

Contrat d'études prospectives dans le Sport en Île-de-France

Rapport d'étude final

Décembre 2021



Direction régionale et interdépartementale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Sommaire

1 OBJECTIFS ET
MÉTHODOLOGIE
p. 3

2 LE SPORT EN ÎLE-DE-FRANCE
p. 6

3 LE GOLF EN ÎLE-DE-FRANCE
p. 29

4 FACTEURS D'ÉVOLUTION & IMPACTS
MÉTIERES ET COMPÉTENCES
p. 34

5 SCÉNARIOS PROSPECTIFS &
MODELISATION
p. 51

6 PISTES D' ACTIONS
p. 63

7 Annexes
p. 78



P
A
R
T
I
E

1

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Objectifs et méthodologie

Contexte de l'étude : décliner des projets nationaux à l'échelle de l'Île-de-France et de ses huit départements

Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme d' « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi et de la note de cadrage 2020 et du Développement de l'emploi et des compétences dans les TPE/PME ». Une convention signée a été signée entre la DRIEETS Île-de-France et l'AFDAS pour la réalisation d'une mission portant sur un Contrat d'Études prospectives dans le Sport en Île-de-France qui devra être menée en complémentarité des travaux réalisés, ou en cours. Plus précisément :

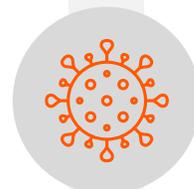
- ✓ Une « Vision Prospective Partagée des Emplois et des Compétences des métiers du sport » *réseau emploi Compétences – France Stratégie – Février 2019*
- ✓ Une analyse prospective sur l'évolution des emplois, des types de structures et des grandes tendances et une cartographie des métiers associés - *EDEC Culture Création Communication Sport et Tourisme – juin 2021*
- 🕒 Une cartographie des emplois mobilisés dans le cadre des JOP 2024 dans les secteurs de l'organisation des jeux – *EDEC Grands Événements Culturels et Sportifs*

Le périmètre de l'étude devra permettre de prendre en compte également les métiers du Golf et les métiers connexes de l'animation auxquels préparent des diplômés communs aux deux secteurs, notamment le BPJEPS animateur

OBJECTIFS



Conduire UNE ANALYSE PROSPECTIVE, qualitative et quantitative, fondée sur les perspectives d'évolution et leurs impacts sur les activités des entreprises de la branche A L'ECHELLE DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE et de SES HUIT DEPARTEMENTS.



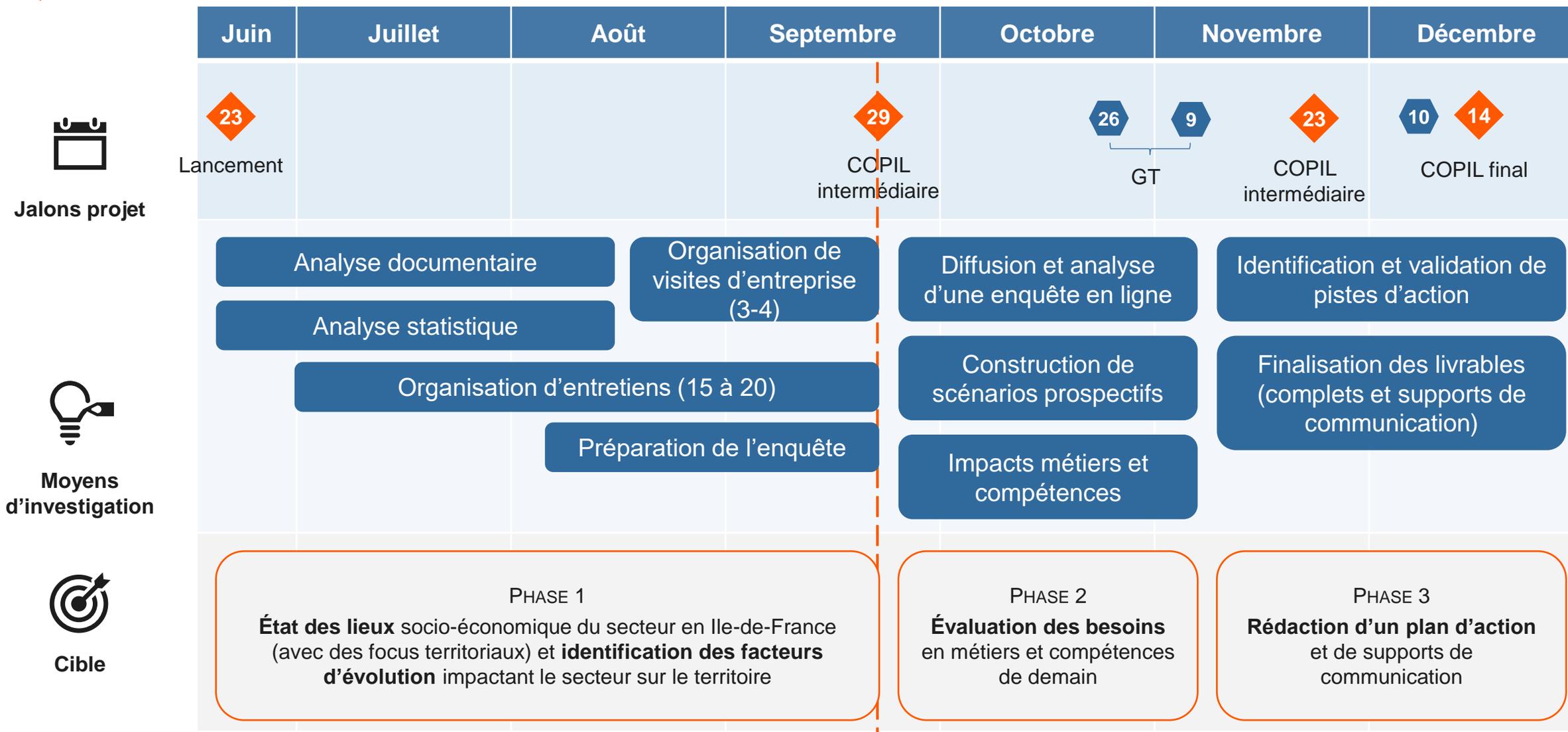
Analyser L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DES MÉTIERS en fortes mutations, notamment en raison du développement de nouvelles pratiques sportives et de la diversification des profils.



Formuler DES PRÉCONISATIONS, en s'appuyant sur l'identification des métiers ou des compétences menacés, en mutation, en tension ou en développement et émergence.

Objectifs et méthodologie

Un projet qui se déroule sur le second semestre 2021





P
A
R
T
I
E

2

LE SPORT EN ÎLE- DE-FRANCE

Portrait socio-économique

Chiffres clés

L'ÎLE-DE-FRANCE et ses huit départements

Paris (75)

Seine-et-Marne (77)

Yvelines (78)

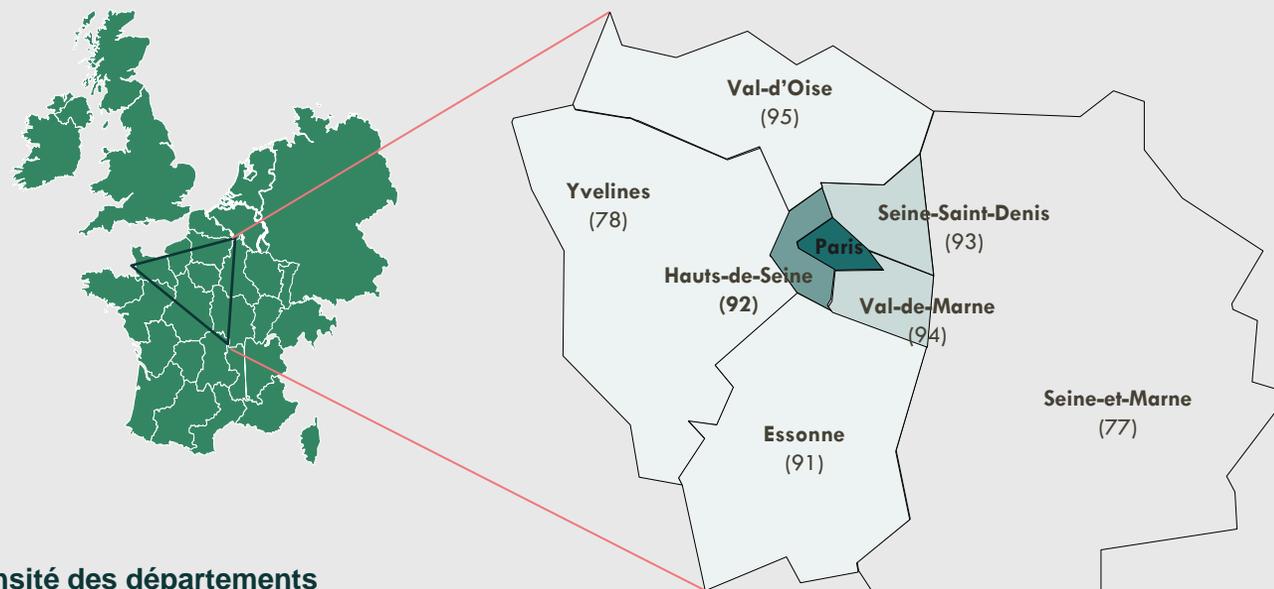
Essonne (91)

Hauts-de-Seine (92)

Seine-Saint-Denis (93)

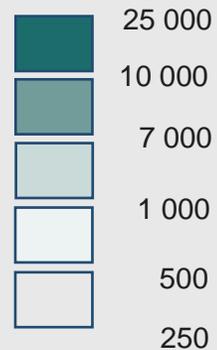
Val-de-Marne (94)

Val-d'Oise (95)



Densité des départements

Source : Insee 2018



La méthodologie pour calculer le nombre d'effectifs dans la branche du sport et du golf s'appuie sur **une analyse croisée des données de statistiques publiques obtenues** :

- une approche par les différentes conventions collectives qui règlementent la filière,
- Une approche par les codes APE pour une approche métier.

Nous constatons **une rupture statistique en 2017** qui est probablement due à un changement de méthode de recensement de la part des institutions publiques.

En Île-de-France, le sport apparaît comme **un secteur porteur, malgré des incertitudes portant sur le retour des adhérents sur du court terme.**

Les professionnels sont au nombre de 30 000 (hors sport professionnel et hors golf). Ils ont connu **une évolution de 6%** avant la crise sanitaire.

Ils représentent **près de 22% des effectifs du sport en France.**

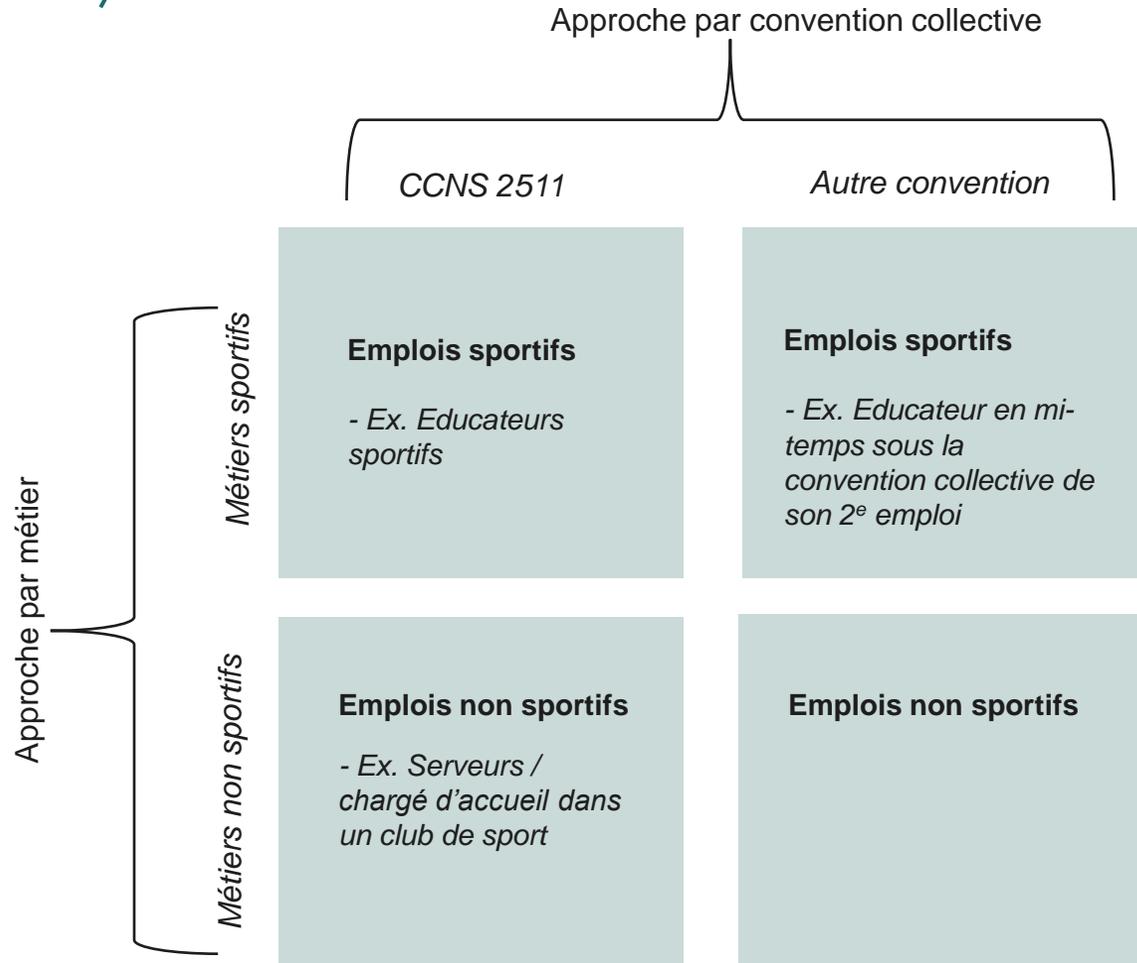
Leurs conditions de travail sont marquées par des temps de travail fragmentés : il existe encore une forte représentation des temps partiels et des CDD, surtout pour les professionnels de moins de 35 ans.

Le sport professionnel évolue différemment du sport amateur.

Il existe des disparités importantes entre Paris, la petite couronne et la grande couronne, particulièrement en ce qui concerne **l'accès aux infrastructures sportives et les conditions de travail.**

La mécanique de calcul de l'emploi dans la filière Sport

Note méthodologique



Le périmètre des données statistiques

À la Convention Collective Nationale du Sport IDCC 2511 s'ajoutent 5 Conventions spécifiques relevant également de la branche du sport :

- IDCC 5507 : personnels administratifs du football,
- IDCC 5526 : charte du football professionnel,
- IDCC 5540 : charte du football indépendant,
- IDCC 5541 : charte du rugby professionnel,
- IDCC 5542 : charte du basketball professionnel.

Les indicateurs de la branche du Sport sont définis à partir de la convention collective nationale du sport d'IDCC : 2511. Les salariés de la branche sont majoritairement dans les entreprises et établissements de code APE :

- ✓ 93.11Z : Gestion d'installations sportives,
- ✓ 93.12Z : Activités de clubs de sport – 70% des structures de la branche,
- ✓ 93.13Z : Activités des centres de culture physique,
- ✓ 93.19Z : Autres activités liées au sport,
- ✓ 93.29Z : Autres activités liées au sport récréatives et de loisirs, *n.c.a.*,
- ✓ 85.15Z : Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs.

Comparaison entre deux approches de calcul

Le nombre de personnes qui travaillent dans la filière du sport en Île-de-France



Méthodologie de calcul par convention collective

Nombre de personnes sous l'IDCC 2511 en 2019 en Île-de-France

30 000

Source : DADS 2019 et traitement KYU



Méthodologie de calcul par code APE

Nombre de personnes pour les principaux codes APE en 2019 en Île-de-France

Source : ACOSS 2019 et traitement Kyu

8515 Z	9311 Z	9312 Z	9313 Z	9319 Z	9329 Z	TOTAL
956	2 700	19 200	1 900	2 800	426	27 982

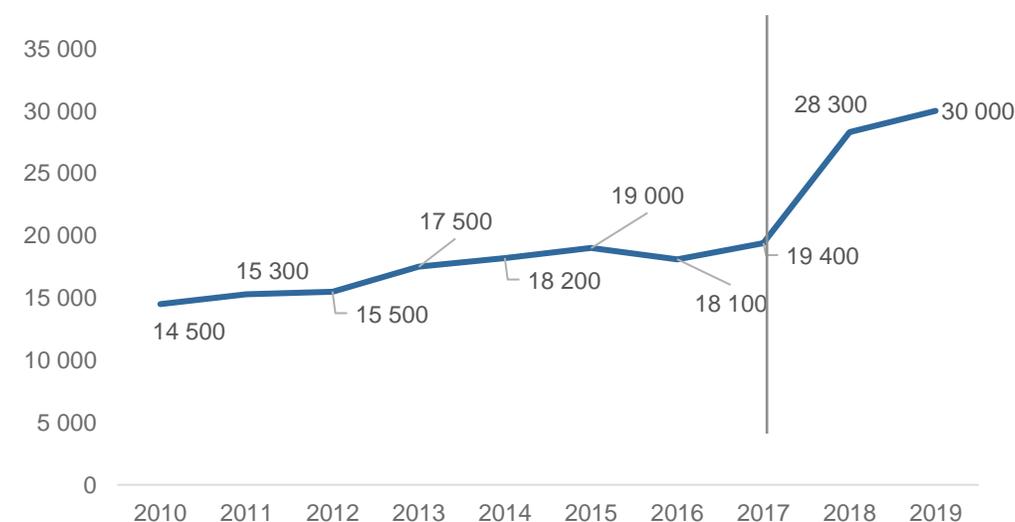
Nota Bene : Nous constatons **une rupture statistique** dans les bases de données de l'Insee et du Ministère du Travail, suite au passage du DADS vers le DSN.

Nous constatons **une très forte croissance du nombre de salariés dans tous les secteurs à forte intensité de main d'œuvre** (restauration, hôtellerie, sécurité et sport notamment).

La méthode de recensement pourrait avoir changé. Ainsi les contrats précaires semblent-ils à présent mieux renseignés. Il faudra donc faire particulièrement attention à l'historique.

Ce changement de méthodologie débute en 2017. Il faudra bien garder ce point à l'esprit, avant d'analyser l'historique des données.

Rupture statistique



Dynamiques d'emploi dans le sport en Île-de-France

L'approche par la Convention Collective pour appréhender les caractéristiques des professionnels du sport (hors sport professionnel)

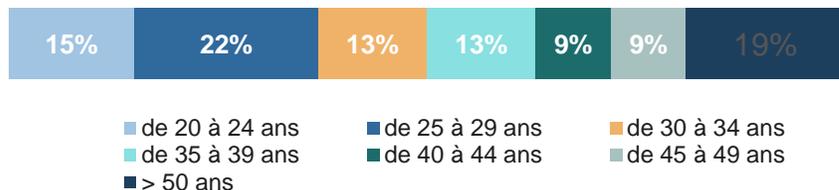
Évolution des salariés dans le sport

Source : DADS 2018 et 2019 avec traitement KYU

+ 6%

Pyramide des âges

Source : DADS 2018 et traitement KYU



Portrait des personnes sous CC en Île-de-France

Source : DADS 2019 et traitement KYU

Conditions d'emploi	Hommes / Femmes	Contrats de travail
Temps complet 68% Temps partiel 32%	Hommes 61% Femmes 39%	CDI 83% CDD 17%

Les professionnels du sport sont jeunes : **51% des effectifs ont moins de 35 ans**. Environ un quart des moins de 35 ans sont embauchés en CDD, tandis que les effectifs de plus de 35 ans le sont en CDI à plus de 80%.

Les personnes placées sous les conventions IDCC 5507 et 5540 ne sont pas recensées dans les statistiques publiques :

- IDCC 5507 : la convention des personnels administratifs du football,
- IDCC 5540 : la charte du football indépendant.

Dynamiques d'emploi dans le sport en Île-de-France

L'approche par codes APE pour mieux appréhender les caractéristiques des professionnels du Sport

Portrait des effectifs, selon leurs codes APE en 2018 en Île-de-France

Source : Insee, APE et traitement KYU

Salarié	59% Activités de clubs de sport 18% Gestion d'installations sportives
Indépendant	46% Enseignement 30% Activités de clubs de sport
Employeur	24% Activités de clubs de sport 24% Activités des centres de culture physique
Aide familiale	46% Enseignement 36% Activités de clubs de sport

► Les salariés sont majoritaires dans chaque code APE.

Les **indépendants** se retrouvent essentiellement dans l'enseignement (46%) et les activités de clubs de sport (30%).

Les **employeurs** sont recensés dans les activités de clubs de sport et les activités des centres de culture physique.

Les **aides familiales** sont dans l'enseignement et les activités des clubs de sport.

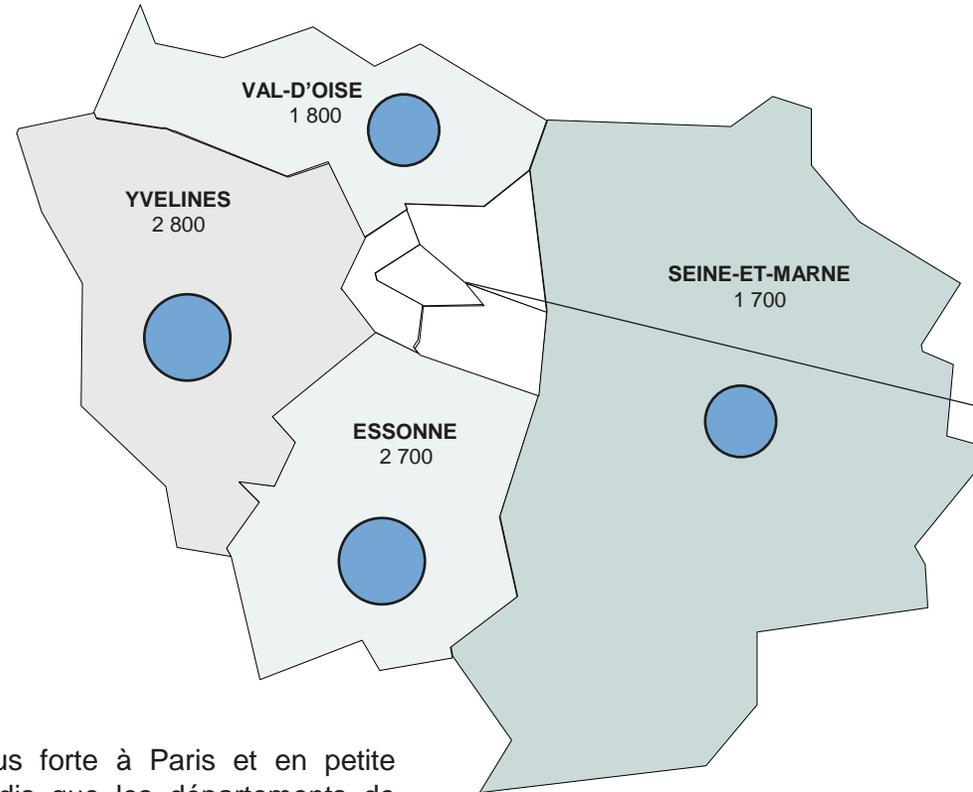
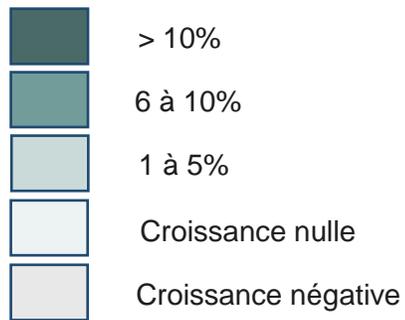
► Dans l'enseignement (8515Z), on retrouve 51% de salariés et 42% d'indépendants.

La parité est atteinte (50%) dans l'enseignement.

Répartition départementale de l'emploi salarié (sport et golf)

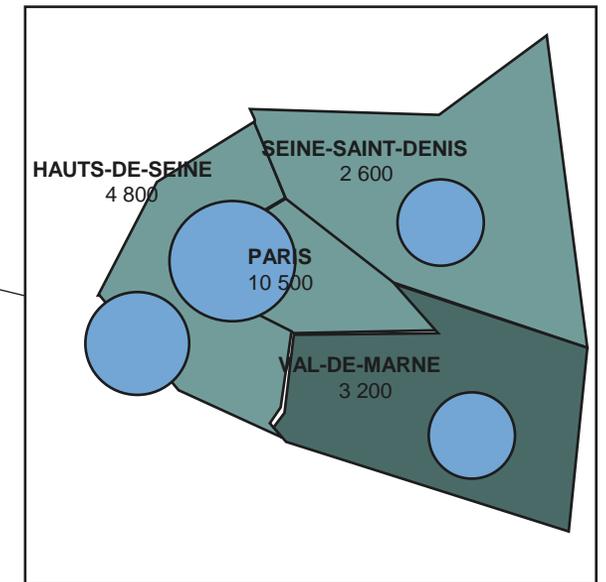
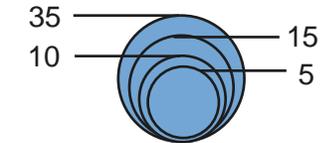
Plus de 20% des salariés franciliens de la filière du sport sont situés à Paris.

Evolution du nombre d'emplois salariés du sport et du golf entre 2018 et 2019 (en %) - par département



Part du département dans l'emploi régional sportif en 2019 (%)

Source : Insee DADS, traitement KYU.



La croissance des salariés du sport est plus forte à Paris et en petite couronne où la demande stimule l'offre, tandis que les départements de grande couronne peinent à enclencher cette même dynamique. Département sportif, les Yvelines font office d'exception, en affichant une croissance nulle.

Clubs employeurs et organisation des activités professionnelles

Les gestionnaires gèrent l'accès des associations et des clubs aux infrastructures sportives.

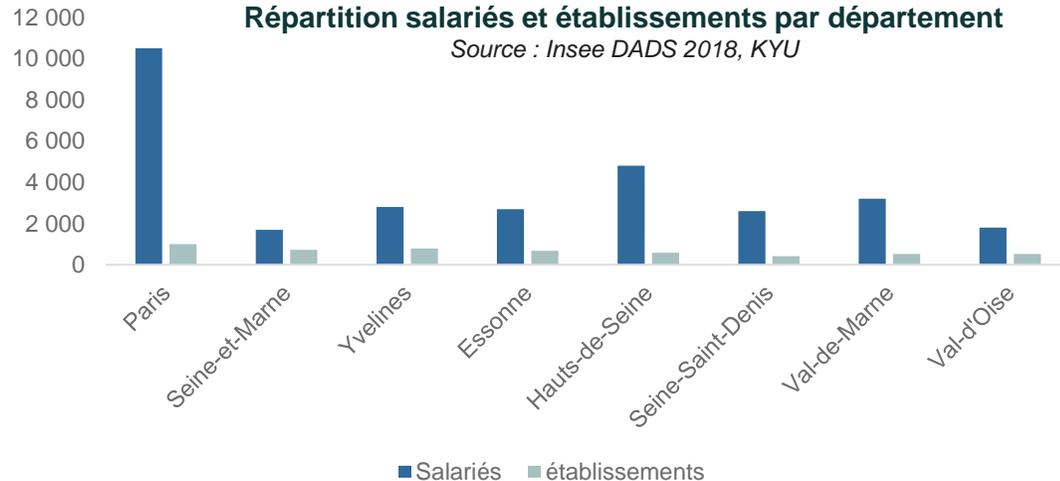
Etablissements dans le sport / IDF

Source : DADS 2019 et traitement KYU

5 300

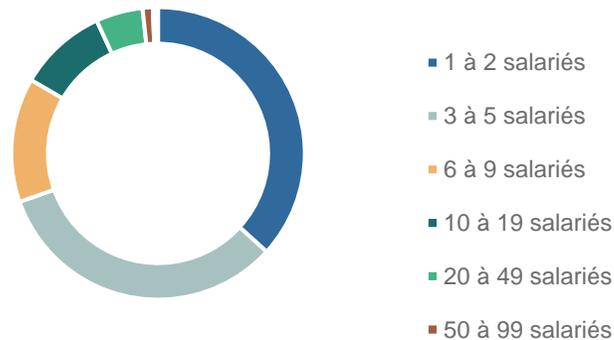
Répartition salariés et établissements par département

Source : Insee DADS 2018, KYU



Part de clubs sportifs employeurs selon le nombre d'effectifs

(Source : INSEE, répertoire SIRENE)



Les clubs sportifs franciliens :

- Les clubs d'Île-de-France disposent de **budgets conséquents** (131 500 € en moyenne), en comparaison avec le reste de la France. *Source : CNOSF*
- La structure du budget des clubs franciliens est fortement **concentrée autour des recettes d'adhésion**.
- **Pour qu'un club soit opérationnel et pérenne**, il faudrait une **taille critique en termes d'adhérents** (entre 500 et 1000 adhérents) et une **stabilité financière** (diversification des sources de revenus et capacités financières pour deux années en termes de charge).

La complexité de l'accès aux infrastructures sportives :

- **L'accès des associations et des clubs sportifs aux infrastructures sportives conditionne leurs activités.**
- Il est difficile de créer plusieurs clubs sportifs sur un même territoire, lorsqu'il y a de la **concurrence** pour obtenir des créneaux d'accès aux équipements. Les créneaux pendant lesquels les pratiquants seront plus nombreux seront davantage prisés.
- Au vu d'une **demande en sport de plus en plus forte et complexe**, de la **faible rénovation du parc** et de la **tendance parfois à monétiser l'accès au parc d'équipements**, la structuration des clubs semble incontournable.
- **La commune qui est le premier interlocuteur public** incite à des fusions entre clubs et à une optimisation des créneaux horaires. C'est elle qui les subventionne en partie.

Les caractéristiques du sport professionnel

Le sport professionnel n'est pas soumis aux mêmes problématiques que le sport amateur.

- ▶ **Peu de personnes relèvent des conventions collectives spécifiques au Sport professionnel en Île-de-France.**

285 personnes (2017) : Charte du football professionnel IDCC 5526

128 personnes : Rugby professionnel IDCC 5541

48 personnes : Charte du Basketball professionnel IDCC 5542

- ▶ **Dans le sport professionnel, la demande est plus forte que l'offre :** tant pour les sportifs qui veulent devenir professionnels que pour les personnels.

Les professionnels autour des équipes professionnelles sont de plus en plus spécialisés.

- Le staff s'agrandit et incorpore de plus en plus de compétences.
- Les salariés sont recrutés pour leurs compétences spécifiques et complémentaires, par grande famille de discipline sportive.
 - Par exemple, un kinésithérapeute avec une spécialisation sur des positions de jeu en rugby pour accompagner une équipe professionnelle.

- ▶ **Des compétences en gestion et en planification pour les entraîneurs.**

- L'entraîneur a un rôle renforcé de gestionnaire humain avec des compétences professionnelles d'ordre médical et psychologique, informatique et managérial.

- ▶ **Les statistiques et l'usage des données :**

- L'analyse des vidéos permet une collecte massive d'informations et de datas à laquelle les joueurs sont associés.

- ▶ **Tout se fait de plus en plus vite, sans aléatoire.**

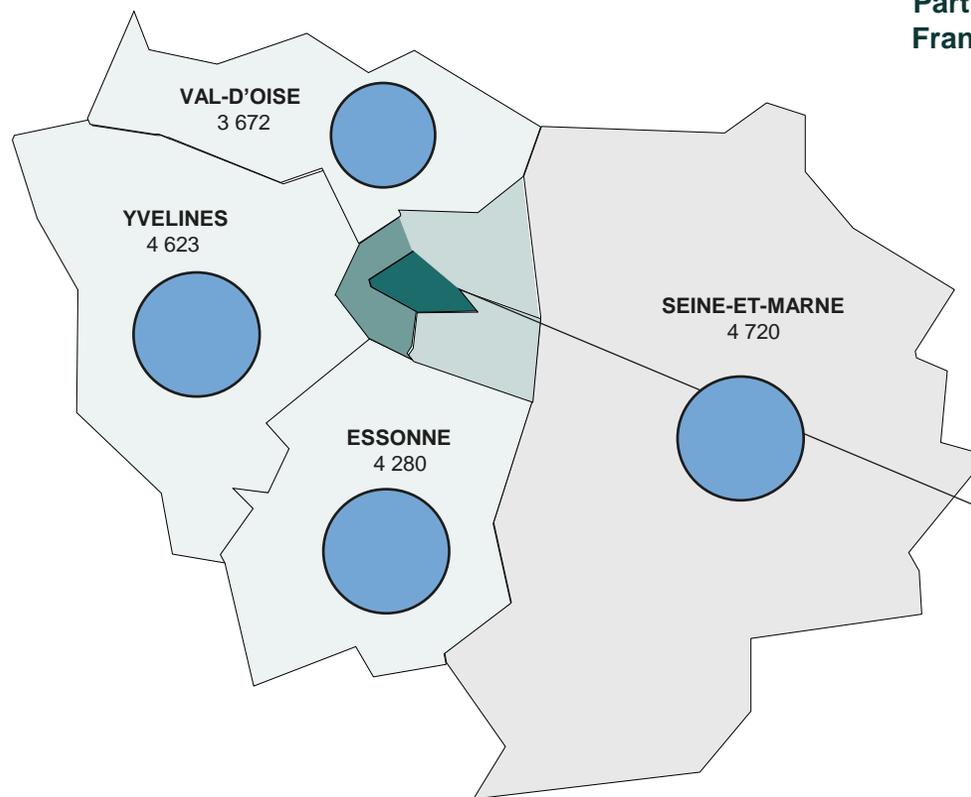
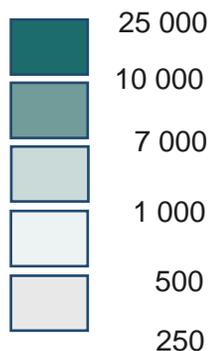
- Dès qu'il y a compétition, l'utilisation de ces données se fait à l'instant t pour améliorer la performance des sportifs (pendant la mi-temps des matchs, par exemple).
- L'arrivée de l'utilisation généralisée des statistiques fait qu'il y a de moins en moins d'aléatoire.

Répartition départementale des infrastructures sportives

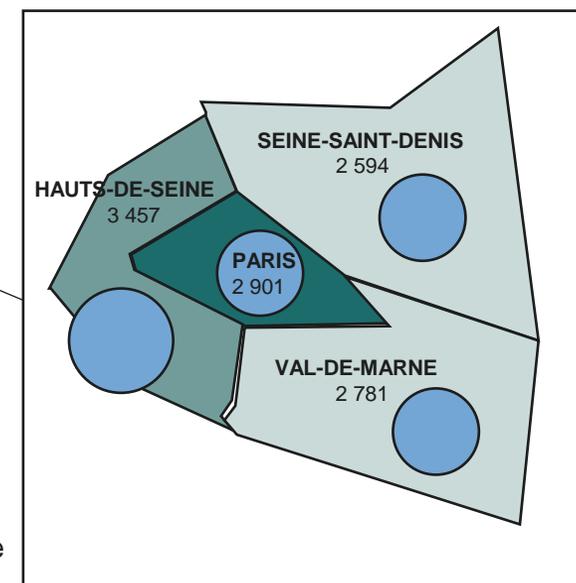
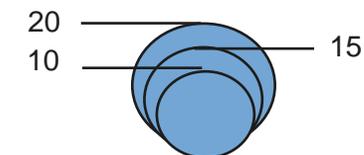
Les infrastructures sportives sont plus nombreuses dans les départements moins denses.

Densité des départements

Source : Insee 2018



Part des infrastructures sportives du département en Île-de-France - Source : Recensement des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques. Data.gouv.fr



- **Le coût du foncier et le manque d'espace** qui caractérisent l'Île-de-France et surtout Paris expliquent la difficulté à lancer de grands projets de construction d'infrastructures sportives.
- Si **le ratio du nombre d'infrastructures pour 10 000 habitants est relativement faible en Île-de-France**, les infrastructures sont généralement plus condensées, voire de plus grande taille, que les infrastructures du reste de la France.
- Datant du plan de programmation des équipements des années 60 et 80s, les équipements peuvent nécessiter **des rénovations dont les coûts ne sont pas neutres**.
- Il existe **différentes initiatives de créations de centres de football et de basket-ball en salle**.

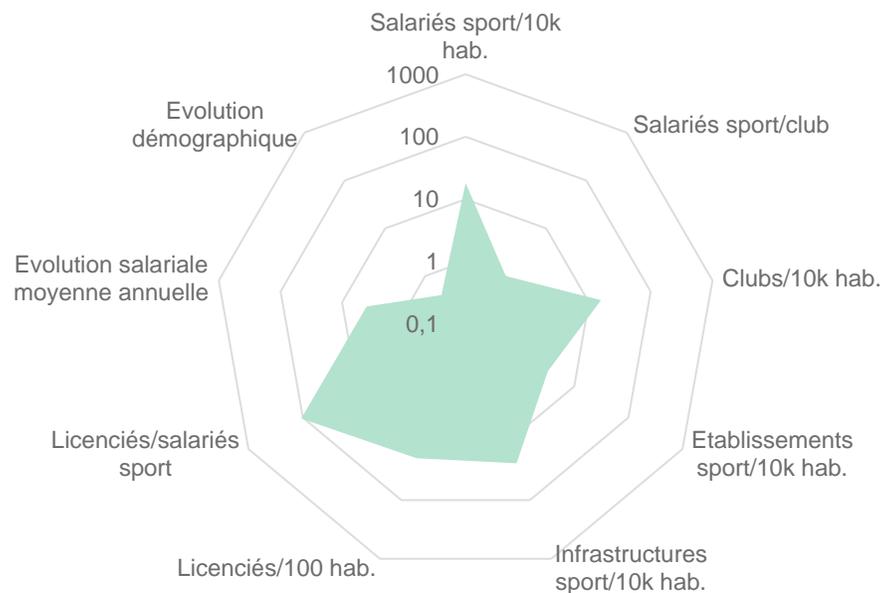
Analyses départementales de la branche Sport

Synthèse sur le diagnostic territorial

Remarque importante : les analyses ci-dessous ont été faites, avant le changement de méthode de recensement. Nous procéderons à un redressement en fin de chapitre.

- **Paris regroupe plus de 30 % des salariés franciliens. Les Hauts-de-Seine** viennent ensuite (moins de 20%).
- Si **Paris compte peu de licenciés** au vu du nombre de ses habitants, **les Hauts-de-Seine et les Yvelines en compte beaucoup plus** (quasiment deux fois plus pour les Yvelines qu'à Paris).
- **La Seine-Saint-Denis** est un territoire où **les effectifs sont moins nombreux dans la filière du sport que dans les autres territoires de la petite couronne**, malgré un nombre de licenciés assez élevé.
- Pour le Val-de-Marne, **l'évolution salariale est forte** depuis 2011 (+5%). Or, **les taux d'encadrement des habitants et des licenciés par des salariés** sont plus proches de ceux de la Seine-Saint-Denis que des Hauts-de-Seine.
- **La Seine-et-Marne est un territoire qui présente des caractéristiques atypiques** : l'évolution des salariés dans le sport et golf est négative sur ces 10 dernières années (-0,35%), le taux d'encadrement des habitants par des salariés est plus faible que la moyenne francilienne.
- **L'Essonne connaît une croissance relativement forte des salariés de la branche**, avec un nombre important de licenciés.
- **Le Val-d'Oise** est le département francilien qui a **le moins de salariés dans la branche sport et golf** et l'un des départements avec **le moins de licenciés sportifs** (avec la Seine-Saint-Denis).
- En Île-de-France, on compte **24 équipements sportifs pour 10 000 habitants, alors que la moyenne nationale est à 46**. Paris et la Seine-Saint-Denis sont les moins bien lotis (13 et 16 respectivement), tandis que la Seine-et-Marne, l'Essonne et les Yvelines le sont davantage (33 et 32).

Chiffres clés de la branche en Île-de-France



- **Licence sportive** : titre juridique d'adhésion à une fédération donnant lieu au paiement d'une cotisation annuelle.
- **Club sportif** : représente une personne morale (association ou société) affiliée à une fédération sportive.
- **Etablissement d'activités physiques ou sportives (EAPS)** : est défini comme toute entité qui organise la pratique d'une activité physique ou sportive.

• INDICATEURS D'ACTIVITE : permettent de mesurer l'activité dans la filière au sein du département

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	30 686
	Evolution des effectifs 2019-2020	2,16 %
	Evolution des effectifs (moyenne par an/2011)	4 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	19 310
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	5 261
Infrastructures sportives	Nombre total	29 028
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	2 372 500

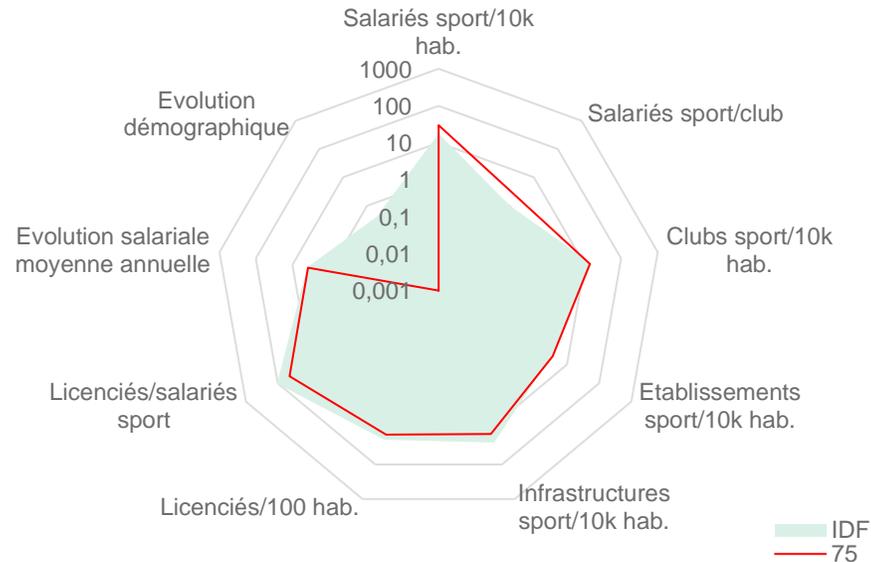
• RATIOS DE POSITIONNEMENT : rendent compte d'éléments structurants pour des comparaisons entre départements.

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	25
Effectifs du sport	Club de sport	1
Clubs sportifs	10 000 habitants	16
Etablissements sportifs	10 000 habitants	4
Infrastructures sportives	10 000 habitants	24
Infrastructures sportives	Km2	2
Licenciés sportifs	100 habitants	19
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	111

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE : permettent d'évaluer la dynamique et la trajectoire économique et sociale d'un département.

Démographie (2018)	0,40 %
Médiane du niveau de vie (euros/2018)	23 860

Chiffres clés de la branche à : Paris (75)



Commentaires :

- Cœur de la Métropole du Grand Paris, Paris donne l'impulsion à la dynamique francilienne. Paris est le premier pôle d'emploi francilien, avec près d'un tiers des emplois régionaux. De **grandes disparités** existent entre les arrondissements de la capitale.
- Plus de 30 % des salariés franciliens de la branche sont situés à Paris.
- **Les taux d'encadrement des habitants et des licenciés par des salariés du sport sont les plus élevés d'Île-de-France.** Paris compte **peu de licenciés** au vu de sa population.
- En raison de la densité parisienne (20 fois plus forte qu'en Île-de-France), du coût du foncier parisien et du manque d'espace, **les infrastructures sportives manquent dans la capitale.** C'est le territoire qui a le moins d'infrastructures pour 10 000 habitants. Elles sont plus condensées qu'ailleurs.

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	10 852
	Croissance des effectifs 2019-2020	3,70 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	2,70 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	3 031
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	1 044
Infrastructures sportives	Nombre total	2 901
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	304 200

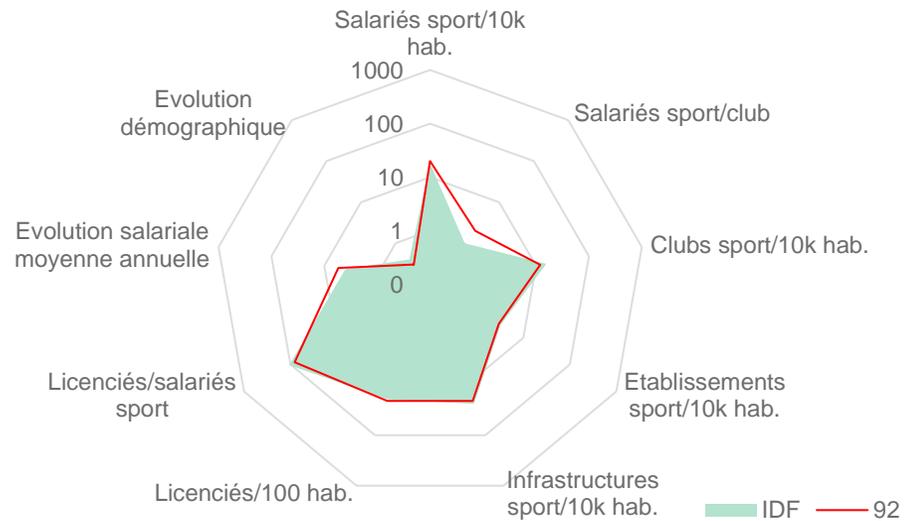
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	50
Effectifs dans le sport	Club de sport	3
Clubs sportifs	10 000 habitants	14
Etablissements sportifs	10 000 habitants	4
Infrastructures sportives	10 000 habitants	13
Infrastructures sportives	Km2	28
Licenciés sportifs	100 habitants	14
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	43

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (euros)	- 0,50%
Médiane du niveau de vie (euros / 2018)	28 270

Chiffres clés de la branche dans : les Hauts-de-Seine (92)



Commentaires :

- **Deuxième pôle d'emploi francilien**, les Hauts-de-Seine ont une médiane du niveau de vie supérieure à la moyenne francilienne. Des **inégalités de revenus** caractérisent toutefois son territoire : les revenus les plus riches sont au minimum de 5 000 euros et les plus pauvres de 1018 euros au maximum par mois. [Rapport Insee 2018](#)
- Le département **compte le plus de sportifs réguliers**, au moins une heure par semaine. [Source IRDS 2018](#) Le nombre de licenciés par habitant est l'un des trois plus importants de la région.
- **Après Paris, c'est le département francilien avec le plus grand nombre de salariés de la branche** : 60% de la masse salariale parisienne. Néanmoins, **les licenciés sont près de 2 fois moins encadrés par des salariés qu'à Paris.**

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	4 827
	Croissance des effectifs 2019-2020	1,17 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	5,44 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	2 002
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	584
Infrastructures sportives	Nombre total	3 457
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	336 156

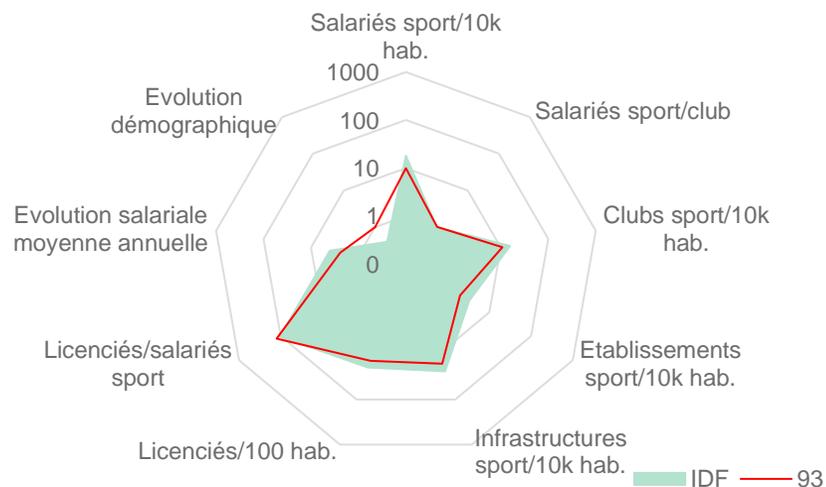
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	29
Effectifs dans le sport	Club de sport	2
Clubs sportifs	10 000 habitants	12
Etablissements sportifs	10 000 habitants	4
Infrastructures sportives	10 000 habitants	21
Infrastructures sportives	Km2	20
Licenciés sportifs	100 habitants	21
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	85

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (euros)	0,30 %
Médiane du niveau de vie (euros / 2018)	28 040

Chiffres clés de la branche en : Seine-Saint-Denis (93)



Commentaires :

- C'est un département relativement jeune : **36 % de la population a moins de 25 ans**. Si les cadres sont de plus en plus nombreux, le département reste un département **post-industriel et cosmopolite, avec de fortes disparités voire de grande pauvreté**. Les **grands chantiers actuels** lancés dans le département (l'accueil des JOP Paris 2024) ont pour objectif de transformer le territoire et d'y réduire les inégalités avec le reste de la région.
- Il s'agit de l'un des départements franciliens qui compte **le moins de licenciés**. La croissance salariale n'est pas des plus fortes, alors que **le taux d'encadrement des habitants par des salariés du sport est l'un des plus faibles**. Il y a **3 fois moins de salariés qui encadrent les licenciés qu'à Paris**.
- Après Paris, c'est le département qui a **le moins d'infrastructures sportives par habitant**.

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	2 593
	Croissance des effectifs 2019-2020	0,62 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	2,40 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	1 771
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	410
Infrastructures sportives	Nombre total	2 594
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	228 222

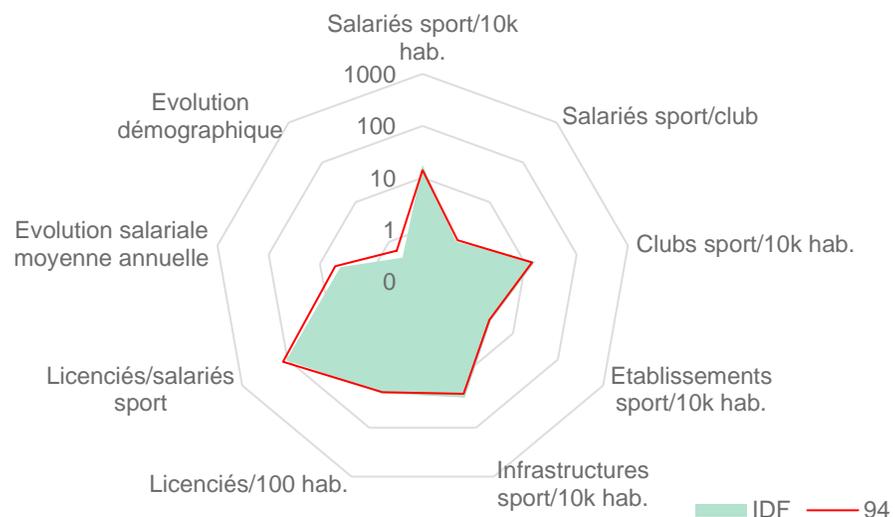
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	15
Effectifs dans le sport	Club de sport	1
Clubs sportifs	10 000 habitants	11
Etablissements sportifs	10 000 habitants	2
Infrastructures sportives	10 000 habitants	16
Infrastructures sportives	Km2	11
Licenciés sportifs	100 habitants	14
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	127

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	1,00 %
Médiane du niveau de vie (2018 / euros)	17 040

Chiffres clés de la branche dans : le Val-de-Marne (94)



Commentaires :

- Le département **accentue son statut de zone résidentielle** dans le cadre de la Métropole du Grand Paris. Il existe des grands pôles générateurs de dynamisme (l'aéroport d'Orly, le Marché de Rungis et le secteur de la santé). Toutefois, il existe de **fortes disparités sociales** sur son territoire, notamment en termes de répartition des emplois sur le territoire. Par exemple, Créteil embauche 2 fois plus que Vitry-sur-Seine pour une population légèrement inférieure.
- Si **l'évolution salariale est forte** depuis 2011 (+5%), **les taux d'encadrement des habitants et des licenciés par des salariés** sont plus proches de ceux de la Seine-Saint-Denis que des Hauts-de-Seine.
- Le nombre d'infrastructures sportives par habitant** est inférieure à la moyenne francilienne.

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	3 200
	Croissance des effectifs 2019-2020	- 0,29 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	5,09 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	1 901
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	519
Infrastructures sportives	Nombre total	2 781
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	257 903

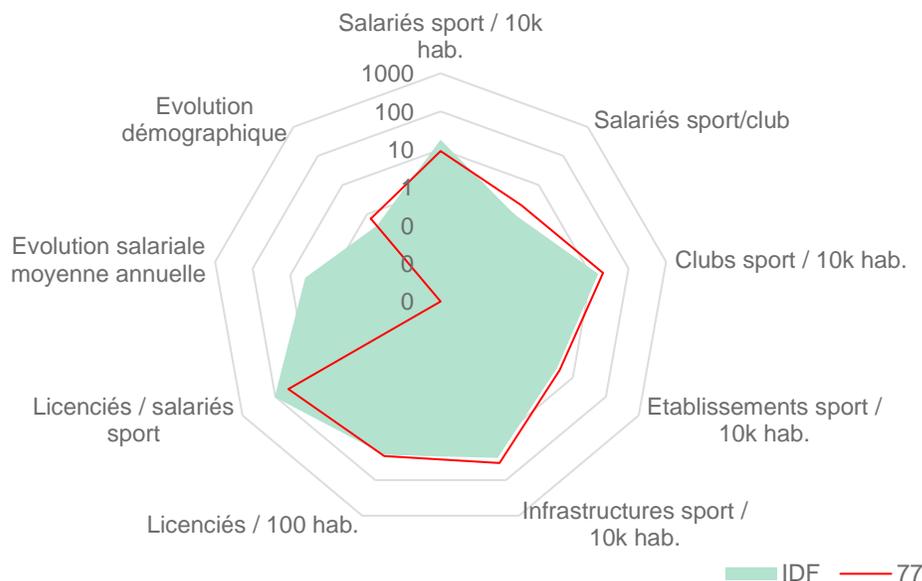
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	22
Effectifs dans le sport	Club de sport	6
Clubs sportifs	10 000 habitants	14
Etablissements sportifs	10 000 habitants	4
Infrastructures sportives	10 000 habitants	20
Infrastructures sportives	Km2	11
Licenciés sportifs	100 habitants	18
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	125

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	0,60 %
Médiane du niveau de vie (2018 / euros)	22 880

Chiffres clés de la branche en : Seine-et-Marne (77)



Commentaires :

- Le département **accentue son statut de zone résidentielle**, ce qui est d'autant plus renforcé avec la crise covid. Cependant, les centres urbains périphériques souffrent de **développement économique** et de précarité énergétique liée aux transports ou à la vétusté des infrastructures (Provins, La Ferté-sous-Jouarre, Nemours).
- Avec une faible densité de population, la Seine-et-Marne a **le plus grand nombre d'équipements sportifs, rapporté au nombre d'habitants**.
- Le département est le seul département d'Île-de-France à avoir une **évolution négative des salariés dans le sport et golf depuis 2011. Le taux d'encadrement des habitants par des salariés est faible**. En revanche, le nombre de licenciés par salarié est le même qu'à Paris.

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	1 677
	Croissance des effectifs 2019-2020	0,57 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	- 0,35 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	2 996
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	729
Infrastructures sportives	Nombre total	4 720
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	290 538

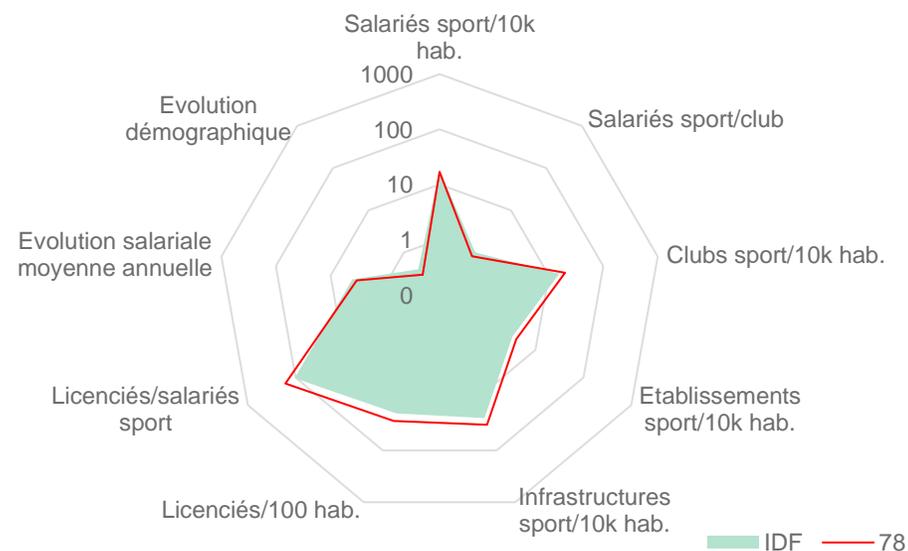
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	11
Effectifs dans le sport	Club de sport	2
Clubs sportifs	10 000 habitants	21
Etablissements sportifs	10 000 habitants	5
Infrastructures sportives	10 000 habitants	33
Infrastructures sportives	Km2	1
Licenciés sportifs	100 habitants	21
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	233

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	0,70 %
Médiane du niveau de vie (2018 / euros)	23 470

Chiffres clés de la branche dans : les Yvelines (78)



Commentaires :

- L'ensemble du département est dynamisé par le bassin d'emploi stratégique Versailles-Saclay. Y sont représentés 8 % des salariés d'Île-de-France, soit plus de 80 % des salariés du département. Il existe de fortes disparités.
- Si la croissance salariale est en-dessous de la moyenne francilienne, **les Yvelines sont le 3^e département qui compte le plus de salariés par habitant.**
- C'est également le département qui **a le plus grand nombre de clubs sportifs et le plus grand nombre de licenciés.**
- Compte tenu du nombre important de licenciés, **le taux de licenciés par salariés est le plus fort d'Île-de-France.**

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	2 827
	Croissance des effectifs 2019-2020	0,73 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	3,30 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	2 874
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	779
Infrastructures sportives	Nombre total	4 623
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	385 845

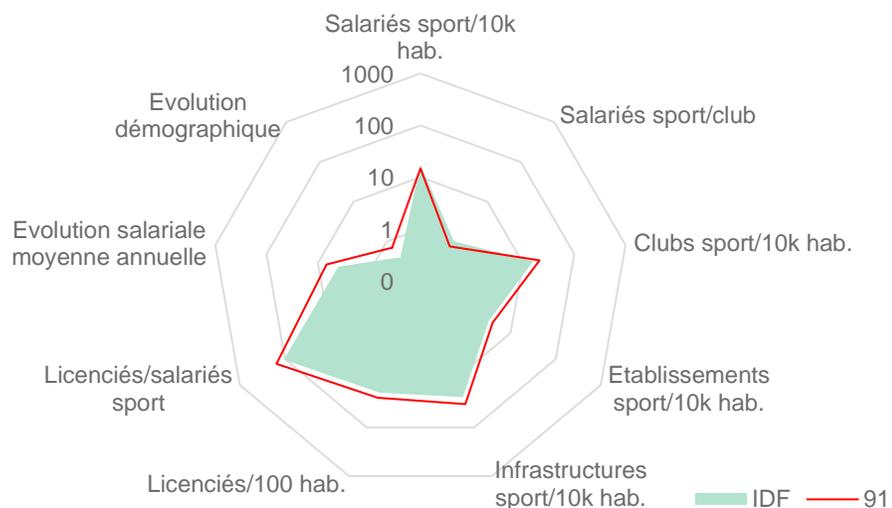
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	19
Effectifs dans le sport	Club de sport	>1
Clubs sportifs	10 000 habitants	20
Etablissements sportifs	10 000 habitants	5
Infrastructures sportives	10 000 habitants	32
Infrastructures sportives	Km2	2
Licenciés sportifs	100 habitants	27
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	196

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	0,30 %
Médiane du niveau de vie (euros / 2018)	26 810

Chiffres clés dans le branche en : Essonne (91)



Commentaires :

- Le département bénéficie de l'attractivité du plateau du Saclay. Si la construction de logements et autres infrastructures suivent le mouvement, le pôle d'activités du Saclay pourrait contribuer à la croissance démographique du département.
- Le territoire du sud est plus rural et moins exposé à la pauvreté que le nord-est mais l'éloignement des infrastructures et l'isolement peuvent fragiliser les conditions de vie des ménages.
- La croissance moyenne des salariés dans le sport et golf par an est l'une des plus fortes d'Île-de-France depuis 2011.**
- Au vu du nombre important de licenciés sur le territoire, **le nombre de licenciés par salarié est très élevé.**
- Avec les Yvelines, c'est le département qui compte **le plus grand nombre de clubs par habitant.**

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport et golf (2020)	Nombre total	2 817
	Croissance des effectifs 2019-2020	3,22 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	6,75 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	2 721
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	679
Infrastructures sportives	Nombre total	4 280
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	318 097

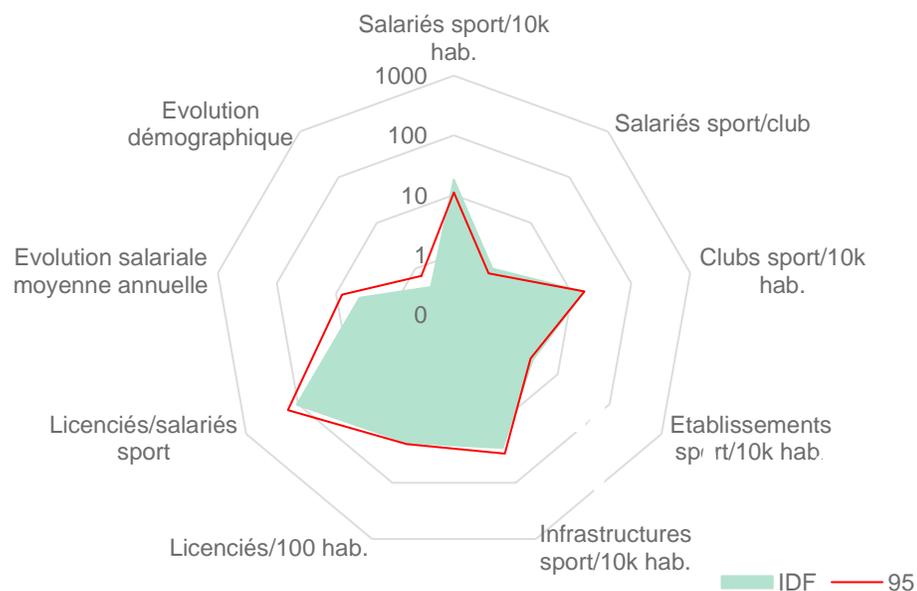
• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	21
Effectifs dans le sport	Club de sport	1
Clubs sportifs	10 000 habitants	21
Etablissements sportifs	10 000 habitants	5
Infrastructures sportives	10 000 habitants	33
Infrastructures sportives	Km2	2
Licenciés sportifs	100 habitants	25
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	166

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	0,70 %
Médiane du niveau de vie (2018 / euros)	23 920

Chiffres clés de la branche dans : le Val-d'Oise (95)



Commentaires :

- Axe de communication important, le territoire est aussi industriel et renferme quelques grands pôles de compétitivité (aéronautique, spatial), ce qui le dynamise. Des poches de pauvreté subsistent, en particulier d'Argenteuil à Sarcelles.
- **La croissance des salariés de la branche est la plus forte du territoire francilien**, depuis ces 10 dernières années (7,90%).
- **Le nombre de salariés dans le sport par habitant est l'un des plus faibles de la Région**, avec la Seine-Saint-Denis et la Seine-et-Marne.
- **Le nombre de licenciés par salariés est l'un des plus élevés d'Île-de-France. Le nombre de licenciés est l'un des plus faibles**, après la Seine-Saint-Denis.

• INDICATEURS D'ACTIVITE

Effectifs dans le sport (2020)	Nombre total	1 893
	Croissance des effectifs 2019-2020	5,39 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	7,90 %
Clubs sportifs (2020)	Nombre total	2 014
Etablissements sportifs (2019)	Nombre total	517
Infrastructures sportives	Nombre total	3 672
Licenciés sportifs (2020)	Nombre total	251 539

• RATIOS DE POSITIONNEMENT

Effectifs dans le sport	10 000 hab.	15
Effectifs dans le sport	Club de sport	>1
Clubs sportifs	10 000 habitants	16
Etablissements sportifs	10 000 habitants	4
Infrastructures sportives	10 000 habitants	30
Infrastructures sportives	Km2	3
Licenciés sportifs	100 habitants	20
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	186

• INDICATEURS DE LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE

Démographie (2018)	0,70 %
Médiane du niveau de vie (2018 / euros)	21 970

Enjeux de territoire

Si Paris se démarque des autres départements franciliens (par sa concentration de salariés, d'activités...), les autres départements entament des trajectoires de développement qui pour certains peuvent se regrouper.

	Paris	92 - 78	93 - 94	77 - 91	91 - 95
Projection territoriale	<ul style="list-style-type: none">❑ Démographie en baisse❑ Niveau de vie élevé	<ul style="list-style-type: none">❑ Démographie en légère hausse❑ Niveau de vie élevé (avec des grandes disparités sur le territoire)	<ul style="list-style-type: none">❑ Démographie en hausse❑ Niveau de vie en augmentation	<ul style="list-style-type: none">❑ Démographie en hausse❑ Dynamisme territorial en cours	<ul style="list-style-type: none">❑ Pas le même dynamisme que dans d'autres territoires franciliens
Projections Sport	<ul style="list-style-type: none">❑ Plus d'adhérents qui sont plus volatiles				
Réussites et/ou Difficultés	<ul style="list-style-type: none">❑ Accès difficiles aux infrastructures sportives❑ Tension au recrutement	<ul style="list-style-type: none">❑ Beaucoup d'adhérents❑ Forte demande en sport❑ Sport développé (effectifs et infrastructures)	<ul style="list-style-type: none">❑ Adhérents en hausse❑ Filière sport pas encore optimisée (clubs, effectifs)❑ Difficultés de recrutement (93)	<ul style="list-style-type: none">❑ Une trajectoire à la hausse est envisagée❑ Plus d'adhérents❑ Infrastructures sportives en augmentation	<ul style="list-style-type: none">❑ Croissance légère des adhérents de sport❑ Sport encore peu développé (infrastructures, effectifs...)

LE GOLF EN ÎLE-DE-FRANCE

Portrait socio-économique

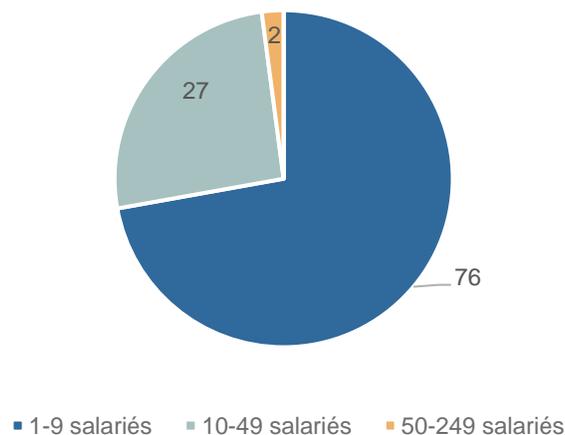
Les structures golfigues en Île-de-France

Etablissements dans le golf / IDF
Source : SIREN, REE, 2018 et traitement KYU

116

Répartition des établissements golfigues par tranche d'effectifs salariés en Île-de-France

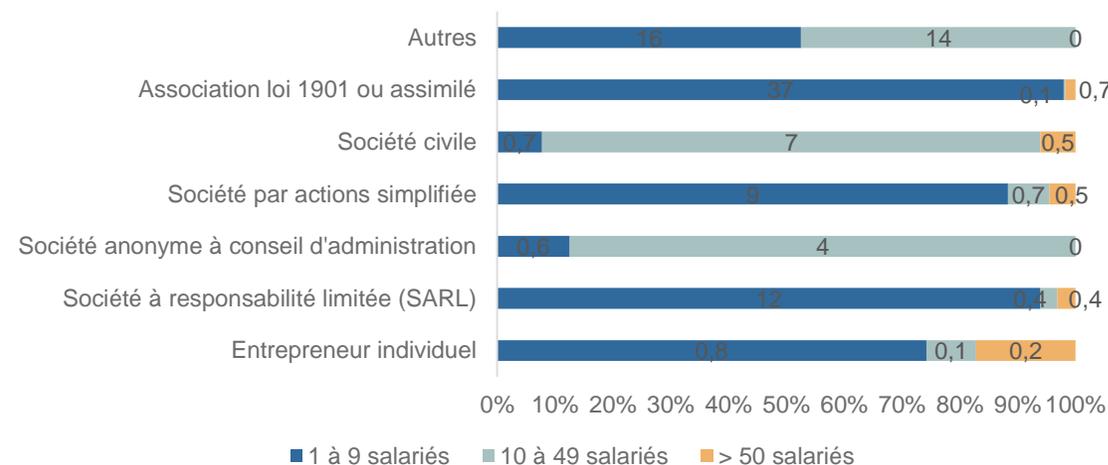
Source : SIREN, REE, 2018 et traitement KYU



- Les structures golfigues sont de forme associative, commerciale ou publique.
- Les structures de golf peuvent se constituer en **réseau** : elles le sont à 38%
Source : Rapport de branche 2019.
- Il est fréquent de favoriser l'accueil des participants par des prestations complémentaires à la pratique de golf : organisations de master class ou de tournois, école de golf, location d'équipement, boutique proshop, bar et restauration, hôtellerie, garderie, séminaires et événementiel, piscines...

Répartition des établissements golfigues par statut juridique et par tranche d'effectifs salariés en Île-de-France

Source : SIREN, REE, 2018 et traitement KYU



Le profil des effectifs dans le golf en Île-de-France

Les effectifs dans le golf sont marqués par des emplois stables, âgés majoritairement de plus de 35 ans.

Effectifs dans le golf / IDF

Source : ACOSS 2020 et traitement KYU

1 104

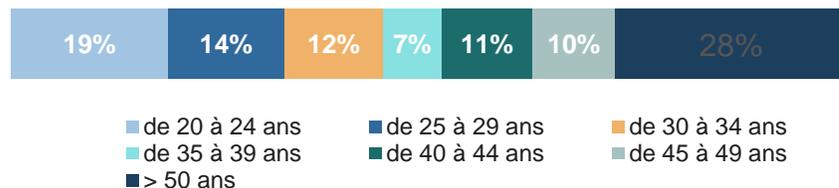
Portrait des personnes sous CC en Île-de-France

Source : DADS 2018 et traitement KYU

Conditions d'emploi	Hommes / Femmes	Contrats de travail
Temps complet 84% Temps partiel 17%	Hommes 67% Femmes 34%	CDI 78% CDD 10%

Pyramide des âges

Source : DADS 2018 et traitement KYU



Evolution salariale dans le golf en Île-de-France

Source : ACOSS 2020, traitement KYU



- Le nombre de licenciés de golf est stable depuis 5 ans, après avoir augmenté pendant plusieurs années. **En 2021, en France, on compte 430 000 licenciés dont 94 359 en Île-de-France** (Source : IRDS 2018). Il a gagné 7,5% en un an et +11% chez les jeunes.
- Contrairement au sport, les moins de 35 ans ne sont pas majoritaires. Les plus de 50 ans représentent 28% des effectifs.**
- Le nombre des salariés dans le golf ne connaît pas la même tendance. Il existe de fortes tensions au recrutement.

CHIFFRES CLÉS DE LA BRANCHE EN ÎLE-DE-FRANCE

• INDICATEURS D'ACTIVITE – ÎLE-DE-FRANCE

Source : Statistiques FF Golf

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	1 166
	Croissance des effectifs 2019-2020	1 %
	Evolution des effectifs par an (moyenne/2011)	0,13%
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	105
Licenciés en golf (2020)	Nombre total	94 359

• RATIOS DE POSITIONNEMENT – ÎLE-DE-FRANCE

Effectifs dans le golf	10 000 hab.	0,9
Effectifs dans le golf	Etablissement	10,5
Etablissements golifiques	10 000 habitants	0,1
Licenciés sportifs	Effectif dans le sport	86

CHIFFRES CLÉS DE LA BRANCHE GOLF PAR DÉPARTEMENTS

• INDICATEURS D'ACTIVITE – PARIS (75)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	10
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	36
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	25 503

• INDICATEURS D'ACTIVITE – HAUTS-DE-SEINE (92)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	187
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	10
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	23 621

• INDICATEURS D'ACTIVITE – SEINE-SAINT-DENIS (93)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	11
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	7
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	2 670

• INDICATEURS D'ACTIVITE – VAL-DE-MARNE (94)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	42
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	8
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	7 431

• INDICATEURS D'ACTIVITE – SINE-ET-MARNE (77)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	116
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	11
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	7 535

• INDICATEURS D'ACTIVITE – YVELINES (78)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	432
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	13
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	20 662

• INDICATEURS D'ACTIVITE – ESSONNE (91)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	153
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	10
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	8 478

• INDICATEURS D'ACTIVITE – VAL-D'OISE (95)

Effectifs dans le golf (2020)	Nombre total	215
Etablissements golifiques (2018)	Nombre total	9
Licenciés en golf (2018)	Nombre total	7 515



P
A
R
T
I
E
4

Facteurs d'évolution & Impacts métiers et compétences

Contextualisation de l'étude prospective

Les facteurs d'évolution qui impactent la filière sport et golf et qui pourraient faire évoluer métiers et effectifs

▶ La demande en sport évolue. Elle se fait plus volatile.

- Moins d'engagement et plus d'expériences nouvelles. Moins de compétition et plus de loisirs. Le sport se pratique hors structure. Il entre dans la santé et le travail.
- La demande se diversifie, se démocratise et se massifie.

▶ L'offre de services dans le sport est en pleine mutation et devrait théoriquement suivre l'évolution de la demande.

- L'offre est personnalisée. Les structures s'attèlent à présenter plus de souplesse dans les créneaux horaires, de la flexibilité entre les disciplines pratiquées.

▶ L'entrée du digital dans le mode de fonctionnement des structures sportives.

- La notion d'immédiateté est à travailler au sein des structures : de son enregistrement à la pratique.
- La relation client, la communication et le marketing digital deviennent incontournables pour les clubs.

▶ Le rapport au public se transforme.

- L'accès aux équipements sportifs (détenu majoritairement par les collectivités territoriales) est parfois contraignant (horaires prisés) et conditionne les activités des associations.
- En raison des aides publiques qui diminuent, les associations sportives cherchent de nouveaux modèles économiques et par là, de nouveaux partenariats à concevoir (public/privé).

▶ La concurrence se fait de plus en plus forte et se diversifie.

- De nouveaux acteurs entrent en compétition : nouveaux types de structures, nouvelles infrastructures, nouveaux accompagnateurs de pratique.

▶ La crise sanitaire semble aujourd'hui jouer plus sur les motivations des pratiquants que sur la structuration des clubs.

- Les pratiquants recherchent davantage des loisirs, de la nature et de la détente, en prenant le temps.

▶ Les JOP 2024 à Paris peuvent être un élément sur lequel le monde sportif peut capitaliser.

- En premier lieu, les Jeux Olympiques sont l'opportunité de développer une riche stratégie de communication vers le sport et de stratégie de développement (digital).

▶ Le sport professionnel fait face à un développement de l'hyperspécialisation des métiers et à une exigence d'immédiateté.

- Les performances sont analysées quasiment instantanément.

Contextualisation en Île-de-France

Si la filière sport et golf est en pleine mutation, elle doit aussi faire face à des obstacles pour se transformer (court et long terme). Pour cela, des priorités ont été établies pour les clubs où Branche et OPCO se positionnent comme les premiers relais.

Des problèmes d'effectifs structurels qui nécessitent le recours permanent à des bénévoles pour assurer l'activité sportive.

Une demande anticipée à la hausse mais très incertaine sur le court terme.

Des priorités similaires pour tous les clubs, portant avant tout sur la formation et l'adaptation des compétences des effectifs.

Une typologie des clubs sportifs a émergé en Île-de-France

1

Clubs sportifs qui ont moins de 200 adhérents

2

Clubs sportifs qui ont entre 200 et 1 000 adhérents

3

Clubs sportifs qui ont plus de 1 000 adhérents

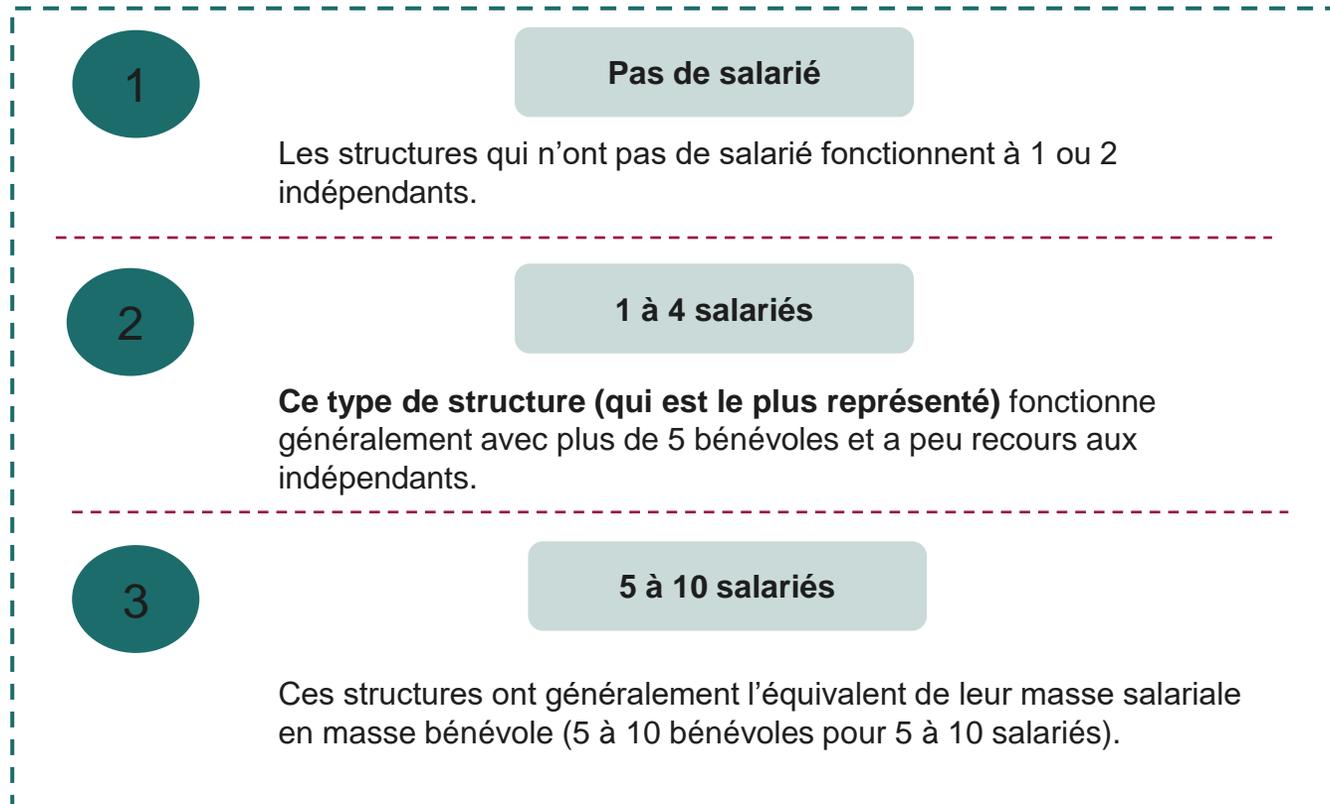
Les tendances d'évolution anticipées pour le secteur du sport sont similaires, quelque soit la taille de la structure ou le département concerné. On ne constate pas de déséquilibre majeur entre les différentes structures sur ces anticipations. Néanmoins, des tendances sont plus marquées qu'il s'agisse d'un petit ou d'un plus gros club.

Le principal facteur différenciant entre les structures sportives est **le nombre d'adhérents de l'organisation**. La discipline pratiquée semble peu entrer en ligne de compte.

Le facteur différenciant lié à la corrélation adhérents / salariés

Les structures qui ont moins de 200 adhérents représentent ~25% des réponses.

Typologies des clubs (avec 200 adhérents) en fonction du nombre de salariés



- ▶ Dans le type de structure la plus représentée (pour moins de 200 adhérents), le taux d'encadrement fonctionne avec 1 à 4 salariés et au moins 5 bénévoles.
- **La masse des bénévoles est donc plus importante que la masse salariale dans le club sportif.**

Le facteur différenciant lié à la corrélation adhérents / salariés

Les structures qui ont entre 200 et 1 000 adhérents représentent ~40% des réponses.

Typologies des clubs (entre 200 et 1 000 adhérents) en fonction du nombre de salariés

1

Pas de salarié

Dans le cas où l'on constate un recours important aux bénévoles (de 5 à 50), le club ne fait pas recours aux indépendants. Inversement, dans le cas où il n'y a pas de recours aux bénévoles, il y a un recours aux indépendants (de l'ordre de 1 à 2 indépendants).

2

1 à 4 salariés

La quasi-totalité des répondants qui emploient 1 à 4 salariés font appel à des bénévoles (de 5 à 50 bénévoles).

3

5 à 10 salariés

C'est la structure la plus représentée pour encadrer entre 200 et 1 000 adhérents. La moitié d'entre elles ont recours à plus de 10 bénévoles. On remarque également que lorsqu'il y a beaucoup de bénévoles, les clubs ont également tendance à avoir davantage recours aux indépendants (maximum 4 indépendants).

4

Plus de 10 salariés

Les clubs qui ont plus de 10 salariés ont entre 5 et 10 bénévoles et n'ont généralement pas recours aux indépendants.

- ▶ **80 % des répondants ont plus de 5 salariés.**
- ▶ Quelque soit la structure, lorsqu'il n'y a pas de bénévoles, il y a un recours aux indépendants. **Les indépendants semblent être des variables d'ajustement.**
- ▶ Il y a un risque (qui se concrétiserait dans le scénario pessimiste). Si l'assise financière des clubs ne se transforme pas ou ne se stabilise pas, la charge portée par les bénévoles qui seraient partis (car démotivés) serait compensée par la charge des indépendants aux conditions de travail précaires.
- ▶ **Un taux d'encadrement efficace serait d'au moins 10 salariés.**

Le facteur différenciant lié à la corrélation adhérents / salariés

Les structures qui ont plus de 1 000 adhérents représentent ~20% des réponses.

Typologies des clubs (avec plus de 1 000 adhérents) en fonction du nombre de salariés

1

1 à 4 salariés

Les clubs ont généralement recours aux bénévoles (entre 2 à 50 salariés).
Quand il n'y a pas de bénévoles, le club a recours à des indépendants.

2

5 à 10 salariés

Les clubs qui emploient 5 à 10 salariés et qui n'ont pas de bénévoles peuvent employer 10 à 50 indépendants.
En revanche, lorsqu'il y a 10 ou 50 bénévoles, les indépendants ne sont pas appelés.

3

10 à 50 salariés

Plus de la majorité de ces clubs fonctionnent avec plus de 50 bénévoles (structure la plus représentée). Ils ont tous au moins 10 bénévoles.
La moitié des répondants ont recours aux indépendants.

4

Plus de 50 salariés

Tous les clubs ont plus de 50 bénévoles.
Le recours aux indépendants est important.

- ▶ Aucun club n'a pas de salarié pour encadrer plus de 1 000 adhérents ou aucun club ne fonctionnerait que sur des bénévoles.
- ▶ **La majeure partie des clubs qui encadrent plus de 1 000 adhérents fonctionne avec au moins 10 salariés.**
- Plus le club emploie de salariés, plus ils ont recours conjointement aux bénévoles et aux indépendants.
- **Une masse salariale à plus de 50 salariés ne semble pas suffisante pour encadrer plus de 1 000 adhérents puisque le recours à des personnes tiers est fort.**

Le facteur différenciant lié à la corrélation adhérents / salariés

Synthèse

Le secteur du sport fonctionne en sous-effectif de manière chronique. Le secteur reste un secteur porteur, en croissance (hors crise sanitaire).

La masse de bénévoles est souvent supérieure à la masse salariale. Les bénévoles sont importants dans le dispositif de fonctionnement des clubs.

Les clubs vivent sous la contrainte budgétaire, ils ne peuvent pas recruter plus de salariés.

La dépendance au travail des bénévoles et la contrainte budgétaire des clubs sont des facteurs de fragilisation tant pour les clubs eux-mêmes que pour les salariés rattachés à ces clubs.

Pour les clubs, il ne s'agit pas pour autant de salarier ces bénévoles.

Sur la base des scénarios qui ont déjà été présentés, le problème lié aux bénévoles pourrait se concrétiser, en scénario tendanciel et en scénario pessimiste, par un départ effectif de ceux-ci.

En effet, un événement comme la crise sanitaire (enlèvement ou aggravation de celle-ci) pourrait amener les bénévoles à quitter leurs activités dans les clubs. Cela aurait comme conséquence un dysfonctionnement des structures et une fermeture éventuelle des petits clubs ou petites sections.

En scénario optimiste, les clubs réussiraient à assurer une transformation de leur modèle (de fonctionnement, économique) afin de ne plus avoir recours aux bénévoles pour assurer la charge de travail supplémentaire.

De plus, le départ d'habitants de Paris vers la périphérie pourrait amoindrir le vivier de bénévoles à disposition pour les clubs parisiens.

Diagnostic & Perspectives pour les structures sportives

Plus de 40% des clubs sportifs anticipent une stabilité voire une croissance de leurs activités sur du court terme.

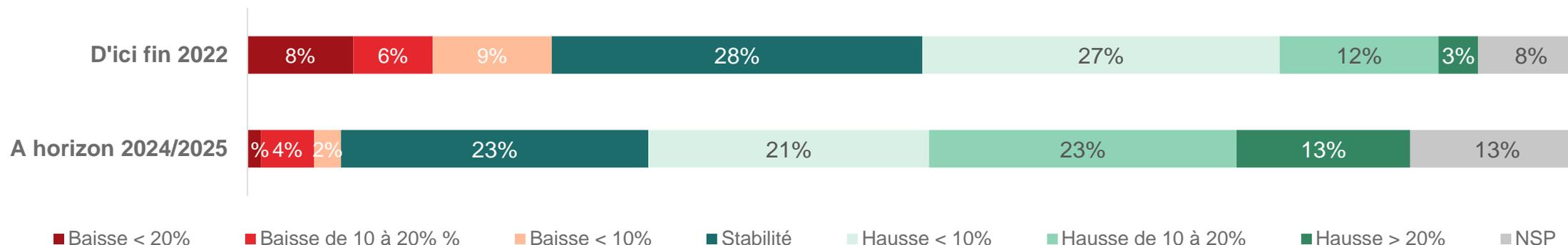
Effectifs salariés & Adhérents :

- Les **effectifs** des clubs sportifs sont restés **stables** entre 2019 et 2020.
- Les clubs considèrent leurs **activités comme relativement stables** : 54% des clubs intermédiaires se voient en légère croissance, contre 46% pour les petits clubs et 43% pour les grands clubs.
- Un peu moins d'un quart des clubs ne se prononce pas.
- **D'ici la fin 2022, les clubs anticipent une hausse du nombre d'adhérents** (à 41%), ou du moins une stabilité.
- **L'anticipation de la hausse du nombre d'adhérents est plus forte à horizon 2024/2025.**

Des nuances pour les grands clubs de plus de 1 000 adhérents :

- **L'appréhension des grands clubs se fait plus forte concernant le retour ou non des adhérents dans les clubs.** Si les adhérents ne reviennent pas, certains anticipent déjà de profondes restructurations en termes de ressources humaines et d'activités (par exemple, faire le choix de garder certaines activités et d'autres non).
- **La tendance sur les profils des adhérents est également plus marquée dans les grands clubs :**
 - les adhérents sont plus demandeurs d'abonnements à la carte,
 - ils vont vers plus de loisirs et de détente,
 - leurs profils sont très différents les uns des autres : ils n'appartiennent pas à la même tranche d'âge, ni à la même origine sociale.

Evolution anticipée du nombre d'adhérents (Source : sondage, traitement Kyu)



Diagnostic & Perspectives pour les structures sportives

Des structures sportives accueillant moins de 200 adhérents, entre 200 et 1 000, plus de 1 000 adhérents

1

LES RESSOURCES HUMAINES

- **Le recrutement et la fidélisation des bénévoles** ressortent comme un problème structurel majeur. Néanmoins, salarier les bénévoles n'est pas évoqué.
- Un problème ponctuel à recruter des salariés a également été identifié pour les petits et les grands clubs sportifs principalement.

2

LES ADHERENTS

- Bien qu'une hausse du nombre de pratiquants sportifs soit envisagée, **trouver de nouveaux adhérents et les fidéliser** reste une préoccupation importante pour l'ensemble des clubs.

3

LE BUDGET

- Assurer l'assise financière du club reste un défi pour tout type de club, même si cette difficulté est davantage soulevée par les grands clubs.

4

AUTRES DIFFICULTES SOULEVEES PAR LES GRANDS CLUBS

- accéder aux équipements sportifs,
- organiser le planning des activités,
- trouver des équipements adaptés.

Les orientations stratégiques mises en œuvre :

- Il y a une prise de conscience généralisée que le **modèle économique doit changer**, nécessitant alors plus de professionnalisation.
- Les grands clubs semblent plus enclins à anticiper les transformations à venir que les petits clubs. Ils sont le fer de lance des changements à venir.



Recherche d'un nouveau modèle économique, avec plus de ressources privées, développement des partenariats, économies d'échelle...



Communication massive et orientée pour attirer des pratiquants et des bénévoles



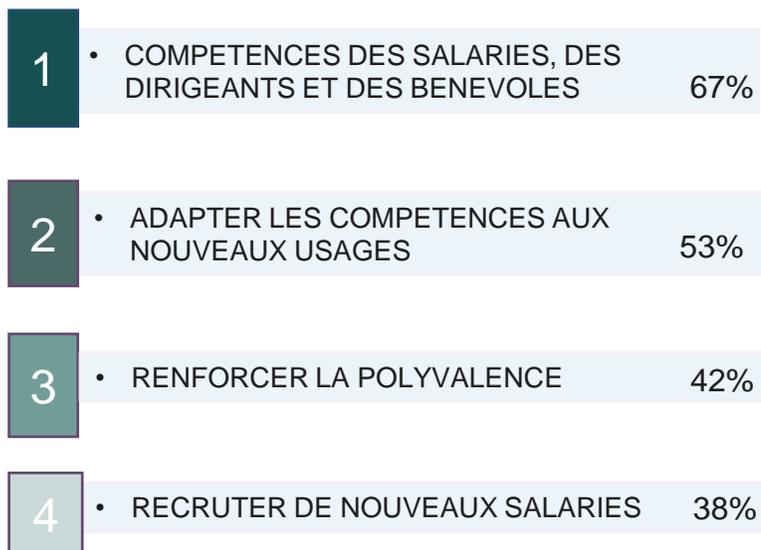
Investissement dans de nouvelles structures en propre, lobbying auprès des collectivités sur le sujet des équipements



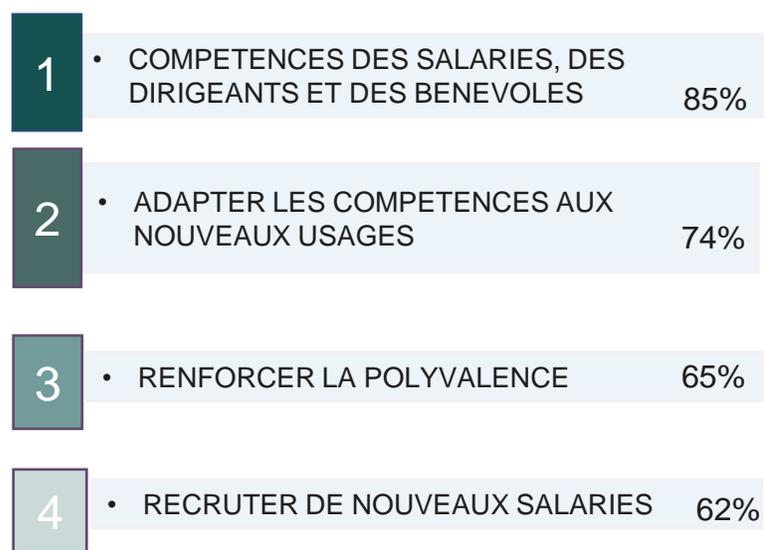
Diversification des activités pour toucher d'autres publics : les scolaires, les plus jeunes, les publics à besoin spécifique (handicap, vieillesse...)

Enjeux prioritaires classés selon la typologie du club

Les clubs avec 200 adhérents



Les clubs entre 200 et 1 000 adhérents



Les clubs de plus de 1 000 adhérents



Les enjeux des clubs sportifs répondent à la même hiérarchie qu'importe le nombre de leurs adhérents. Seule la proportion change.

► Pour 85% des petits clubs interrogés, salarier les bénévoles n'est pas un enjeu.

► Pour près de 70% des clubs intermédiaires interrogés, salarier les bénévoles n'est pas un enjeu.

► Il y a autant (43%) de gros clubs qui considèrent que salarier les bénévoles est un enjeu que cela ne l'est pas.

Impact des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Les JOP Paris 2024 perçus par...

▶ les petits clubs :

- ~45% n'anticipent pas d'impact des JOP Paris 2024.
- ~20% les voient comme un catalyseur dans l'organisation de leurs activités (adhérents, subventions...).
- **Moins de 6%** pensent qu'ils auront un effet négatif sur leurs activités.

▶ les clubs dits intermédiaires :

- **Pour plus de 50% des clubs**, les JOP Paris 2024 auront un impact positif sur leurs activités (adhérents, subventions...).
- ~40% des clubs n'anticipent pas d'impact des JOP sur leurs activités.

▶ les gros clubs :

- **Résultats mitigés** sur les impacts des JOP.
- Un paramètre change par rapport aux autres clubs sportifs : la peur de ne pas accéder aux équipements sportifs se fait plus fréquente parmi les grands clubs.

▶ Moyens qui seraient déployés :

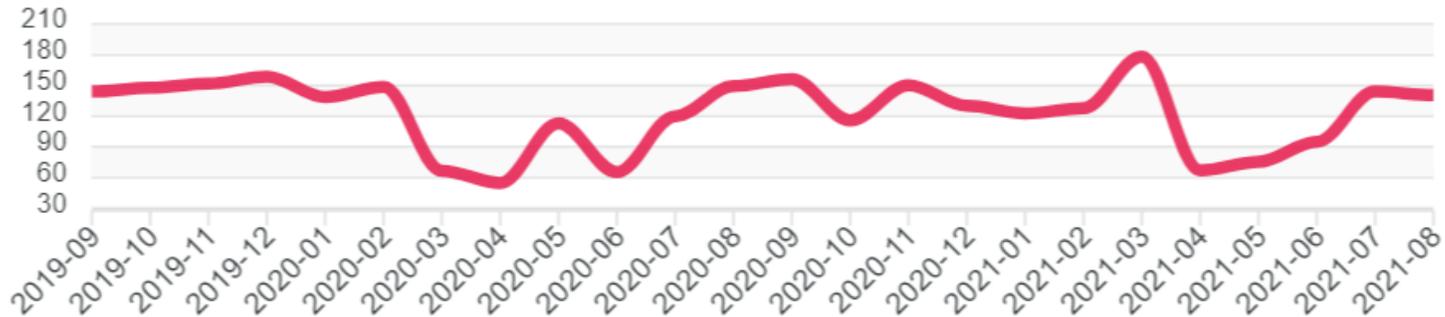
Quelle que soit la taille du club sportif, les moyens déployés pour bénéficier d'un effet Jeux Olympiques sont similaires. Il s'agit de :

- accompagner un ou des athlètes pressentis pour une médaille aux Jeux
- renforcer la communication sur les réseaux sociaux, avec des partenaires,
- s'associer avec des partenaires institutionnels pour des événements ou développer conjointement des activités (avec le COJOP, le mouvement sportif, des partenaires institutionnels, la Mairie de Paris...)
- initier des ateliers sportifs,
- devenir « Terre d'Accueil pour les nations étrangères »,
- saisir cette occasion de se restructurer...

Impact de la crise sanitaire sur le sport en Île-de-France

Aparté en marge du sondage : impacts de la crise sanitaire sur l'activité financière dans la filière

Evolution du chiffre d'affaires* mensuel pour le code APE 93.12Z (activités de clubs de sport)



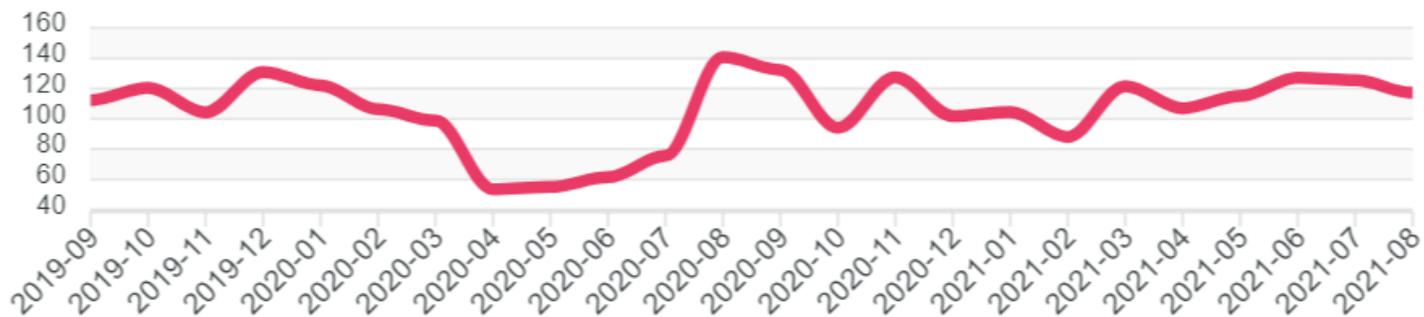
► Les graphes rendent compte de l'activité dans le secteur marchand essentiellement.

Néanmoins, on peut considérer que cela donne une tendance relativement intéressante sur l'activité sportive en général sur la période mentionnée.

En particulier, le point de sortie de ces deux graphes est au niveau du point d'entrée.

Entre septembre 2019 et août 2021, les clubs sportifs ont été résilients.

Evolution du chiffre d'affaires* mensuel pour le code APE 93.19Z (autres activités liées au sport)



► **Le code APE 93.12Z** renvoie à l'exploitation des clubs de sport.

Le code 93.19Z renvoie aux activités des producteurs ou promoteurs d'événements sportifs, les activités des sportifs professionnels, les activités des lignes sportives...

* en millions d'euros / en France

Source : INSEE, traitement Kyu

Impact de la crise sanitaire sur le sport en Île-de-France

Premières conclusions qui émergent du sondage sur la crise sanitaire

La crise sanitaire n'a fondamentalement pas changé la donne jusqu'à présent quant aux difficultés rencontrées par les clubs.

Les problèmes majeurs de recrutement et de fidélisation des bénévoles restent les mêmes. Ils n'ont pas forcément été accrus pendant la crise.

Quelques différences sont toutefois à notifier, selon la différence de taille des clubs sportifs.

Pour les petits clubs sportifs :

La crise sanitaire a accentué la difficulté pour eux de trouver de **nouveaux adhérents** et de les fidéliser.

Pour les clubs intermédiaires :

Outre de trouver et de conserver de **nouveaux adhérents**, il a également été question de difficultés renforcées pour **accéder aux équipements sportifs et d'organiser les plannings** pendant la crise sanitaire.

Pour les gros clubs sportifs :

Le recrutement et la fidélisation des bénévoles ont été des problèmes qui ont été accentués par la crise, en plus de trouver et de fidéliser **les nouveaux adhérents** et d'assurer **l'équilibre budgétaire du club**.

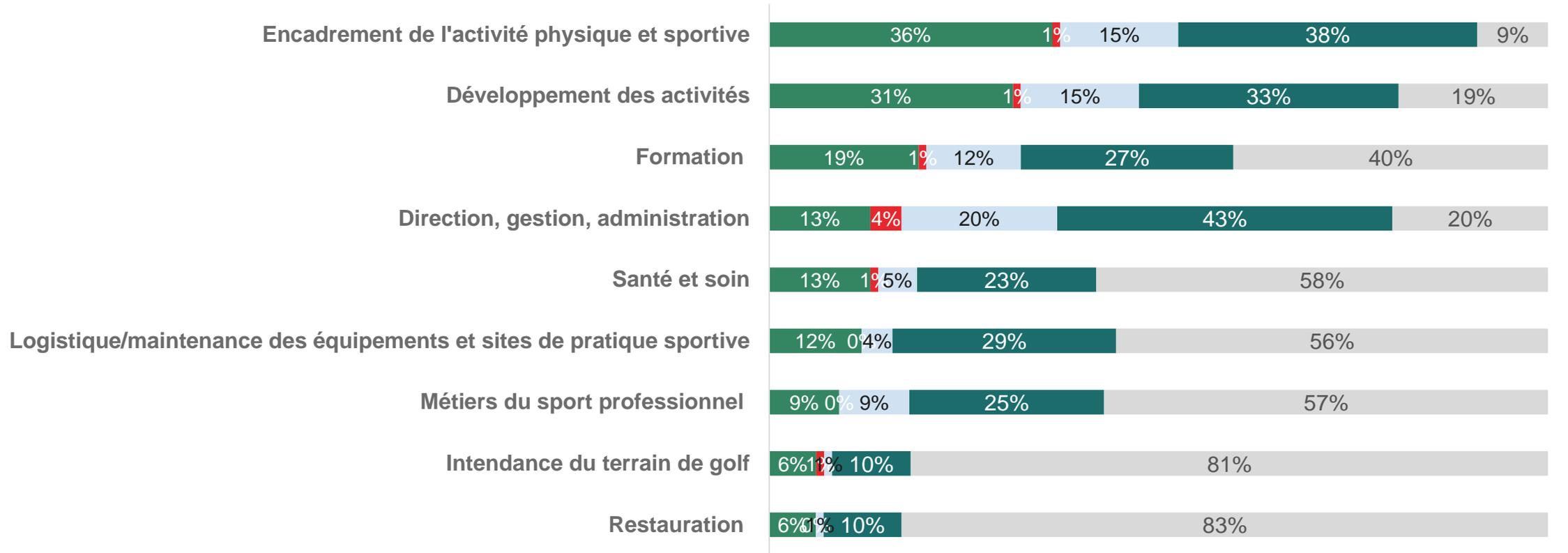
Pour la moitié des gros clubs, les difficultés à **accéder à des équipements sportifs ou à organiser les plannings** ont été accentuées.

* en millions d'euros / en France

Source : INSEE, traitement Kyu

Les familles de métiers en croissance

Les métiers de l'encadrement et du développement sont en tête des priorités.

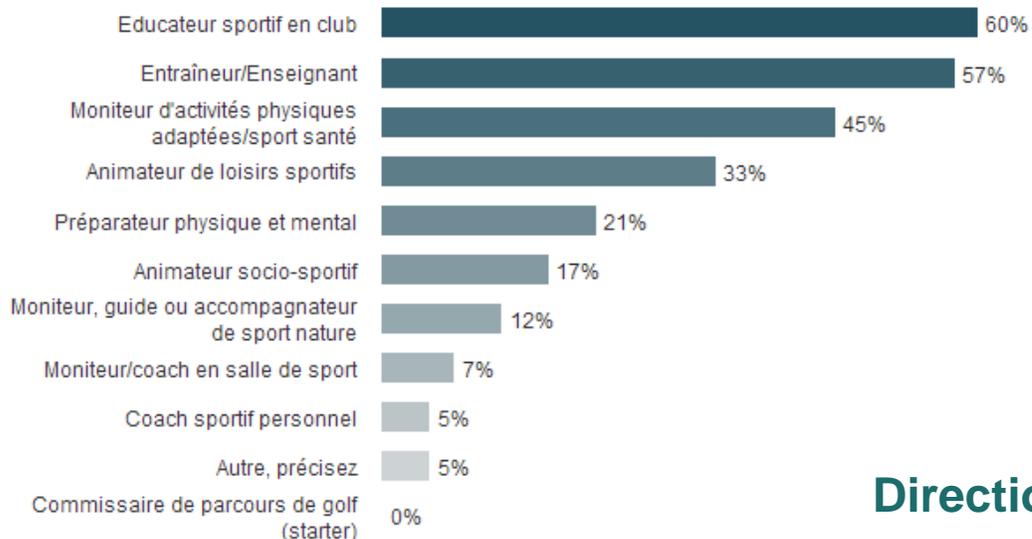


■ Il y en aura plus ■ Il y en aura moins ■ Il y en aura autant, mais la répartition des différents métiers de la famille devrait évoluer ■ Rien ne changera ■ Non concerné par la famille de métiers

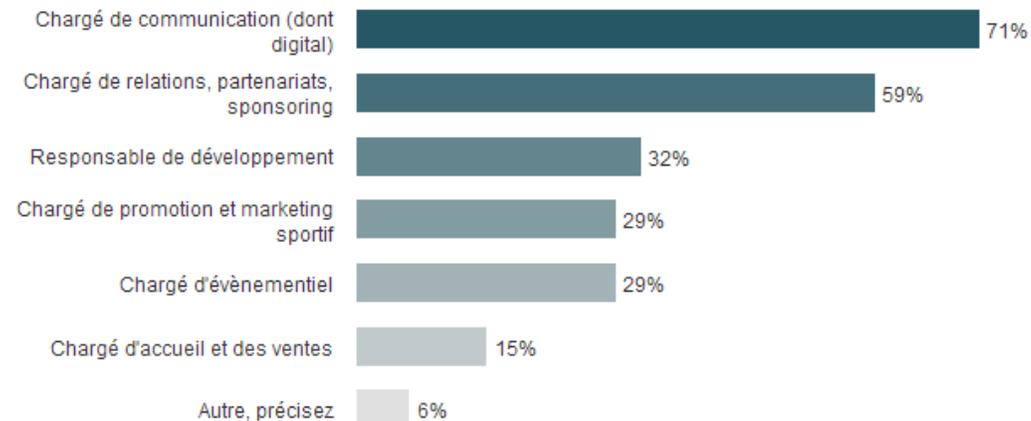
Les métiers en croissance

Les métiers en croissance sont les éducateurs sportifs, les entraîneurs et les chargés de communication / relations.

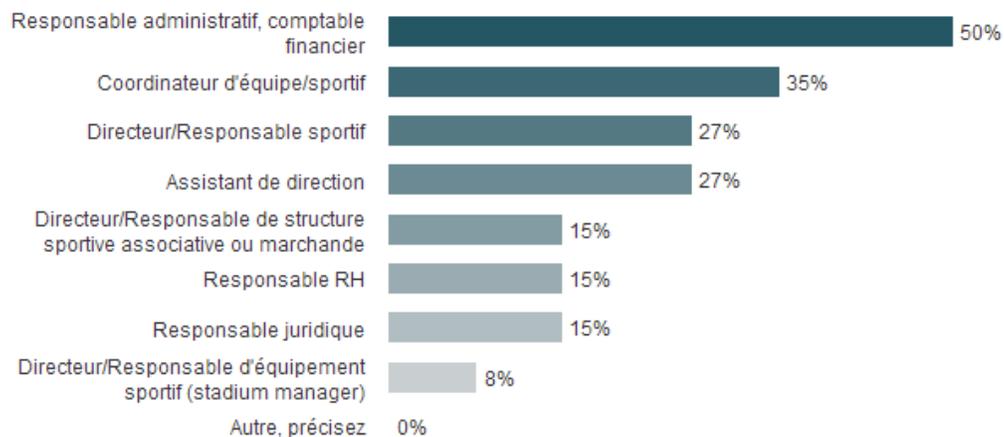
Encadrement de l'activité physique et sportive



Développement des activités



Direction et gestion



Les métiers pivots de la branche

Le métier d'animateur sportif est un métier pivot dans les clubs sportifs.

- Les animateurs sportifs sont regroupés sous le code APE 85.15Z.
- Les emplois sous le code APE représentent seulement 3% des emplois de la filière sport en Île-de-France (code APE : 8515Z) dont la moitié sont concentrés à Paris.
- La plupart des animateurs sportifs détiennent un BPJEPS.

Le développement des activités passe par la formation et l'obtention de diplômes et de certifications pour les salariés.

- **La formation via un organisme de formation et l'obtention de diplômes ou de certifications pour les salariés du club** sont les premiers leviers de développement des activités des professionnels du sport.
- Les compétences transverses et plus ciblées sur des publics aux besoins spécifiques sont de plus en plus valorisées au sein des établissements.
- Elles devraient être amenées à se développer d'ici 2025 : en développement, dans le digital, en médiation ou encore vis-à-vis des publics comme les seniors, les souffrants, les handicapés...

Les métiers les plus en croissance à horizon 2024 - 2025

15 %

de croissance potentielle d'ici 2025

ENCADREMENT DE L'ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE

- Educateur sportif en club
- Entraîneur / Enseignant

DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES

- Chargé de communication (dont digital)
- Chargé des relations, des partenariats et du sponsoring

DIRECTION DE STRUCTURE, GESTION ET ADMINISTRATION

- Responsable administratif, comptable et financier



P
A
R
T
I
E
5

Scénarios prospectifs & Modélisation

3 scénarios prospectifs et les projections qui en découlent

Les scénarios se réfèrent à des projections basées sur la poursuite des tendances actuelles.

LE SCÉNARIO TENDANCIEL

1. On anticipe un enlèvement dans la crise sanitaire.
2. On anticipe des mouvements de population de Paris vers la petite couronne et de la petite vers la grande couronne.
3. Il n'y a pas de véritable transformation dans le mode de fonctionnement des clubs sportifs.

LE SCÉNARIO OPTIMISTE

1. On anticipe une dissipation de la crise sanitaire rapidement.
2. On anticipe une action politique relativement dynamique et sportive.
3. Les JOP 2024 ont un effet catalyseur que le monde sportif sait capter.
4. L'ensemble des acteurs sportifs gagnent en agilité pour structurer les clubs sportifs.

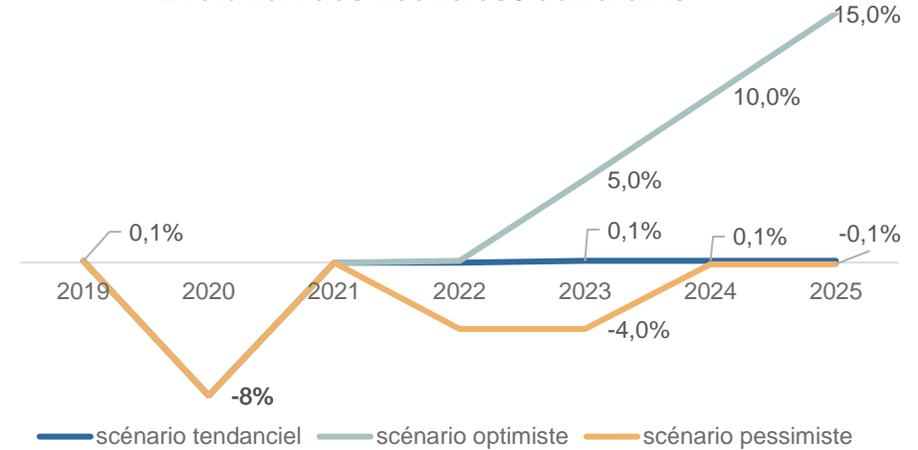
LE SCÉNARIO PESSIMISTE

1. On anticipe une situation sanitaire qui ne s'améliore pas.
2. On anticipe des mouvements de population de Paris vers la petite couronne et de la petite vers la grande couronne.
3. Le secteur sportif ne tire pas profit des JOP Paris 2024.
4. Il n'y a pas de structuration de la filière.
5. Le problème de l'accès aux infrastructures sportives à Paris est imparable.

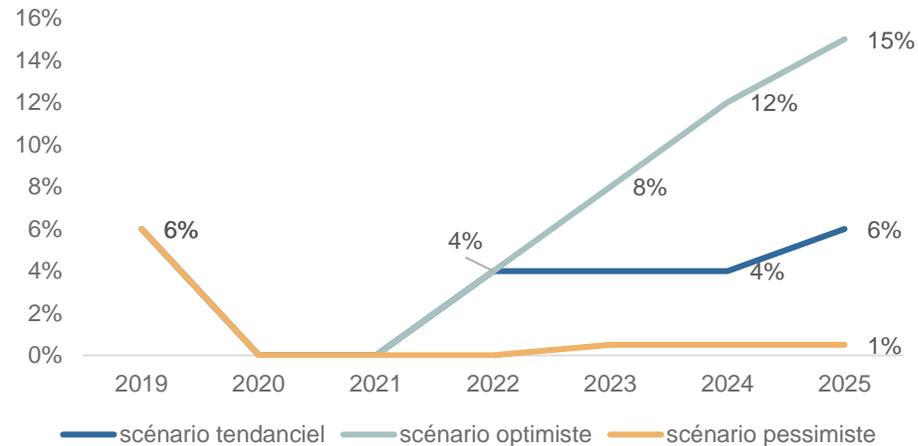
3 scénarios prospectifs et les projections qui en découlent

► Les 3 graphiques indiquent les 3 scénarios prospectifs établis (tendanciel, optimiste et pessimiste) quant à l'évolution des salariés de la branche, des licenciés et adhérents ainsi que des clubs sportifs.

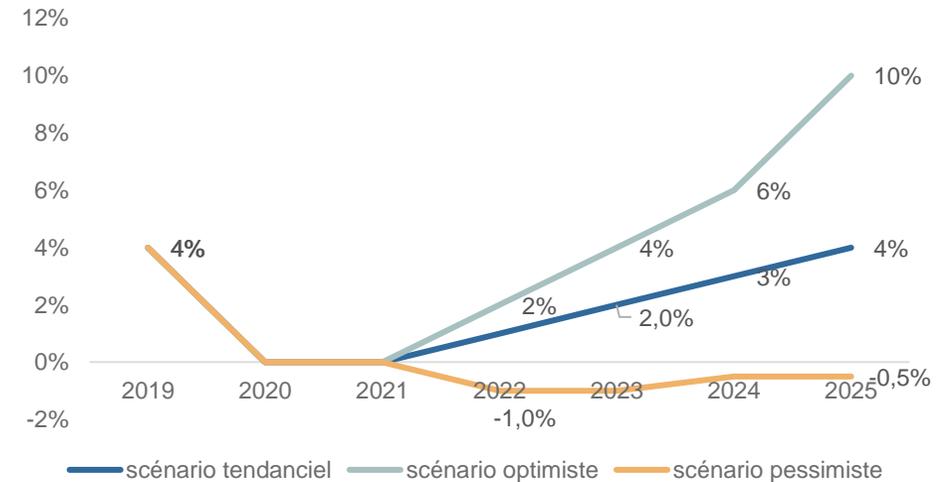
Evolution des licenciés / adhérents



Evolution des salariés



Evolution des clubs sportifs



3 scénarios prospectifs et les projections qui en découlent

Les scénarios se réfèrent à des projections d'évolution salariale nulle entre 2020 et 2022.

PARIS 75	
Moyenne des 3 meilleures années	9%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-4%
Croissance la plus élevée	15%
Evolution la plus basse	-6%
Evolution 2018-2019	8%
Moyenne générale	4%

Scénarios	2019	2020	2025
Scénario tendanciel	8%	0%	4%
	10 500,00	10 500,00	11 249,78
Scénario optimiste	8%	0%	9%
	10 500,00	10 500,00	12 378,91
Scénario pessimiste	8%	0%	-4%
	10 500,00	10 500,00	9 977,18

HAUTS-DE-SEINE 92	
Moyenne des 3 meilleures années	15%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-2%
Croissance la plus élevée	19%
Evolution la plus basse	-6%
Evolution 2018-2019	9%
Moyenne générale	7%

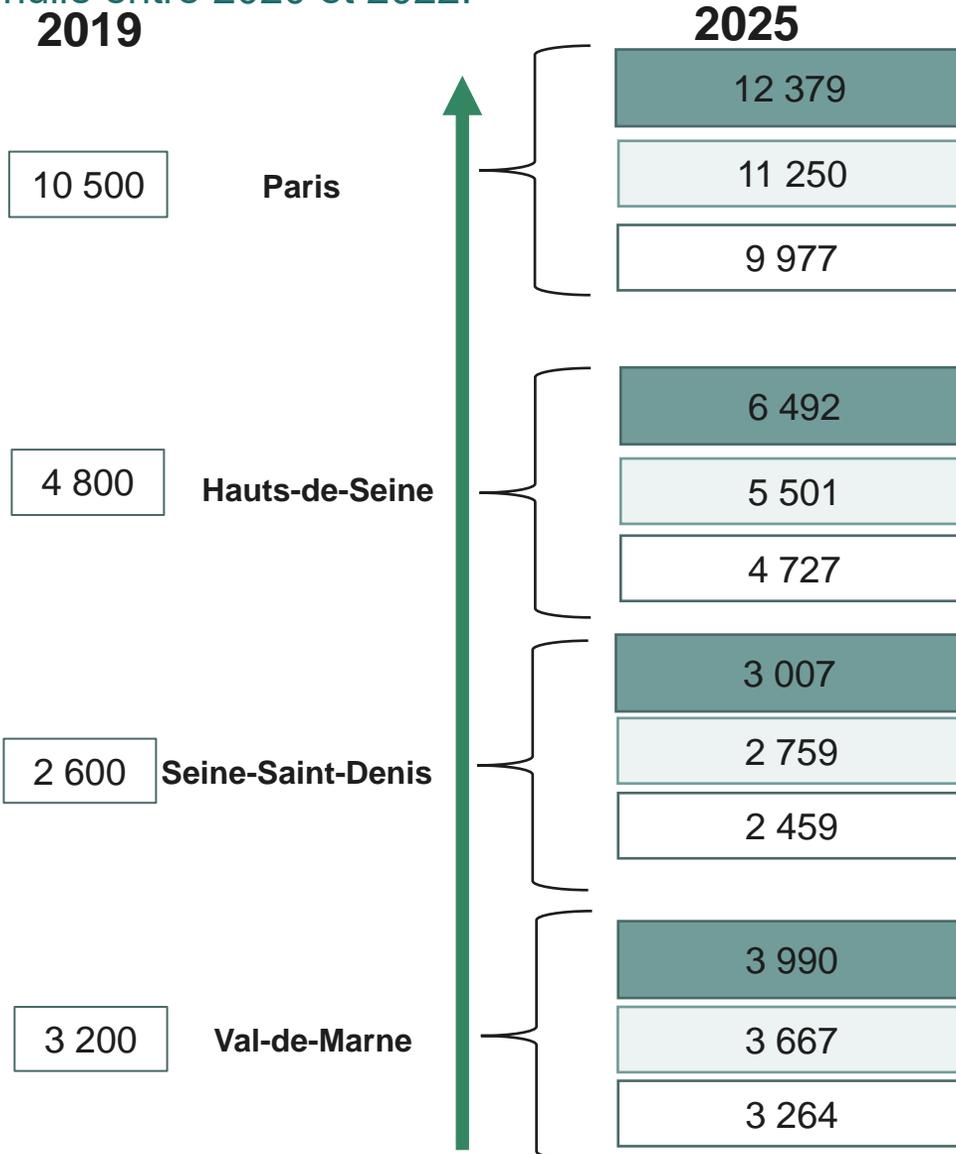
Scénarios	2019	2020	2025
Scénario tendanciel	9%	0%	7%
	4 800,00	4 800,00	5 500,66
Scénario optimiste	9%	0%	15%
	4 800,00	4 800,00	6 491,52
Scénario pessimiste	9%	0%	-2%
	4 800,00	4 800,00	4 727,28

SEINE-SAINT-DENIS 93	
Moyenne des 3 meilleures années	8%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-3%
Croissance la plus élevée	11%
Evolution la plus basse	-10%
Evolution 2018-2019	8%
Moyenne générale	3%

Scénarios	2019	2020	2025
Scénario tendanciel	8%	0%	3%
	2 600,00	2 600,00	2 758,88
Scénario optimiste	8%	0%	8%
	2 600,00	2 600,00	3 007,37
Scénario pessimiste	8%	0%	-3%
	2 600,00	2 600,00	2 459,20

VAL-DE-MARNE 94	
Moyenne des 3 meilleures années	11%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	1%
Croissance la plus élevée	13%
Evolution la plus basse	-5%
Evolution 2018-2019	14%
Moyenne générale	7%

Scénarios	2019	2020	2025
scénario tendanciel	7%	0%	7%
	3 200,00	3 200,00	3 667,10
scénario optimiste	7%	0%	11%
	3 200,00	3 200,00	3 990,67
scénario pessimiste	7%	0%	1%
	3 200,00	3 200,00	3 264,40



3 scénarios prospectifs et les projections qui en découlent

Les scénarios se réfèrent à des projections d'évolution salariale nulle entre 2020 et 2022.

SEINE-ET-MARNE 77	
Moyenne des 3 meilleures années	9%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-9%
Croissance la plus élevée	16%
Evolution la plus basse	-20%
Evolution 2018-2019	0%
Moyenne générale	-1%

Scénarios	2019	2020	2025
scénario tendanciel	0%	0%	-1%
	1700,00	1700,00	1674,59
scénario optimiste	0%	0%	9%
	1700,00	1700,00	2042,19
scénario pessimiste	0%	0%	-9%
	1700,00	1700,00	1425,10

YVELINES 78	
Moyenne des 3 meilleures années	14%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-6%
Croissance la plus élevée	27%
Evolution la plus basse	-16%
Evolution 2018-2019	-7%
Moyenne générale	2%

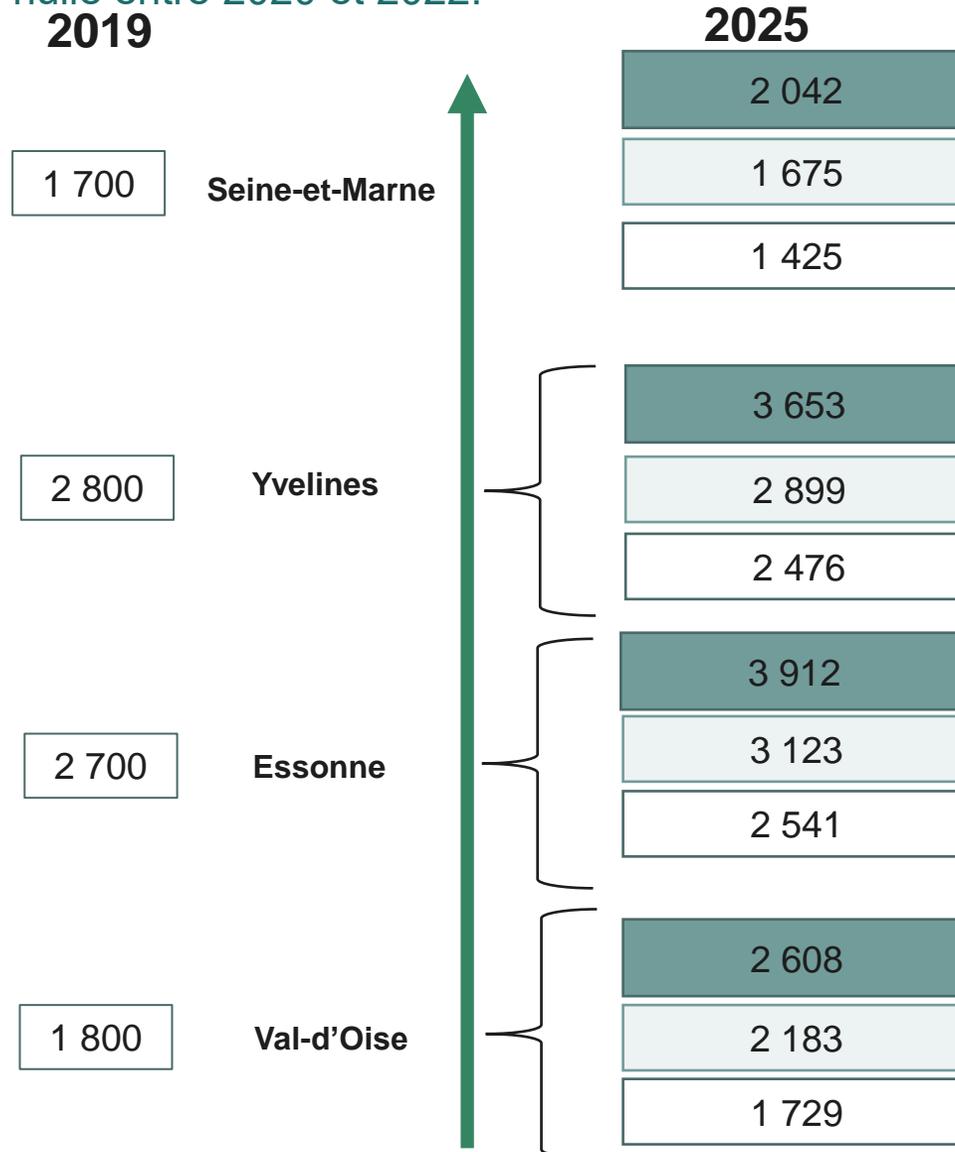
Scénarios	2019	2020	2025
scénario tendanciel	-7%	0%	2%
	2800,00	2800,00	2898,98
scénario optimiste	-7%	0%	14%
	2800,00	2800,00	3653,24
scénario pessimiste	-7%	0%	-6%
	2800,00	2800,00	2476,19

ESSONNE 91	
Moyenne des 3 meilleures années	20%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-3%
Croissance la plus élevée	26%
Evolution la plus basse	-6%
Evolution 2018-2019	4%
Moyenne générale	8%

Scénarios	2019	2020	2025
scénario tendanciel	4%	0%	8%
	2700,00	2700,00	3123,04
scénario optimiste	4%	0%	20%
	2700,00	2700,00	3912,30
scénario pessimiste	4%	0%	-3%
	2700,00	2700,00	2540,95

VAL-D'OISE 95	
Moyenne des 3 meilleures années	20%
Moyenne des 3 plus mauvaises années	-2%
Croissance la plus élevée	31%
Evolution la plus basse	-5%
Evolution 2018-2019	0%
Moyenne générale	9%

Scénarios	2019	2020	2025
scénario tendanciel	0%	0%	9%
	1800,00	1800,00	2183,31
scénario optimiste	0%	0%	20%
	1800,00	1800,00	2608,20
scénario pessimiste	0%	0%	-2%
	1800,00	1800,00	1728,90



Scénarios prospectifs

expliqués en détails

Le scénario prospectif tendanciel

Le scénario tendanciel se réfère à des projections basées sur la poursuite des tendances actuelles.

LE SCÉNARIO TENDANCIEL SERA DE VIGUEUR, SI LES PARAMÈTRES SUIVANTS SONT RÉUNIS :

1. La France met du temps à se relever de la crise sanitaire : l'évolution du nombre d'adhérents remonte lentement (+0,1% par an) et le sport marchand qui a été fortement impacté peine à retrouver son élan d'avant crise.
2. Paris intra-muros continue de perdre progressivement ses habitants (-0,40%/an). Ses familles partent s'installer en petite couronne (92, 93 limitrophe de Paris, 94). Par ricochet, en raison de l'augmentation du coût du foncier, les habitants de la petite couronne (93 et 94) se déplacent vers la grande couronne (77, 78 et 95).
3. Les subventions ANS compensent la baisse des subventions publiques.
4. Tous les clubs sportifs n'entament pas de véritables transformations (notamment, de leur modèle économique).
5. L'accès aux infrastructures sportives reste compliqué, avec une concurrence aiguisée entre clubs pour obtenir des créneaux prisés.

LE SYNOPSIS...

Le développement des clubs sportifs est progressif et régulier, avec plus d'adhérents, plus de salariés et des activités de plus en plus diversifiées. Le secteur du sport marchand qui se développait plus rapidement est davantage impacté par la crise sanitaire que les clubs de compétition dont les adhérents sont restés fidèles. Certaines structures du sport marchand peinent à repartir.

Le sport amateur évolue lentement. Il faut un nombre d'adhérents suffisants et une assise financière relativement importante pour un développement et une croissance stable et durable. Le développement des activités et la captation de nouveaux publics peuvent générer des heures supplémentaires pouvant augmenter le temps de travail dans le club, et donc les salaires, mais aussi nécessitent l'ouverture de nouveaux créneaux horaires sur des infrastructures sportives qui sont difficiles à obtenir. Les clubs n'ont pas forcément les moyens de répondre à ces conditions. Ils restent timides à engager de véritables stratégies pour diversifier leurs sources de financement (type de cotisation annuelle ou à la carte, partenariats, tournois...) ainsi que de véritables stratégies de communication. L'omnisport est la discipline qui tire le mieux son épingle du jeu.

Le sport marchand se développe et diversifie ses activités pour essayer de capter les nouveaux publics qui ne trouvent pas de réponses satisfaisantes auprès des clubs traditionnels : sport loisir, sport détente, activités plus « expérientielles », lieu de sociabilisation, « lieu de vie »... Il emploie des salariés polyvalents (animation sportive, restauration, chargé d'accueil...) en temps plein et beaucoup d'indépendants (enseignants, coaches) dont les conditions de travail ne s'améliorent pas forcément.

Outre le manque d'accès réguliers aux infrastructures sportives, les clubs parisiens ont de plus en plus de mal à embaucher et à garder ses salariés qui préfèrent travailler en petite et en grande couronne où le nombre d'adhérents augmente plus vite.

Le scénario tendanciel et ses impacts métiers / compétences

IMPACTS SUR LES MÉTIERS

- Les dirigeants (y compris bénévoles) réalisent des tâches de plus en plus chronophages et font face à des réglementations de plus en plus pointues. La gestion et la recherche d'autres sources de financement prennent de plus en plus d'importance dans leur agenda.
- Croissance des métiers de chargé / responsable du développement de l'activité (partenariats et commerciale notamment).
- Croissance des métiers liés au digital.
- Baisse du salariat et du bénévolat au profit du travail indépendant.

IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES

- Développement des compétences « stratégiques » des dirigeants : vision stratégique, développement des activités, diversification des financements et des publics...
- Développement des compétences et de la flexibilité pédagogique pour s'adapter à des publics variés aux motivations diverses (compétition, loisirs, expériences, sport santé...).
- Développement des compétences d'animation sur plusieurs disciplines sportives.
- Développement de compétences dans la communication et le marketing du sport.

Le scénario prospectif optimiste...

Ce scénario prospectif est élaboré à partir de visions optimistes de l'évolution des tendances actuelles.

LE SCÉNARIO OPTIMISTE SE CONCRÉTISERA, SI LES PARAMÈTRES SUIVANTS SONT RÉUNIS :

1. On anticipe une dissipation de la crise sanitaire rapidement : les gens se remettent au sport et les clubs retrouvent rapidement leurs adhérents voire en gagnent.
2. On anticipe une action politique relativement dynamique et sportive, avec des investissements massifs sur des axes bien définis (le sport à l'école, sport santé).
3. Les JOP 2024 ont un effet catalyseur que le monde sportif sait capter et valoriser au profit de la filière.
4. L'ensemble des acteurs sportifs se mobilisent et font preuve de flexibilité pour structurer les clubs sportifs.

LE SYNOPSIS...

Il existe une pratique sportive encadrée, de masse qui suppose la concentration des clubs sportifs où les activités proposées sont diversifiées. En parallèle, le sport marchand continue à se développer. Les adhérents et les salariés sont de plus en plus nombreux.

Financements à l'appui, les politiques publiques développent « le sport à l'école » et « le sport santé » dont les publics spécifiques nécessitent des compétences particulières à développer pour les salariés. Cela permet de mettre les jeunes au sport, quand certains (parmi les 15-18 ans) ont davantage tendance à se tourner vers les jeux vidéos.

La « pratique sportive » de masse encadrée se concentre autour de grands clubs fédérateurs qui intègrent de plus en plus d'activités sportives, qui incorporent les petits clubs et les petites sections (qui fonctionnaient sur du bénévolat) et **qui se professionnalisent**. Certains clubs ont des sections de haut niveau (compétition) et se spécialisent. D'autres sont sur l'omnisport. Ils emploient des salariés qui travaillent sur plusieurs disciplines sportives et obtiennent ainsi des temps complets. De fait, leur condition de travail s'améliore. La polyvalence, la spécialisation, l'augmentation du temps de travail nécessitent des ajustements de salaires et des besoins en formation.

Les modèles économiques de ces clubs se transforment pour obtenir de meilleurs fonds de roulement. Plusieurs formules sont proposées aux adhérents : cotisations annuelles, avec découverte de sports à la carte, abonnements trimestriels... Les clubs développent des services annexes : le numérique (réservation en ligne), le marketing digital, les partenariats avec des entraîneurs de renom dans leur discipline ou des grandes marques. Les structures peuvent s'organiser pour mutualiser les ressources humaines comme les équipements (exemple, les groupements d'employeurs).

De l'autre côté, une « activité sportive » libre et autonome continue d'exister, ayant davantage recours aux coachs indépendants pour l'encadrer.

Le scénario optimiste et ses impacts métiers / compétences

IMPACTS SUR LES MÉTIERS

- La fonction du dirigeant des grands clubs devient le personnage central qui fait face à de plus en plus de réglementations.
- Croissance des métiers liés à la gestion, développement de partenariats, digital.
- Amélioration des conditions de travail : plus de CDI, plus de temps complet, grâce à des temps partagés entre clubs ou plus de temps au sein d'une seule structure dans le cadre de fédération ou de mutualisation des clubs.
- Moins de fragmentation du temps de travail.
- Le recours à des professionnels (coachs...) indépendants a toujours lieu.

IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES

- Développement des compétences « stratégiques » des dirigeants : vision stratégique, développement des activités, diversification des sources de financement.
- Développement des compétences des animateurs dans l'encadrement de plusieurs disciplines sportives.
- Développement nécessaire des compétences d'encadrement des publics spécifiques et fragiles, avec des formations adaptées.

Le scénario prospectif pessimiste...

Ce scénario prospectif est élaboré à partir de visions pessimistes de l'évolution des tendances actuelles.

LE SCÉNARIO PESSIMISTE SE CONCRÉTISERA, SI LES PARAMÈTRES SUIVANTS SONT RÉUNIS :

1. On anticipe une situation sanitaire qui ne s'améliore pas : les adhérents désertent les salles sportives intérieures. Ils ont trouvé des alternatives à leur pratique.
2. Paris intra-muros perd davantage ses habitants (plus que -0,40% par an). Ses familles partent s'installer en petite couronne (92, 93 limitrophe de Paris, 94). Par ricochet, en raison de l'augmentation du coût du foncier, les habitants de la petite couronne (93 et 94) se déplacent vers la grande couronne (77, 78 et 95).
3. Le secteur sportif ne tire pas profit des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
4. Les clubs sportifs ne sont pas structurés. Un nombre important de petites structures sportives ferment.
5. Les acteurs du sport ne s'organisent pas efficacement. Démotivés, les bénévoles quittent leur fonction.
6. L'accès aux infrastructures sportives à Paris reste un problème imparable à traiter.

LE SYNOPSIS...

La crise sanitaire aura eu raison de certains clubs. Paris souffre de son manque d'infrastructures sportives. Si le nombre de salariés continue d'augmenter, l'évolution des indépendants est plus importante.

À Paris, des pratiquants plus volatiles pratiquent de manière libre et autonome, près de leurs lieux de travail (à des horaires spécifiques). En raison du manque persistant et imparable d'infrastructures à Paris, **seuls les grands clubs continuent d'exister**. Les petits clubs ou petites sections qui fonctionnaient avec des bénévoles ferment. Les clubs parisiens peinent à recruter des enseignants et des éducateurs qui n'ont plus l'envie, ni les moyens de travailler intra-muros..

Le sport marchand continue de croître et propose des activités plus « expérientielles », un cadre « lieu de vie » : sport loisir, sport détente, lieu de sociabilisation entre midi et deux ou à 18h après le travail.

Les clubs de la petite couronne et grande couronne ont de plus en plus d'adhérents. Ils se spécialisent, se professionnalisent. Ils bénéficient de la possibilité d'extension des infrastructures.

Hors sport marchand, **les conditions de travail se dégradent à Paris**. Le coût de la vie impose un ajustement des salaires, et donc une pression sur les ressources des structures qui doivent financer ce développement mais qui n'en ont pas forcément les moyens car les adhérents ne reviennent pas (baisse du nombre des cotisations et donc des revenus des clubs).

Le scénario pessimiste et ses impacts métiers / compétences

IMPACTS SUR LES MÉTIERS

- Métiers en tension à Paris pour les enseignants, coaches, animateurs...
- Baisse du salariat et du bénévolat au profit du travail indépendant à Paris : pour les postes d'enseignant, coach, animateur, chargé de développement, responsable de la communication...
- Prise d'importance des métiers de développement de l'activité (partenariats et commercial notamment) dans les clubs parisiens pour de l'événementiel.
- Polyvalence des métiers requise dans les structures de sport marchand.
- Recrutements en croissance dans les structures sportives de petite et grande couronne.

IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES

- Développement des compétences « stratégiques » des dirigeants : vision stratégique, développement des activités, diversification des sources de financement.
- Développement des compétences et de la flexibilité pédagogique pour s'adapter aussi bien à des publics détente et loisirs qu'à des publics compétition.
- Développement des compétences sur plusieurs disciplines sportives.
- Développement des compétences en animation sportive et dans un autre domaine d'animation (action citoyenne ? Musique ?)
- Développement nécessaire des compétences d'encadrement de public spécifique et fragile, avec les formations adaptées (sport santé par exemple).



P
A
R
T
I
E

6

Pistes d'action



Rappel des principaux enseignements du sondage

EN TENDANCE

PLUS DE SPORT, POUR PLUS DE PUBLICS, AVEC PLUS DE LIBERTÉ

DES PUBLICS DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS, ET DEMANDEURS DE PLUS D'ACTIVITÉS ORIENTÉES SANTÉ ET BIEN ÊTRE, DANS UNE LOGIQUE DE CONSOMMATION

LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS : LES RESSOURCES...HUMAINES COMME FINANCIÈRES

- DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET DE FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES, AVANT CELLES DES SALARIÉS.
- UN ÉQUILIBRE FINANCIER À ASSURER

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

DIGITALISATION, DIVERSIFICATION...MAIS PAS DE RÉELLE INNOVATION

LES PRINCIPAUX ENJEUX ANTICIPÉS

UN ENJEU CLAIR DE FORMATION PLUS QUE DE RECRUTEMENT

ADAPTATION DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS ET DES BÉNÉVOLES, SURTOUT DIRIGEANTS

LES FAMILLES DE MÉTIER EN ÉVOLUTION

LES MÉTIERS DE L'ENCADREMENT ET DU DÉVELOPPEMENT EN TÊTE DES PRIORITÉS

DES FAMILLES DE MÉTIER EN CROISSANCE, MAIS ÉGALEMENT EN TRANSFORMATION

Formulation d'axes de travail sur 3 volets (1/3)

Pistes d'action identifiées par KYU suite aux entretiens et au sondage qui ont été soumises en GT.

NOS PREMIÈRES IDÉES DE POTENTIELS AXES DE TRAVAIL PORTANT SUR : LA FORMATION

1

Former les dirigeants pour les accompagner dans les changements stratégiques à déployer :

Quel que soit le scénario envisagé, le dirigeant (bénévole ou non) doit avoir une vision stratégique, des compétences pour développer les activités de son club, le digital, la communication et diversifier les sources de financement et avoir le réflexe d'envisager de rejoindre ou non un groupement d'employeurs.

2

Développer des modules de formation autour du BPJEPS pour accompagner les mutations du secteur :

A partir du BPJEPS animation comme socle de compétences qui permet d'acquérir les bases, on imagine plusieurs parcours possibles qui se feraient en fonction des différents publics cibles, des pratiques sportives à combiner...

3

Compléter les formations techniques autour du BPJEPS par des modules répondant aux besoins spécifiques du sport marchand :

On constate un besoin de polyvalence (animation sportive, accueil, restauration...). Les salariés ont également des besoins de formation dans la gestion d'infrastructures sportives (privées), la gestion de planning, l'organisation d'événementiel.

Formulation d'axes de travail sur 4 volets (2/3)

Pistes d'action identifiées par KYU suite aux entretiens et au sondage qui ont été soumises en GT.

NOS PREMIÈRES IDÉES DE POTENTIELS AXES DE TRAVAIL PORTANT SUR : L'ATTRACTIVITÉ

1

Communiquer sur les perspectives de carrière et les parcours professionnels dans les métiers du sport :

Les métiers sont dynamiques, en pleine mutation (dirigeant, animateur). Il s'agit de les valoriser en prenant exemple sur le monde sportif professionnel, faire connaître les perspectives de carrière, toutes les opportunités offertes dans le sport, communiquer sur le parcours de certaines personnes / de certains métiers. Le secteur du sport est porteur.

2

Exploiter l'opportunité inédite offerte par les JOP Paris 2024 :

Comment les utiliser pour renforcer l'attractivité du secteur du sport en Île-de-France ?

3

Mobiliser des sportifs reconnus pour créer une dynamique sur les territoires autour de ces personnalités :

Imbriquer des projets sportifs au projet du territoire concerné, autour de personnalités sportives fédératrices. C'est l'occasion avec les JOP 2024 de mettre en avant des sportifs de haut niveau sur les territoires franciliens.

4

Associer fortement les structures sportives (employeuses et formatrices) du tissu francilien au campus des métiers et des qualifications pour le sport en Île-de-France :

Comment associer les structures associatives et commerciales du tissu francilien au campus des métiers et des qualifications pour le sport en Île-de-France ? Participer à la création de contenus pédagogiques, délégation de formateurs, proposition de stages en apprentissage...

Formulation d'axes de travail sur 3 volets (3/3)

Pistes d'action identifiées par KYU suite aux entretiens et au sondage qui ont été soumises en GT.

NOS PREMIÈRES IDÉES DE POTENTIELS AXES DE TRAVAIL PORTANT SUR : L'EMPLOI ET LA FIDÉLISATION

1

Créer ou renforcer les passerelles et les VAE pour avoir des perspectives de carrière :

Afin que les salariés aient une vision de leur carrière, il s'agit de créer plus de passerelles entre métiers / entre disciplines sportives et de valoriser davantage les acquis de leurs expériences - notamment, dans le cadre de reconversion professionnelle.

2

Soutenir la formation de groupements d'employeurs en vue d'améliorer les conditions de travail :

En accompagnant et en soutenant la formation de groupements d'employeurs au niveau des territoires, on permet aux salariés d'augmenter leur temps de travail, d'avoir des temps pleins, en exerçant pour plusieurs employeurs.

+ Comment faciliter l'accès ou rendre plus souple l'accès aux équipements sportifs, sachant qu'il est très difficile à Paris d'en construire davantage (quelles priorités données ? A la pratique encadrée de masse ou à l'activité physique libre et autonome ?).

3

Imaginer de nouvelles organisations du travail, pouvant être combinées à des pratiques sportives :

Il s'agit d'imaginer de nouvelles organisations de travail qui permet de répondre aux aspirations de bons nombres de sportifs qui viennent travailler dans le secteur : pratiquer plus souvent le sport passion qui les a amenés dans le secteur (exemple : avoir libre accès à la piscine pour un maître-nageur...)

Enjeux et Pistes d'action

3 enjeux se dégagent des groupes de travail pour la branche

1

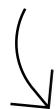
Accompagner les dirigeants dans leur compréhension des mutations en vue de l'adaptation de leurs clubs

2

Adapter les compétences des salariés aux nouveaux défis des clubs

3

Renforcer l'attractivité de la filière



2 grands leviers à mobiliser pour y arriver

Formation

Communication

Synthèse du plan d'action envisagé par levier d'action

		Public touché	Acteurs impliqués	Échéance	
Formation	1	Approfondir le travail réalisé par la branche sur les mobilités et les besoins en formation qui en découlent	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeants Salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Branche OPCO Prestataire 	2 ^{ème} semestre 2022
	2	Créer les outils de formation manquants pour réaliser les parcours professionnels à structurer.	<ul style="list-style-type: none"> RRH/DRH 	<ul style="list-style-type: none"> Branche OPCO Prestataire 	Une fois la cartographie réalisée (fin 2022)
	3	Inscrire les blocs de compétence transverses manquants au RS	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeants Salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Branche OPCO Prestataire 	Fin 2023
Communication	4	Communiquer sur les dispositifs de financement et d'organisation (GE) pour les entreprises de la branche	<ul style="list-style-type: none"> Structures sportives Professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Branche Agence de communication 	1 ^{er} semestre 2021
	5	Renforcer la visibilité et l'accessibilité des parcours de formation dans les métiers du sport	<ul style="list-style-type: none"> Salariés, Jeunes, en reconversion, DE 	<ul style="list-style-type: none"> Branche Organismes de formation dédiés 	2 ^{ème} semestre 2022
	6	Lancer une étude sur la qualité de vie au travail dans les entreprises du sport en Ile de France	<ul style="list-style-type: none"> Professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Branche OPCO Cabinet de conseil DGE ? 	Finalisation fin 2022

Piste d'action 1

1

Approfondir le travail réalisé par la branche sur les mobilités et les besoins en formation qui en découlent

Objectifs :

- Faciliter les évolutions et les intégrations dans la branche en proposant les parcours de formation les plus précis et personnalisés possibles, en fonction des aires de mobilité et des priorités.

Faisabilité

Difficulté 3 / 5

Rapidité 3 / 5

Actions à lancer

- A partir de la cartographie des métiers réalisée récemment, identifier les parcours de mobilité prioritaires:**

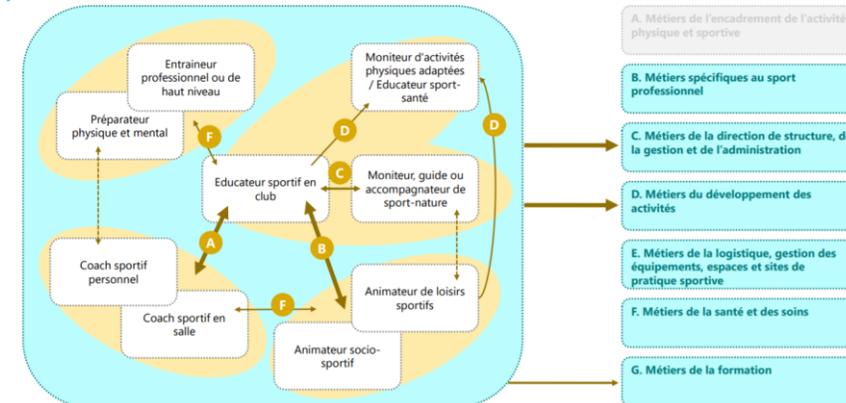
- Besoins prévisionnels de la branche sur le métier en question
- Niveau de tension au recrutement
- Nombre de personnes potentiellement concernées
- Potentiel de fidélisation...

- Etablir un référentiel des compétences à acquérir pour réussir chacune de ces mobilités.**
- Préciser les principaux diplômes et formations certifiantes ou non permettant d'acquérir ces compétences sur le territoire d'Ile de France**
- Analyser les différentes options de validation de ces

diplômes (prérequis, possibilité de VAE, options de financement....) afin d'élargir au maximum les possibilités

Exemple des mobilités identifiées dans la cartographie

Mobilités des métiers de l'encadrement de l'activité physique et sportive



Public touché

- Dirigeants
- Salariés

Acteurs impliqués

- Branche
- OPCO
- Branches annexes (ECLAT ?)
- Prestataire

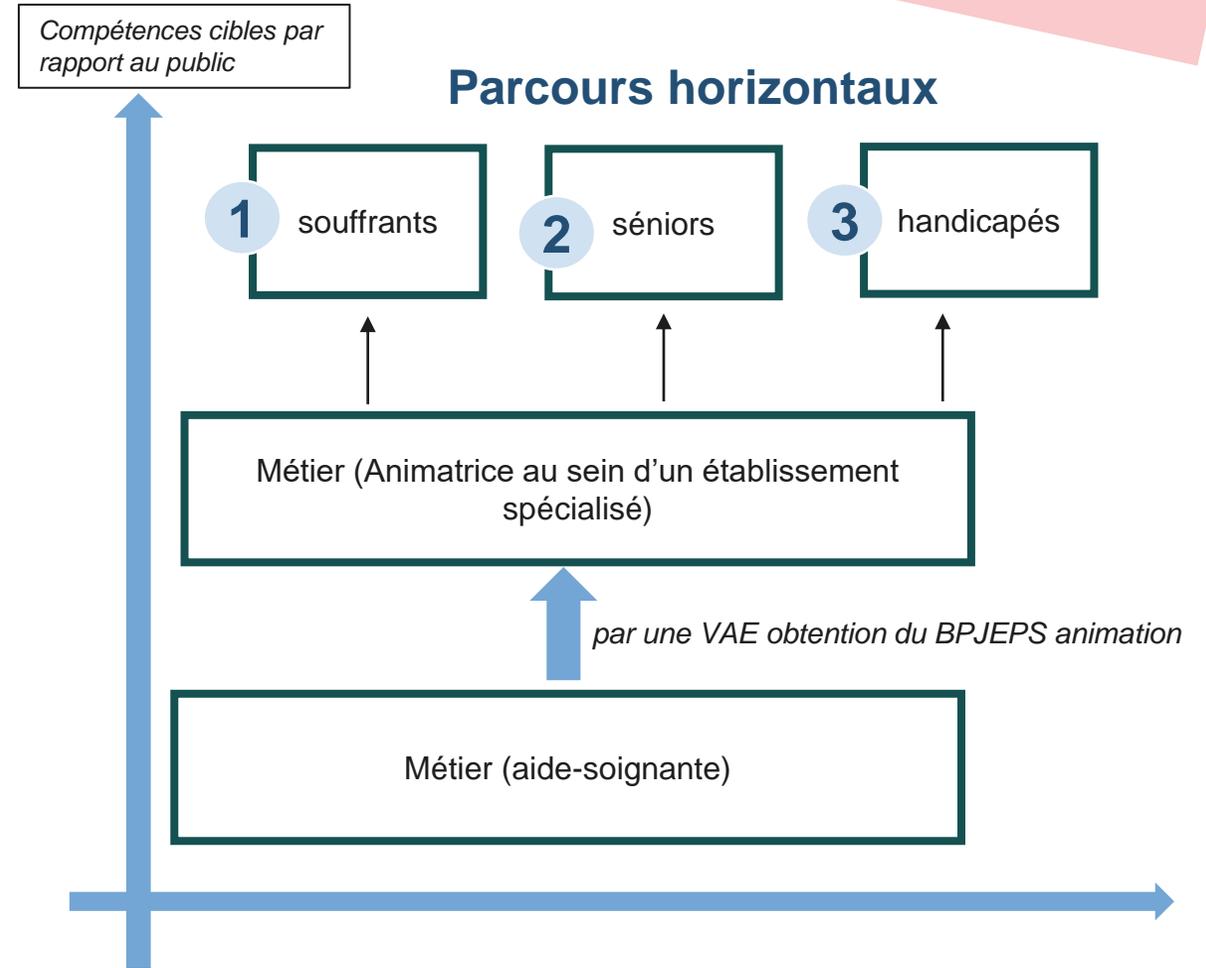
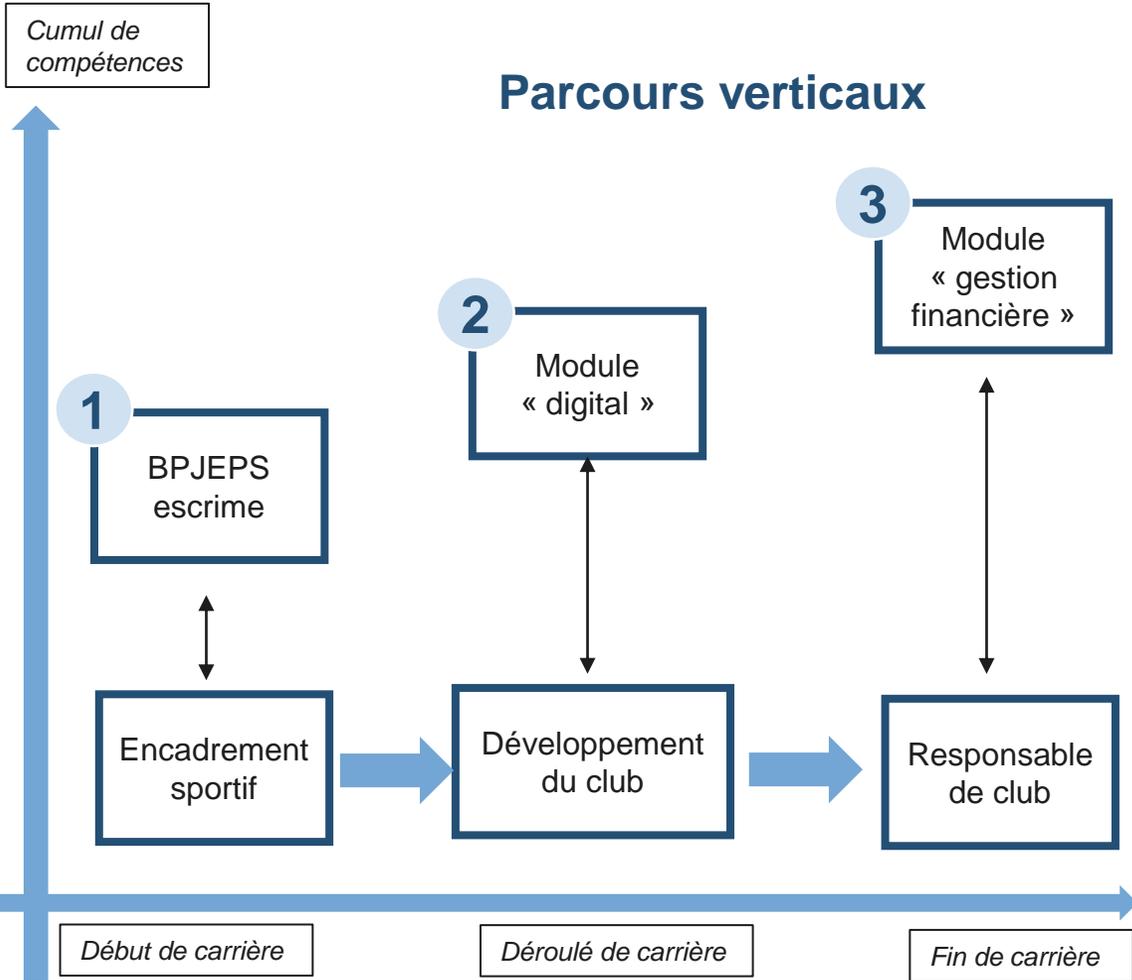
Échéance

2^{ème} semestre 2022

Piste d'action 2

Echiquier des parcours professionnels possibles dans la branche

Illustration



NB : les 2 métiers cumulés = 1 temps plein

Pistes d'action 2 et 3

2

Création des formations manquantes

Objectifs :

- Professionnaliser les directions de clubs.
- Adapter les compétences des dirigeants et des salariés aux évolutions des attentes et pratiques
- Réduire le temps partiel et favoriser les évolutions en misant sur la polyvalence et la montée en compétences

Actions à lancer

- **Etablir une stratégie de certification** : quelles sont les priorités dans la création de certifications, dans quel ordre les développer, notamment à destination des dirigeants de clubs...
- **Elaborer les contenus pédagogiques en lien avec les compétences qui viendraient à manquer** et qui rendraient possibles les trajectoires définies en piste d'action numéro 1.
- **Développer des modules spécifiques à destination des dirigeants** de clubs sur les compétences clés identifiées.

3

Inscription des blocs de compétences au RS

Objectifs :

- Après avoir cerné les blocs de compétences les plus pertinents pour l'avenir, la présente action consiste à finaliser l'ensemble de la démarche et à inscrire ces blocs de compétences au Répertoire Spécifique (RS).

Actions à lancer

- **Inscrire les blocs de compétences au Répertoire Spécifique.** La démarche a pour objectif final de rendre possible les évolutions en métiers et compétences des salariés, faciliter les mobilités, les passerelles et les validations d'acquis d'expériences (VAE).
- **Inscrire de nouveaux CQP**, si cela s'avère nécessaire.

Faisabilité

Difficulté 2 / 5

Rapidité 2 / 5

Public touché

- DRH / RRH
- Dirigeants
- Salariés

Acteurs impliqués

- Branche
- OPCO
- Prestataire

Échéance

Fin 2023

4

Communiquer sur les dispositifs de financement, de mutualisation et d'accompagnement pour les entreprises de la branche

Objectifs :

- Faire le point sur les différents dispositifs existants pour accompagner les entreprises de la branche dans une réorganisation stratégique, ou une mutualisation des moyens
- Communiquer vers les entreprises afin de les aider à choisir et solliciter le dispositif qui leur convient le mieux en fonction de leurs spécificités

Actions à lancer

- **Solliciter l'OPCO, les différentes fédérations et organisations professionnelles et les organismes publics en charge de la formation et du sport pour recenser les dispositifs existants** : financement de formation, accompagnement stratégique ou RH, subventions spécifiques, mutualisation de moyen ou de personnel...
- Les aides liées à la crise sanitaire pourront faire partie de la démarche.
- **Centraliser les informations sur un support unique bien marketé prenant en compte les différentes spécificités des entreprises**

- **En parallèle : actualiser le guide consacré aux groupements d'employeurs qui date de 2015, et l'adapter plus spécifiquement aux problématiques des entreprises du sport**

- Cadre réglementaire
- Etude ciblée sur les retours d'expérience dans l'adhésion à des groupements d'employeurs pour les entreprises du sport : atouts, freins et points de difficulté, axes de progression... afin de définir le type de structure, de métier, d'organisation auxquels ces groupements sont les plus adaptés.

- **L'appel à manifestation d'intérêt reçu très récemment par la DRIETS peut servir de cadre au financement de cette action d'étude**

Faisabilité

Difficulté 2 / 5

Rapidité 2 / 5

Public touché

- Structures sportives
- Professionnels

Acteurs impliqués

- Branche
- Agence de communication

Échéance

1^{er} semestre 2022

5

Améliorer la visibilité et l'accessibilité des parcours de formation dans les métiers du sport

Objectifs :

- Faire connaître les métiers du sport, les parcours de formation y menant, et les passerelles et différentes possibilités pour y évoluer, notamment auprès des jeunes et des personnes en reconversion
- Améliorer l'orientation vers les diplômes structurants, d'état ou de branche (visibilité et financement)

Actions à lancer

- **Utiliser la cartographie des formations réalisée et les parcours d'évolution structurés comme base d'un travail de réflexion sur :**
 - Les profils prioritaires à aller chercher (personnes en reconversion, profils spécifiques...) ce qui aidera à cibler les lieux et moyens de communication
 - Les dispositifs de financement existants et à mobiliser (dispositif SESAME par exemple, FNE...)
 - Les relais, personnes ressources et canaux à utiliser/mobiliser pour communiquer et orienter sur les métiers et leurs perspectives
- **Utiliser les médias sociaux pour faire connaître les métiers et les opportunités** dans le secteur, parler de la filière à travers les parcours de certaines personnalités (athlètes, influenceurs...)
- **Travailler sur les passerelles et les modalités d'accès à ces diplômes ou à des blocs de compétences (équivalences)** pour les personnes n'ayant pas de diplôme lié au sport ou l'animation, en fonction des secteurs d'activité d'origine les plus répandus
- **La VAE notamment** semble une modalité d'accès à développer pour certains diplômes ou certifications (notamment l'encadrement d'activité)
- **Mettre à profit les heures consacrées à l'orientation dans les collèges et les lycées pour structurer des interventions au niveau régional :** produire des supports de présentation, des argumentaires, en fonction du niveau des élèves, former les intervenants...

Faisabilité

Difficulté 1 / 5

Rapidité 3 / 5

Public touché

- Etablissements de formation
- Jeunes/étudiants
- Personnes en reconversion

Acteurs impliqués

- Branche
- Organisations professionnelles et fédérations sportives
- OPCO

Échéance

2ème semestre 2022

6

Approfondir la réflexion sur la qualité de vie au travail dans les entreprises du sport en Ile de France pour recueillir et diffuser les bonnes pratiques

Objectifs :

- Disposer d'un état des lieux précis des pratiques dans la gestion de la QVT dans les entreprises de la région et identifier les bonnes pratiques
- Comprendre, objectiver et quantifier la perception et les difficultés des salariés des différents métiers et secteur dans l'exercice de leur métier.
- Communiquer sur les bonnes pratiques et s'en inspirer pour une stratégie de branche

Actions à lancer

- **Lancer une étude sur la QVT dans le secteur, mobiliser les partenaires et les financeurs potentiels** pour la prise en charge de l'étude (Opco, Branche, PIC, DRIEETS...).
- Inscrire l'étude dans le plan d'action de l'Observatoire
- Rédiger un cahier des charges à destination des prestataires de conseil et d'étude, ou des organismes spécialisés (ANACT par exemple).
- Une fois l'étude réalisée, **rédiger un recueil de bonnes pratiques sous le format le plus adapté**, à diffuser auprès des entreprises et salariés de la branche, en fonction de leur profil
- Utiliser les résultats pour orienter les entreprises de la branche vers les prestations d'appui conseils de l'OPCO les plus adaptées. Pourquoi pas imaginer une PAC QVT ?
- **Utiliser les résultats pour orienter des actions de branche plus larges**, comme des dispositifs d'accompagnement, des actions de sensibilisation ou de formation...

Faisabilité

Difficulté 1 / 5

Rapidité 1 / 5

Public touché

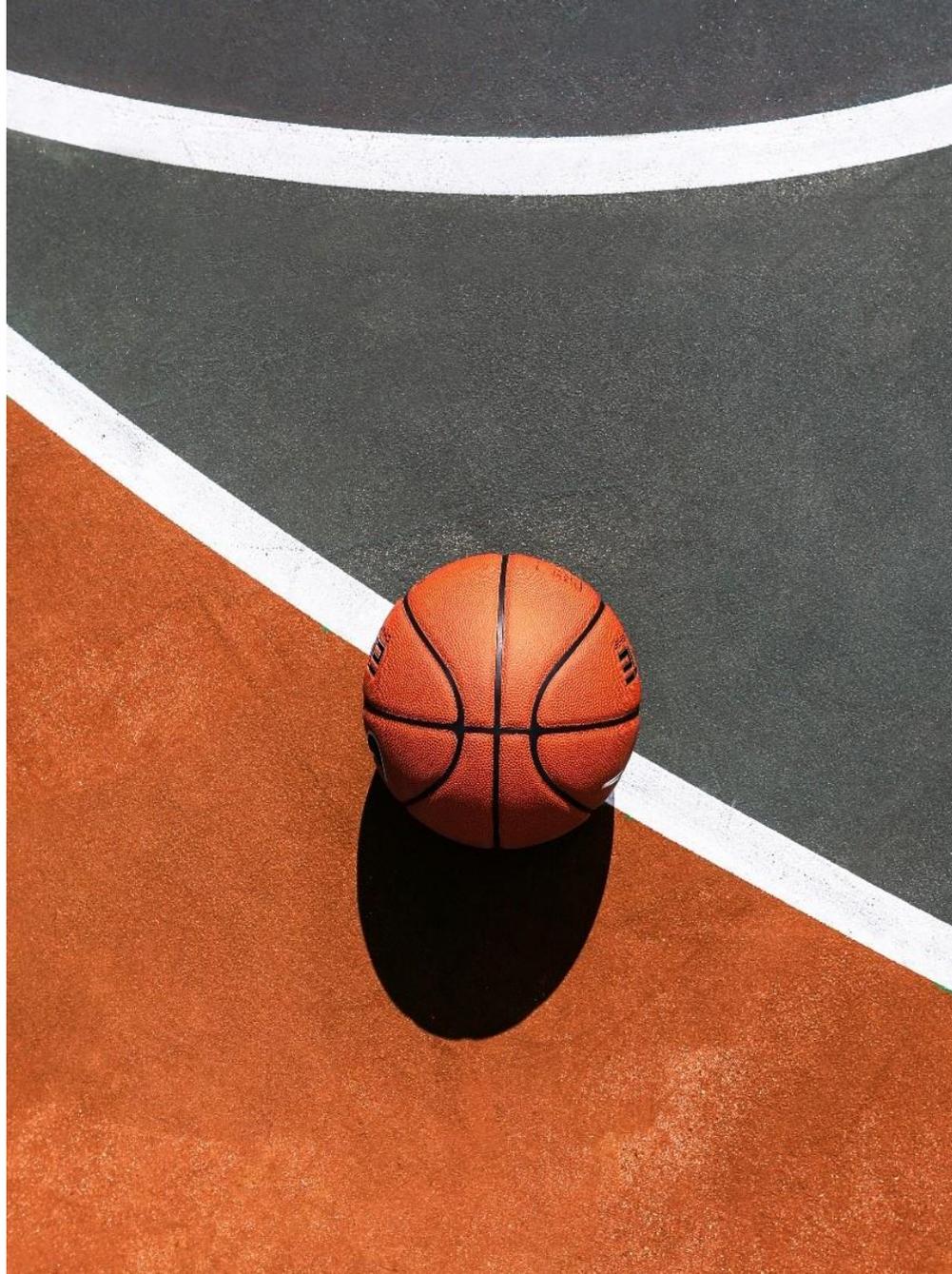
- NA

Acteurs impliqués

- Branche
- OPCO
- Cabinet de conseil
- DRIEETS

Échéance

Finalisation fin 2022



P
A
R
T
I
E

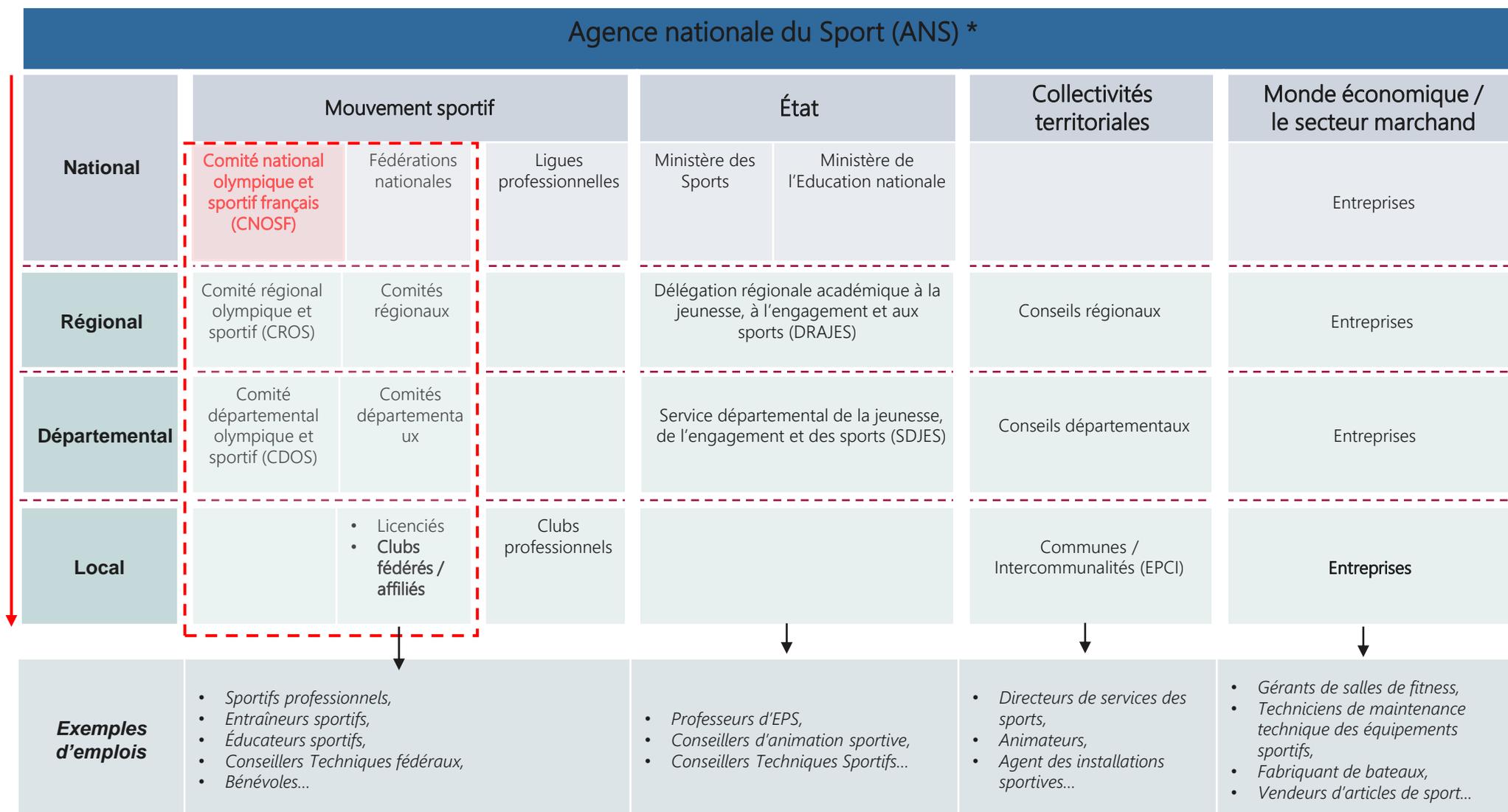
6

Annexes

Cartographie des acteurs du sport

Les salariés du sport sont employés dans les clubs sportifs, les associations et les entreprises.

* Créée en 2018



Cartographie des métiers de la filière du sport (1/2)

37 métiers du sport répartis en 7 familles

Encadrement de l'activité physique et sportive

- Entraîneur de sport professionnel / de haut niveau
- Préparateur physique et mental
- Educateur sportif en club
- Moniteur, guide ou accompagnateur de sport - nature
- Moniteur d'activités physiques adaptées / Educateur sport santé
- Moniteur / Coach sportif en salle de sport
- Coach sportif personnel
- Animateur de loisirs sportifs
- Animateur socio-sportif

Sport professionnel

- Sportif / E-sportif professionnel
- Agent sportif
- Recruteur / Scout
- Intendant / Team Manager
- Accompagnateur / Analyste de la performance
- Arbitre professionnel

Direction de structure, gestion et administration

- Directeur / Responsable d'une structure sportive associative ou marchande
- Directeur / Responsable sportif
- Directeur / Responsable d'équipements sportifs (dont stadium manager)
- Responsable / Chargé administratif, comptable et financier
- Responsable / Chargé des ressources humaines
- Responsable / Chargé de mission juridique
- Coordinateur d'équipe sportive
- Assistant de direction

Développement des activités

- Responsable / Chargé de développement
- Responsable / Chargé d'accueil et des ventes
- Responsable / Chargé de promotion et marketing sportif
- Responsable / Chargé de communication (dont digital)
- Responsable / Chargé de relations, partenariats et sponsoring
- Responsable / Chargé d'événementiel

Logistique, gestion des équipements, espaces et sites de pratique sportive

- Technicien de maintenance technique des équipements sportifs
- Agent d'entretien (propreté)
- Responsable de sûreté et de sécurité

Cartographie des métiers de la filière du sport (2/2)

37 métiers du sport répartis en 7 familles

Santé et Soins

- Médecin sportif
- Masseur - kinésithérapeute
- Nutritionniste / Diététicien

Formation

- Formateur
- Concepteur en ingénierie pédagogique

Cartographie des métiers de la filière du golf

14 métiers du sport répartis en 4 familles

Métiers du terrain

- Jardinier
- Intendant de terrain
- Mécanicien
- Fontainier
- Caddy Master

Métiers de l'accueil - vente

- Agent d'accueil
- Vendeur

Métiers de l'administration

- Comptable
- Secrétaire
- Chargé de communication

Métiers de l'encadrement

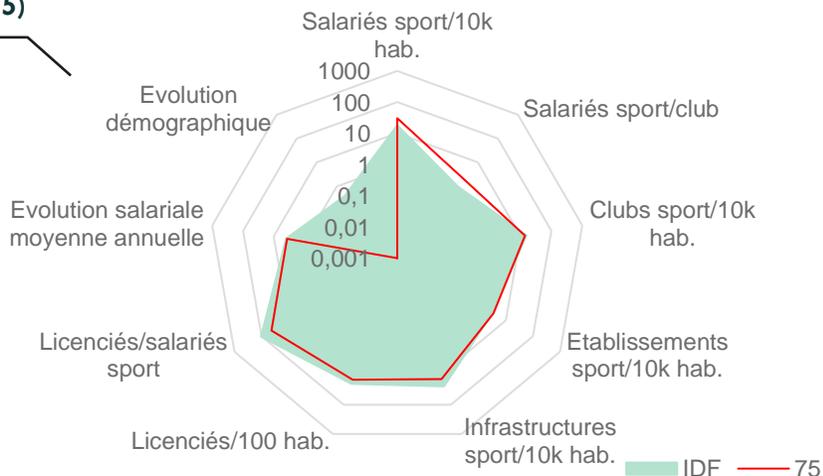
- Directeur

Métiers de l'enseignement

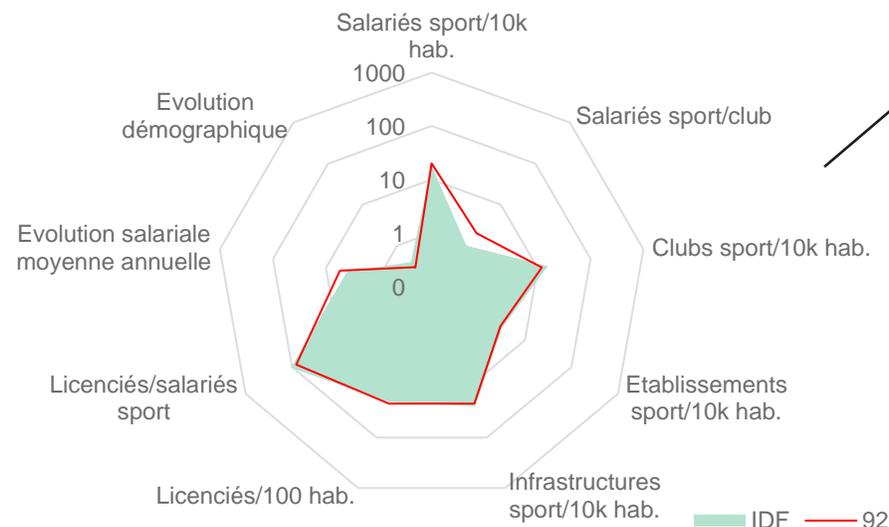
- Enseignant / Entraîneur
- Responsable enseignement
- Commissaire starter

SYNTHESE DES INDICATEURS CHOISIS PAR DEPARTEMENT : PARIS et PETITE COURONNE

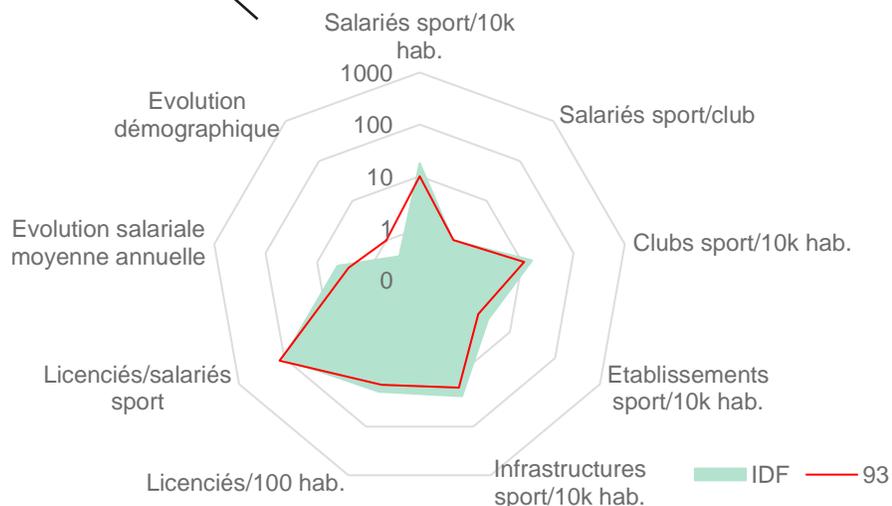
Paris (75)



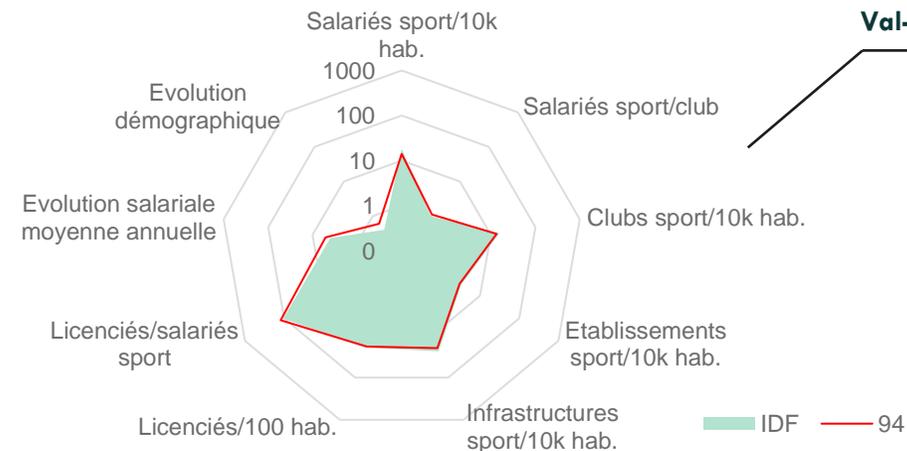
Hauts-de-Seine (92)



Seine-Saint-Denis (93)

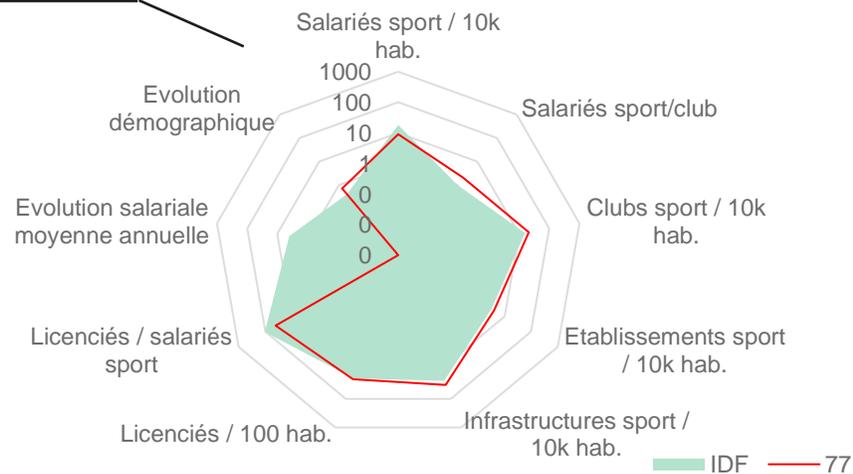


Val-de-Marne (94)

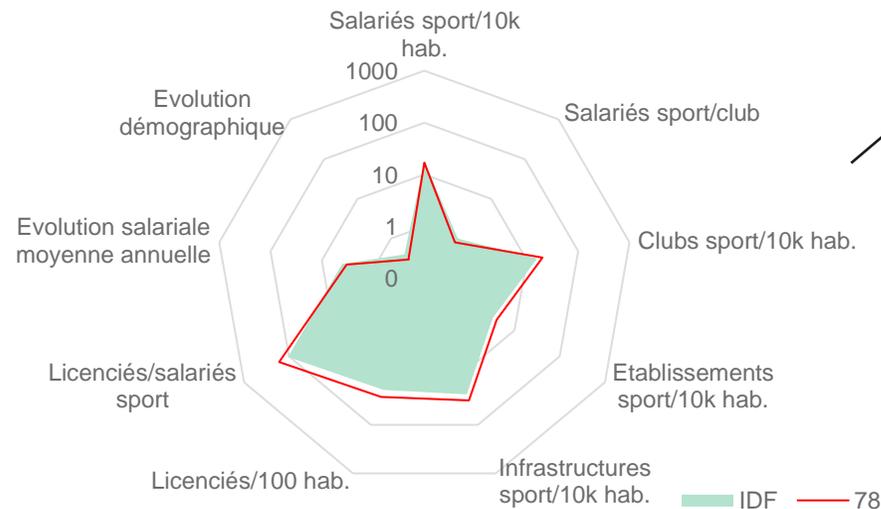


SYNTHESE DES INDICATEURS CHOISIS PAR DEPARTEMENT : GRANDE COURONNE

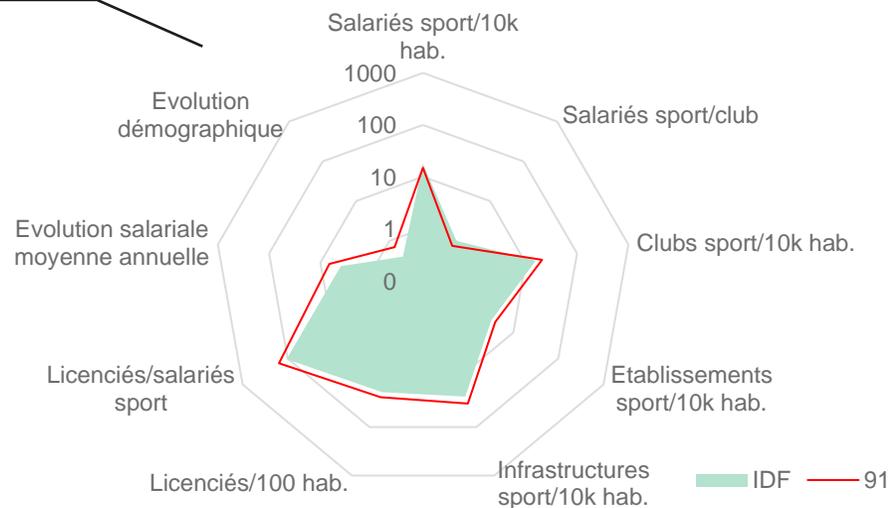
Seine-et-Marne (77)



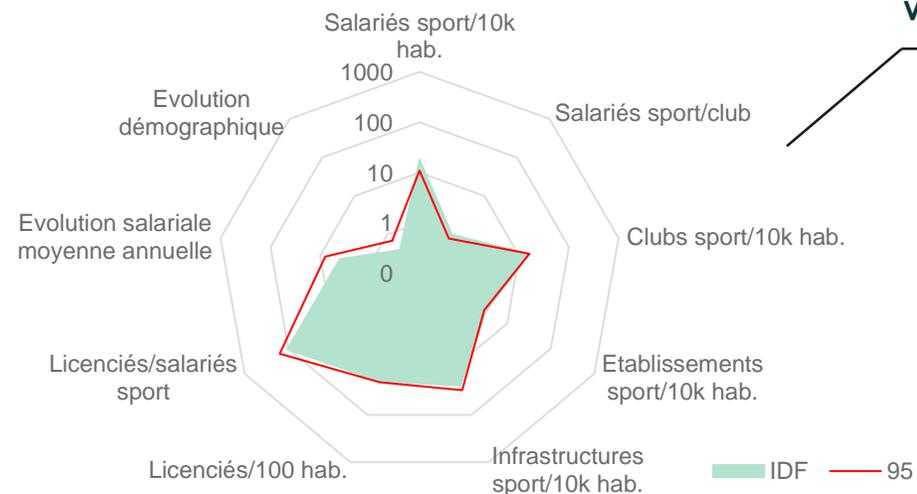
Yvelines (78)



Essonne (91)



Val-d'Oise (95)



afDas
DEMAIN SERA FORMATION

MERCI