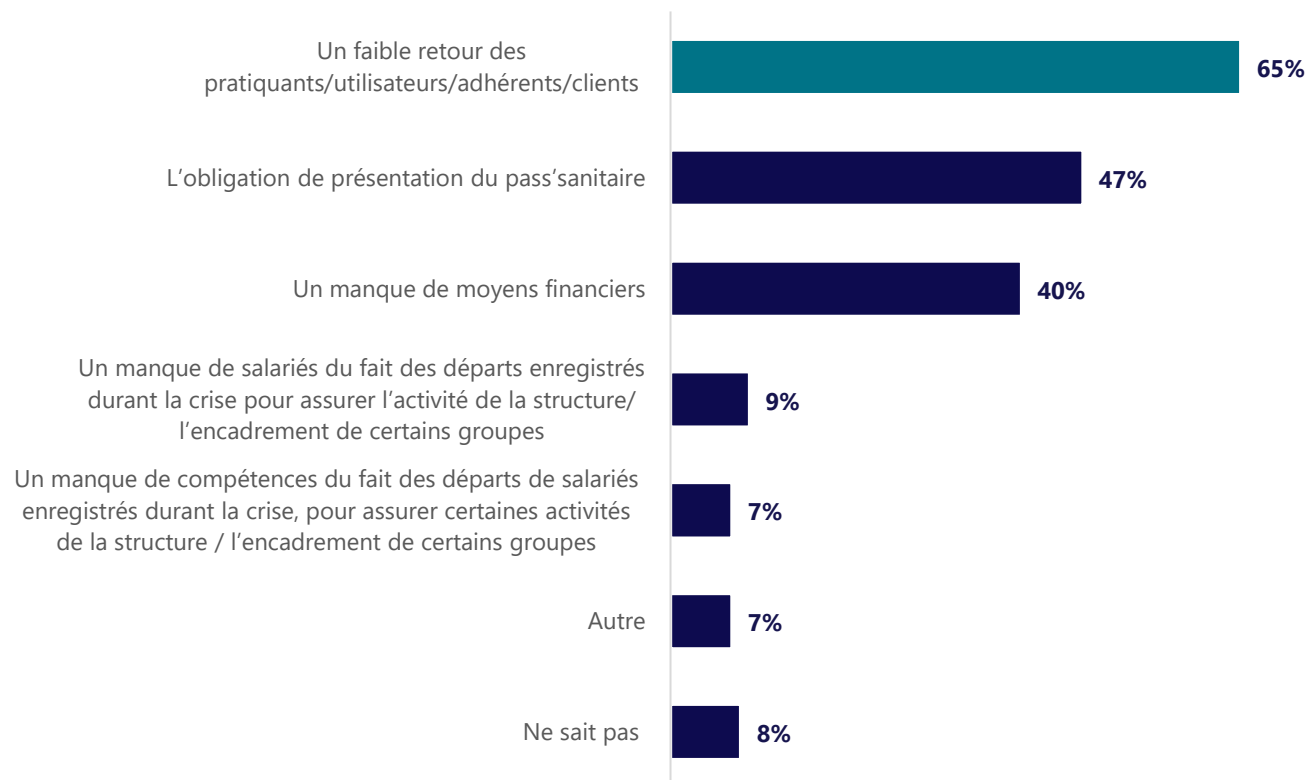
		Ensemble des répondants au questionnaire sur leurs besoins	Un manque de candidats disposant des compétences nécessaires pour les postes envisagés	Un manque de candidats disposant des qualifications nécessaires sur le marché du travail
A. Métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive	Animateur de loisirs sportifs	8%	13%	11%
	Animateur socio-sportif	2%	3%	4%
	Coach sportif personnel	1%	4%	3%
	Educateur sportif en club	36%	<b>56%</b>	<b>57%</b>
	Educateur sportif sport-santé, enseignant en APA	10%	<b>17%</b>	<b>18%</b>
	Moniteur / Coach sportif en salle	6%	<b>11%</b>	<b>12%</b>
	Moniteur, guide, accompagnateur de sport-nature	3%	5%	7%
	Préparateur physique et mental	2%	4%	3%
B. Métiers spécifiques au sport professionnel	Accompagnateur / Analyste de la performance (dont analyste vidéo)	0%	2%	1%
	Arbitre professionnel	0%	1%	0%
	Entraîneur de sport professionnel / de haut-niveau	2%	1%	2%
	Intendant / Team Manager	0%	1%	0%
	Recruteur / Scout	0%	0%	0%
	Sportif / e-sportif professionnel	0%	2%	2%
C. Métiers de la direction de structure, de la gestion et de l'administration	Directeur / Responsable de structure associative ou marchande	4%	5%	4%
	Directeur / Responsable d'équipements sportifs	0%	1%	0%
	Directeur / Responsable sportif	2%	5%	3%
D. Métiers du développement des activités	Responsable / Chargé de développement	10%	<b>17%</b>	<b>10%</b>
	Responsable / Chargé de promotion et marketing sportif	9%	12%	8%
	Responsable / Chargé d'évènementiel	5%	6%	3%

**56%** des structures ayant évoqué un **manque de candidats disposant des compétences nécessaires** pour les postes envisagés indiquent avoir des besoins en emplois sur le métier **d'éducateur sportif en club** alors que **36%** des répondants déclarent avoir des besoins sur ce métier

**57%** des structures ayant évoqué un **manque de candidats disposant des qualifications nécessaires** sur le **marché du travail** envisagés indiquent avoir des besoins en emplois sur le métier **d'éducateur sportif en club**

# Freins à la reprise

## 65. Quels pourraient être les freins à la reprise/au rebond ?



**Le faible retour des pratiquants (ou utilisateurs, adhérents, clients) est le principal frein à la reprise/ au rebond, cité par les structures.** L'obligation de présentation du pass'sanitaire est ensuite le second frein le plus cité. Puis en 3<sup>ème</sup> position, les structures citent le manque de moyens financiers.

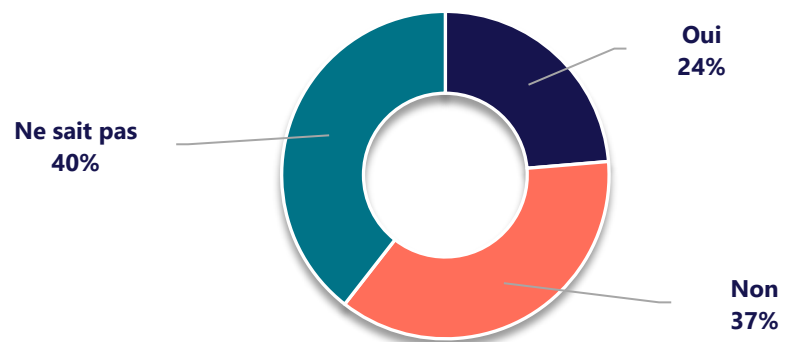
Le manque de salariés ou de compétences du fait des départs enregistrés durant la crise est cité par 16% des structures interrogées comme un frein à la reprise/ au rebond

Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

**65% des structures pensent que le principal frein à la reprise/ au rebond est le faible retour des pratiquants (ou utilisateurs, adhérents, clients)**

# Mobilisation des dispositifs du plan de relance

66. Avez-vous prévu de mobiliser les dispositifs du plan de relance mis en place par l'Etat ?



Source : Enquête structures, 2 623 répondants, base complète

**Près d'un quart des structures interrogées ont prévu de mobiliser les dispositifs du Plan de relance de l'Etat:**

- principalement l'aide à l'emploi pour les moins de 30 ans (55% d'entre elles)
- puis l'aide aux associations sportives les plus fragilisées (36% d'entre elles)
- le projet de transformation numérique (12% d'entre elles)
- le programme Sésame (7% d'entre elles)

# 3.4

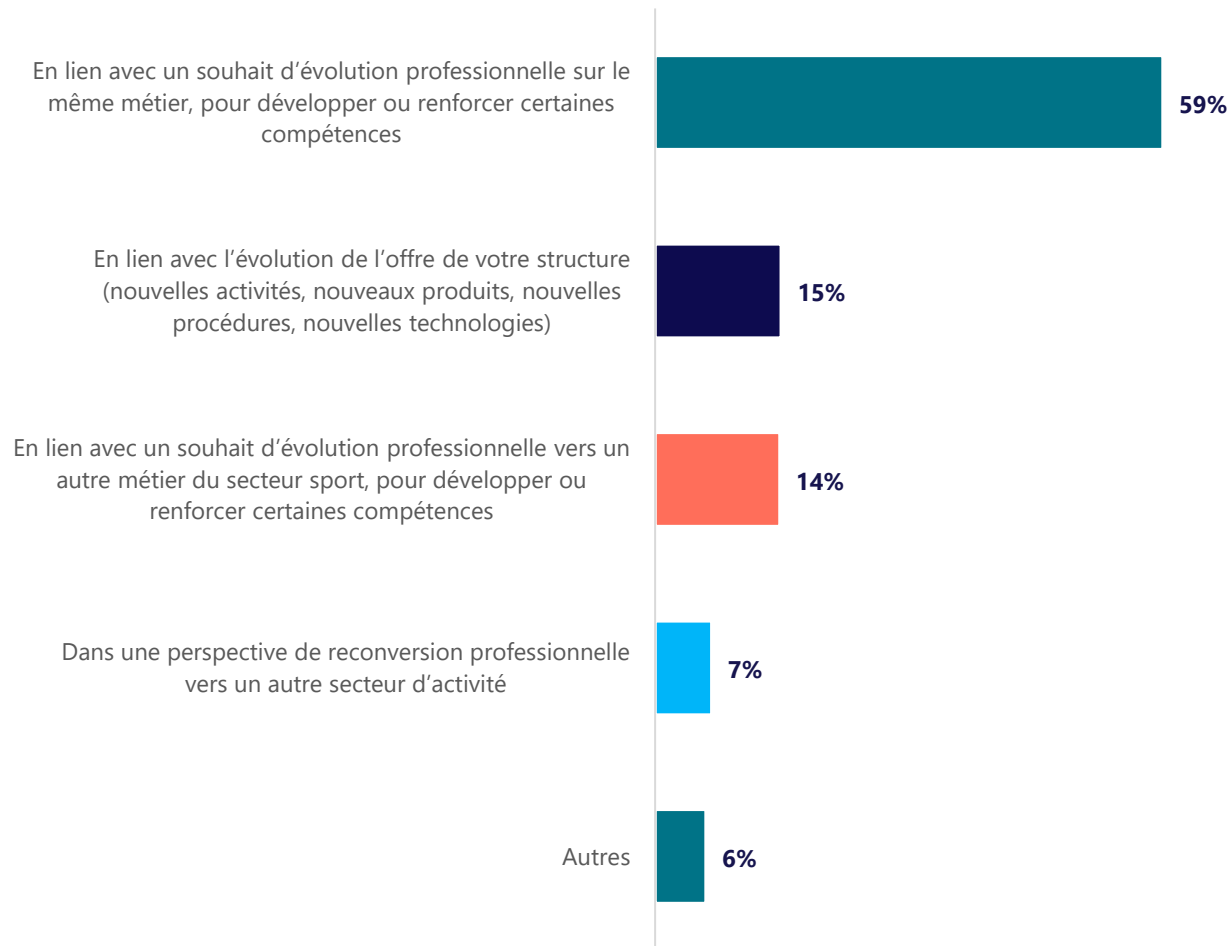
## **Les besoins en emplois et compétences**

**Le point de vue des professionnels**



# Vos aspirations vis-à-vis de votre situation professionnelle dans le secteur du sport (perspectives, besoins...)

## 32. Vous avez réalisé une formation au cours des 18 mois, pouvez-vous préciser pour quelles raisons ?



Parmi les répondants ayant suivi une formation au cours des derniers 18 mois, **59% déclarent que cette formation était en lien avec un souhait d'évolution professionnelle sur le même métier, pour développer ou renforcer des compétences**

**15%** évoquent que cette formation est par ailleurs en lien avec l'évolution de l'offre de la structure

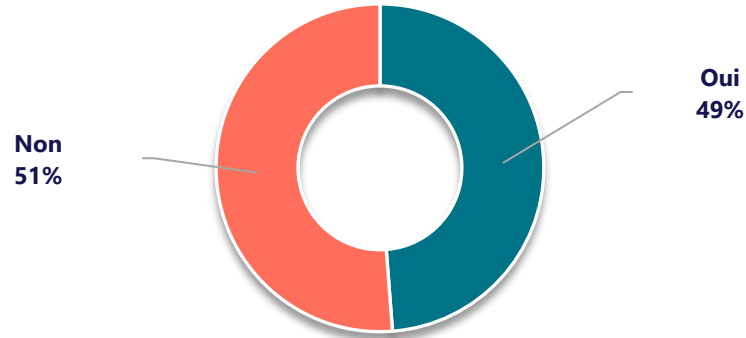
Pour **14%** d'entre eux, cette formation était en lien avec un souhait d'évolution professionnelle vers un autre métier du secteur sport

Pour **7%** cette formation a eu lieu dans une perspective de reconversion professionnelle.

Source : Enquête professionnels 1 227 répondants, professionnels ayant suivi une formation dans les 18 derniers mois

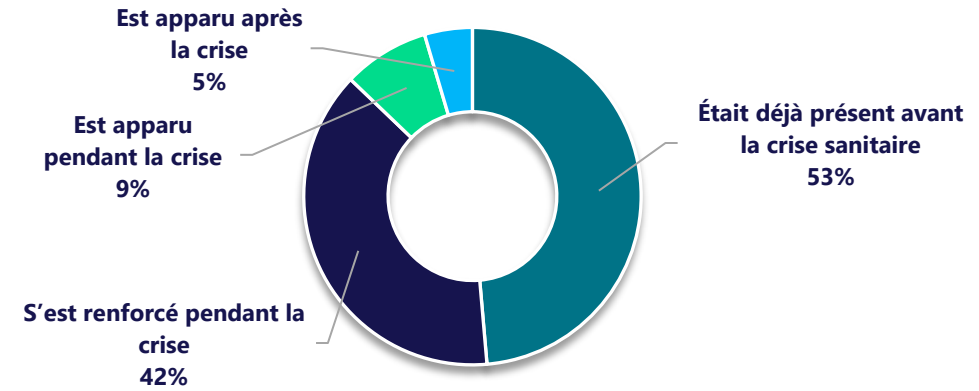
# Vos aspirations vis-à-vis de votre situation professionnelle dans le secteur du sport (perspectives, besoins...)

33. Identifiez-vous des compétences que vous souhaiteriez, ou auriez besoin de développer au cours de la prochaine année ?



Source : Enquête professionnels 2 251 répondants, base complète

35. Diriez-vous que ce besoin/ce souhait de développement des compétences :



Source : Enquête professionnels 1 098 répondants, professionnels ayant un besoin de compétences

Parmi l'ensemble des répondants, **49% identifient des compétences qu'ils souhaiteraient ou auraient besoin de développer au cours de la prochaine année.** Pour un peu plus de la moitié d'entre eux (53%), **ce besoin / souhait de développement des compétences s'est renforcé ou est apparu pendant la crise**, plus minoritairement est apparu après la crise.

Pour **70%** des répondants souhaitant développer leurs compétences, il s'agit d'une **volonté d'évolution professionnelle sur le même métier.** Pour 30% ce souhait / besoin est en lien avec l'évolution des conditions d'exercice et compétences attachées au métier concerné.

**4.**

**Plan d'actions  
opérationnelles afin  
d'accompagner le rebond et  
la relance**

**4.1**

**Modalités d'élaboration du  
plan d'actions**

# Investigations menées pour l'analyse

## Phase 2 Plan d'actions pour accompagner la sortie de crise et la relance du secteur

- 13 entretiens semi-directifs d'acteurs/experts du secteur sport
- Trois séquences collectives de travail réunissant des organisations représentatives de la branche sport

### Atelier 1

Mesures en faveur de la formation et du développement des compétences  
(24/01/2022)

### Atelier 2

Mesures en faveur du développement et amélioration des conditions d'emploi  
(31/01/2022)

### Atelier 3

Mesures de soutien sur le plan économique  
(01/02/2022)

# Modalités d'élaboration du plan d'actions

Un plan d'actions :

- Ayant pour objectif d'accompagner à la fois la **sortie de crise** et la **relance du secteur**, en **soutenant les stratégies de développement des structures ainsi que la consolidation de l'emploi**
- S'adressant à **l'ensemble des structures de la branche** dans la sortie de crise au regard de leur situation (impact de la crise sanitaire et perspectives de rebond)
- Visant à accompagner structures et professionnels de la branche afin qu'ils soient mieux armés pour **faire face aux mutations à l'œuvre** renforcées et accélérées par la crise sanitaire

Une approche basée sur une typologie de structures établie en fonction de deux critères :

- **L'impact de la crise sanitaire** évalué à partir de l'évolution du CA entre l'année d'avant crise et l'année de la crise et l'évolution de l'emploi depuis l'éclatement de la crise
- **Les perspectives de rebond** appréciées au regard de la période anticipée de retour à la normale et des perspectives envisagées concernant l'emploi

# Modalités d'élaboration du plan d'actions

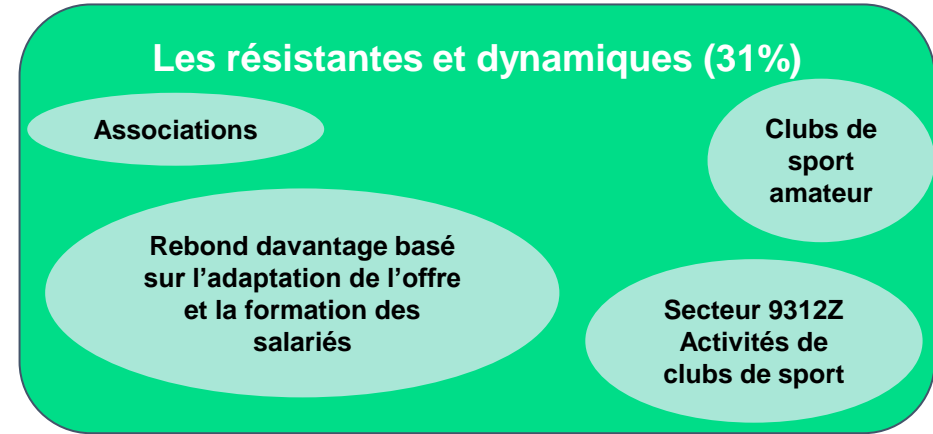
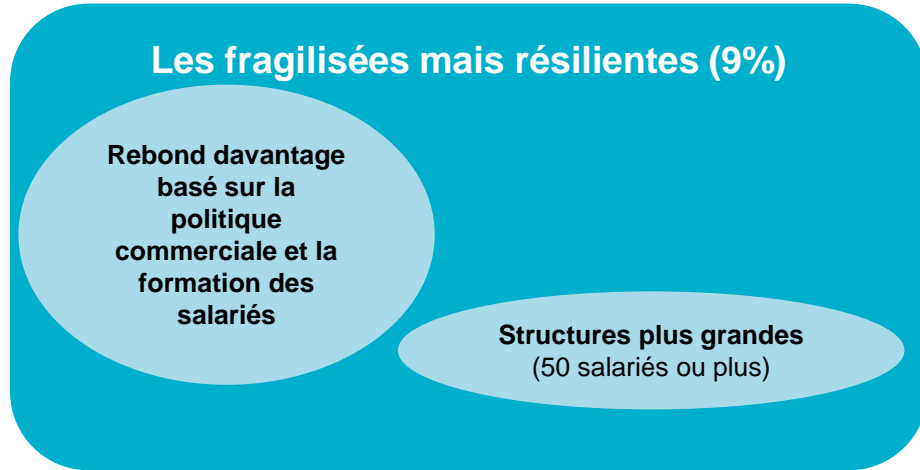
## 4 types de structures identifiées...

- Les **résistantes dynamiques** : structures ayant traversé la crise sans difficulté (pas de baisse de chiffre d'affaires ni de réduction d'emploi) et disposant de très bonnes perspectives pour les mois à venir avec un retour à la normale dans le courant du premier semestre et des recrutements ou augmentations de temps de travail programmés
- Les **fragilisées mais résilientes** : structures qui ont été fortement impactées par la crise (perte de CA et/ou d'emplois) mais qui disposent pour autant de bonnes perspectives de rebond
- Les **fragilisées sans perspectives** : structures qui ont été à la fois très impactées par la crise et qui disposent de perspectives de rebond faibles
- Les **hermétiques** : structures qui n'ont pas été impactées par la crise et qui ne disposent pas de perspectives de rebond dans les mois à venir ou plus exactement qui ne se situent pas dans une perspective de développement de leur chiffre d'affaires ni de leur volume d'emploi

... positionnées sur une matrice « impact-rebond » avec l'identification de sur/sous-représentation par rapport à l'échantillon de répondants

# Modalités d'élaboration du plan d'actions

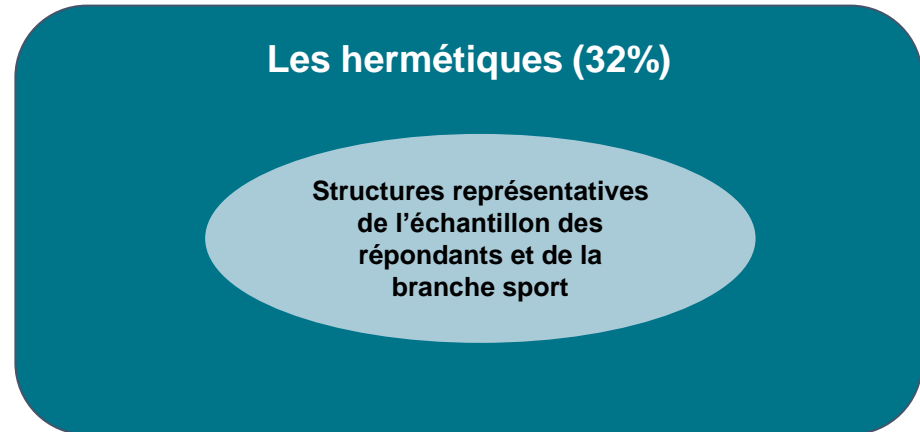
Rebond +++



Impact crise +++



Impact crise ---



Rebond ---



**4.2**

**Présentation synthétique  
du plan d'actions**

# Présentation synthétique du plan d'actions



**3 axes  
structurants**

# 1

## Mesures économiques pour soutenir la sortie de crise

### LES DEFIS A RELEVER A TRAVERS CES MESURES :

- **Faire en sorte que les structures du sport** aient la possibilité d'avoir accès à l'information nécessaire sur les dispositifs de soutien/accompagnement accessibles au niveau national et territorial en améliorant leur connaissance et en facilitant leur mobilisation.
- **Accompagner la professionnalisation et optimiser le taux de pérennisation des emplois aidés dans le sport** par une approche renouvelée des dispositifs d'aide à l'emploi et un accompagnement des structures bénéficiaires.

**LES CIBLES** : l'ensemble des structures de la branche professionnelle du sport ou, plus largement, l'ensemble des structures sportives engagées dans une démarche de professionnalisation et de développement ; les professionnels de la branche sport et en particulier les jeunes diplômés ou étudiants en fin de formation

### LES CHIFFRES ET CONSTATS CLES DU DIAGNOSTIC :

- Un quart des structures a rencontré des difficultés dans la mobilisation des aides « Covid »
  - Pour 45,6% d'entre elles, ceci était dû à un manque de connaissance des dispositifs de soutien
  - Pour 39,6%, ceci était dû à un manque d'accompagnement juridique ou technique
- Des besoins d'emplois/compétences nouvelles ou adaptées pour accompagner les stratégies de rebond envisagées par les structures sportives

# Présentation synthétique du plan d'actions

Axes	Objectifs stratégiques	Actions opérationnelles	Temporalité de réalisation
Axe 1  Mesures économiques pour soutenir la sortie de crise	1/S'assurer de la connaissance et de la mobilisation des aides existantes sur le volet économique	2 actions	Court terme
	2/Soutenir les stratégies de rebond des structures sur le plan économique en accompagnant leur professionnalisation	3 actions	Moyen terme

## 2

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## LES DEFIS A RELEVER A TRAVERS CES MESURES :

- **Soutenir les structures du sport ayant des stratégies de rebond basées sur le développement d'activités** (développement de l'offre, de nouvelles modalités de pratiques...) dans un contexte post-crise à travers la formation, l'information ou encore le soutien aux initiatives et expérimentations
- **Réunir les conditions nécessaires pour permettre le développement de compétences à enjeux sur le champ du développement des activités** (mise en œuvre de projets de développement, promotion de la structure ou de l'activité sportive actions de communication, mise en œuvre d'événements, recherche animation et pérennisation de partenariats), levier clé de mise en œuvre des stratégies de rebond d'une majorité de structures

**LES CIBLES** : les structures dans une perspective de développement, les professionnels et dirigeants dont dirigeants bénévoles, les éducateurs sportifs souhaitant diversifier leurs compétences ou les éducateurs sportifs souhaitant engager une mobilité professionnelle

## LES CHIFFRES ET CONSTATS CLES DU DIAGNOSTIC :

- 33% des structures interrogées déclarent axer ou penser axer leur stratégie de rebond sur le développement de l'offre, 32% pensent investir dans le développement de nouvelles pratiques
- Dans le cadre des stratégies de rebond, les besoins en emplois et en compétences se situent majoritairement sur les métiers de l'encadrement d'APS (pour 54% des structures) et les métiers du développement des activités (pour 23% des structures). Les besoins sont grandissants au sein des structures sur les fonctions de développement depuis plusieurs années et le volume d'emplois lié aux métiers du développement des activités devrait poursuivre son essor (cf. scénario cible de la professionnalisation croissante des structures sportives d'ici 2025).
- Les demandes des pratiquants évoluent et la crise sanitaire a accéléré certaines tendances, nécessitant une réponse adaptée des structures du sport, avec l'enjeu post-crise de faire revenir les pratiquants (65% des structures identifient le faible retour des pratiquants comme principal frein au rebond).

# Présentation synthétique du plan d'actions

Axes	Objectifs stratégiques	Actions opérationnelles	Temporalité de réalisation
<p>Axe 2</p> <p>Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures</p>	3/Permettre l'acquisition de compétences à enjeux pour les salariés de l'encadrement d'APS, en vue de la mise en œuvre des stratégies de rebond des structures du secteur	2 actions	Court terme
	4/Favoriser les mobilités professionnelles des métiers de l'encadrement des APS vers les métiers du développement	2 actions	Moyen terme
	5/Accompagner les structures de la branche du sport et les professionnels à se repérer dans un environnement en mutation, impactant les emplois et les compétences	2 actions	Court terme
	6/Accompagner les structures de la branche dans la modernisation de leurs offres sportives et l'évolution de leurs modèles économiques	3 actions	Moyen terme

# 3

## Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi

### LES DEFIS A RELEVER A TRAVERS CES MESURES :

- Apporter des réponses à court terme aux structures ayant des besoins en emplois et compétences rencontrant des difficultés de recrutement, en impulsant des **démarches territoriales en faveur du développement de l'emploi**, adaptées aux contextes et spécificités territoriales, mais aussi en renforçant la visibilité des voies d'accès aux métiers du sport et la visibilité des métiers du sport
- Agir sur les difficultés plus structurelles du secteur du sport en créant les conditions propices au développement d'un **emploi de qualité**, vecteur de **fidélisation et d'attractivité** des professionnels à travers différents leviers : l'impulsion d'expérimentations et une meilleure intégration de l'emploi et la formation dans la gouvernance sportive nationale et territoriale

**LES CIBLES** : les professionnels du secteur sport (particulièrement ceux en recherche d'emploi, ou à temps-partiel, en situation de multi-emploi ou pluriactivité subie), les structures du secteur sport, les acteurs de la branche du sport, les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de l'orientation

### LES CHIFFRES ET CONSTATS CLES DU DIAGNOSTIC :

- L'emploi sportif est particulièrement morcelé, entraînant des conditions de travail précaires (part importante de temps partiel, de CDD) et la crise a accentué la fragilité du secteur à ce niveau : 41% des professionnels interrogés qualifient de négative à très négative l'évolution de leur situation professionnelle pendant la crise.
- Un turn-over important, entraînant une perte de ressources humaines et de compétences
- 42% des structures interrogées ayant des besoins en emplois et compétences anticipent des difficultés de recrutement, principalement sur les métiers de l'encadrement des APS, mais aussi sur les métiers du développement, pouvant être un frein au rebond et à la croissance de l'emploi. Pour 42% de ces structures, ces difficultés seraient en lien avec un manque de candidats disposant des qualifications nécessaires, pour 35% ces difficultés seraient en lien avec un manque de candidats disposant des compétences nécessaires pour les postes envisagés.

# Présentation synthétique du plan d'actions

Axes	Objectifs stratégiques	Actions opérationnelles	Temporalité de réalisation
<b>Axe 3</b>  Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi	7/Impulser et soutenir des démarches et initiatives territoriales en faveur du développement de l'emploi	2 actions	Court terme
	8/Expérimenter pour améliorer les conditions de travail et plus largement la qualité de l'emploi dans le secteur du sport	2 actions	Moyen terme
	9/Intégrer l'emploi et la formation dans la gouvernance sportive nationale et territoriale	1 action	Court terme
	10/ Renforcer la lisibilité des voies d'accès et la visibilité des métiers du sport	2 actions	Moyen Terme



**4.3**

**Mesures économiques pour  
soutenir la sortie de crise**

## Objectif stratégique

#1

**S'assurer de la connaissance et de la mobilisation des aides existantes sur le volet économique**

## Justification/ éléments clés du diagnostic

- Des dispositifs de soutien mis en place durant la crise sanitaire qui ont pleinement joué leur rôle d'amortisseurs mais dont la connaissance et l'appropriation a pu être imparfaite voire complexe faute d'appui administratif notamment pour les structures n'ayant pas pu bénéficier du relais des têtes de réseau (Fédérations sportives, syndicats, etc.).
- De façon moins exceptionnelle hors période de crise, de très nombreux dispositifs de soutien aux acteurs sportifs dont la connaissance par les structures de la branche sport reste hétérogène rendent leur mobilisation impossible (particulièrement pour celles qui sont moins structurées et/ou reposent majoritairement sur du bénévolat).

# Mesures économiques pour soutenir la sortie de crise

## Objectif stratégique

#1

**S'assurer de la connaissance et de la mobilisation des aides existantes sur le volet économique**

**Rôle de la branche dans la mise en œuvre : Appui/Relais**

**Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :**

- AFDAS
- Agence Nationale du Sport
- Branche
- Ministère chargé des sports
- DRAJES
- Entreprises

## 2 actions opérationnelles

1. **Mettre en place une plate-forme unique centralisant l'ensemble des dispositifs de soutien existants** auxquels les acteurs sportifs sont éligibles ainsi qu'une mission d'appui et de conseil :

- Mise en place au niveau national sous l'égide de l'Agence Nationale du Sport.
- Déploiement territorial intégrant les dispositifs locaux spécifiques.

La mise en place de cette plate-forme pourrait être couplée avec celle d'un guichet unique des métiers du sport (cf. objectif stratégique #10)

2. **Désigner un référent national (au sein du Ministère des Sports) et des référents territoriaux (via le réseau des DRAJES) sur l'ensemble des sujets emploi-formation** dotés des missions suivantes (liste non-exhaustive) :

- Collecter et traiter l'information sur l'ensemble des dispositifs existants et les dispositifs en développement.
- Appuyer et accompagner les structures et salariés dans leurs démarches de mobilisation des différents dispositifs.

## Objectif stratégique #2

**Soutenir les stratégies de rebond des structures sur le plan économique en accompagnant leur professionnalisation**

### Justification/ éléments clés du diagnostic

- 2022 (ou la saison 2021/2022) constitue une année pivot marquée par l'arrêt des aides « Covid » et un retour encore partiel des usagers sportifs (licenciés/adhérents, clients), faisant craindre un effet ciseau aux organisations de la branche sport.
- Au-delà des effets économiques, cet effet ciseau pourrait avoir des conséquences négatives sur la pérennité de certains emplois, se traduire par des réductions de temps de travail et/ou geler voire annuler des projets de recrutements.
- Le développement de l'alternance, notamment de l'apprentissage, constitue un élément-clé pour accroître la structuration de la branche et se traduit par des taux de pérennisation importants.
- Les piliers identifiés des stratégies de rebond (adaptation et enrichissement de l'offre sportive ; rénovation et innovation dans l'approche commerciale et tarifaire ; innovations dans les formats d'événements sportifs), nécessite d'accompagner le développement des compétences des salariés de la branche.

# Mesures économiques pour soutenir la sortie de crise

## Objectif stratégique

#2

**Soutenir les stratégies de rebond des structures sur le plan économique en accompagnant leur professionnalisation**

### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Appui/Relais

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- AFDAS
- Agence Nationale du Sport
- Branche
- Centre de Ressources DLA Sport
- Ministère chargé des sports
- Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion
- Mouvement sportif
- Prestataire de services (experts, cabinets de conseil, etc.)

## 3 actions opérationnelles

- 1. Prolonger, élargir et assurer une meilleure articulation des dispositifs nationaux d'aides à l'emploi.** L'action vise notamment à proposer de :
  - Maintenir les dispositifs exceptionnels mis en place pendant la crise ou dans le cadre du plan de relance (notamment « un jeune, une solution »).
  - Étendre certains d'entre eux à un public plus large (révision des conditions d'âge par exemple).
  - Réaffirmer le soutien à l'alternance et en particulier à l'apprentissage.
  - Optimiser l'articulation des différents dispositifs pour maximiser les chances de pérennisation des emplois accompagnés.
- 2. Conditionner ou cibler l'attribution des aides à l'emploi sur des métiers ou structures particuliers:**
  - Conditionner l'attribution des aides à l'existence de projet de développement.
  - Cibler les aides vers les métiers de l'encadrement des APS et/ou les métiers de Chargé de développement.
- 3. Accompagner et développer la professionnalisation des structures par le biais de dispositifs ciblés** (appui-conseil RH Afdas, DLA, mécénat de compétences). Cet accompagnement semble notamment primordial pour aider les structures dans la formalisation de leurs plans de développement et plus particulièrement de leur structuration RH. Le mécénat de compétences pourrait également être mobilisé, la crise ayant renforcé les aspirations professionnelles des français davantage en quête de sens. En cela, le sport a probablement une carte à jouer en bénéficiant de l'expertise d'une main d'œuvre qualifiée et experte sur certaines missions de direction, gestion administrative, financière ou juridique.

**4.4**

**Mesures de soutien aux  
stratégies de  
développement des  
activités des structures**

## Objectif stratégique

#3

**Permettre l'acquisition de compétences à enjeux pour les salariés de l'encadrement d'APS, en vue de la mise en œuvre des stratégies de rebond des structures du secteur**

## Justification / Éléments clés du diagnostic

- Les structures interrogées ont des **stratégies de rebond largement basées sur le développement d'activités** (développement de l'offre, de nouvelles modalités de pratiques...).
- Pour mettre en œuvre ces stratégies, **1/4 des structures interrogées déclarent qu'elles ont des besoins en emplois et en compétences dont elles ne disposent pas en interne et parmi ces structures 1/3 pensent avoir recours à la formation de leurs salariés actuels.**
- Il y a donc des **compétences à enjeux sur le champ du développement des activités qui revêtent un caractère stratégique, à développer.** Ces compétences ont été identifiées dans le cadre de la cartographie prospective des métiers et des compétences : mise en œuvre de projets de développement, promotion de la structure ou de l'activité sportive actions de communication, mise en œuvre d'événements, recherche animation et pérennisation de partenariats.
- **L'accès à la formation des salariés exerçant un métier d'encadrement d'APS est primordial pour permettre une montée en compétences sur le champ du développement et une reconnaissance de ces compétences (car la poly-compétences encadrement/développement existe bien souvent).**

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique

#3

**Permettre l'acquisition de compétences à enjeux pour les salariés de l'encadrement d'APS, en vue de la mise en œuvre des stratégies de rebond des structures du secteur**

### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Pilotage

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- AFDAS
- Branche
- Entreprises
- Mouvement sportif

## 2 actions opérationnelles

1. **Réunir les conditions pour permettre le développement de compétences à enjeux pour les salariés de l'encadrement d'APS sur le champ du développement.**

A partir des compétences à enjeux repérées (cf. annexe : fiches métiers du développement des activités–cartographie prospective des métiers et compétences dans le secteur sport), réaliser une analyse de la couverture des besoins en compétences de l'offre de formation actuelle et par un dialogue entre la branche, les offreurs de formation et les structures, repérer les axes prioritaires d'évolution de l'offre de formation continue dans un horizon court (2023). Il pourra s'agir de faire évoluer certains référentiels de compétences de certifications existantes. Il sera aussi nécessaire de repérer les freins potentiels à l'entrée en formation afin de faire évoluer si besoin les modalités et le format de l'offre existante.

2. **Mener une réflexion sur l'opportunité de créer des blocs ou modules de formation au RNCP en complément de certifications existantes.** Sur la base du diagnostic de l'offre de formation réalisé et du dialogue entre la branche, les offreurs de formation et les structures.



# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique #4

**Favoriser les mobilités professionnelles des métiers de l'encadrement des APS vers les métiers du développement**

### Justification / Éléments clés du diagnostic

- A court terme, les structures interrogées ont des **stratégies de rebond largement basées sur le développement d'activités**, entraînant des besoins grandissants au sein des structures sur les fonctions de développement. A moyen terme, le volume d'emplois lié aux métiers du développement des activités devrait poursuivre son essor (cf. scénario cible de la professionnalisation croissante des structures sportives d'ici 2025 – cartographie prospective des métiers et des compétences sport).
- Ces besoins grandissants **peuvent générer des opportunités notamment pour les salariés exerçant des métiers d'encadrement des APS**: 1/d'évolution professionnelle en développant une poly-compétences encadrement-développement (avec l'intérêt de pouvoir entraîner une augmentation du temps de travail) 2/de mobilité professionnelle d'un métier d'encadrement d'APS à un métier de développement.
- Le fait de favoriser les mobilités professionnelles au sein de la branche **constitue un levier de fidélisation des salariés** intéressant au regard du taux de turn-over dans la branche du sport et du constat d'un manque de visibilité sur les évolutions professionnelles possibles au sein de la branche du sport.

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique #4

### Favoriser les mobilités professionnelles des métiers de l'encadrement des APS vers les métiers du développement

#### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Pilotage

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- AFDAS
- Branche
- Entreprises
- Mouvement sportif

## 2 actions opérationnelles

1. **Repérer et modéliser des parcours d'évolution professionnelle** des métiers de l'encadrement d'APS vers des métiers du développement dans le secteur du sport, avec deux niveaux d'étude :

- Les évolutions de salariés ayant acquis des compétences sur le champ du développement leur permettant d'exercer à la fois des activités professionnelles d'encadrement et de développement.
- Des mobilités d'un métier à un autre, possiblement d'une discipline vers une autre pour décloisonner les perspectives de carrière.

Il s'agira de donner à voir les différentes voies d'accès vers les métiers du développement en modélisant certains parcours (recours à des modules de formation, AFEST, POE...).

2. **Engager des actions de communication sur les mobilités professionnelles, en prenant appui sur les parcours modélisés et des expériences « remarquables » à valoriser.**

Il pourrait s'agir de réaliser des capsules vidéos ou témoignages à diffuser via différents canaux de communication.

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique #5

**Accompagner les structures de la branche du sport et les professionnels à se repérer dans un environnement en mutation, impactant les emplois et les compétences**

### Justification / Éléments clés du diagnostic

- **Les mutations de la demande et de l'offre impactent la façon dont les professionnels exercent leur activité** au sein de la branche. Ceci est particulièrement vrai pour les métiers de l'encadrement des APS, appelés à s'adapter à des publics aux caractéristiques et attentes variées. Les attentes et motivations des pratiquants ont considérablement évolué et la crise sanitaire est venue renforcer et accélérer certaines mutations.
- Ces mutations imposent d'accompagner les professionnels dans le renforcement et/ou le développement de leurs compétences. L'enquête menée auprès des professionnels fait ressortir que **49% des répondants identifient des compétences qu'ils souhaiteraient ou auraient besoin de développer au cours de la prochaine année**. Les dirigeants doivent pouvoir appuyer les salariés dans leur démarches de montée en compétences.
- **Les dirigeants employeurs – qu'ils soient salariés ou professionnels – doivent aussi être accompagnés dans cet environnement en mutation**, en partageant de l'information sur les tendances lourdes d'évolution des attentes de pratiquants, des contextes réglementaires, etc. **et les dispositifs existants pouvant être mobilisés sur un registre de gestion des emplois et des compétences.**

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique #5

**Accompagner les structures de la branche du sport et les professionnels à se repérer dans un environnement en mutation, impactant les emplois et les compétences**

Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Pilotage

Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- Agence Nationale du Sport et CRdS
- AFDAS
- Branche
- Centre de Ressources DLA Sport
- Entreprises
- Mouvement sportif

## 2 actions opérationnelles

1. **Développer une mission d'information et/ou formation auprès des professionnels et des dirigeants du secteur sport sur les mutations à l'œuvre au sein de la branche du sport et leurs incidences sur l'emploi et les compétences.**

Cette mission pourrait prendre appui sur les conférences régionales du sport (CRdS) déployées dans le cadre de la mise en place de l'Agence Nationale du Sport (ANS). Il pourrait s'agir par ailleurs de réaliser des formations en direction des professionnels de la branche mais aussi des dirigeants, dont les dirigeants bénévoles. La cartographie prospective des emplois et des compétences dans le secteur du sport est un support à exploiter pour construire cette mission d'information et/ou formation.

2. **Encourager les employeurs à mobiliser les dispositifs d'appui existants sur la dimension de la gestion des ressources humaines.**

Par un travail de communication et d'information, s'assurer de la connaissance et de la mobilisation des dispositifs permettant d'appuyer les dirigeants employeurs dans la réflexion et l'élaboration du plan d'actions en lien avec le recrutement et la formation / développement des compétences et pour le financement de leurs actions de formation. Cela passerait notamment par la mobilisation du dispositif appui-conseil RH de l'Afdas et/ou le DLA Sport.

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique #6

**Accompagner les structures de la branche dans la modernisation de leurs offres sportives et l'évolution de leurs modèles économiques**

### Justification / Éléments clés du diagnostic

- La crise sanitaire a renforcé et accéléré les mutations à l'œuvre au sein de la branche sport et notamment l'évolution des modalités (de plus en plus autonome voire individuelle) et des aspirations (santé, loisir, bien-être, lien social, connexion avec la nature) de la demande de pratique sportive.
- Le retour des usagers sportifs (licenciés/adhérents ou clients) est identifié par les structures de la branche comme l'un des principaux freins à la reprise et au rebond pour les mois et années à venir. De nombreuses structures font encore face à des niveaux d'activité et de fréquentation en baisse ou inférieurs par rapport à l'avant crise.
- Les piliers du rebond et de la reprise, notamment le développement de nouvelles offres sportives ou l'adoption d'une approche commerciale et tarifaire renouvelée, nécessitent un accompagnement des structures, de leurs dirigeants bénévoles ou salariés et des salariés de la branche.

# Mesures de soutien aux stratégies de développement des activités des structures

## Objectif stratégique

#6

### Accompagner les structures de la branche dans la modernisation de leurs offres sportives et l'évolution de leurs modèles économiques

#### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Appui/relai

##### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Branche
- Collectivités territoriales
- Entreprises
- Ministère chargé des Sports
- Mouvement sportif
- Prestataires de services (experts, cabinets de conseil, etc.)

## 3 actions opérationnelles

1. **Soutenir les expérimentations visant à développer une offre sportive diversifiée et enrichie.** L'action vise à proposer de structurer collectivement une réponse des acteurs de la branche, et plus largement de l'ensemble des acteurs sportifs en réponse à cette ambition. Cela passerait en particulier par :
  - Le **décloisonnement des offres sportives** entre acteurs sportifs eux-mêmes mais également à renforcer la coopération entre le sport et d'autres secteurs d'activité parmi lesquels les secteurs de l'animation, de l'éducation, de la santé et du tourisme semblent des partenaires naturels.
  - Au plan territorial, le **déploiement d'expérimentations innovantes** pourrait être testé à l'image de la proposition, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un site sportif particulier, d'une offre « à la carte » permettant aux pratiquants sportifs de se constituer une offre sportive individualisée et sur mesure.
2. **Accompagner les structures dans l'évolution de leurs modèles économiques.** L'action vise à apporter un soutien à l'évolution des modèles économiques aux structures de la branche sport afin de développer la part du financement privé. Elle entre en pleine cohérence avec l'action précédente visant à adapter l'offre sportive aux attentes de pratiquants. Elle vise aussi à positionner la branche comme un interlocuteur important de la réflexion autour de cette modernisation de l'offre tarifaire par le développement d'une mission d'appui et de conseil sur ces sujets.
3. **Engager un vaste plan de digitalisation/numérisation du sport** permettant le développement de nouvelles offres (à distance, gamifiée) mais également de mieux utiliser les technologies du numériques dans l'administration et la gestion des structures sportives et l'animation de communautés sportives. Une attention particulière devra être accordée aux structures du sport professionnel avec un enjeu majeur autour du sujet des enceintes sportives connectées.

**4.5**

**Mesures de soutien à la  
consolidation de l'emploi**

## Objectif stratégique #7

**Impulser et soutenir des démarches et initiatives territoriales en faveur du développement de l'emploi**

### Justification / Éléments clés du diagnostic

- L'emploi sportif est particulièrement morcelé avec une situation de multi-emploi pour de très nombreux salariés de la branche, entraînant des conditions de travail précaires (part importante de temps partiel, de CDD, de turn-over).
- Le secteur du sport connaît une tendance au renforcement de la pluriactivité, entraînant une complexité pour une partie des professionnels de la branche. Ainsi, **40% des professionnels interrogés** ont déclaré rencontrer des **difficultés** dans l'exercice de leur activité professionnelle **en lien avec le fait d'exercer sous différents statuts**.
- La crise a accentué la fragilité du secteur à ce niveau : 41% des professionnels interrogés qualifient de négative à très négative l'évolution de leur situation professionnelle pendant la crise.
- **Un enjeu d'amélioration des conditions de travail pour fidéliser les professionnels qui s'est renforcé avec la crise.**
- **Des difficultés de recrutement** sont déclarés et anticipées par les structures interrogés, principalement sur les métiers de l'encadrement des APS, mais aussi sur les métiers du développement, pouvant être un frein au rebond.



# Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi

## Objectif stratégique

#7

### Impulser et soutenir des démarches et initiatives territoriales en faveur du développement de l'emploi

#### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Pilotage

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- AFDAS
- Branche
- Collectivités territoriales
- Ministère chargé des sports
- Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion
- Mouvement sportif
- Prestataires de services (experts, cabinets de conseil, etc.)

## 2 actions opérationnelles

1. **Accompagner la mise en place de démarches de GPECT** entre la branche du sport et les acteurs locaux (collectivités, acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation, insertion...) en ciblant quelques **territoires pilotes au regard de différentes caractéristiques et des difficultés de recrutements existantes**. Cette action pourrait concerner des territoires marqués par une dimension touristique forte et une saisonnalité de pratiques, mais aussi des territoires ruraux. Tous concernés par des problématiques de recrutements spécifiques, nécessitant des réponses adaptés au contexte. **Des démarches de mutualisation de l'emploi ou de CAE notamment pourraient être impulsées** dans ce cadre, mais aussi l'expérimentation de parcours d'accès vers l'emploi sportif. Ces démarches devront faire l'objet d'une évaluation afin d'en tirer les enseignements et d'ajuster les modalités de soutien à ces démarches.
2. Sur la base des résultats de l'étude nationale sur l'insertion professionnelle par le sport (en cours), repérer les actions territoriales sur lesquelles capitaliser pour engager un travail entre la branche du sport et les acteurs de l'emploi, de l'insertion, de l'orientation en vue de **construire des ingénieries de parcours favorisant l'insertion professionnelle de personnes éloignées du marché du travail dans le secteur du sport** et répondre localement aux besoins en recrutement des structures.

## Objectif stratégique #8

**Expérimenter pour améliorer les conditions de travail et plus largement la qualité de l'emploi dans le secteur du sport**

### Justification / Éléments clés du diagnostic

- Le sport est constitué de bon nombre de « métiers passion » pour autant les aspirations des professionnels de la branche à un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle, se renforcent. Ce constat est particulièrement fort dans le sport professionnel ou le sport de compétition qui mobilise les professionnels sur des amplitudes horaires importantes, en horaires décalés (soir, week-end) avec des conditions (salaires notamment) pas toujours en adéquation.
- L'enquête a permis de confirmer certaines difficultés pour les professionnels de la branche :
  - 62% des professionnels interrogés déclarent rencontrer des difficultés dans l'exercice de leur activité pour concilier temps personnel et professionnel.
  - 67% des professionnels interrogés déclarent rencontrer des difficultés dans l'exercice de leur activité en lien avec des lourdeurs administratives.
  - 58% des professionnels interrogés déclarent rencontrer des difficultés dans l'exercice de leur activité en lien avec une activité qui génère plus d'anxiété.
- Un enjeu de renforcement de l'attractivité des métiers et de fidélisation des professionnels, en agissant sur les conditions de travail.

# Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi

## Objectif stratégique #8

**Expérimenter pour améliorer les conditions de travail et plus largement la qualité de l'emploi dans le secteur du sport**

Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Appui/relai

Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- AFDAS
- Branche
- Entreprises
- Prestataires de services (experts, cabinets de conseil)

## 2 actions opérationnelles

1. **Soutenir l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail.** Des initiatives se développent en France et on pu être repérées dans le cadre du diagnostic au sein de clubs professionnels notamment. Il s'agirait de poursuivre ce repérage et de soutenir certaines initiatives en vue de capitaliser, partager les enseignements et réussites pour essayer. Nous pouvons citer des initiatives visant par exemple à réduire les sur-mobilisations des professionnels exerçant les weekend et jours fériés, sur des amplitudes horaires importantes ou sur des horaires atypiques avec la mise en place d'un roulement de salariés (analyste vidéo, médecins, certains encadrants...) se déplaçant à tour de rôle en déplacement sportif. Cette action pourrait être menée en premier lieu dans le domaine du sport professionnel.
2. **Soutenir des expérimentations au sein des structures sportives de la branche actionnant différents leviers pour faire monter en qualité le dialogue social, l'organisation du travail (autonomie, possibilités d'action...), l'environnement physique et matériel, les possibilité d'accès à la formation, de développement et de valorisation des compétences, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.** Ces expérimentations pourraient prendre la forme d'appels à projets. Une démarche de suivi, évaluation, capitalisation sera à intégrer pleinement à la démarche dans un objectif de partage des bonnes pratiques, puis essaimage afin de tendre à une amélioration de la qualité de l'emploi.

## Objectif stratégique #9

### **Intégrer l'emploi et la formation dans la gouvernance sportive nationale et territoriale**

#### Justification / Éléments clés du diagnostic

- Une identification des enjeux d'emploi et de formation qui reste encore trop hétérogène au niveau des travaux menés par les acteurs sportifs et appréhendés de façon transversale. Ceci est notamment le cas au sein des Projets Sportifs Territoriaux (PST) en voie d'élaboration au niveau des Conférences Régionales de Développement du Sport (CRdS).
- Une absence de représentant identifiés de la branche sport au sein des organes de gouvernance du sport français au niveau national et territorial.
- Une circulation imparfaite des informations (études, diagnostics, dispositifs d'accompagnement) relatives aux travaux menés par la branche.

# Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi

## Objectif stratégique #9

### Intégrer l'emploi et la formation dans la gouvernance sportive nationale et territoriale

## 1 action opérationnelle

1. Travailler sur une meilleure intégration et appropriation des enjeux d'emploi et de compétence au niveau régional et coordonner l'action des différentes parties prenantes.

Les Conférences Régionales de Développement du Sport (CRdS), déclinaisons territoriales de l'Agence Nationale du Sport, semblent être un espace pertinent afin de travailler à la fois sur l'état des lieux mais également de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs régionaux du sport, de l'emploi, de l'insertion, de l'orientation et de la formation. L'intégration de la branche en tant que telle dans les CRdS ou a minima leur association en tant qu'experts-associés serait une bonne façon de mieux appréhender et intégrer ces enjeux.

### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Pilotage

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- Agence Nationale du Sport et CRdS
- AFDAS
- Ministère chargé des Sports et DRAJES
- Branche

## Objectif stratégique #10

### **Renforcer la lisibilité des voies d'accès et la visibilité des métiers du sport**

#### Justification / Éléments clés du diagnostic

- Une offre de formation très riche, difficile à décoder pour les publics souhaitant s'insérer dans la branche rendant les voies d'accès aux métiers du sport peu identifiables.
- Une information sur la diversité et l'étendue des métiers du sport encore imparfaite, trop souvent limitée aux métiers « cœur de branche » d'éducation aux APS.
- Des conditions d'emploi mal connues pouvant être à l'origine de désillusions professionnelles et expliqué en partie le *turn-over* pour les structures de la branche.
- Une crise sanitaire qui est venue renforcer la quête d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle pour les salariés.

# Mesures de soutien à la consolidation de l'emploi

## Objectif stratégique #10

### Renforcer la lisibilité des voies d'accès et la visibilité des métiers du sport

## 2 actions opérationnelles

1. **Déployer une campagne d'information/promotion sur les métiers du sport** impulsée au niveau national (Agence Nationale du Sport, Ministère des Sports, branche sport + relais par les têtes de réseau institutionnelles) et appuyée par les acteurs régionaux (CRdS notamment) et locaux de proximité. Cette communication devrait par ailleurs se faire en **mobilisant tous les canaux de communication** (physique et numérique notamment plate-forme de réseaux sociaux) afin de maximiser l'audience.
2. **Créer un guichet unique des métiers du sport** permettant de centraliser l'ensemble des informations et ressources concernant l'emploi sportif, les voies d'accès (formation initiale et professionnelle) permettant une meilleure identification des métiers et des voies d'accès. Ce guichet unique pourrait d'ailleurs être également le support de la plate-forme recensant les dispositifs de soutien nationaux et territoriaux auxquels les structures de la branche sont éligibles (cf. objectif stratégique #1)

### Rôle de la branche dans la mise en œuvre: Appui/relai

#### Acteurs impliqués (liste non exhaustive) :

- Acteurs de la formation
- Agence Nationale du Sport et CRdS
- AFDAS
- Branche
- Mouvement sportif
- Prestataires de services (experts, cabinets de conseil, etc.)

**5.**

**Annexes**



# Annexe 1 : membres du Comité de pilotage

Nom	Prénom	Organisation
Ajouz	Mohamad	CGT
barbeau	Nicolas	Cosmos
Brini	Bouziane	CGT
Buisine	Sébastien	Hexopee
Cluzeau	David	Hexopee
Dagorne	Thibault	CFDT
DELAFOY	Justine	Hexopee
Dodu	Adrien	Cosmos
DOLL	Thierry	Hexopee
Frassi	Camille	Hexopee
gérard	Steffie	Cosmos
Guionnet	Marie	CFDT
Jannic	Alexandre	Afdas
Larmonier	Michel	Hexopee
Lassere	Arnaud	DGEFP
Leclerc	Franck	FNASS
Leroy	Michel	Cosmos
Lourdelle	Rémi	CFDT
Morin	Jérôme	CFDT
MOUROT	Pierre	CGT
Piau	Claire	Afdas
Picard	John	Cosmos
Schroll	Guillaume	Hexopee
Trosseille	Violaine	Hexopee
Vieville	Romain	Cosmos
YANKOVA	Liliya	CGT

# Annexe 1 : liste des personnes interrogées

Nom	Prénom	Organisation	Fonction
BESNIER	Frédéric	ANLSP	Directeur
BONNET-OULADJ	Emmanuelle	FSGT	Présidente
CLERET	Virginie	UCPA	Directrice des ressources humaines groupe en charge de la transformation
COURBEBASSE	Agathe	SNAAF	Responsable juridique
DULLIN	Christian	CNOSF	Vice-présidence en charge du Plan de relance et référent COVID-19
LAOU	Olivia	ANS	Conseillère développement fédéral et territorial
LECLERC	Franck	FNASS	Directeur
LOURDELLE	Rémi	CFDT	Secrétaire National Culture Animation Sport Edition
MAIGNAN	Nicolas	FFT	Sénior Manager Département Vie des Clubs
MOLINA	Nicolas	CNOSF	Adjoint au directeur - Pôle développement des APS
PIERRES	Lola	SNAAF	Déléguée générale
TORRES	Katia	Ministère des Sports	Adjointe au Chef du Bureau des métiers de l'animation et du sport (DS.3B) Responsable Insertion, Professionnalisation & Economie Sociale et Solidaire
VALLEE	David	FFG	Directeur exécutif

# Annexe 2 : données relatives au questionnaire « structures »

## Calendrier et modalités de passation

- Envoi le 9/11, relances le 16 et 23/11, clôture le 30/11
- Envoi par le biais des têtes de réseau (organisations patronales)

**2623 questionnaires complétés à 100%**  
**11% des structures de la branche**

- 86,8% sont des associations sportives
- 58,7% exercent des activités de clubs de sport
- 70,1% sont des clubs amateurs

Personnalité juridique	Nombre répondants	%	Branche sport
Association	2278	86,8%	83%
Société commerciale	309	11,8%	14%
Autre	30	1,1%	3%
NR	6	0,2%	-
<b>Total</b>	<b>2623</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Activité principale	Nombre répondants	%	Branche sport
85.51 Z	572	21,9%	6,2%
93.11 Z	80	3,1%	10,5%
93.12 Z	1676	64,1%	58,7%
93.13 Z	121	4,6%	7,4%
93.19 Z	57	2,2%	8%
Autres secteurs	109	4,2%	9,2%
NR	9	0,4%	-
<b>Total</b>	<b>2623</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Type de structures	Nombre répondants	%
Club de sport amateur	1881	71,9%
Club de sport pro	66	2,5%
Ligue de sport pro	5	0,2%
Fédération sportive, ligue régionale, comité départemental	393	15%
Entreprise (sport marchand)	271	10,4%
NR	7	0,3%
<b>Total</b>	<b>2623</b>	<b>100%</b>

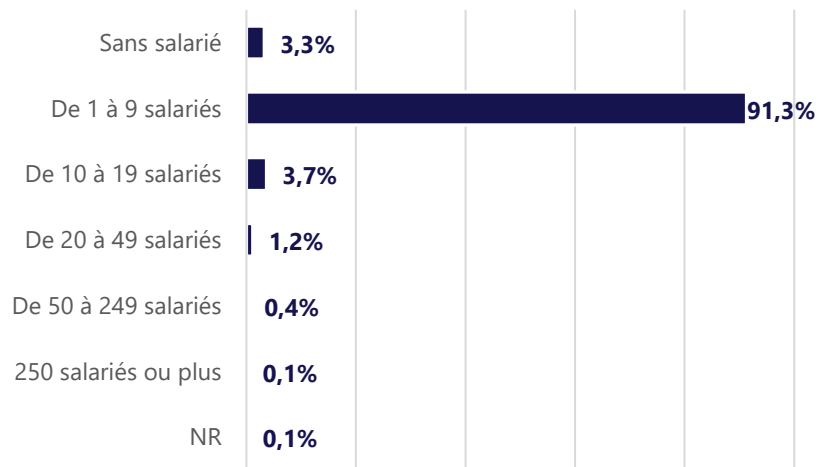
# Annexe 2 : données relatives au questionnaire « structures »

2623 questionnaires complétés à 100%

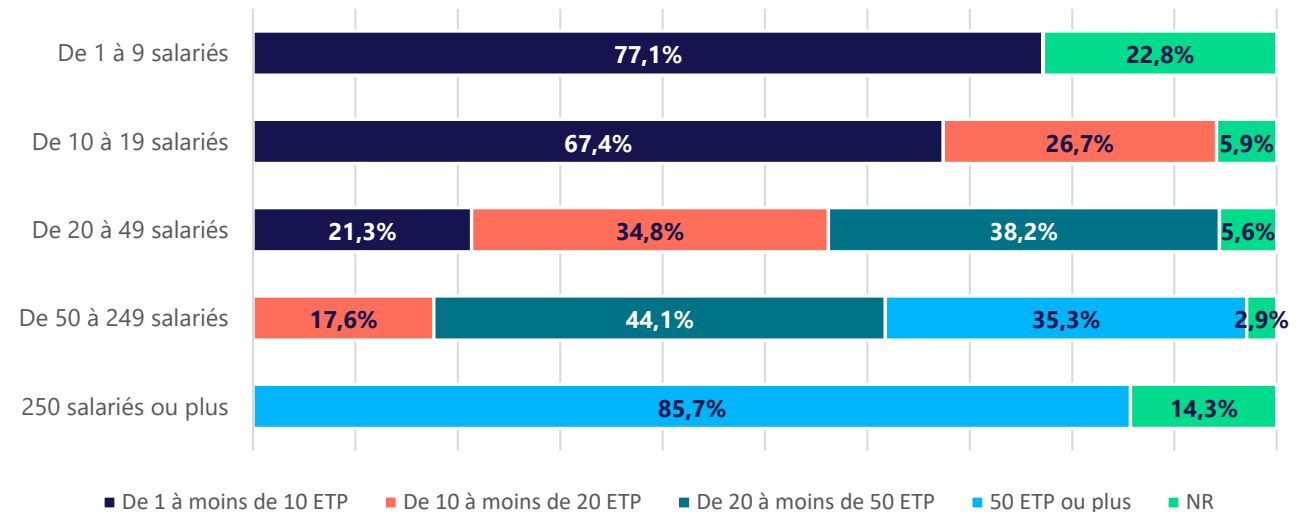
Parmi les structures répondants à l'enquête:

- Une large majorité disposent de 1 à 9 salariés (91,3%)
- Et de moins de 10 équivalents temps plein (77,1% des structures disposant de 1 à 9 salariés)

Quel est le nombre total de salariés de votre structure aujourd'hui ?



Quel est le nombre total de salariés de votre structure aujourd'hui ?



# Annexe 2 : données relatives au questionnaire « professionnels »

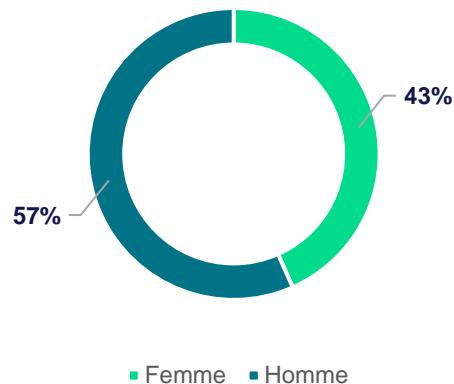
## Calendrier de passation

- Envoi le 10/11, relances le 16 et 23/11, clôture le 30/11
- Envoi adressé par l'intermédiaire des réseaux de l'Afdas (personnes ayant suivi une formation au cours des 18 derniers mois) et des syndicats de salariés.

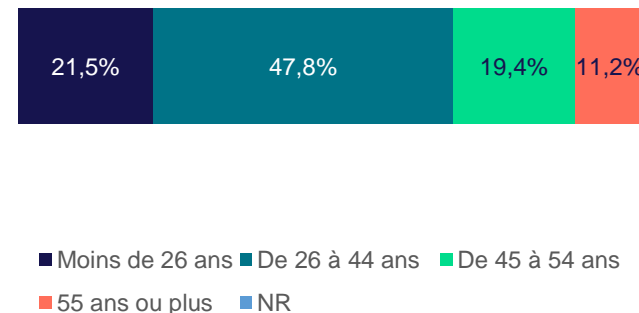
## 2251 questionnaires complétés à 100%

- 57% d'hommes
- 89% des répondants sont des salariés, dont 26% de salariés à temps partiel, 9% de salariés en alternance
- 12% sont des indépendants
- 4% sont en recherche d'emploi

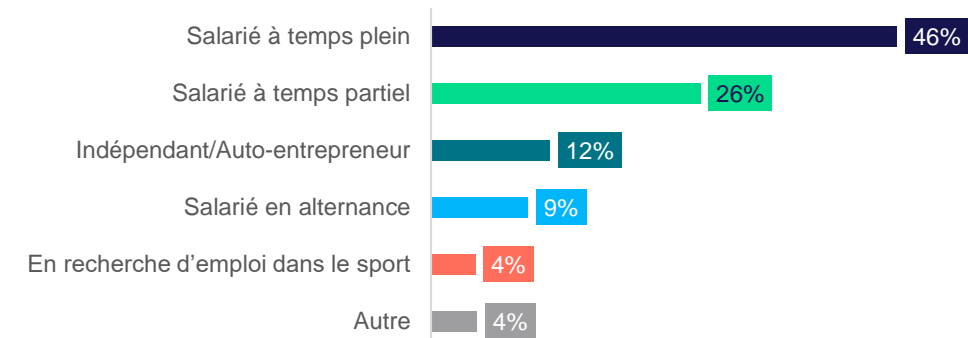
Genre des répondants



Âge des répondants



Situation professionnelle dans le secteur sport



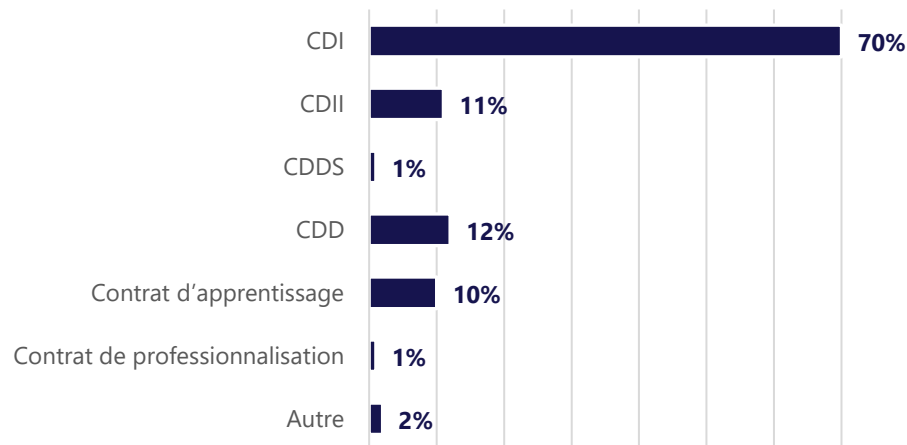
# Annexe 2 : données relatives au questionnaire « professionnels »

2251 questionnaires complétés à 100%

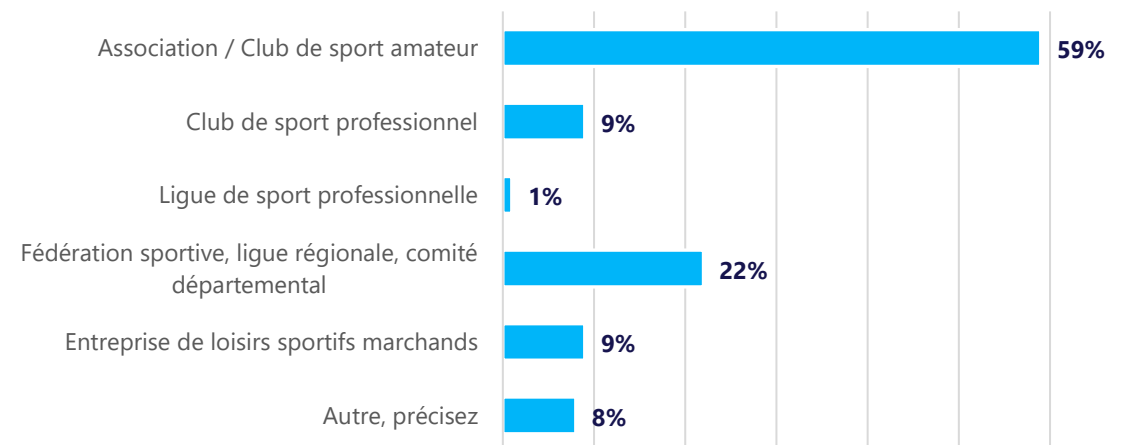
Parmi les salariés répondants à l'enquête:

- Une large majorité est salarié d'associations/clubs de sport amateur, fédérations, comités, ligues
- 10% sont salariés de clubs ou ligues de sport professionnelle
- 9% sont salariés d'entreprise de loisirs sportifs marchand
- 70% sont en CDI

Quel est le type de votre contrat ?



Au sein de quel(s) type(s) de structure êtes-vous salarié :



# Annexe 2 : données relatives au questionnaire « sport professionnel »

## Calendrier et modalités de passation :

- Envoi le 08 novembre, nombreuses relances, clôture le 31 janvier
- Envoi par le biais des syndicats de sportifs et d'entraîneurs

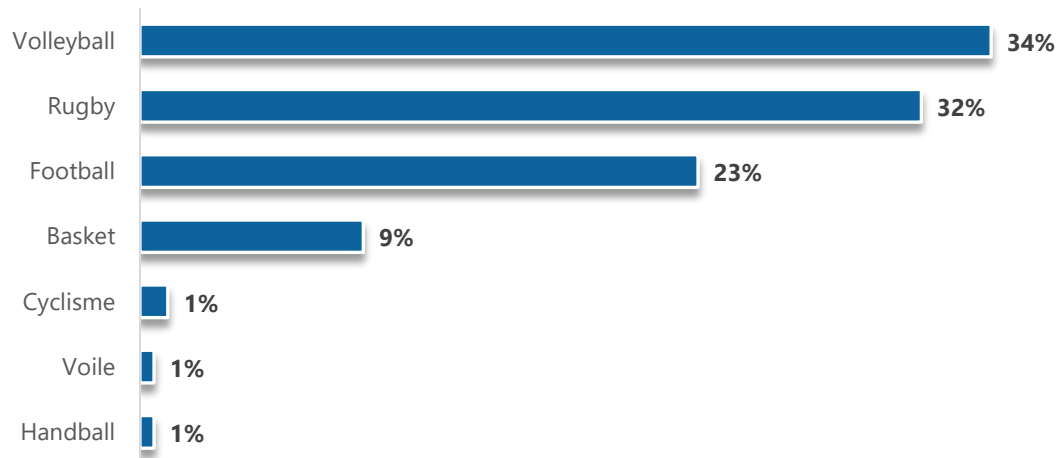
177 questionnaires complétés à 100%

Une répartition peu représentative de la population mère

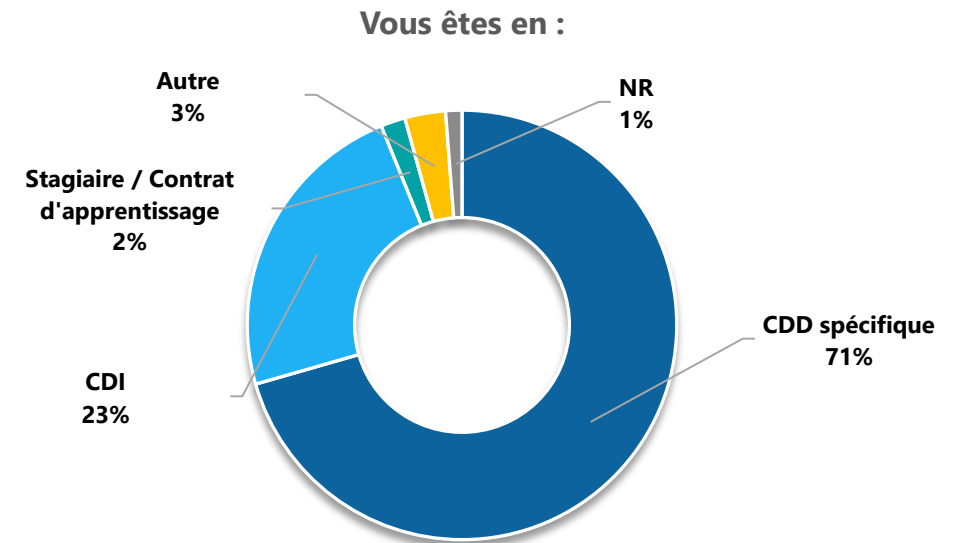
Une écrasante majorité de salariés (92%)

Près de 3/4 de salariés en CDD spécifique

## Dans quelle discipline sportive exercez-vous votre activité professionnelle ?



Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 177 répondants, base complète



Source : Enquête sportifs et entraîneurs pro, 163 répondants, répondants salariés

## **Contacts :**

Christophe LEPETIT – [lepetit@cdes.fr](mailto:lepetit@cdes.fr)

Elodie IMBERT - [elodie.imbert@amnyos.com](mailto:elodie.imbert@amnyos.com)