CPNEF
Commission Paritaire Nationale
Emploi Formation
Sport

Octobre 16

RAPPORT :

Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle

Le défi de l'emploi à temps partiel dans la branche sport

GAREF SPORT

Ont participé à la rédaction de ce rapport : Denis Bernardeau-Moreau, Cécile Collinet, Matthieu Delalandre, Jérémy Pierre, Pierre-Olaf Schut (université Paris-Est Marne La Vallée), Eric Boutroy, Julie Hallé, Guillaume Routier (université Lyon 1), Jean-Louis Gouju (université Paris-Est Créteil).

Crédits photographiques de la couverture. L'ensemble des images est issu du site Flickr - crédits photos *Creative Commons* : Akunamatata, Anne Goffard, Conseil départemental des Yvelines, Gmavrikas, Inès s., Marie-Lan Guyen, Phil_Heck, Rouguière, Service Départemental Val de Marne Athlétisme

« ***Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle. Le défi de l'emploi à temps partiel dans la branche Sport !*** »

L'observatoire des métiers du sport (OMS) est une instance paritaire qui agit notamment à la demande de la CPNEF Sport pour réaliser des enquêtes, des études sur les évolutions des emplois et des qualifications.
C'est dans ce cadre que les partenaires sociaux de la branche Sport se sont interrogés sur les compétences recherchées par une personne pour construire sa trajectoire professionnelle.

Les études dans le champ du sport sont légions mais rares sont celles qui s'attachent à comprendre comment se construisent les trajectoires professionnelles. Pour ce faire, les partenaires sociaux se sont attachés le concours de laboratoires universitaires au travers d'une convention avec le Groupement d'analyse de la relation formation emploi (GAREF).

La description puis l'analyse fine des différentes situations d'emploi et des trajectoires professionnelles ont permis à la fois d'identifier des formes de précarité et des dispositifs favorisant la stabilisation de l'emploi et/ou l'évolution de carrière.

Assise sur une méthodologie scientifique, la double enquête qualitative et quantitative apporte des indicateurs pertinents sur, par exemple, la structuration et les conditions de l'emploi, le recrutement et sa stabilisation, les évolutions de carrière envisageables et les compétences mobilisables pour exercer un métier dans le champ du sport.

Cette étude ainsi que sa synthèse ont été validées à l'unanimité des représentants salariés et employeurs de la branche Sport et sont disponibles en téléchargement sur le site internet de la CPNEF Sport.

La CPNEF Sport remercie les employeurs et les salariés qui se sont mobilisés pour répondre au questionnaire et pour avoir témoigné de leurs expériences dans le cadre de cette étude.

Les Présidences paritaires de l'OMS et de la CPNEF Sport

Table des matières

I. Introduction 5

II. Méthodologie 6

III. Synthèse des résultats 8

III-1 Structure et conditions de l'emploi 8
III-2 Recrutement et stabilisation 14
III-3 Evolutions de carrière 15
III-4 Les compétences 17

IV- Préconisations 23

IV- 1 Evolution de l'offre de formation 23
IV-2 L'accès à la formation : information, financement, stratégie de développement des compétences 28
IV-3 Dispositifs pour stabiliser l'emploi annexe 28

V- Analyse des questionnaires 31

V-1 Préalables méthodologiques 31
V-2 Caractéristiques sociographiques 32
V-3 Analyses thématiques 33
V-4 Conclusion 54

VI- Analyse des entretiens des employeurs 56

VI-1 Recruter, embaucher et former 56
VI-2 L'emploi à faible amplitude horaire bien adapté aux clubs et aux pratiques à forte saisonnalité 63
VI-3- Les compétences utiles 67

VII- Bilan de l'enquête auprès des salariés 79

VII-1 Données générales sur les différentes situations en emploi 79
VII-2 Les trajectoires professionnelles des salariés 95
VII-3 Les « bricolages » autour du salariat classique 116
VII-4 Effets de secteur sur les trajectoires professionnelles : activités, tailles d'entreprise, formes juridiques, saisonnalité 123
VII- 5 Les compétences attendues des salariés 142

Annexe 1 : Tableau des employeurs interrogés 153

Annexe 2 : Tableau des salariés interrogés 155

Annexe 3 : Glossaire des abréviations utilisées 157

I. Introduction

La présente étude a été réalisée à partir d'une commande de la branche sport concernant les emplois très partiels (qualifiés d'annexes dans des études précédentes[1]) et trajectoires professionnelles des salariés travaillant dans le cadre de la CCNS.

Les enjeux à l'origine de l'enquête étaient pluriels :

- décrire d'un point de vue qualitatif les différentes situations d'emploi dans la branche et leurs évolutions diachroniques (trajectoires professionnelles),
- préciser et analyser les situations d'emploi partiel (et notamment très partiel) pour déterminer si cela traduit des formes de précarité à faire évoluer,
- comprendre les voies de stabilisation et de sécurisation dans l'emploi, leurs freins et les perspectives possibles, définir les compétences à développer par la formation pour permettre une évolution professionnelle positive des salariés de la branche.

La compréhension fine des trajectoires professionnelles doit nous permettre d'atteindre les deux objectifs de l'étude :

- définir les compétences susceptibles de répondre aux besoins des entreprises/salariés,
- établir des préconisations susceptibles de favoriser la stabilisation de l'emploi et/ou l'évolution de carrière.

Une équipe de chercheurs de trois universités (université de Paris-Est Marne-La Vallée, université Paris-Est Créteil, université Claude Bernard, Lyon 1) comprenant 9 chercheurs (et un ingénieur d'étude) a été rassemblée sous l'égide du GAREF-sport pour mener ce vaste travail.

[1] Pour mémoire, l'emploi annexe est un emploi de moins de 120 heures et/ou de moins de 30 jours et/ou moins de trois SMIC au cours de l'année. Nous traiterons de manière générale ici de l'emploi partiel et très partiel sans fixer a priori des quotités précises afin de mieux rendre compte des différentes conditions d'emploi.

II. Méthodologie

L'étude porte sur deux territoires principaux : l'Ile-de France et la région Rhône-Alpes (principaux pourvoyeurs en matière d'emploi[2]).
Pour mener à bien ce projet, nous avons réalisé une enquête quantitative et deux enquêtes qualitatives.

L'enquête quantitative :
Les objectifs de l'enquête quantitative étaient pluriels : mettre en exergue les caractéristiques des emplois principaux (EP) et/ou secondaires (ES) des salariés de la branche sport, identifier leur satisfaction et les perspectives d'évolution, leurs besoins en termes de formations et d'acquisition de compétences.
Nous avons créé un questionnaire structuré en quatre thématiques :
- Emploi principal dans la branche sport,
- Emploi secondaire dans la branche sport,
- Formations, initiale et continue, et perspectives,
- Compétences à acquérir et modes d'acquisition
- Caractéristiques sociographiques.

Ce questionnaire a été généré par le logiciel d'analyse statistique Modalisa®. Nous avons mis l'enquête en ligne pendant 5 mois, de janvier à mai 2016 :

http ://acp-enquetes.univ-mlv.fr/emploisportif/Formulaire.html#

Toutes les personnes ayant une activité salariée (principale et/ou secondaire, à temps plein, partiel ou très partiel) dans une organisation relevant de la CCNS étaient invitées à répondre. En couplant les réseaux universitaires avec ceux de la branche sport, nous avons obtenu 833 répondants après nettoyage de l'échantillon[3].

Les enquêtes qualitatives :
Dans le cadre de l'enquête qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des employeurs (29) et des salariés (52) de la branche sport.
Après une première phase d'entretiens exploratoires d'employeurs ayant une vision globale de la branche, nous avons constitué deux grilles d'entretiens que nous avons ensuite fait passer à notre échantillon (employeurs et salariés). Les questions portaient sur :
Pour les employeurs :
- le parcours de l'interviewé,
- les caractéristiques de la structure,
- les salariés et les bénévoles,
- les emplois partiels,
- la politique salariale et le plan de développement,
- les compétences attendues chez les différents salariés.

Pour les salariés :
- la situation d'emploi actuel de l'interviewé,
- le parcours scolaire et sportif,
- la trajectoire professionnelle,

[2] *L'emploi sportif dans les régions*, Garef, 2014.
[3] L'échantillon initial était de 1455 répondants mais les critères d'appartenance à la branche n'étaient pas toujours respectés.

- les perspectives professionnelles et souhaits/besoins de développement de compétences.

Les employeurs ont été choisis selon un principe de diversification de l'échantillon :

- diversité du type de structure (club, ligue, société…) et de leur taille,
- des activités proposées (football, handball, tennis, gymnastique, judo, aïkido, rugby mais aussi sport pour tous, accrobranches, escalade…),
- de la nature juridique de l'entreprise (secteur privé associatif, secteur privé marchand),
- de la fonction de la personne interrogée (président de club, directeur technique, gérant, directeur national, président de fédération, responsable d'exploitation…)…

Les salariés ont été choisis en partie à partir des réponses de l'enquête quantitative ainsi que de manière aléatoire en fonction des contacts multiples de chacun en veillant là aussi à une diversification :

- des âges (de 22 à 55 ans),
- des activités (tennis, judo, gymnastique volontaire, natation, athlétisme, fitness, rugby, volley-ball, escalade, taekwondo, kayak, voile…),
- des fonctions (éducateur, secrétaire, directeur sportif…),
- des temps de travail (temps plein, temps partiel et très partiel) avec une volonté de centration sur les situations les plus précaires,
- des structures employeuses (tailles et formes juridiques diversifiées)…

III. Synthèse des résultats

III-1 Structure et conditions de l'emploi

Les postes et les fonctions occupées

- Selon l'enquête quantitative, dans l'EP, les postes relatifs à la catégorie 424a représentent 41,7% des emplois. Si les autres postes sont très variés, certaines catégories ressortent, telles que « *chargé de développement* » (11,9%), « *secrétaire ou responsable administratif* » (8,7%) ou encore les multiples emplois relatifs à la direction (de club, sportif, de centre de formation, etc.). Cela correspond aux fonctions exercées : si le face à face pédagogique est évoquée prioritairement, les fonctions managériales sont importantes dans l'EP :

	Eff.	Fréq.
Face à face pédagogique (loisir)	299	57,4%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures ou d'équipes...)	246	47,2%
Face à face pédagogique (entraînement / compétition)	245	47,0%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	238	45,7%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster...)	165	31,7%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien...)	91	17,5%
Total / répondants	521	

Tableau 1. Fonctions principales exercées dans l'EP[4].

- Dans l'ES, les emplois relatifs au face à face pédagogique sont cette fois très largement majoritaires, avec 79,5% des réponses. Les autres emplois sont très diversifiés, avec des consultants, des préparateurs physiques, des secrétaires, des directeurs ou encore des sportifs semi-professionnels.

	Eff.	**Fréq.**
Face à face pédagogique (loisir)	296	81,8%
Face à face pédagogique (entraînement / compétition)	197	54,4%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures ou d'équipes...)	79	21,8%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster...)	68	18,8%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien...)	59	16,3%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	54	14,9%
Total / répondants	362	

Tableau 2. Fonctions principales exercées dans l'ES[5].

Les certifications

- L'enquête quantitative met au jour 109 profils différents en termes de certifications : de la mono-certification à la personne cumulant cinq d'entre elles. A cela s'ajoute la possibilité d'avoir plusieurs spécialités au sein d'une même certification (titulaires de plusieurs CQP, de plusieurs diplômes STAPS, ou de plusieurs BPJEPS par exemple). Du fait de la constitution de notre échantillon[6], le CQP arrive en première position en

[4] Plusieurs réponses étaient possibles.
[5] Idem.
[6] Nous avons bénéficié d'une base de données spécifiques aux personnes titulaires d'un CQP.

réponses cumulées (figure 1) et des différentes combinaisons de certifications (tableau 3).

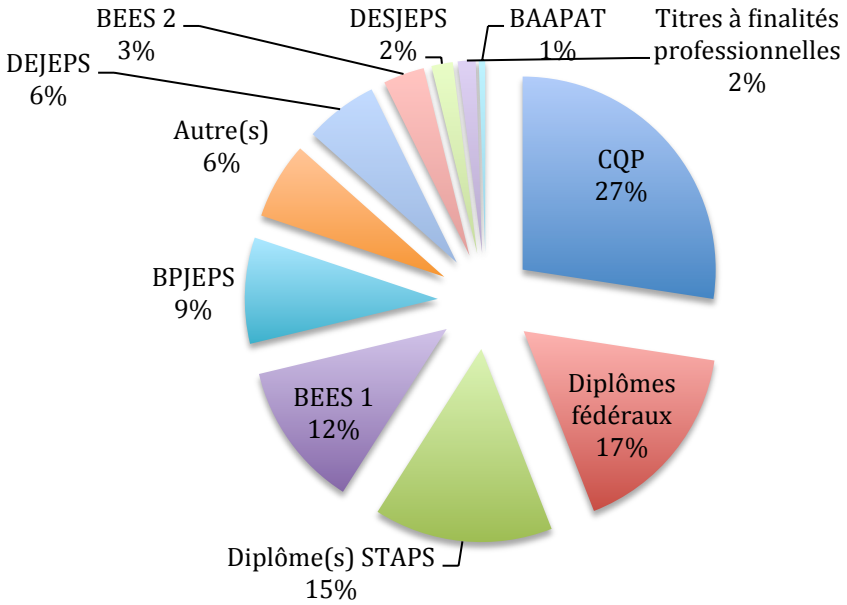


Figure 1. Les certifications (réponses cumulées).

	Eff.	Fréq.
CQP	174	32%
BEES 1	58	7,7%
STAPS	47	6,2%
Autre(s)	44	5,8%
CQP + DF	43	5,7%
BPJEPS	30	4%
CQP + STAPS	28	3,7%
DF	27	3,6%
CQP + BPJEPS	23	3%
DEJEPS	21	2,8%
STAPS + DF	19	2,5%
BEES 1 + STAPS	16	2,1%
CQP + DF + BPJEPS	13	1,7%
BEES 2	10	1,3%
BEES 2 + STAPS	9	1,2%
BEES 1 + DEJEPS	8	1,1%
BEES 1 + STAPS / DF	8	1,1%
Autres combinaisons	179	23,6%
Total	757	100,0%

Tableau 3. Différents profils de certifications.

- Dans l'EP, une relation importante entre la certification acquise et les fonctions exercées est visible. Si le face à face pédagogique est largement majoritaire chez les titulaires du DEJEPS, BPJEPS, BEES1 et du CQP, les titulaires d'un diplôme STAPS exercent prioritairement des fonctions managériales et de communication (66,7% et 53,3%) tandis que les titulaires d'un DF exercent prioritairement des fonctions administratives (75%).

L'emploi principal, secondaire et multiple dans la branche

- Voici la répartition des emplois dans la branche sport d'après notre enquête quantitative :

- 539 répondants déclarent avoir un EP dans la branche
- 390 répondants déclarent avoir un ou plusieurs ES dans la branche
  - EP sans ES : 443 répondants (53%)
  - ES avec un EP hors branche : 196 (23%)
  - ES sans EP : 98 (12%)
  - EP avec un ES : 73 (9%)
  - EP avec plusieurs ES : 23 (3%)

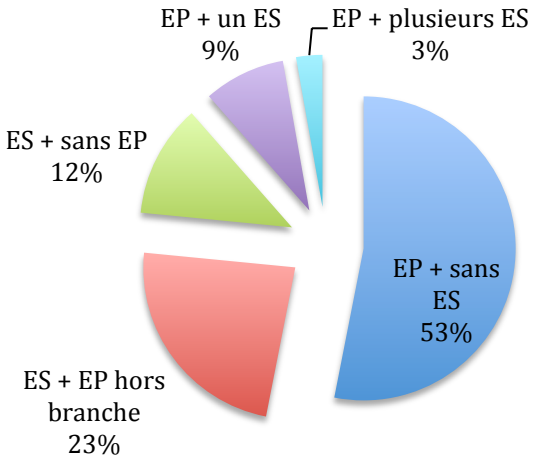


Figure 2. Différents profils d'EP / ES dans la branche sport.

L'emploi principal :

- 64,7% de nos répondants ont un EP dans la branche sport, soit 539 personnes. Parmi eux, 17,8% cumulent cet EP avec un ou plusieurs ES dans la branche (96 personnes).

- 69% des personnes ayant un EP dans la branche sont en CDI et 68% sont à temps plein.

- Le tableau comparatif des salaires médians révèle notamment un **salaire mensuel net médian de 1518 euros** pour les personnes travaillant à temps plein dans la branche, sans emploi secondaire. Financièrement, la situation la plus confortable est le cumul d'un EP dans le secteur des APS dans la fonction publique (ex : professeur d'EPS) avec un ES dans la branche : le salaire mensuel net médian est alors de 2333 euros.

Caractéristiques du(des) emploi(s)	Salaires médians nets annuels
EP à temps plein sans ES	18 222
EP à temps plein avec ES	25 200
EP à temps partiel sans ES	17 000
EP à temps partiel avec ES	18 000
ES + EP APS fonction publique	28 000
ES + EP hors secteur APS	22 500

Tableau 4. Salaires médians nets annuels.

L'emploi secondaire dans la branche :

- **46,8% des répondants ont un ES dans la branche sport**, soit 390 personnes. Parmi celles-ci, 23,6% (soit 92 personnes) cumulent plusieurs ES.

- La très large majorité (79,6%) exerce des fonctions d'encadrement sportif. Les indicateurs de l'ES mettent en avant une certaine forme de « précarité » dans l'emploi (seul 1 salarié sur 4 est en CDI) qui semble malgré tout convenir aux salariés (taux de satisfaction élevé) :

26,5% en CDI
Nombre d'heures et de jours par an (moyenne) : 291 heures et 91 jours
Rémunération nette annuelle (moyenne) : 4293 euros
69,4% exercent depuis moins de 5 ans
71,2% travaillent dans le secteur privé non marchand
70% d'entreprises de moins de 10 salariés
95,5% de répondants satisfaits de leurs emplois dont 45,8% très satisfaits
32,5% souhaitent voir leur emploi secondaire principal devenir leur emploi principal

Tableau 5. Indicateurs de l'ES.

- Seules 46,15% des personnes ayant un ES dans le branche ont un EP en lien avec le sport. Cela signifie que la majorité des personnes travaillant dans la branche *via* un ES ont une autre activité hors du secteur sportif.

- Deux profils se distinguent nettement dans l'ES :

1. Les personnes souhaitant voir leur ES devenir leur EP (32,5% d'entre eux) et qui désirent alors continuer à se former pour évoluer. Ces personnes se heurtent notamment aux difficultés de trouver des structures employeuses à temps plein.

2. Les personnes qui sont pleinement satisfaites de la « précarité » de l'ES qu'ils considèrent comme un loisir qu'ils ne souhaitent pas pérenniser : cela permet alors, pendant une période de leurs trajectoires professionnelles, d'avoir un complément de salaire, en préservant une forme de flexibilité.

Le multi-emploi dans la branche sport

- 11,5% des répondants (96 personnes) de notre enquête quantitative ont un EP dans la branche sport et un ou plusieurs ES dans cette même branche. La catégorie 424a représente un peu plus de la moitié des EP, et plus de 70% des ES, ce qui correspond aux fonctions principales exercées.

	Fréq. (EP)	Fréq.(ES)
Enseignement, face à face pédagogique à dominante loisir	63,0%	77,5%
Enseignement, face à face pédagogique à dominante entraînement/compétition	57,6%	50,6%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	43,5%	14,6%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster...)	26,1%	15,7%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures ou d'équipes...)	42,4%	23,6%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien...)	15,2%	9,0%
Fonction médicale ou paramédicale	1,1%	2,2%
Sportifs professionnels	4,3%	6,7%

Tableau 6. Fonctions exercées dans l'EP et l'ES par les personnes ayant un EP et un ou plusieurs ES dans la branche sport.

- 46,8% de ce profil ont un EP à temps plein, et 84% travaillent dans le secteur privé non marchand (association). **Plus de 2 salariés sur 3 (71%) souhaitent voir leur EP évoluer**, prioritairement pour augmenter leurs responsabilités (49,2%) et pour augmenter leur temps de travail (32,3%). Parmi les raisons évoquées, le faible nombre d'heures, le manque de stabilité, et le salaire trop faible sont des justifications à l'obligation de multiplier les employeurs (une personne sur quatre a au moins trois employeurs différents).

- 38,3% de ces personnes souhaitent passer d'autres certifications, et plus précisément un DEJEPS (30,3%), un BPJEPS (18,2%) ou un DESJEPS (15,2%). **Le désir de faire carrière dans la branche sport est très fort (84%)**, tout comme la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances / compétences (85,1%). Ces dernières sont principalement orientées vers l'entraînement, la GRH, le management, et la gestion de projets

- Au sein de ce profil, 77,2% des répondants ne souhaitent pas que leur ES devienne leur EP. En termes de certifications, c'est le CQP qui est le plus récurrent, suivi du BEES 1 et des diplômes fédéraux.

Précarité/vulnérabilité

- Près d'une personne sur deux (44,4%) ayant un EP dans la branche sport estime avoir connu précédemment des périodes de précarité (multiplication des emplois, contrats précaires, faibles taux horaires, faible rémunération…). Dans leurs emplois actuels, 17,6% considèrent être en précarité, prioritairement car le salaire est trop faible et qu'il n'y a pas assez d'heures de travail pour vivre décemment. Certaines réponses mettent en avant une obligation de dépasser le cadre légal de travail (notamment pour les titulaires de CQP) ou encore la difficulté de pérenniser leurs emplois.

	Eff.	Fréq.
Salaire trop faible	23	34,8%
Pas assez d'heures pour vivre décemment	10	15,2%
Obligation de multiplier les employeurs	7	10,6%
Difficile de concilier vie personnelle avec mon emploi	7	10,6%
Contrats saisonniers trop aléatoires	7	10,6%
CDD	7	10,6%

Tableau 7. Causes principales de la précarité actuelle dans l'EP.

- Les salariés à temps partiel et régulier déclarent travailler en moyenne 62h par mois, 15,4 jours en moyenne par mois, pour un salaire moyen de 919 euros nets, et 47,1% d'entre eux se sentent en période de précarité, tandis que 74,1% de ceux qui ne se sentent pas en précarité sont en CDI.

- Les personnes ayant un ES dans la branche sont finalement satisfaites de leurs situations, malgré des formes de « précarité ». Ils envisagent l'ES comme un « loisir » secondaire/temporaire qu'ils exercent en plus de leur emploi principal et qu'ils ne pérenniseront pas. Finalement, c'est une forme de « précarité choisie » qui convient à leurs besoins pendant une phase de leurs trajectoires professionnelles.

- L'enquête qualitative auprès des salariés montre que la stabilisation[7] se produit par l'obtention d'un CDI dans une structure qui peut offrir ou non un ETP.

- Les processus de précarisation[8] et de stabilisation sont courants dans les parcours professionnels. **La stabilisation (le passage d'un statut précaire en termes de nombre d'heures ou de contrat à une situation à temps complet jugée comme stable) prend entre 3 et 8 ans.**

- Des bascules d'un statut stable à la précarité sont possibles car les structures associatives ne sont pas stables financièrement. Une stabilité estimée dans l'emploi peut aller de pair avec une vulnérabilité au sens d'une potentialité de mise en fragilité.

- Les facteurs de précarisation les plus récurrents sont les accidents biographiques (naissance, déménagement, blessure/maladie), les conditions structurelles du secteur (émiettement des heures, saisonnalité possible, manque d'infrastructures pour certains sports) et le manque de professionnalisation du secteur associatif.

- Parmi les personnes en précarité, on peut distinguer :
    - des jeunes en formation avec des contrats spécifiques,
    - des saisonniers,
    - des personnes qui ont des contrats précaires (CDD par exemple) ou de faibles amplitudes horaires et qui tentent de combiner plusieurs employeurs pour avoir un salaire satisfaisant,
    - des personnes mises en fragilité par un changement dans leur situation (perte de leur employeur principal par exemple).

Temps partiel subi ou non

- La multiplication des emplois n'est pas forcément subie. Elle est parfois soulignée comme une richesse (variété, possibilité de changer…)

[7] Concerne inversement tout ce qui améliore et stabilise la situation professionnelle et personnelle et permet une ascension sociale : augmentation du temps de travail, accroissement de revenus, concentration des activités professionnelles, consolidation des statuts…

[8] Concerne tout ce qui accentue une situation professionnelle et personnelle de précarité et fragilité : insuffisance des temps de travail, manque de revenu, éparpillement subi du travail dans le temps ou l'espace, dispersion subie des employeurs, statuts précaires, dégradation des conditions de travail…

- L'emploi à faible quotité n'est pas toujours subi : il peut être une ressource secondaire que l'on ne cherche pas à développer, ou un dispositif professionnel (salariat) parmi d'autres formes de rémunération (auto-entreprise[9], défraiement…).

- L'emploi à faible quotité peut être un tremplin vers l'emploi pérenne (conserver voire augmenter ses compétences et ses expériences, augmenter son réseau).

III-2 Recrutement et stabilisation

- La socialisation initiale (c'est-à-dire une expérience de pratiquant ou d'encadrant dans la discipline concernée voire dans le club) dans le monde sportif est centrale dans l'engagement dans une carrière dans la branche.

- Des caractéristiques singulières peuvent être mises en avant pour les salariés ayant un EP dans la branche depuis au moins 10 ans, telles que le fait d'être en CDI, d'être en possession d'un BEES, d'occuper des emplois administratifs ou encore le fait d'avoir une situation familiale « stable ». La part des postes en face à face pédagogique est moindre dans l'EP, mais reste prioritaire (32,4%).

- La formation (initiale) est un facteur de stabilisation important en début de carrière.

- Qu'elle se fasse dans la continuité d'une formation initiale ou dans le cadre d'une reconversion professionnelle, l'entrée dans la branche passe par des formations/certifications généralement cumulées.

- La passion apparaît comme un élément commun et moteur dans l'engagement des salariés sans pour autant que faire carrière dans la branche sport ne relève de la vocation.

- De ce fait, les carrières observées dans la branche relèvent davantage de l'opportunisme ou de l'engagement par défaut que d'une volonté initiale de la part des salariés. Quoi qu'il en soit, ces derniers ne regrettent généralement pas pour autant ce choix, même si leur situation n'est (ou n'a) pas toujours été stable.

- Le réseau semble fondamental dans les processus de recrutement. C'est le lien fort avec un club ou la pratique de haut niveau qui facilite l'accès rapide à l'emploi stable.

- L'emploi partiel est plébiscité par certains employeurs comme la seule voie possible pour embaucher compte tenu des contraintes (petite structure, nombre d'adhérents et heures limités, activités saisonnières, manque d'infrastructures, spécialisation recherchée des intervenants). Les employeurs soulignent que cela correspond, par ailleurs, au désir d'une part importante des salariés notamment en emploi secondaire.

- De nombreux contournements du salariat sont signalés : travail dissimulé, micro-entreprenariat, stagiaires, défraiements…

[9] On parle de micro-entreprise aujourd'hui mais c'est le terme d'auto-entreprise qui a été le plus souvent utiliser par les répondants.

- Il existe une multitude de dispositifs "alternatifs" fréquemment mis en place par les structures employeuses et les salariés.

- Ces formes de contournements ne sont pas toujours générées par l'employeur et à l'avantage de l'employé, même si l'on constate dans certaines situations des effets d'aubaines pour les employeurs.
- Les "bricolages" influent sur les dynamiques (stabilisation vs précarisation) professionnelles et la place du salariat tout en ancrant le salarié dans la vulnérabilité.

- Un usage ancré dans les associations sportives a banalisé ces bricolages. Les employeurs n'ont plus conscience du risque qu'ils encourent et auxquels ils exposent leurs personnels. Les contraintes financières des clubs et la fuite de responsabilité des dirigeants entrainent parfois une précarisation des travailleurs qui perdent le statut de salarié qu'ils ont de fait. Pour la branche sport, ces travailleurs n'entrent pas dans leur champ d'intervention du fait de leur absence de statut salarié mais les pratiques des employeurs ne peuvent être ignorées, ni la fuite de l'emploi salarié qui en résulte.

- Les freins à l'embauche et aux contrats pérennes à temps plein sont :
    - les contraintes budgétaires,
    - la taille de la structure,
    - la durée limitée des aides.

- Les facteurs favorables à l'embauche sont :
    - pour les structures : **la diversification des activités** et l'ouverture à de nouveaux publics,
    - pour les salariés : **un pluri-emploi, une formation plurielle (plusieurs diplômes) ou une polyvalence des compétences : compétences technico-sportives + compétences en management**.

- Les facteurs de stabilisation les plus courants sont les diplômes et les formations, le développement du réseau, les stratégies d'emplois (voire statuts) multiples (renforcées par les dispositifs de mutualisation d'emplois).
    - Les personnes avec des diplômes variés (BEES, BPJEPS, CQP dans diverses activités) sont plus aptes à (re)construire une stabilité.

III-3 Evolutions de carrière

- Peu de personnes envisagent de quitter la branche : 68,2% de l'ensemble des répondants de l'enquête quantitative envisagent de faire carrière dans la branche sport.

- Dans l'EP, la très grande majorité (72,6%) se projette dans une évolution de leur emploi, prioritairement dans l'objectif d'augmenter leurs responsabilités. Les raisons varient selon plusieurs indicateurs. En effet, les personnes en CDD souhaitent évoluer prioritairement pour stabiliser leurs situations d'emplois (42,9%) tandis que les salariés à temps partiel veulent augmenter leur temps de travail (43,6%).

- L'enquête qualitative auprès des salariés confirme les données quantitatives et a montré que les personnes en EP aimeraient changer pour :

- plus de stabilité et une diminution du nombre de leurs structures employeuses,
- **une transformation des tâches et une diminution des activités de face à face pédagogique pour des tâches managériales, administratives ou organisationnelles,**
- accéder à l'encadrement de la pratique de haut niveau.

- Les salariés de la branche sont satisfaits de leurs emplois à hauteur de 91,4% dans l'EP (dont 34,5% de « très satisfaits ») et 95,5% dans l'ES (dont 45,8% de « très satisfaits »).

- Dans l'ES, il semble y avoir un turnover important (près de 70% exercent depuis moins de 5 ans), ce qui peut notamment être expliqué par le désir de voir leur ES devenir leur EP, ce que souhaite une personne sur trois. **Nous pouvons souligner que parmi ces personnes, 73,3% se sentent actuellement en période de précarité et le désir d'entrer en formation pour acquérir de nouvelles compétences/connaissances est très élevé (94,1%).**

- 37,2% de l'ensemble des répondants souhaitent passer de nouvelles certifications sportives, le DEJEPS étant la première réponse citée (21,7%).

- Mais les manques de perspectives (progression de carrière, sortie de la précarité) peuvent amener à quitter la branche sport.

- Le secteur offre de faibles évolutions de carrières avec peu de possibilités d'augmenter ses responsabilités du fait de la taille des structures employeuses et donc pas de fonction cadre qui est occupée par des bénévoles ou élus. La principale évolution réside souvent dans l'augmentation des heures mais trouve des limites structurelles (nombre d'adhérents, créneaux horaires limités, manque d'infrastructures).

- Les employeurs soulignent pour leur très grande majorité leur incompétence en matière de gestion de carrière en particulier chez les élus bénévoles des associations sportives.

- Les personnes désireuses de faire passer leur ES dans la branche en EP sont parfois bloquées par le manque de possibilité d'avoir un contrat stable et un ETP.

- Celles qui le font :
  - ont été licenciées dans le EP ou,
  - sont mues pas le désir d'organiser leur temps à leur guise et fuient les cadrages temporels rigides ; le multi-emploi est alors une source de liberté en même temps que de vulnérabilité.

- La volonté de se désengager de l'emploi dans la branche (rupture) correspond à :
  - une difficulté à trouver un emploi stabilisé lorsque le multi-emploi est fragile et peu rémunérateur,
  - un salaire trop faible et/ou un nombre d'heures de travail trop important
  - le manque de perspectives d'évolution de carrière,
  - la pénibilité du travail : fatigue et usure physiques

- Le cap des 40 ans paraît déterminant.

- Les bifurcations sont dues à :
    - des causes externes : changement matrimonial, arrivée d'enfants, divorce,
    - des causes internes : passage de diplôme, offre de postes plus intéressante.

- Les personnes souhaitent voir évoluer leur emploi :
    - **certains ne veulent pas rester tout le temps sur le terrain**. Avec l'âge, ils sentent qu'ils se fatiguent et envisagent de mieux partager leur temps entre terrain et bureau,
    - d'autres souhaitent devenir cadres.

- De nombreux salariés désirent stabiliser leur situation et envisagent de :
    - passer des concours (concours ETAPS ou CAPEPS),
    - d'acquérir d'autres diplômes (BP spécialisé, BEESAPT, licence professionnelle)
    - d'augmenter les temps de travail.

- Pour évoluer dans la branche sport (progression de carrière, bifurcation professionnelle), la formation tout au long de la vie apparaît plus difficile à activer : coût élevé pour un financement individuel, fortes contraintes de temps disponible, méconnaissance des financements possibles.

- Les freins au passage de nouvelles certifications sont :
    - leur coût et parfois l'impossibilité de le faire prendre en charge par une structure,
    - leur durée,
    - l'impossibilité d'aménager le temps de travail pour y participer.

III-4 Les compétences

- **84,3% des salariés de la branche (EP et/ou ES) souhaitent obtenir de nouvelles compétences/connaissances**. Cette volonté touche particulièrement les personnes souhaitant que leur ES deviennent leur EP (94,1%) et ceux qui veulent faire tout ou partie de leur carrière professionnelle dans la branche sport (89,7%).

- **Les compétences recherchées sont différentes selon le profil des salariés. Si les personnes ayant un ES dans la branche et un EP hors branche souhaitent prioritairement se former dans l'entraînement/enseignement sportif, les personnes cumulant les emplois dans la branche et surtout celles ayant uniquement un EP dans la branche privilégient des formations sur des thématiques managériales (gestion de projet, GRH, communication).**

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	106	67,9%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	65	41,7%
Gestion de projets	40	25,6%
Communication/évènementiel	38	24,4%
Coordination d'équipe	33	21,2%

Tableau 8. Nouvelles connaissances/compétences prioritairement souhaitées pour le profil : ES + EP hors branche.

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	35	43,8%
Gestion de projets	33	41,3%
Gestion des ressources humaines, management	31	38,8%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	29	36,3%
Communication/évènementiel	23	28,8%
Coordination d'équipe	19	23,8%

Tableau 9. Nouvelles connaissances/compétences prioritairement souhaitées pour le profil : ES + EP branche.

	Eff.	Fréq.
Gestion de projets	156	43,1%
Compétences liées à entraînement	146	40,3%
Communication/évènementiel	140	38,7%
Gestion des ressources humaines, management	134	37,0%
Coordination d'équipe	110	30,4%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	99	27,3%
Marketing/Partenariat	91	25,1%
Maîtriser des outils transversaux	88	24,3%
Administration, droit et institution	83	22,9%

Tableau 10. Nouvelles connaissances/compétences prioritairement souhaitées pour le profil : EP branche.

- Selon la certification que les personnes possèdent, les connaissances/compétences recherchées ne sont pas les mêmes. A titre d'exemple, les titulaires d'un CQP, BPJEPS, DEJEPS ou BEES1 souhaitent prioritairement se former sur l'entraînement/enseignement sportif, tandis que les diplômés STAPS se centrent davantage sur la communication, la GRH et la gestion de projet, tout comme les titulaires de certains diplômes fédéraux ou d'un BEES2.

- Les personnes en précarité dans l'EP (temps partiel, CDD) désirent quant à elle se former prioritairement sur l'entraînement et l'enseignement sportif.

- Si l'ensemble des catégories d'âge souhaite se former prioritairement à l'entraînement /enseignement sportif, les moins de 30 ans sont davantage demandeurs de compétences en « *communication/évènementiel* », les 30-50 ans en « *GRH, management* » et les plus de 50 ans en « *maîtrise d'outils transversaux* ».

Plus précisément :
- Pour les emplois d'**opérateurs**, une formation de base est souvent réalisée en interne. L'évolution peut prendre deux voies :
    - vers les métiers de l'encadrement sportif en passant par un diplôme de type CQP, BPJEPS ou STAPS,
    - la coordination et le management qui passent par une formation de gestionnaire.

- Pour les emplois d'**entraîneurs/moniteurs**, l'obligation de diplôme donne une formation de base qui permet d'entrer dans le métier. La trajectoire recherchée incite à des besoins de formation différents :

- polyvalence dans la pratique : formation à d'autres diplômes sportifs pour encadrer un éventail plus large de pratiques,
- diversification des publics : formation pour connaître les publics et adapter son activité en fonction d'eux,
- perfectionnement dans l'entrainement/le haut niveau : formation approfondie sur la discipline sportive, l'entrainement, la préparation physique, etc.

- **Les compétences attendues des employeurs pour les éducateurs sont centrées sur les savoir-être (capacités de communication et d'organisation, sérieux, diplomatie) et la polyvalence (compétence sportive et autres compétences : gestion des clubs, animation, évènementiel, management de projet, gestion financière) en plus des compétences sportives.**

- L'effet pervers de la multiplication des compétences est la possible surexploitation des salariés qui peuvent se retrouver à « faire de tout » dans un club.

- La passion semble centrale en raison de l'exigence du secteur en termes d'heures et d'investissement sur des temps de travail très spécifiques (soirs, week-ends…).

- Pour les **agents administratifs**, l'approfondissement de connaissances sur des outils (tenue de la comptabilité) ou l'élargissement des compétences (outils de communication) permet de mieux accomplir les missions et d'accéder à une plus grande autonomie dans le poste de travail.

- Les compétences administratives attendues des employeurs s'articulent autour de la connaissance des statuts et des règlements, les connaissances juridiques, la communication, la connaissance des procédures de demande de subventions, des contrats d'embauche, la gestion-comptabilité, les outils informatiques et éventuellement l'anglais pour les structures commerciales.

- Les tâches administratives sont souvent dévolues aux bénévoles, clés du fonctionnement des clubs mais leurs compétences très variables posent problème.

- Pour les **directeurs/chargés de projets**, le métier est complètement tourné vers le management. En fonction de leur parcours antérieur, ils ont besoin :

- soit d'asseoir leurs compétences de gestionnaires parce qu'elles ne font pas partie de leur formation initiale,
- soit d'approfondir leurs compétences dans des domaines pointus qui représentent des enjeux importants de leurs postes (gestion des ressources humaines par exemple).

Tableau récapitulatif des compétences attendues des employeurs :

Compétences attendues	Par ordre d'importance (nombre de personnes ayant évoqué cette compétence)
Compétences en GRH et management	
Connaissances en gestion	IIIII
Compétences en comptabilité	III
Compétences en GRH (gestion de groupe, suivi des carrières)	III
Gestion des tableaux de bord	I
Expertise des dispositifs de financement	I
Compétences en management	I
Bivalent (gestion/développement)	I
Compétences administratives	I
Compétences en administration, droit et institution	
Compréhension des logiques de développement	III
Compréhension des logiques institutionnelles	III
Connaissances en droit (droit social, des CT	II
Compétences en gestion de projet	
Mise en place de projet	III
Compétences dans l'organisation	II
Compétences en communication et évènementiel	
Maîtriser l'outil internet (réseaux sociaux, gérer un site, webmaster)	IIII
Compétences en communication	III
Compétences en relation clientèle	I
Mise en place d'évènements	I
Créer des affiches publicitaires	I
Savoir vendre un contrat	I
Compétences autres	
Etre polyvalent, multi compétent	IIIIIIII
Savoir être autonome	II
Savoir se diversifier	I
Bivalent (gestion/développement)	I

Tableau 11. Compétences attendues des employeurs vis-à-vis de leurs salariés

Synthèse des compétences souhaitées par les salariés lors des entretiens :

Compétences attendues	Par ordre d'importance (nombre de personnes ayant évoqué cette compétence)
Compétences technico-sportives liées à l'entraînement	
Compétences en techniques sportives	IIIIIIIIIII
Compétences en entraînement	IIII
Compétences en préparation physique	II
Compétences en coaching	I
Compétences en préparation mentale	I
Compétences en informatique et outils internet	
Compétences en informatiques	IIIIII
Compétences en outils internet	III
Compétences en comptabilité	
Compétences en comptabilité	IIIII
Compétences en finance	I
Compétences en gestion des paies	I
Compétences en GRH et management	
Compétences en management	IIII
Connaissances en gestion	III
Compétences en management des organisations	II
Compétences en gestion des entreprises	II
Compétences en GRH	II
Compétences en management d'équipe	I
Connaissance en gestion de projet	I
Compétences en administration, droit et institutions	
Compétences juridiques	IIII
Compétences administratives	III
Compétences en communication et évènementiel	
Compétences en communication	III
Compétences en plan de communication	I
Compétences en gestion administrative	I
Connaissances des logiques de développement	I
Compétences en recherche de sponsors	I
Compétences pédagogiques	
Compétences pédagogiques	III
Compétences en sciences sociales	
Compétences en sciences sociales	III
Compétences autres	
Compétences commerciales (vente)	II
Compétences en expression écrite	I
Compétences en anglais	I

Tableau 12. Compétences souhaitées par les salariés.

Il est possible de ranger ces neuf blocs de compétences relevés dans deux grands domaines d'interventions intimement liés à la structuration des clubs et à la stabilisation des emplois :

- Le premier domaine d'intervention est relatif à la construction et au développement de compétences en rapport direct avec les publics d'une ou de plusieurs disciplines. On y trouve les compétences technico-sportives, pédagogiques et sociologiques.

- Le deuxième domaine d'intervention porte sur la construction et le développement de compétences permettant d'assurer tout ou partie des tâches de gestion et de développement des structures employeuses. Se placent dans cette catégorie les compétences en: informatique et Internet, management, administration, droit et institutions et communication.

Si de nombreux salariés de la branche semblent aujourd'hui formés (ou en passe de l'être) à l'encadrement, à l'intervention en face à face et à l'entraînement, les compétences relevant du management (entendu au sens large) semblent être celles faisant le plus défaut. Pour répondre aux enjeux et à la spécificité de la branche sport, il apparaît pourtant que cette forme de bivalence est primordiale car elle est un levier de stabilisation et de pérennisation de l'emploi.

IV- Préconisations

IV- 1 Evolution de l'offre de formation

Au regard des résultats obtenus dans l'analyse des trajectoires professionnelles et notamment de la situation et des perspectives des salariés en situation d'emploi annexe, il est possible d'établir des besoins de formations qui répondent d'une part aux besoins de compétences exprimés par les employeurs et les salariés ; et d'autre part aux déterminants de stabilisation de l'emploi annexe.
Plusieurs cas ont été distingués correspondant aux publics cibles et aux trajectoires souhaitées (stabilisation dans l'emploi ou progression). Pour chaque configuration, des besoins de formations ont été ciblés en lien avec le poste de travail et le niveau d'autonomie/de responsabilité du salarié. Une synthèse des compétences tous postes confondus est disponible, à la suite, pour servir d'appui à l'élargissement de l'offre de formation de la CCNS.

Il s'agit de proposer des contenus thématiques de formation devant conduire à la constitution d'actions de formation adaptées aux trajectoires types des salariés.

Comment lire ses préconisations de formations
Le point de départ est la situation actuelle du salarié. L'objectif est fixé par rapport à son souhait à court terme (stabilisation dans l'emploi pour mieux maîtriser son poste de travail ou évolution vers plus d'autonomie/de responsabilités). Les compétences permettant d'atteindre l'objectif souhaité et les formations possibles constituent les moyens de les développer. Elles peuvent faire l'objet d'une formation courte spécifique ou être appréhendée au sein d'un bloc de compétences. Les formations suivies d'un astérisque sont celles disponibles dans l'offre de formation actuelle et qui doivent être conservées (http://offredeformations.uniformation.fr).

Emploi administratif (CCNS Groupes 1-2)
Objectif stabilisation : améliorer ma maîtrise des outils nécessaires à mon poste de travail.
Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)
- Maîtriser les outils informatique (initiation tableur*, publier du contenu sur un site web/les réseaux sociaux*, améliorer votre connaissance d'outils web pour travailler plus efficacement*, etc.),
- Produire des écrits (maîtriser l'orthographe et la grammaire – Voltaire*).

Emploi d'accueil (CCNS Groupes 1-2)
Objectif stabilisation : améliorer ma maîtrise des outils nécessaires à mon poste de travail.
Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)
- Maîtriser l'anglais (accueillir et informer un touriste),
- Améliorer la relation clientèle (accueillir un client, fidéliser un client),
- Communiquer (faire passer un message, etc.),
- Vendre (négocier/convaincre, etc.).

Emploi administratif/emploi d'accueil (CCNS Groupes 1-2 vers Groupes 3-4)
Objectif progression : j'élargis mon champ d'action.

Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Tenir la comptabilité (initiation à la comptabilité*, comptabiliser et déclarer la TVA, tenir sa comptabilité sur le logiciel X, etc.),
- Etablir les fiches de paies et gérer les cotisations sociales (initiation à la paie – comprendre les bulletins de paie*, se familiariser avec la déclaration sociale nominative*, etc.),
- Communiquer par les outils du club (presse, affichage, web, réseaux sociaux).

Emploi administratif/emploi d'accueil (CCNS Groupes 1-2 vers Groupes 3-4-5)

Objectif progression : je deviens autonome/je prends des responsabilités (Groupe X de la CCNS).

Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Gérer ses ressources humaines (manager une équipe, gérer les conflits, GPEC, Suivi de carrière, organiser un entretien annuel d'évaluation*, etc.),
- Gérer ses finances (gérer son budget : prévisionnel, suivi et bilan),
- Connaître le cadre juridique (fiscalité des entreprises/associations, droit du travail/CCNS, droit du sport, etc.).

Emploi d'entraineur/technicien (CCNS Groupes 3-4)

Objectif stabilisation : j'élargis mes compétences à d'autres publics/disciplines pour encadrer plusieurs activités.

Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Adapter sa pratique au public senior (connaissances des pathologies du vieillissement, animation pour personnes âgées*, collaborer avec une équipe médicale ou paramédicale, etc.),
- Adapter sa pratique aux personnes connaissant des limitations de pratiques pour des raisons de santé
- Maitriser l'enseignement dans une ou plusieurs autres activités sportives (BPJEPS, DEUG STAPS, etc.).

Emploi d'entraineur/technicien (CCNS Groupes 3-4)

Objectif stabilisation : j'élargis mes compétences pour prendre en charge des tâches administratives.

Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Maîtriser des outils informatique (initiation tableur*, publier du contenu sur un site web/les réseaux sociaux*, etc.),
- Tenir la comptabilité (initiation à la comptabilité*, comptabiliser et déclarer la TVA, tenir sa comptabilité sur le logiciel X, etc.),
- Communiquer par les outils du club : presse, affichage, web, réseaux sociaux (retoucher et retravailler des images – Photoshop*, réaliser et perfectionner des supports de communication – InDesign*, maîtriser l'orthographe et la grammaire – Voltaire*, etc.).

Emploi d'entraineur/technicien (CCNS Groupes 3-4 vers Groupes 4-5)

Objectif progression : J'approfondis mes compétences dans ma discipline pour m'orienter vers le haut niveau (spécialisation).

Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Préparer physiquement ses athlètes (préparation physique intégrée, programmation de l'entraînement, les méthodes de récupération, etc.),

- Préparer mentalement ses athlètes (techniques de relaxation, gérer la pression, etc.),
- Filmer et utiliser les feedback vidéo pour améliorer la performance (prise de vue en sport collectif, mobiliser le feedback vidéo à l'entraînement, etc.),
- Exploiter les statistiques de match au service de l'entraînement (connaître un joueur/une équipe à travers ses statistiques de jeu, etc.),
- Construire un projet de carrière (maîtriser et gérer son parcours d'entraineur salarié*).

Emploi d'entraineur/technicien (CCNS Groupes 3-4 vers Groupes 4-5-6)
Objectif progression : j'augmente mes compétences de gestion pour devenir agent de développement/directeur sportif (diversification).
Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Gérer des ressources humaines (manager une équipe, gérer les conflits, GPEC, suivi de carrière, entretien annuel et entretien professionnel*, entretien professionnel, CPF et CEP pour les salariés/employeurs*, le burn out – l'épuisement professionnel*, etc.),
- Gérer ses finances (gérer son budget : prévisionnel, suivi et bilan),
- Connaître le cadre juridique (fiscalité des entreprises/associations, droit du travail/CCNS, droit du sport, etc.),
- Communiquer par les outils du club (presse, affichage, web, communiquer sur sa structure via les médias sociaux*, etc.),
- Organiser un événement sportif (savoir gérer et organiser une manifestation événementielle*, cadre réglementaire des manifestations sportives, etc.).

Emploi chargé de projet/responsable d'équipe/directeur (CCNS Groupes 4-5-6)
Objectif stabilisation : j'élargis mes compétences pour améliorer mon efficacité.
Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Définir et mettre en œuvre une stratégie marketing (évolution de l'offre de pratique, adapter sa structure à son environnement*),
- Gérer un projet (construire, piloter, évaluer son projet, etc.),
- Mettre en place une démarche qualité (intégrer une dispositif d'évaluation/rétroaction, obtenir une labellisation fédérale/développement durable, etc.),
- Optimiser ses ressources financières (optimiser ses demandes de subventions, diversification des sources de financement et politiques publiques*, construire des partenariats privés : démarcher, négocier, pérenniser, etc.),
- Communiquer en interne (champs d'action et limites des salariés et des élus dans une association, travailler avec des bénévoles, animation de réunion*etc.).

Emploi chargé de projet/responsable d'équipe/directeur (CCNS Groupes 6-7 vers Groupes 7-8)
Objectif progression : Développer ses compétences de manager pour prendre en charge une structure plus importante en termes de salariés et de chiffres d'affaires.
Compétences à acquérir (exemples de formations possibles)

- Construire une stratégie de développement de son service/sa structure (développement stratégique et administratif*, etc.),
- Construire et faire évoluer le modèle économique de la structure pour accompagner son développement (stratégie et économie d'entreprise, etc.),

- Anticiper les mutations économiques (intelligence économique, etc.),
- Communiquer en interne (champs d'action et limites des salariés et des élus dans une association, travailler avec des bénévoles, animation de réunion*etc.),
- Connaître le cadre juridique (fiscalité des entreprises/associations, droit du travail/CCNS, droit du sport, etc.).

Une spécificité de la branche est d'avoir un grand nombre d'employeurs associatifs bénévoles, notamment les présidents d'association. Leur fonction d'employeur les amène à avoir un rôle important dans la gestion des ressources humaines sans en avoir nécessairement les compétences, ou bien des compétences ancrées dans des structures privées éloignées des réalités associatives. Aussi, des formations destinées aux bénévoles dans ce domaine est une nécessité :

Bénévoles dirigeants/bénévoles employeurs
Objectif : accompagner le salarié dans son projet de carrière.
Compétences à acquérir (exemples de formation)

- Devenir employeur (créer un groupements d'employeurs, utiliser les chèques emplois associatifs, employeur et gestion du risque par le dirigeant sportif*, etc.),
- Gérer des ressources humaines (manager une équipe, gérer les conflits, GPEC, suivi de carrière, entretien annuel et entretien professionnel*, entretien professionnel, CPF et CEP pour les salariés/employeurs*, etc.),
- Se servir du cadre juridique (droit du travail/CCNS, droit du sport, etc.).

Synthèse des compétences/formations ordonnées par niveau et par thèmes

Compétences (formations)	Groupes CCNS
Maîtriser la langue : - Produire des écrits (maîtriser l'orthographe et la grammaire – Voltaire*) - Maîtriser l'anglais (accueillir et informer un touriste)	1-2
Communiquer : - Améliorer la relation clientèle (accueillir un client, etc.) - Communiquer (faire passer un message, etc.) - Vendre (négocier/convaincre, etc.)	1-2
Utiliser les outils informatiques : - Maîtriser les outils informatiques (initiation tableur*, publier du contenu sur un site web/les réseaux sociaux*, améliorer votre connaissance d'outils web pour travailler plus efficacement*, etc.)	1-2
Développer des compétences administratives spécifiques : - Tenir la comptabilité (initiation à la comptabilité*, comptabiliser et déclarer la TVA, tenir sa comptabilité sur le logiciel X, etc.) - Etablir les fiches de paies et gérer les cotisations sociales (initiation à la paie – comprendre les bulletins de paie* se familiariser avec la déclaration social nominative*, etc.) - Communiquer par les outils du club (presse, affichage, web, réseaux sociaux) - Gérer ses ressources humaines (manager une équipe, gérer les conflits, GPEC, Suivi de carrière, organiser un entretien annuel d'évaluation*, etc.) - Gérer ses finances (gérer son budget : prévisionnel, suivi et bilan) - Connaître le cadre juridique (fiscalité des entreprises/associations, droit du travail/CCNS, droit du sport, etc.)	3-4-5

Développer des compétences d'entraineur : - Maitriser l'enseignement dans une ou plusieurs autres activités sportives (BPJEPS, DEUG STAPS, etc.) - Préparer physiquement ses athlètes (préparation physique intégrée, programmation de l'entraînement, les méthodes de récupération, etc.) - Préparer mentalement ses athlètes (techniques de relaxation, gérer la pression, etc.) - Filmer et utiliser les feedback vidéo pour améliorer la performance (prise de vue en sport collectif, mobiliser le feedback vidéo à l'entraînement, etc.) - Exploiter les statistiques de match au service de l'entraînement (connaître un joueur/une équipe à travers ses statistiques de jeu, etc.) - Construire un projet de carrière (maîtriser et gérer son parcours d'entraineur salarié*)	3-4-5
Développer son savoir-être : - Apprendre à mieux se connaître pour mieux comprendre les autres - Gérer les situations difficiles - Mettre en place un fonctionnement coopératif - Développer son adaptabilité en situation - Développer son autonomie dans le travail	3-4-5
Développer une structure : - Définir et mettre en œuvre une stratégie marketing (évolution de l'offre de pratique, adapter sa structure à son environnement*) - Gérer un projet (construire, piloter, évaluer son projet, etc.) - Mettre en place une démarche qualité (intégrer un dispositif d'évaluation/rétroaction, obtenir une labellisation fédérale/développement durable, etc.) - Organiser un événement sportif (savoir gérer et organiser une manifestation événementielle*, cadre réglementaire des manifestations sportives, etc.) - Optimiser ses ressources financières (optimiser ses demandes de subventions, diversification des sources de financement et politiques publiques*, construire des partenariats privés : démarcher, négocier, pérenniser etc.) - Communiquer en interne (champs d'action et limites des salariés et des élus dans une association, travailler avec des bénévoles, animation de réunion*etc.)	4-5-6
Diriger une structure : - Construire une stratégie de développement de son service/sa structure (Développement stratégique et administratif*, construire des partenariats avec les entreprises/collectivités, etc.) - Construire et faire évoluer le modèle économique de la structure pour accompagner son développement (stratégie et économie d'entreprise, etc.) - Anticiper les mutations économiques (intelligence économique, etc.) - Communiquer en interne (champs d'action et limites des salariés et des élus dans une association, travailler avec des bénévoles, animation de réunion*etc.)	6-7-8
Gérer des ressources humaines : - Manager une équipe, gérer les conflits - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - Suivi de carrière, entretien annuel et entretien professionnel* - Entretien professionnel, CPF et CEP pour les salariés/employeurs*	Dirigeants associatifs

Parmi ces compétences/formations, certaines ont fait l'objet de demandes particulièrement fortes. Les priorités pour répondre aux besoins des salariés/employeurs peuvent être identifiées par les occurrences des demandes comptabilisées dans la partie VII-5 (document 2).

IV-2 L'accès à la formation : information, financement, stratégie de développement des compétences

- Informer sur l'accès à la formation, sa prise en charge et ses modalités. Dans la section précédente, nous avons évoqué la difficulté des employeurs, notamment les présidents bénévoles d'associations sportives, à assurer le suivi et l'évolution de carrière de leurs salariés. La formation des bénévoles évoquée plus haut est un outil mais il faut probablement le doubler d'une action d'information étendue pour aider les employeurs à accompagner les salariés par la connaissance du processus pour l'accès à la formation, les modalités de prise en charge par l'OPCA et ses droits et obligations vis-à-vis du salarié en formation. La partie VII-5 a également évoqué le manque d'information souligné par les salariés sur les formations et les diplômes nécessaires. Dans le même temps, le salarié qui manque parfois de projection sur sa propre carrière doit réussir à se construire des objectifs et les atteindre en s'appuyant sur la formation, pour favoriser l'évolution de son poste dans son entreprise ou dans une autre.
- **Intégrer dans les formations initiales** des connaissances sur les évolutions de carrières au-delà du premier emploi et la mobilisation de la formation continue pour atteindre ses objectifs à moyen et long terme.

IV-3 Dispositifs pour stabiliser l'emploi annexe

Au préalable, il convient de rappeler que l'emploi à temps partiel n'est pas toujours subi puisque les deux tiers des salariés qui exercent un emploi secondaire dans la branche ne souhaitent pas faire de cette activité leur emploi principal. Les efforts doivent donc être concentrés sur le tiers restant. D'après nos investigations, plusieurs éléments clefs sont apparus qui ont permis de stabiliser des conditions d'emploi. Nous en retiendrons quatre qui nous paraissent prioritaires :

IV-3-1 La polyvalence

Dans la mesure où la branche est composée majoritairement de TPE et même souvent d'un ou deux salariés à temps partiel pour les associations sportives, **la polyvalence** est un atout indéniable. Elle s'entend dans plusieurs domaines :

- la polyvalence dans les publics pris en charge (enfants, personnes en situation de handicap, seniors, etc.),
- la polyvalence dans l'encadrement dans les activités physiques,
- la polyvalence dans les tâches prises en charge (sportives et administratives notamment).

Le développement de la polyvalence des salariés passe aussi bien par la formation initiale à travers les prérogatives d'exercices des diplômes, que par la formation

continue. Elle implique également pour le salarié d'être acteur et de construire cette polyvalence en fonction de ses aspirations (cf. projet de carrière mentionné dans la section 2).

IV-3-2 Le multi-emploi

La polyvalence peut permettre à un salarié de la branche de répondre plus largement aux besoins de son entreprise mais également aux besoins de plusieurs entreprises. **La possibilité de conjuguer plusieurs emplois** s'est révélée un facteur important pour permettre d'accéder à des conditions de travail, notamment quotité de travail et donc de salaire, satisfaisantes. Certes, il y a des limites structurelles liées aux temporalités du secteur (pic d'activité le mercredi ou en soirées pour les clubs ; au mois de février ou d'août pour les loisirs de vacances). Il existe également déjà des instruments : les groupements d'employeurs et le dispositif Profession sport et Loisirs qui ont également leurs limites. Néanmoins, cette voie est prometteuse et nécessite d'être accompagnée. Les actions à mener vont de la sensibilisation des employeurs pour se coordonner et partager en bon intelligence le temps de travail d'un salarié ou construire un groupement d'employeurs. La formation juridique est également un probable frein (cf. proposition de la partie 1) ce qui explique le succès de Profession sport et loisir et le nombre restreint de groupements d'employeurs[10].

IV-3-3 Les contrats de travail adaptés

L'usage du contrat spécifique à la branche, le CDI Intermittent. Il représente un outil pertinent pour réduire le champ des CDD d'usage. Les salariés et les employeurs peuvent ainsi tous deux se projeter dans l'évolution des compétences et de carrière. Ils contribuent de fait à dépasser certains obstacles évoqués précédemment. Pour autant, leur usage ne semble pas aussi étendu qu'il pourrait l'être. La problématique est de savoir si l'usage du CDD est une nécessité par rapport à l'activité ou une méconnaissance de l'existence, voire une crainte des engagements à long terme que suscitent ces contrats. Il nous paraît intéressant de mieux connaître l'usage des dispositifs créés par la CCNS pour mesurer leur efficacité.

IV-3-4 L'accompagnement des emplois aidés

Enfin, il est important de se pencher sur les emplois aidés. Les dispositifs se multiplient depuis de nombreuses années avec des conditions variables en fonction des moments, des financeurs (Etat, Conseil régional). Néanmoins, la problématique de fond est la même : comment pérenniser ces emplois ? De nombreux salariés entrent dans la branche grâce à ces aides mais la fin de l'aide est souvent la cause d'une rupture de contrat. Il paraît nécessaire **d'accompagner les bénéficiaires d'emplois aidés** pour leur permettre de pérenniser l'emploi ou, pour le salarié, d'acquérir un bagage qui lui permettra de rebondir facilement. Cet accompagnement passe encore par l'information et la formation. L'employeur doit construire un plan de développement qui doit lui

[10] Le centre de ressources pour les groupements d'employeurs estime à une centaine le nombre de GE associatifs (http://www.crge.com/index-module-orki-page-view-id-52.html).

permettre de dégager des ressources financière supplémentaires pour pérenniser l'emploi. Le salarié quant à lui dispose d'un contrat qui va lui permettre de capitaliser des heures de formations. Il doit les mettre à profit pour développer la polyvalence nécessaire à la pérennité de son emploi dans l'association ou dans une autre structure.

Ces recommandations se recoupent largement. L'offre de formation est une clef de voûte qui doit être pensée pour répondre à ces objectifs. Au-delà, les actions de sensibilisation préconisées visent à permettre à cet outil de fonctionner et de jouer effectivement son rôle. La situation de la branche avec des employeurs bénévoles et des TPE dans lesquelles les spécialistes de la gestion des ressources humaines sont rares impose cet effort.

V- Analyse des questionnaires

V-1 Préalables méthodologiques

L'objectif de cette étude quantitative est de saisir les trajectoires professionnelles des salariés de la branche professionnelle du sport. Nous cherchons ainsi à mettre en exergue les caractéristiques des emplois, notamment annexes / secondaires, et à identifier les besoins de ces salariés en termes de formations et d'acquisition de compétences. Ainsi, nous nous centrerons prioritairement dans ce rapport sur les emplois principaux (EP) et secondaires (ES) dans la branche sport.

Les personnes ayant une activité salariée (principale et/ou secondaire) dans une organisation relevant de la CCNS étaient invitées à répondre à cette enquête. A titre d'exemples, les emplois peuvent être « *agent de développement* », « *entraîneur* », « *conseiller technique* », « *comptable* », « *secrétaire* », « *préparateur physique* » ou encore « *directeur de club* ». L'effectif global de notre population mère est d'approximativement 125600 personnes[11].

<u>Quelques précisions méthodologiques :</u>

Le questionnaire a été mis en ligne pendant 5 mois, de janvier à mai 2016[12]. Celui-ci comprend 36 questions réparties en quatre parties :

- Emploi principal (CCNS)
- Emploi secondaire (CCNS)
- Formations et perspectives
- Caractéristiques sociographiques

Nous avons choisi d'administrer ce questionnaire par internet, mail et en face à face. Nous avons tout d'abord utilisé les réseaux de nos équipes de recherche, complétés dans un second temps par ceux de la branche sport[13], et avons obtenu 1455 répondants. Parmi ceux-ci, 622 réponses n'étaient pas traitables[14], **ce qui porte notre échantillon de base à 833 répondants travaillant, à temps plein ou partiel, dans le cadre de la CCNS**.

Ce questionnaire et nos analyses ont été réalisés par le logiciel d'analyse statistique Modalisa® qui permet notamment de réaliser des tests de corrélations[15].

---

[11] GAREF, « L'emploi sportif dans les régions », septembre 2014.

[12] Voici le lien vers l'enquête : http://acp-enquetes.univ-mlv.fr/emploisportif/Formulaire.html#

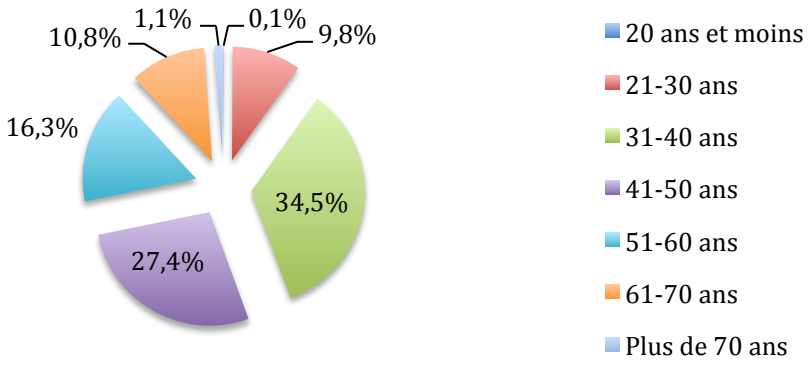
[13] Nous avons ainsi disposé d'une mailing list des titulaires de CQP (18 244 mails envoyés, 15 957 délivrés).

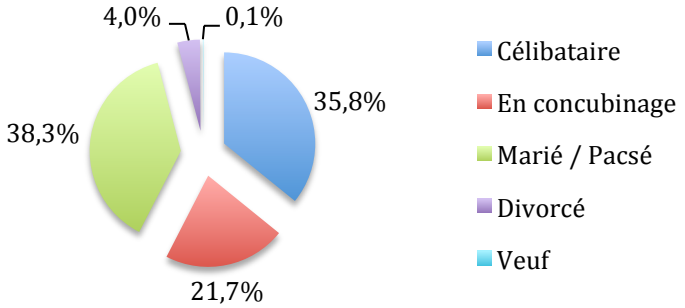
[14] Dans ces 622 répondants figurent des salariés de la fonction publique n'ayant pas d'emploi secondaire dans le sport, des titulaires de certifications sportives ne travaillant pas dans le secteur sportif, des doublons ou encore des réponses suspicieuses.

[15] Nous utiliserons ici le PEM (Pourcentage à l'Ecart Maximum) qui est un indicateur d'écart à l'indépendance permettant de mettre en avant des corrélations entre deux variables. Le PEM est exprimé en pourcentage : plus le pourcentage est élevé, plus le lien entre deux variables est fort.

V-2 Caractéristiques sociographiques

Parmi les 833 répondants, 60,2% sont des hommes. **Le profil majoritaire est une personne jeune, de moins de 30 ans, sans enfant (pour 61%)** (figures 3 et 4).





Figures 3 et 4. Tranches d'âge et situations maritales des répondants.

Concernant l'origine géographique, 31,9% des répondants vit en Ile-de-France, 22,9% en Rhône-Alpes et 45,2% dans d'autres régions. L'activité principale des répondants est « *en emploi* » (87,8%, figure 5), et le salaire médian est de 15000 euros nets annuels. Les étudiants, retraités et les personnes en recherche d'emploi ont donc, à défaut d'emploi principal, un emploi secondaire dans le secteur sportif[16].

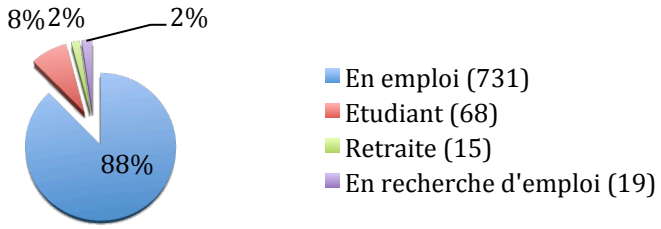


Figure 5. L'activité principale

[16] Puisqu'il faut avoir un EP ou un ES dans la branche sport pour pouvoir répondre à cette enquête.

V-3 Analyses thématiques

64,7% de nos répondants ont un EP dans la branche sport, et 47,6% ont un ou plusieurs emploi(s) secondaire(s) (ES) dans cette même branche. Plus précisément, voici les différents profils de répondants :

- EP branche sans ES (n = 539)
- EP branche + un ES (n = 73)
- EP branche + plusieurs ES (n = 23)
- ES hors branche + ES (n = 194)
- Aucun EP + ES (n = 100)

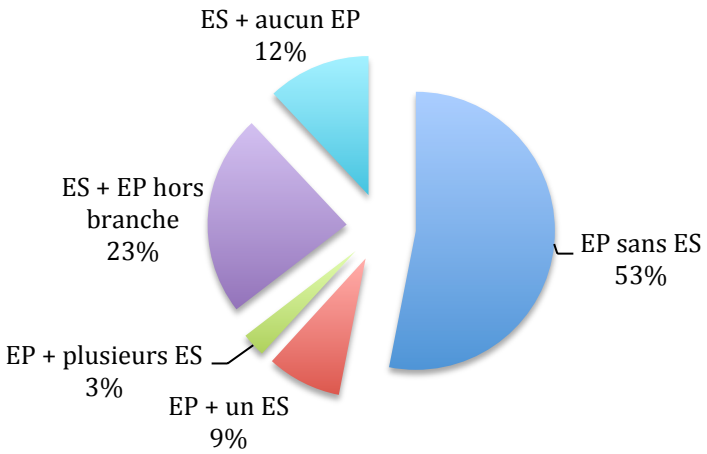


Figure 6. Différents profils d'emplois (EP et/ou ES) dans la branche sport.

Dans l'EP, les postes relatifs à la catégorie 424a représentent 41,7% des emplois. Si les autres postes sont très variés, certaines catégories ressortent, telles que « *chargé de développement* » (11,9%), « *secrétaire ou responsable administratif* » (8,7%) ou encore les multiples emplois relatifs à la direction (de club, sportif, de centre de formation, etc). Pour ce qui est des fonctions exercées dans l'EP, notons que si le face à face pédagogique est évoqué prioritairement, **les fonctions managériales sont, elles aussi, importantes** (tableau 13) :

	Eff.	Fréq.
Face à face pédagogique (loisir)	299	57,4%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures…)	246	47,2%
Face à face pédagogique (entraînement / compétition)	245	47,0%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	238	45,7%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster…)	165	31,7%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien…)	91	17,5%
Sportifs professionnels	20	3,8%
Fonction médicale ou paramédicale	6	1,2%
Total / répondants	521	

Tableau 13. Fonctions exercées dans l'EP.

Dans l'ES, les emplois relatifs au face à face pédagogique sont cette fois très largement majoritaires, avec 79,5% des réponses. Les autres emplois sont très diversifiés, avec des consultants, des auto-entrepreneurs, des préparateurs physiques, des secrétaires, des

directeurs ou encore des sportifs semi-professionnels. Ici, **les fonctions managériales n'arrivent que loin derrière** (tableau 14) :

	Eff.	Fréq.
Face à face pédagogique (loisir)	296	81,8%
Face à face pédagogique (entraînement / compétition)	197	54,4%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures…)	79	21,8%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster…)	68	18,8%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien…)	59	16,3%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	54	14,9%
Sportifs professionnels	25	6,9%
Fonction médicale ou paramédicale	6	1,7%
Total / répondants	362	

Tableau 14. Fonctions exercées dans l'ES.

V-3-1 La volonté d'évoluer dans l'EP (emploi principal) et/ou l'ES (emploi secondaire) et la satisfaction de ces emplois

Nous analyserons ici les personnes qui souhaitent voir leurs emplois dans la branche sport (principaux et/ou secondaire(s)) évoluer afin de mettre en avant leurs motivations mais aussi leurs besoins en termes de formation.

V-3-1-1 Les emplois principaux dans la branche sport (EP) : 539 répondants

Tout d'abord, parmi les personnes ayant un emploi principal dans la branche sport, 72,6% souhaitent voir leur emploi évoluer, prioritairement dans l'objectif d'augmenter leurs responsabilités mais aussi d'augmenter leur temps de travail ou de stabiliser leur emploi (tableau 15). Ces personnes ont tendance à être « *plutôt insatisfaites* » de leurs emplois (PEM : 81%), à se considérer comme étant en période de précarité (PEM : 66%) et à occuper des emplois d'agent de développement ou d'éducateur sportif (PEM : 63% et 60%).

Objectifs dans l'évolution de leur emploi principal	Fréq.	Caractéristiques spécifiques
Augmenter mes responsabilités	39,30%	- Exerce des fonctions administratives (PEM : 48%) - En CDI (PEM : 39%)
Augmenter mon temps de travail	17,80%	- Travail à temps partiel et régulier[17] dans l'année (PEM : 63%) dans le secteur privé non marchand (PEM : 60%) - Exerce des fonctions d'encadrement sportif, 424a (PEM : 48%) - Titulaire d'un DEJEPS (PEM : 40%)
Stabiliser ma situation d'emploi	14,50%	- En CDD (PEM : 59%) - Souhaite faire carrière dans le secteur des APS (PEM : 40%) - Entre 31 et 40 ans (PEM : 37%) - Titulaire d'un BPJEPS (PEM : 34%)

Lecture : Parmi les personnes souhaitant voir leurs EP évoluer, 39,3% désirent augmenter leurs responsabilités. Ces personnes ont tendance à exercer des fonctions administratives (PEM : 48%) et être en CDI (PEM : 39%).

Tableau 15. Caractéristiques spécifiques selon les 3 objectifs prioritairement recherchés dans l'évolution de leurs emplois principaux.

[17] 69,2% des personnes ayant un emploi principal à temps partiel et régulier dans l'année souhaitent augmenter leur temps de travail.

Nos résultats nous permettent d'établir un lien fort entre la volonté de voir l'EP évoluer et le type de contrat (tableau 16) ou le temps de travail (tableau 17). **On voit ainsi que 75,6% des personnes souhaitant voir leurs responsabilités augmenter sont en CDI. 28% des personnes souhaitant augmenter leur temps de travail sont en CDII[18]. 68% des personnes qui désirent stabiliser leur situation d'emploi sont en CDD :**

	CDI	CDII	CDD	CDD d'usage [19]	Autre	Total
Stabiliser ma situation d'emploi (ex. obtenir un CDI)	12,7%	6,3%	**68,4% (PEM: 59%)**	2,5%	**10,1% (PEM: 13%)**	100%
Augmenter mon temps de travail	42,6%	**28,7% (PEM: 41%)**	20,2%	2,1%	6,4%	100%
Diminuer mon temps de travail	70,4%		25,9%		3,7%	100%
Augmenter mes responsabilités	**75,6% (PEM: 39%)**	6,6%	14,1%	0,5%	3,3%	100%
Diminuer mes responsabilités	81,8%		9,1%		9,1%	100%
Changer de postes (reconversion...)	**80,7% (PEM: 51%)**	5,3%	8,8%	1,8%	3,5%	100%
Autre	69,0%	6,9%	17,2%		6,9%	100%
Total	60,3%	9,8%	23,4%	1,1%	5,4%	100%

Lecture : 75,6% des personnes souhaitant augmenter leurs responsabilités sont en CDI, et l'intensité de la corrélation entre ces deux variables est assez importante, avec un PEM de 39%.

Tableau 16. Tri croisé entre les raisons qui poussent à vouloir évoluer dans son EP et le type de contrat.

Le tableau 17 ci-dessous montre bien que si les salariés à temps plein veulent augmenter leurs responsabilités (46%), ceux à temps partiel veulent augmenter leur temps de travail (43%) tandis que ceux en contrat intermittent cherchent avant tout à stabiliser leur emploi et augmenter leurs responsabilités (respectivement 28 et 23%).

	A temps plein	A temps partiel et régulier dans l'année	Avec variations fréquentes de temps de travail / Saisonniers	Total
Stabiliser ma situation d'emploi (ex. obtenir un CDI)	12,9%	13,9%	**28,9% (PEM : 17%)**	14,3%
Augmenter mon temps de travail	4,4%	**43,6% (PEM : 63%)**	26,3%	17,8%
Diminuer mon temps de travail	**6,7% (PEM : 60%)**	1,2%	5,3%	5,0%
Augmenter mes responsabilités	**46,3% (PEM : 30%)**	28,5%	23,7%	39,3%
Diminuer mes responsabilités	**2,9%(PEM : 76%)**	0,6%		2,0%
Changer de postes (reconversion...)	**12,6% (PEM : 31%)**	7,3%	7,9%	10,7%
Autre	**14,1%(PEM : 50%)**	4,8%	7,9%	10,8%
Total	100%	100%	100%	100%

Lecture : 43,6% des personnes à temps partiel et régulier dans l'année souhaitent augmenter leur temps de travail, et l'intensité de la corrélation entre ces deux variables est importante, avec un PEM de 63%.

Tableau 17. Tri croisé entre les raisons qui poussent à vouloir évoluer dans son EP et le temps de travail.

Pour les personnes souhaitant augmenter leurs responsabilités la gestion de projets, de RH ou encore dans la communication / l'évènementiel arrivent en tête

[18] Contrat de travail à durée indéterminée Intermittent.
[19] Exemple : sportif professionnel.

des compétences attendues (tableau 18). Si nous nous centrons sur l'ensemble des personnes souhaitant voir leurs emplois principaux évoluer, la modalité « *connaissances et compétences liées à l'entraînement* » augmente de 4 points (42%).

	Effectifs	Fréquence
Gestion de projets	98	51,0%
Gestion des ressources humaines, management	93	48,4%
Communication/évènementiel	81	42,2%
Coordination d'équipe	75	39,1%
Compétences liées à entraînement	74	38,5%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	51	26,6%
Administration, droit et institution	49	25,5%
Marketing/Partenariat	48	25,0%
Maîtriser des outils transversaux	48	25,0%
Autres	14	7,3%
Total / répondants	192	328,6%

Tableau 18. Nouvelles connaissances / compétences souhaitées par les personnes souhaitant augmenter leurs responsabilités dans leurs emplois principaux.

Soulignons enfin que les salariés de la branche se disent satisfaits de leurs emplois à hauteur de 91,4% dans l'EP (dont 34,5% de « très satisfaits ») et 95,5% dans l'ES (dont 45,8% de « très satisfaits »).

V-3-1-2. Les emplois secondaires dans la branche sport (390 répondants)

47,6% des répondants ont un ou plusieurs emploi(s) secondaire(s) dans la branche sport (figure 7). Voici les profils de ces 390 personnes :

- 73 ont un ES + un EP dans la branche
- 23 ont plusieurs ES + un EP dans la branche
- 194 ont un ou plusieurs ES et un EP hors branche
- 100 ont un ES sans EP

Le nombre moyen d'emplois secondaires est de 1,30. Il convient de souligner ici que **36,4% des personnes ayant un emploi principal dans la branche sport ont un emploi secondaire dans la branche. Elles sont 11,2% à avoir plusieurs emploi(s) secondaire(s)** dans ce même secteur. Notons également que la très large majorité (79,6%) de ceux exerçant un emploi secondaire exerce des fonctions d'encadrement sportif (424a).

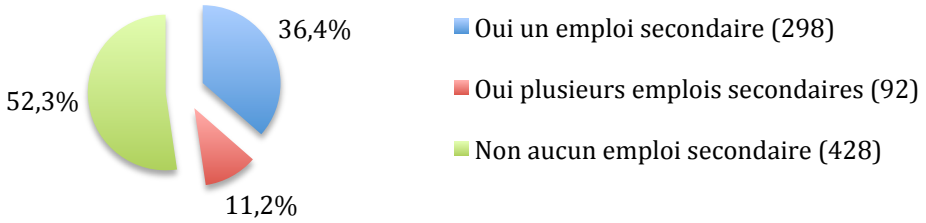


Figure 7. Nombre de répondants ayant un ou plusieurs emplois secondaires dans la branche sport.

Les indicateurs de l'emploi secondaire principal (ESP)[20] (tableau 19) mettent en avant une certaine forme de « *précarité* » dans l'emploi (seul 1 salarié sur 4 est en CDI) qui semble malgré tout convenir aux salariés (taux de satisfaction élevé). Il semble par ailleurs y avoir un turnover important comme en témoigne le nombre d'années effectuées dans leur poste (moins de 5 ans pour 69,1% des répondants), ce qui peut notamment être expliqué par le désir de voir leur ES devenir leurs EP, ce que souhaite une personne sur trois.

26,5% en CDI
Nombre d'heures et de jours par an (moyenne) : 291 heures et 91 jours
Rémunération nette annuelle (moyenne) : 4293 euros
69,1% exercent depuis moins de 5 ans
71,2% travaillent dans le secteur privé non marchand
70% d'entreprises de moins de 10 salariés
95,5% de répondants satisfaits de leurs emplois dont 45,8% très satisfaits
32,5% souhaitent voir leur emploi secondaire principal devenir leur emploi principal

Tableau 19. Indicateurs de l'emploi secondaire principal.

Nous pouvons souligner par ailleurs que parmi ces personnes, 73,3% se sentent actuellement en période de précarité et le désir d'entrer en formation pour acquérir de nouvelles compétences / connaissances est très élevé (94,1%). Ces personnes souhaitent en effet développer prioritairement les compétences liées à l'encadrement sportif, mais aussi un ensemble de compétences managériales (tableau 20).

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	70	64,2%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	55	50,5%
Gestion de projets	48	44,0%
Communication/évènementiel	40	36,7%
Coordination d'équipe	38	34,9%
Gestion des ressources humaines, management	35	32,1%
Marketing/Partenariat	28	25,7%
Administration, droit et institution	23	21,1%
Maîtriser des outils transversaux	22	20,2%
Autres	11	10,1%
Total / répondants	109	339,4%

Tableau 20. Compétences et connaissances souhaitées par les personnes désirant voir leurs ESP devenir leurs EP.

Les résultats mettent en avant que 46,15% des personnes ayant un ES dans le branche ont un EP en lien avec le sport. Cela signifie que la majorité des personnes travaillant dans la branche *via* un ES ont une autre activité hors du secteur sportif.

[20] Nous avons demandé aux répondants de se focaliser uniquement sur leur emploi secondaire principal, c'est-à-dire sur l'emploi secondaire qui prend la majorité de leurs temps de travail (pour ceux qui cumulent donc plusieurs emplois secondaires).

V-3-1-3 Les compétences recherchées par les personnes en EP et/ou ES

Si on interroge l'ensemble de notre échantillon sur les compétences qu'ils souhaitent acquérir. Les résultats viennent confirmer ceux précédemment donnés dans les tableaux 18 et 20. **Parmi l'ensemble de nos répondants, 37,2% souhaitent passer d'autres certifications sportives, 68,2% veulent faire carrière dans la branche sport et 84,3% désirent obtenir de nouvelles compétences et connaissances.** Cette volonté touche particulièrement les salariés souhaitant que leur ES deviennent leur EP (94,1%) et ceux qui veulent faire tout ou partie de leur carrière professionnelle dans la branche sport (87,9%). Les principales compétences souhaitées sont celles liées à **l'entraînement / l'enseignement,** mais aussi la **gestion de projets, la communication / évènementiel** ou encore la **GRH et la coordination d'équipe :**

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	340	50,8%
Gestion de projets	251	37,5%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	233	34,8%
Communication/évènementiel	225	33,6%
Gestion des ressources humaines, management	211	31,5%
Coordination d'équipe	182	27,2%
Marketing/Partenariat	151	22,6%
Maîtriser des outils transversaux	148	22,1%
Administration, droit et institution	130	19,4%
Autres	39	5,8%
Total / répondants	669	

Tableau 21. Nouvelles connaissances / compétences souhaitées par l'ensemble de nos répondants

Les tests de corrélation révèlent des caractéristiques spécifiques pour chacune de ces compétences (tableau 22). Par exemple, les personnes souhaitant acquérir des connaissances en GRH / Management ont tendance à être en EP dans la branche, à temps plein et en CDI :

Connaissances / Compétences :	Caractéristiques spécifiques :
Compétences liées à entraînement	Désir de stabilisation de l'EP et d'augmentation du temps de travail (PEM : 34%) Emploi 424a (PEM : 30%)
Gestion de projets	EP dans la branche à temps plein (PEM : 26%)
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	Emploi 424a (PEM : 42%) Fonction principale : enseignement (loisir) (PEM : 38%) Intitulé du poste : animateur sportif (PEM : 26%)
Communication/évènementiel	EP dans la branche en CDI (PEM : 25%)
Gestion des ressources humaines, management	EP dans la branche (PEM : 41%) EP dans la branche à temps plein (PEM : 30%) EP dans la branche en CDI (PEM : 28%)
Coordination d'équipe	Genre : homme (PEM : 23%)
Marketing/Partenariat	EP dans la branche à temps plein (PEM : 46%)
Maîtriser des outils transversaux	Pas de variable significative
Administration, droit et institution	Intitulé du poste : secrétaire administrative (PEM : 20%) Fonctions principales : administratives (PEM : 19%)

Lecture : Les personnes souhaitant acquérir des compétences en GRH / Management ont tendance à être en EP dans la branche (PEM : 41%), à temps plein (PEM : 30%) et en CDI (PEM : 28%).

Tableau 22. Caractéristiques spécifiques aux différentes compétences / connaissances recherchées.

Les compétences recherchées sont différentes selon le profil des salariés. Si les personnes ayant un ES dans la branche et un EP hors branche souhaitent prioritairement se former dans l'entraînement et l'enseignement sportif (tableau 23), les personnes cumulant les emplois dans la branche et surtout celles ayant uniquement un EP dans la branche privilégient des formations sur des thématiques plus managériales (gestion de projet, GRH, communication) (tableaux 24 et 25).

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	106	67,9%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	65	41,7%
Gestion de projets	40	25,6%
Communication/évènementiel	38	24,4%
Coordination d'équipe	33	21,2%

Tableau 23. Nouvelles connaissances / compétences prioritairement souhaitées pour le profil : ES branche+ EP hors branche.

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	35	43,8%
Gestion de projets	33	41,3%
Gestion des ressources humaines, management	31	38,8%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	29	36,3%
Communication/évènementiel	23	28,8%
Coordination d'équipe	19	23,8%

Tableau 24. Nouvelles connaissances / compétences prioritairement souhaitées pour le profil : ES branche+ EP branche (multi-emplois).

	Eff.	Fréq.
Gestion de projets	156	43,1%
Compétences liées à entraînement	146	40,3%
Communication/évènementiel	140	38,7%
Gestion des ressources humaines, management	134	37,0%
Coordination d'équipe	110	30,4%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	99	27,3%
Marketing/Partenariat	91	25,1%
Maîtriser des outils transversaux	88	24,3%
Administration, droit et institution	83	22,9%

Tableau 25. Nouvelles connaissances / compétences prioritairement souhaitées pour le profil : EP branche.

V-3-2 Conditions salariales et périodes de précarité

Le tableau comparatif des salaires médians (tableau 26) révèle notamment un salaire mensuel net médian de 1518 euros pour les personnes travaillant à temps plein, sans emploi secondaire. Financièrement, la situation la plus confortable est le cumul d'un EP dans le secteur des APS dans la fonction publique (ex : professeur d'EPS) avec un ES dans la branche : le salaire mensuel net médian est alors de 2333 euros.

Caractéristiques du(des) emploi(s)	Salaires médians nets annuels
EP à temps plein sans ES	18 222
EP à temps plein avec ES	25 200
EP à temps partiel sans ES	17 000
EP à temps partiel avec ES	18 000
ES + EP APS fonction publique	28 000
ES + EP hors secteur APS	22 500

Tableau 26. Salaires médians nets annuels

69% des personnes ayant un EP dans la branche sport sont en CDI (figure 8), et plus des deux tiers sont à temps plein (figure 9).

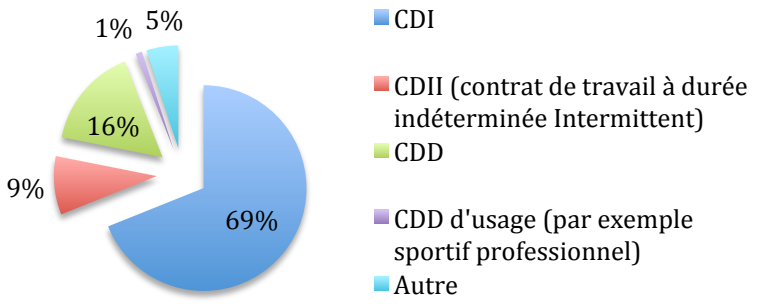


Figure 8. Types de contrats concernant l'EP.

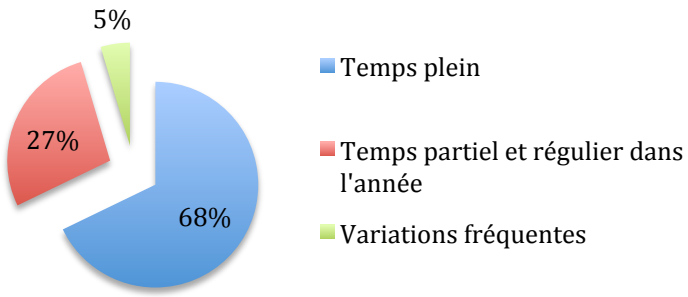


Figure 7. Temps de travail concernant l'EP.

Notons qu'il existe des liens forts entre le type de contrats ou le temps de travail et le sentiment de précarité actuel des salariés (tableaux 27 et 28). Ainsi, **74,1% des personnes ne se sentant pas en précarité sont en CDI et 12,5% seulement en CDD. 47,1% des personnes qui se considèrent en précarité sont à temps partiel et régulier dans l'année.**

	CDI	CDII[21]	CDD	CDD d'usage[22]	Autre	Total
Oui en précarité	40,9%	**18,2% (PEM : 21%)**	**37,9% (PEM : 26%)**		3,0%	100,0%
Non	**74,1% (PEM : 40%)**	7,2%	12,5%	1,3%	5,0%	100,0%
Total	68,4%	9,1%	16,8%	1,0%	4,7%	100,0%

Lecture : 37,9% des personnes se sentant actuellement en précarité sont en CDD, et l'intensité de la corrélation entre ces deux variables est relativement important (PEM : 26%).

Tableau 27. Tri croisé entre le fait de se sentir actuellement en précarité et le type de contrat.

[21] Contrat de travail à durée indéterminée Intermittent.
[22] Exemple : sportif professionnel.

	A temps plein	A temps partiel et régulier dans l'année	Avec variations fréquentes de temps de travail / Saisonniers	Total
Oui en précarité	39,7%	**47,1% (PEM : 26%)**	**13,2% (PEM : 39%)**	100,0%
Non	**73,2% (PEM : 41%)**	24,3%	2,5%	100,0%
Total	67,4%	28,3%	4,4%	100,0%

Lecture : 13,2% des personnes se sentant actuellement en précarité ont des variations fréquentes de temps de travail, et l'intensité de la corrélation entre ces deux variables est assez importante (PEM : 39%).

Tableau 28. Tri croisé entre le fait de se sentir actuellement en précarité et le temps de travail.

Dans l'EP, les salariés à temps partiel et régulier déclarent travailler en moyenne 62H par mois réparties sur 15,4 jours en moyenne, pour un salaire moyen de 919 euros nets. Les personnes connaissant des variations fréquentes déclarent 867 heures annuelles en moyenne pour un revenu moyen net annuel de 8393 euros.

Près d'une personne sur deux ayant un EP dans la branche sport estime avoir connu précédemment des périodes de précarité (44,4%). Dans leurs EP actuels, 34,8% considèrent être en période de précarité parce que leur salaire est trop faible et 15,2% parce qu'il n'y a pas assez d'heures de travail pour vivre décemment (tableau 29).

	Eff.	Fréq.
Salaire trop faible	23	34,8%
Pas assez d'heures pour vivre décemment	10	15,2%
Obligation de multiplier les employeurs	7	10,6%
Difficile de concilier vie personnelle avec mon emploi	7	10,6%
Contrats saisonniers trop aléatoires	7	10,6%
CDD	7	10,6%
Ratio heures réalisées / rémunérations / qualification très faible	6	9,1%
Pas de stabilité salariale (périodes de creux)	6	9,1%
Pas de pérennité de l'emploi	5	7,6%

Tableau 29. Causes principales de la précarité actuelle dans l'EP.

Certaines réponses mettent en avant une obligation de dépasser le cadre légal de travail ou encore la difficulté de pérenniser leurs emplois :

Illustrations :

« *Hélas j'étais bien précaire avec mon seul CQP (plafonné à 300h par an) et je travaillais en dehors du cadre légal car mon volume annuel était de 1200h* »

« *Mon contrat aidé se finit début 2017. Que va t-il se passer ensuite ? Sans aide de l'état je n'ai aucune pérennité dans mon emploi* »

Concernant l'ES, comme nous l'avons souligné préalablement, les répondants sont satisfaits de celui(ceux)-ci, malgré des conditions de travail *a priori* précaires. Près d'une personne sur trois aimerait en faire son emploi principal.

Néanmoins, à la question « *Souhaiter vous faire votre carrière complète dans le secteur sportif ?* » les réponses sont partagées puisque 31,8% de l'ensemble des répondants ne le souhaitent pas. Parmi les raisons évoquées (tableau 30), la catégorie « autre » arrive en première position, et dans celle-ci, près de 90% des réponses mettent en avant le fait de souhaiter conserver cet emploi comme un « loisir » secondaire / temporaire, qu'ils exercent en plus de leur emploi principal dans un autre secteur ou pendant leurs études, et qu'ils ne pérenniseront pas.

	Effectifs	Fréquence
Autre(s)	175	32,7%
Les possibilités d'évolutions d'emplois sont trop limitées	163	30,5%
Pour des raisons de salaire	154	28,8%
Les conditions sont trop précaires	145	27,1%
Il est trop difficile de lier activité professionnelle et contraintes familiales	111	20,7%
Il est difficile de tenir physiquement	70	13,1%
J'aime changer	70	13,1%
Total / répondants	535	

Tableau 30. Causes de la volonté de ne pas faire carrière dans la branche sport.

Voici quelques extraits des réponses de la catégorie « autre » :

« *La voile est un loisir, je fais des études pour devenir architecte* »

« *Je suis retraitée et ne me sers du CQP que pour faire de l'animation dans un camping l'été* »

« *Je fais actuellement des études de droit, je suis moniteur pour enseigner et pratiquer ma passion pendant mes temps libres* »

« *Mon travail de moniteur est pour le moment un job d'été. Je poursuis actuellement des études dans un autre domaine* »

« *Le kayak reste avant tout une passion (en loisir, encadrement ou compétition). Je compte faire ma carrière professionnelle dans un autre secteur d'activité* ».

« *La voile est une passion et a été un job d'été, mais je n'ai jamais eu vocation à en faire un métier à 100%* »

« *Ma carrière sera toujours tournée majoritairement vers l'étude scientifique naturaliste et zoologique, l'implication dans l'animation sportive ne se fera que si elle peut entrer en adéquation avec mon projet de vie (scientifique) et mes autres passions (voyage, concerts, etc...)* ».

Le tableau 30 montre également que le salaire, les possibilités d'évolution offertes, la précarité, les contraintes horaires ou encore l'âge (proximité de la retraite) sont également des causes évoquées pour justifier cette volonté de ne pas faire carrière dans la branche sport.

En définitive, deux profils de salariés se distinguent nettement dans l'ES selon qu'ils se satisfont ou pas de leurs situations de précarité :

1. Soit il s'agit de personnes qui se satisfont pleinement de la « précarité » de l'ES qu'elles considèrent comme un « loisir ». Dans ce cas, elles ne souhaitent pas pérenniser leur situation. Cela leur permet, pendant une période de leurs trajectoires professionnelles, d'avoir un complément de salaire, en préservant une forme de flexibilité.

2. Soit il s'agit de personnes qui souhaitent voir leur ES devenir leur EP (32,5% d'entre eux). Dans ce cas, elles désirent continuer à se former pour évoluer. Ces personnes se heurtent notamment aux difficultés de trouver des structures employeuses à temps plein.

Les personnes les plus demandeuses de formations et de compétences sont bien évidemment celles relavant du profil 2.

V-3-3 Relations certifications / fonctions / compétences

V-3-3-1 Les certifications

L'analyse des certifications est assez complexe dans le sens où nous obtenons **109 profils différents**, depuis la personne n'ayant qu'une certification jusqu'à celle combinant cinq certifications de natures différentes.

Voici quelques exemples de profils :

- CQP + Diplôme(s) STAPS + BPJEPS + DF[23]
- Diplôme(s) STAPS + BPJEPS + DF + DEJEPS
- BPJEPS + CQP + DEJEPS

A cela s'ajoute la possibilité d'avoir plusieurs spécialités au sein d'une même certification (titulaires de plusieurs CQP, de plusieurs diplômes STAPS, ou de plusieurs BPJEPS par exemple). Du fait de la constitution de notre échantillon[24] et en analysant les différentes combinaisons possibles, il apparaît que le CQP arrive en première position en réponses cumulées des diplômes possédés par nos répondants (figure 10 et tableau 31).

[23] Diplôme(s) fédéral(aux).
[24] Nous avons bénéficié d'une base de données spécifiques aux personnes titulaires d'un CQP.

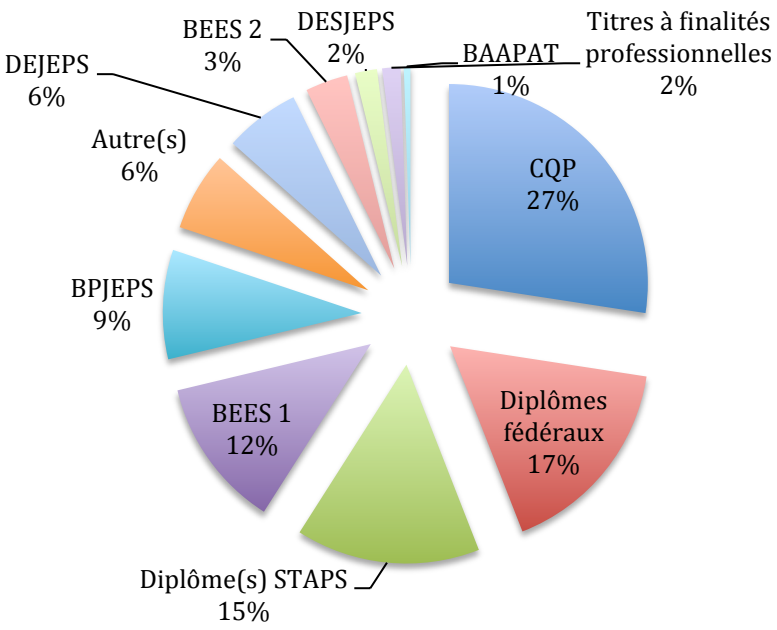


Figure 10. Les certifications (réponses cumulées).

	Eff.	Fréq.
CQP	174	32%
BEES 1	58	7,7%
STAPS	47	6,2%
Autre(s)	44	5,8%
CQP + DF	43	5,7%
BPJEPS	30	4%
CQP + STAPS	28	3,7%
DF	27	3,6%
CQP + BPJEPS	23	3%
DEJEPS	21	2,8%
STAPS + DF	19	2,5%
BEES 1 + STAPS	16	2,1%
CQP + DF + BPJEPS	13	1,7%
BEES 2	10	1,3%
BEES 2 + STAPS	9	1,2%
BEES 1 + DEJEPS	8	1,1%
BEES 1 + STAPS / DF	8	1,1%
Autres combinaisons	179	23,6%
Total	757	100,0%

Tableau 31. Différents profils de certifications possédées par nos répondants.

V-3-3-2 Les fonctions exercées selon les certifications acquises

Afin de saisir les différentes fonctions qu'exercent les titulaires des différentes certifications dans le cadre de leurs métiers, nous avons fait des comparaisons en prenant uniquement les répondants titulaires d'une seule nature de certification. Les résultats montrent une relation forte entre la certification acquise par les personnes et les fonctions exercées.

Ainsi, les fonctions de face à face pédagogique (enseignement compétition et enseignement loisir) sont largement majoritaires chez les titulaires du DEJEPS,

BPJEPS, BEES1 et du CQP, tandis que les titulaires d'un diplôme STAPS exercent prioritairement des fonctions managériales, administratives et de communication (respectivement 66,7%, 53,3% et 53,3%) (tableau 32).

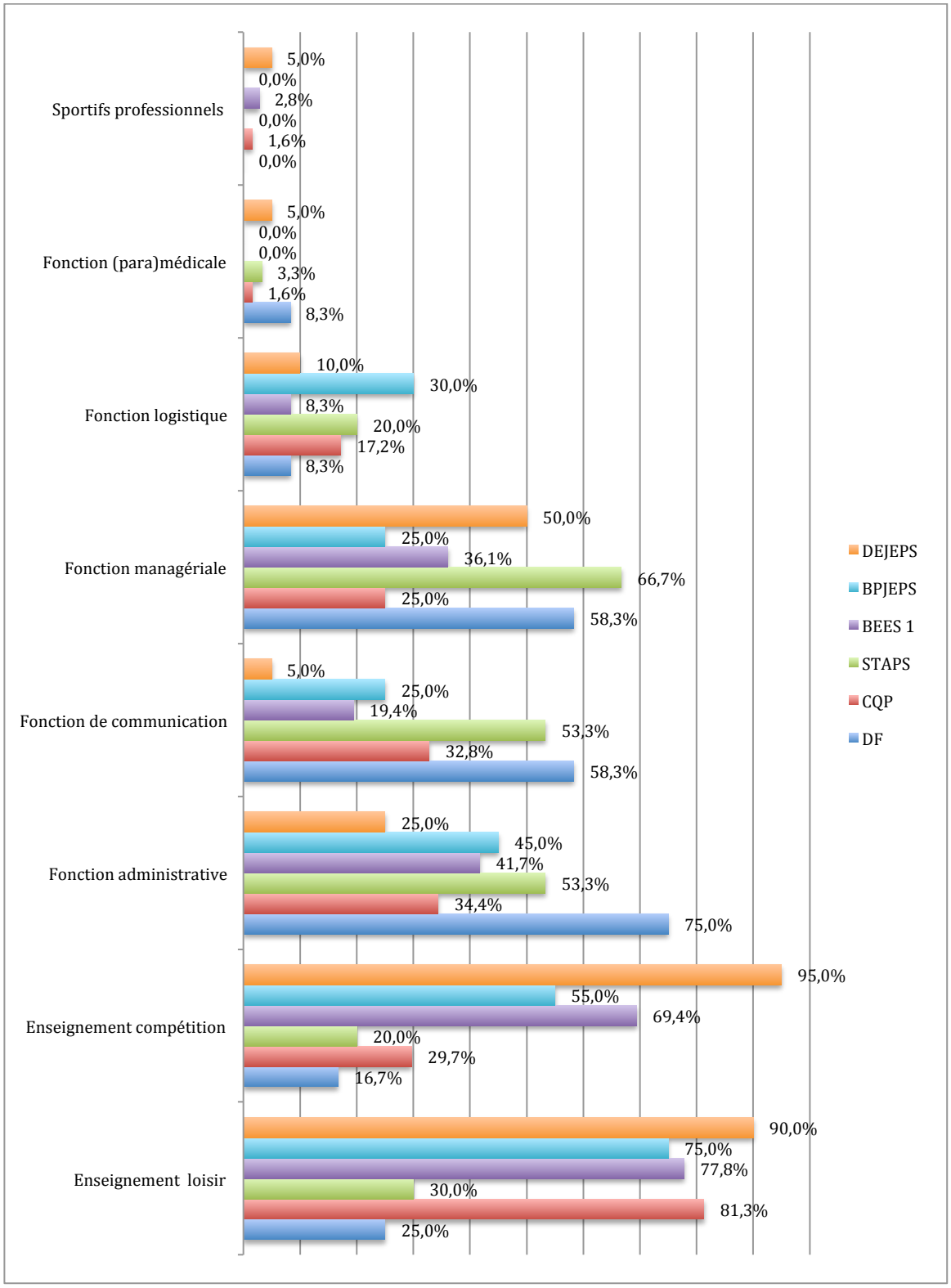


Tableau 32. Les principales fonctions exercées par les personnes en emploi principal selon leur principale certification détenue.

Si on ne considère que les personnes titulaires d'un DF, on observe que les fonctions managériales, de communication et administratives se situent essentiellement dans les emplois principaux tandis que les fonctions d'enseignement sont majoritairement présentes dans les emplois secondaires (tableau 33).

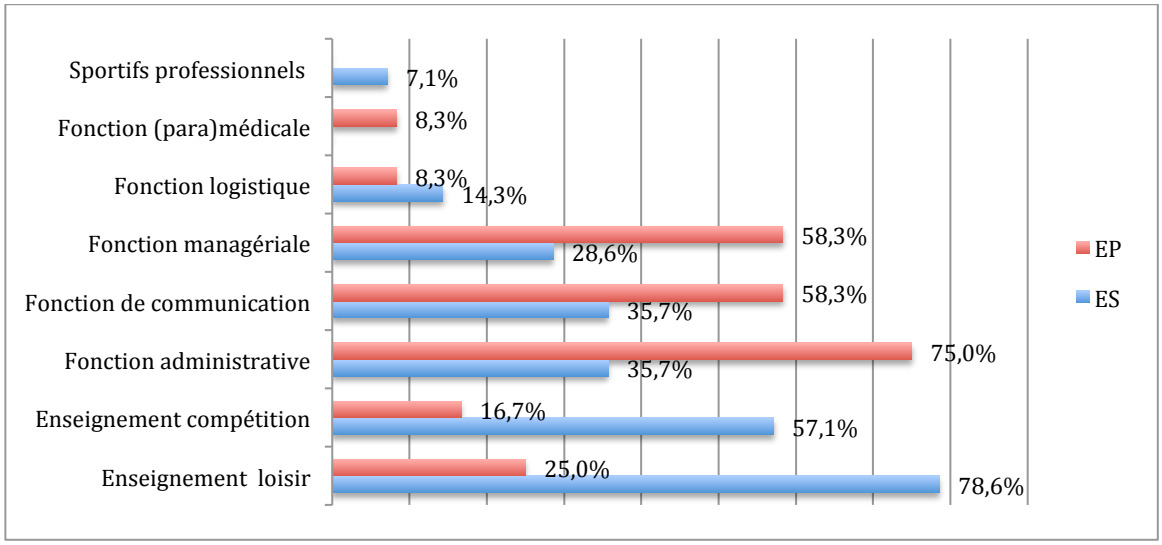


Tableau 33. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un DF uniquement.

Si on ne considère que les personnes titulaires d'un CQP, on observe que la plupart d'entre elles occupent des fonctions essentiellement d'enseignement notamment de loisirs (tableau 34).

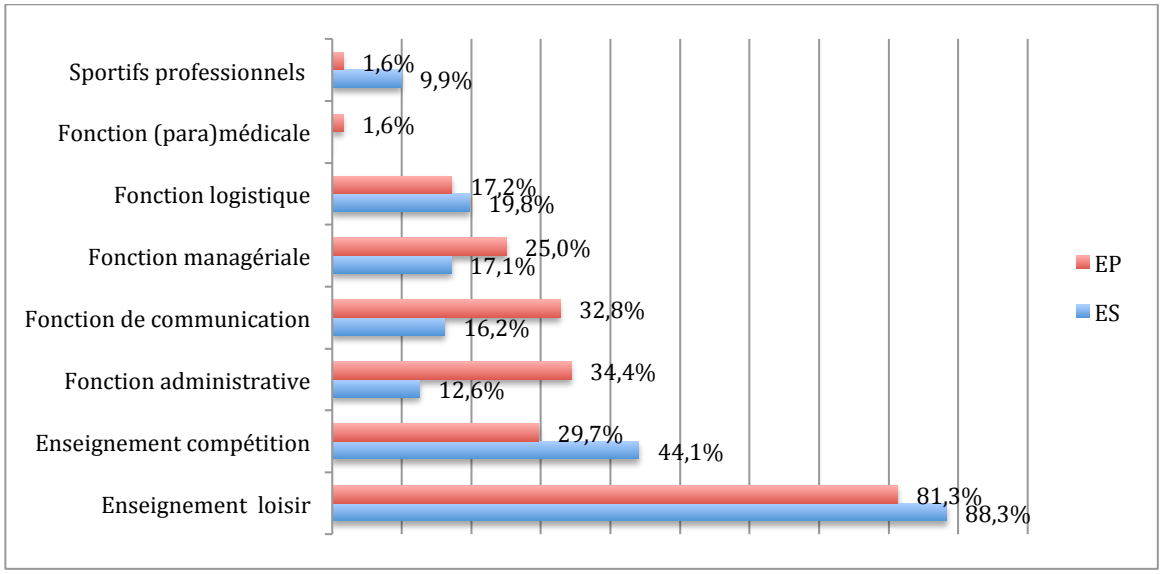


Tableau 34. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un CQP uniquement.

Si on ne considère que les personnes titulaires d'un diplôme STAPS, les résultats apparaître des fonctions différentes entre l'EP et l'ES. Dans le cas de l'EP, les fonctions prioritaires sont clairement de type managérial, de communication et administratif. Dans le cas de l'ES, les fonctions sont centrées majoritairement sur l'enseignement (tableau 35 ci-dessous).

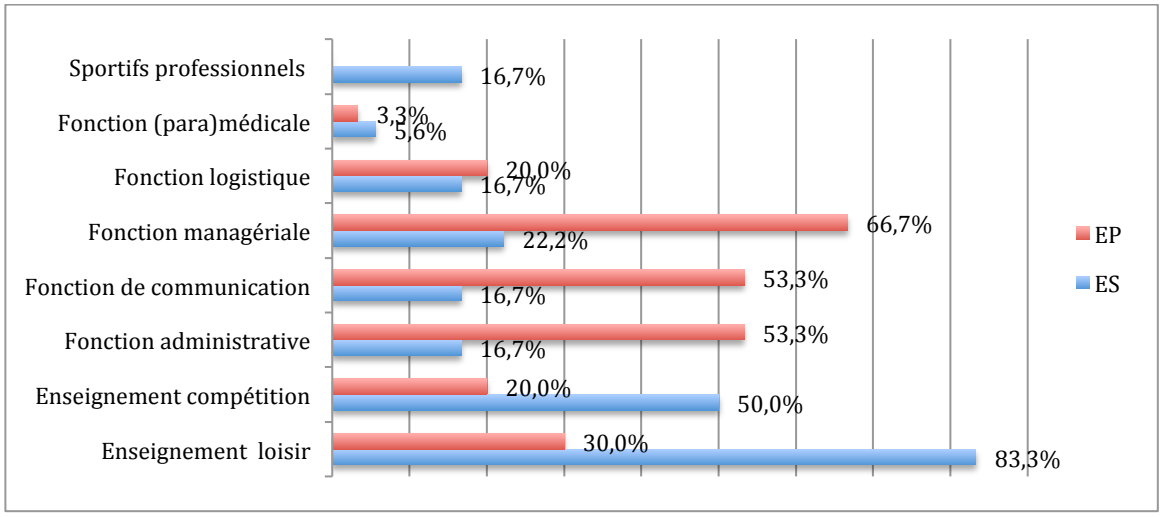


Tableau 35. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un diplôme STAPS uniquement.

Si on ne considère que les personnes titulaires d'une certification du Ministère en charge des sports, les résultats révèlent logiquement des différences de fonctions, non pas entre l'EP et l'ES, mais entre les certifications. Ainsi, les titulaires d'un BPJEPS sont avant tout axés sur l'encadrement en loisir (tableau 36), tandis que les titulaires d'un BEES 1 ou d'un DEJEPS oscillent entre l'enseignement compétitif et de loisir (tableaux 37 et 38).

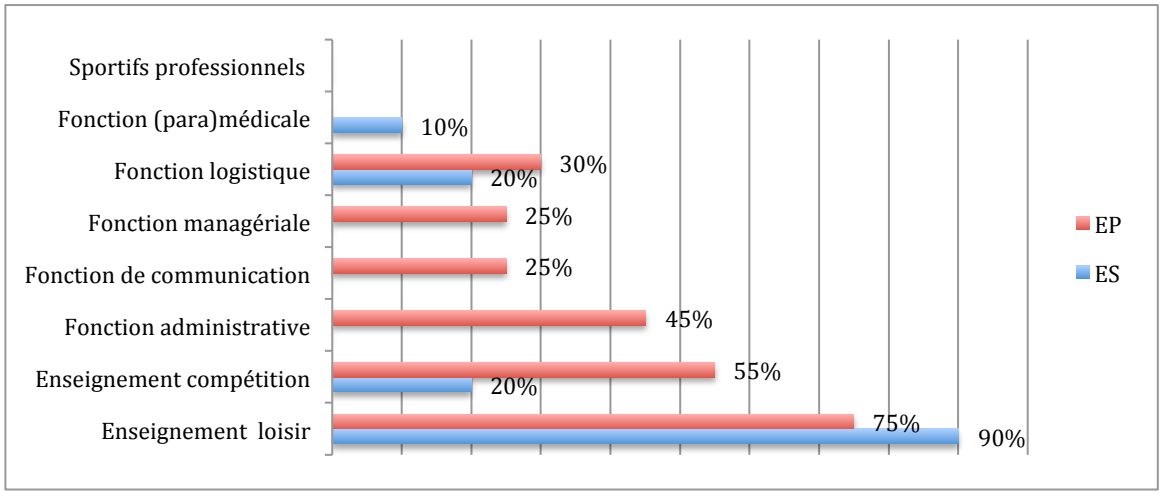


Tableau 36. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un BPJEPS uniquement.

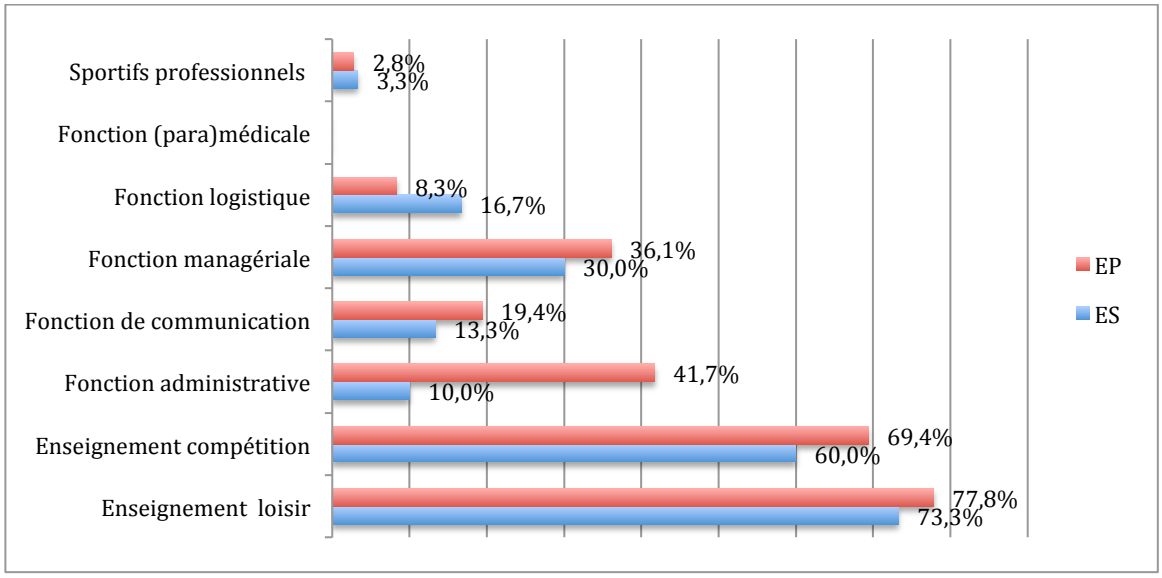


Tableau 37. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un BEES 1 uniquement.

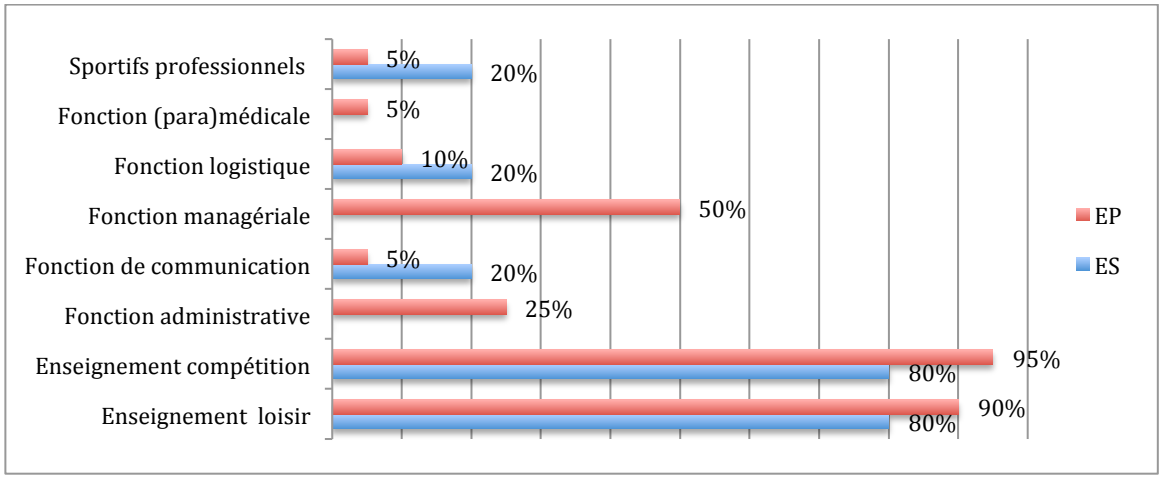


Tableau 38. Fonctions exercées dans l'emploi principal (en rouge) et secondaire (en bleu) par les personnes titulaires d'un DEJEPS uniquement.

V-3-3-3 Les compétences et connaissances souhaitées selon les certifications acquises

Selon la certification que les personnes possèdent, les connaissances / compétences recherchées ne sont pas les mêmes (tableau 39). **A titre d'exemple, les titulaires d'un DF souhaitent prioritairement obtenir des compétences en GRH (52%), ceux en possession d'un diplôme STAPS aimeraient développer la coordination d'équipe (49,2%), tandis que les titulaires d'un CQP ou d'un DEJEPS désirent acquérir des connaissances et compétences liées à l'entraînement sportif (respectivement 61,1% et 72,2%).**

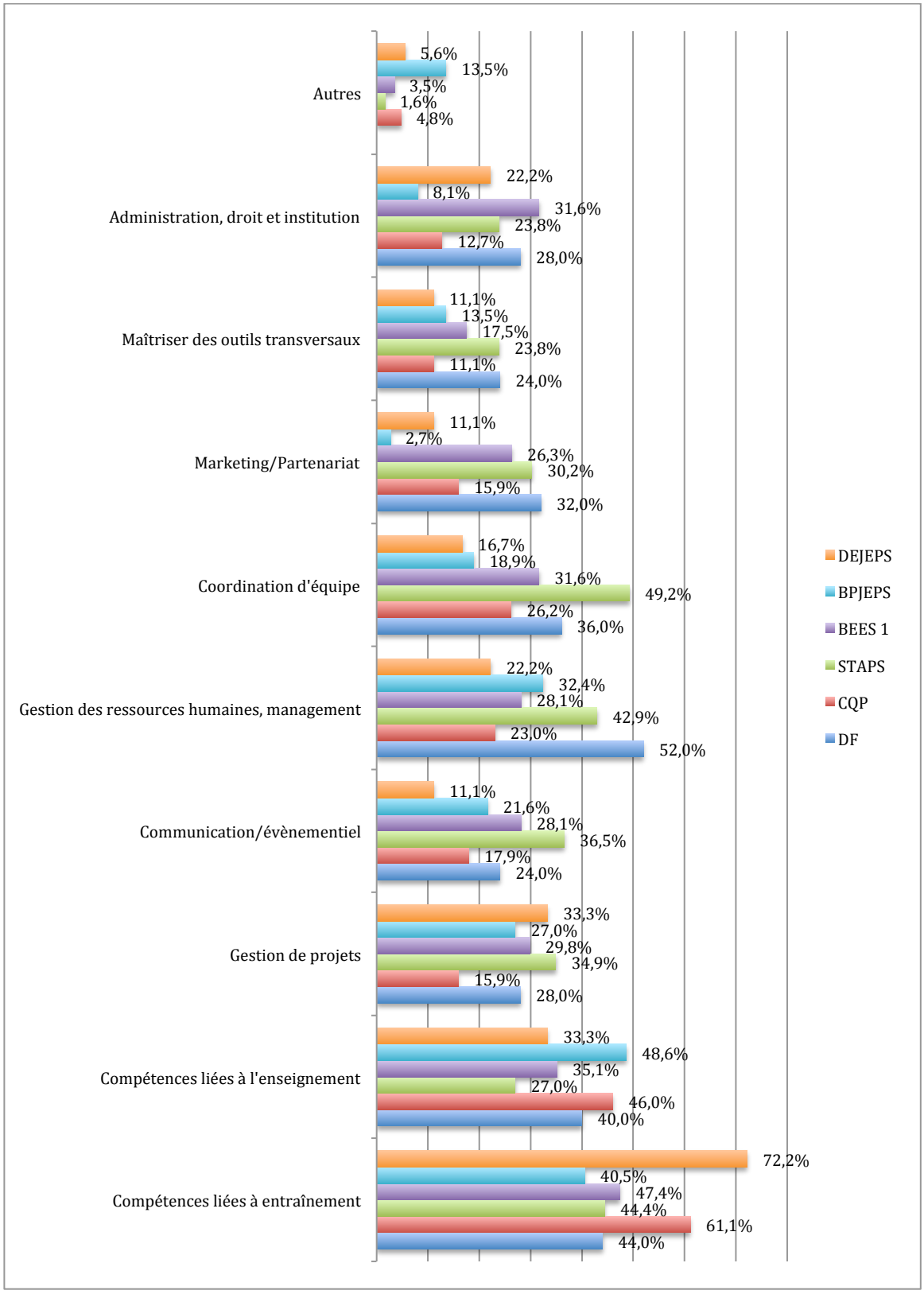


Tableau 39. Comparaisons des connaissances / compétences souhaitées chez les titulaires d'une seule nature de certification sportive.

Notons aussi que 37,2% de l'ensemble des répondants souhaitent passer de nouvelles certifications sportives. Le DEJEPS est le premier diplôme cité, suivi du BPJEPS, d'un diplôme STAPS, du DESJEPS et du CQP (figure 11)[25].

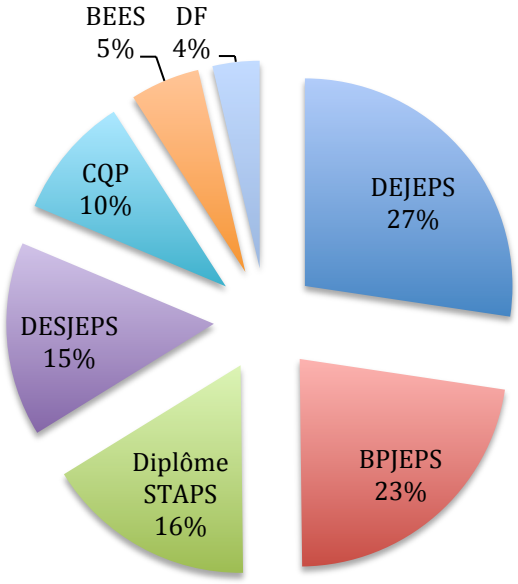


Figure 11. Certifications que souhaitent obtenir les répondants souhaitant poursuivre leurs formations (35,7% d'entre eux).

V-3-4 Emploi partiel

Nous l'avons souligné plus haut, 27,6% des salariés en EP sont à temps partiel et régulier tout au long de l'année.

Parmi ceux-ci, les tests de corrélation révèlent des caractéristiques singulières : Les répondants à temps partiel déclarent vouloir augmenter le temps de travail. Beaucoup occupent des postes en CDII et cumulent plusieurs ES. Leur fonction principale est l'enseignement en face à face pédagogique à dominante loisir (tableau 40).

Désir d'augmenter le temps de travail (PEM : 63%)
Fonction principale : l'enseignement en face à face pédagogique à dominante loisir (PEM : 63%)
Type de contrat : CDII (PEM : 48%)
Cumul de plusieurs emplois secondaires (PEM : 46%)
Titulaires d'un CQP + DF (PEM : 37%) ou d'un CQP uniquement (PEM : 34%)

Tableau 40. Caractéristiques singulières des salariés à temps partiel.

[25] Nous n'avons pas fait figurer les autres réponses qui étaient davantage isolées (ex : 2,8% de diplômes fédéraux) ou trop vagues (ex : « préparation mentale » sans précision de la certification).

V-3-5 Multi-emplois uniquement dans la branche sport (EP + ES)

Nous nous centrerons dans cette partie sur les personnes ayant un EP dans la branche sport et un ou plusieurs ES dans ce même secteur. Ce profil correspond à 96 personnes, soit 11,5% des répondants. La catégorie 424a représente un peu plus de la moitié des EP, et plus de 70% des ES, ce qui correspond aux fonctions principales exercées (tableau 41).

	Fréq. (EP)	Fréq.(ES)
Enseignement, face à face pédagogique à dominante loisir	63,0%	77,5%
Enseignement, face à face pédagogique à dominante entraînement/compétition	57,6%	50,6%
Fonction administrative (secrétariat, comptabilité)	43,5%	14,6%
Fonction de communication (communication, marketing, webmaster...)	26,1%	15,7%
Fonction managériale (gestion, coordination, développement de structures ou d'équipes...)	42,4%	23,6%
Fonction logistique (sécurité, accueil, entretien...)	15,2%	9,0%
Fonction médicale ou paramédicale	1,1%	2,2%
Sportifs professionnels	4,3%	6,7%

Tableau 41. Fonctions exercées dans l'EP et l'ES par les personnes ayant un EP et un ou plusieurs ES dans la branche sport.

Seuls 46,8% de ce profil ont un EP à temps plein et 84% travaillent dans le secteur privé non marchand (association). Plus de 2 salariés sur 3 (71%) souhaitent voir leur EP évoluer, prioritairement pour augmenter leurs responsabilités (49,2%) et pour augmenter leurs temps de travail (32,3%). Notons aussi que 78,5% de ces répondants ont occupé d'autres emplois en amont. Plus de la moitié a connu des périodes de précarité et près d'une personne sur quatre estime être actuellement en précarité (24,7%). **Parmi les raisons évoquées, le faible nombre d'heures, le manque de stabilité, et le salaire trop faible sont des arguments expliquant leur volonté de multiplier les employeurs.**

Voici quelques extraits d'entretiens permettant d'illustrer ces propos :

« *Activité hivernale d'accompagnateur en montagne, ressource clientèle en baisse inexorable depuis quelques années* »

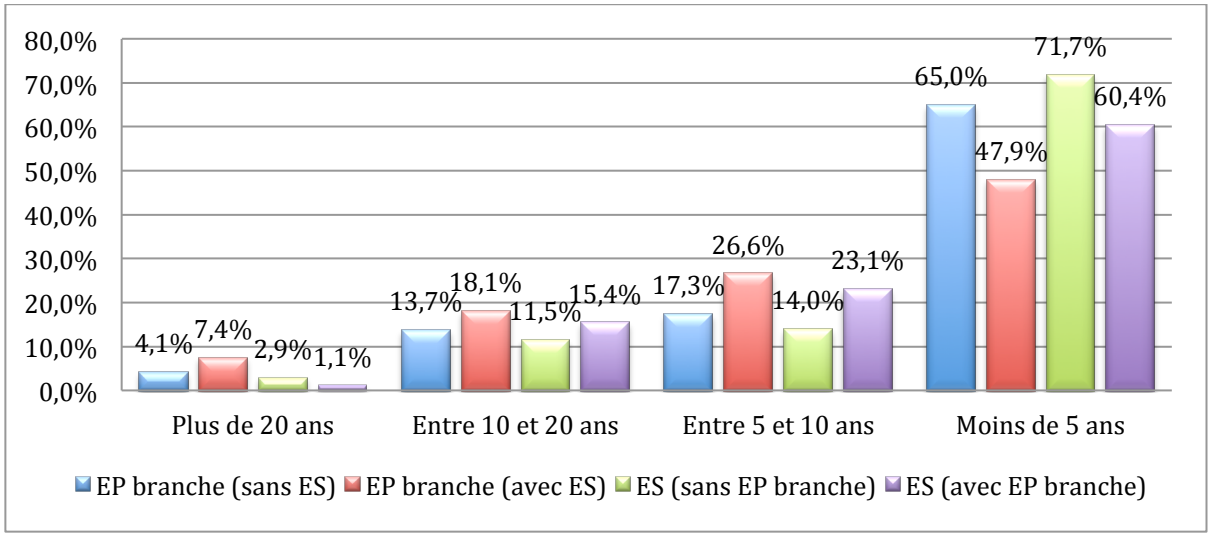
« *Je n'ai pas beaucoup d'heures et pas beaucoup d'offres sur la région. Je suis obligée de cumuler 3 boulots pour un total de 40h hebdomadaires et un salaire d'environ 1200 euros par mois. Sans compter mes accompagnements en compétition le w.e qui tiennent du bénévolat…* »

« *Je ne suis pas en CDI et je ne travaille pas dans le secteur géographique voulu* »

« *Mon emploi au sein de deux associations sportives ne me suffit pas à vivre en raison du non respect de la convention des métiers du sport par rapport aux diplômes (BEES + DEJEPS)* »

« *Je n'ai pas assez d'heures à l'année, mon activité est dépendante des périodes scolaires et d'un contexte économique incertain. J'ai pourtant la chance d'avoir un diplôme d'état, garantissant un peu plus d'opportunités d'emploi et une non-restriction du nombre d'heures…* »

Nous pouvons souligner dans ce sens que 24% d'entre eux cumulent leur EP avec plusieurs ES ; ce qui signifie qu'une personne sur quatre a au moins 3 employeurs différents. L'antériorité dans l'EP mais aussi dans l'ES est plus importante que pour les autres répondants (figure 12) :



Lecture : 71,7% des personnes ayant un EP et un ES dans la branche ont leur ES depuis moins de 5 ans, contre 47,9% pour leur EP.

Figure 12. Antériorité dans l'EP (avec et sans ES) et dans l'ES (avec et sans EP).

Au sein de ce profil, 77,2% des répondants ne souhaitent pas que leur ES devienne leur EP. En termes de certifications, c'est le CQP qui est le plus récurrent, suivi du BEES 1 et des diplômes fédéraux.

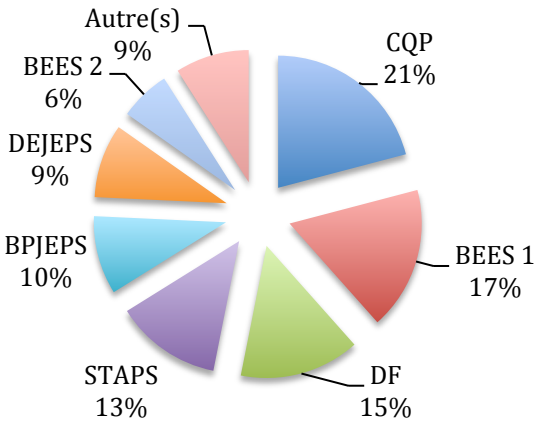


Figure 13. Certifications que possèdent les personnes cumulant un EP et un ou plusieurs ES dans la branche sport.

Notons également que 38,3% des répondants occupant plusieurs emplois souhaitent passer d'autres certifications, et plus précisément un DEJEPS (30,3%), un BPJEPS (18,2%) ou un DESJEPS (15,2%). Le désir de faire carrière dans la branche sport est très fort (84%), tout comme la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances / compétences (85,1%). Ces dernières sont principalement orientées vers l'entraînement, la GRH et le management, et la gestion de projets (tableau 42).

	Eff.	Freq.
Compétences liées à entraînement	**35**	**43,8%**
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	29	36,3%
Gestion de projets	**31**	**38,8%**
Communication/évènementiel	19	23,8%
Gestion des ressources humaines, management	**33**	**41,3%**
Coordination d'équipe	23	28,8%
Marketing/Partenariat	17	21,3%
Maîtriser des outils transversaux	16	20,0%
Administration, droit et institution	17	21,3%
Autres	6	7,5%

Tableau 42. Nouvelles connaissances / compétences souhaitées par les salariés de la branche sport ayant un EP + un ou plusieurs ES.

Afin d'illustrer cette partie, voici trois « remarques générales » de personnes de ce profil, mettant en avant la difficulté de pérenniser / stabiliser leurs emplois :

« *On ne peut pas avoir d'avenir professionnel avec un seul CQP, plafonné à 300h d'emploi par an. Ce ne peut être qu'un job accessoire. L'obtention d'un diplôme d'état général/transversal et d'un spécifique sont indispensables pour avoir une possibilité d'évolution dans le domaine des APS. MAIS le marché de l'emploi est verrouillé et "on se marche dessus". Il est indispensable d'avoir une activité complémentaire à temps partiel ou à temps plein, pour avoir des revenus décents, et se loger* ».

« *Travailler dans une association c'est dépendre de bénévoles qui ne comprennent pas que pour nous c'est notre gagne pain. On n'est pas reconnu comme professionnel. Il m'arrive de travailler 70 jours de suite car les week-ends on travaille. Alors le nombre d'heures du contrat ça ne veut pas dire grand chose…* ».

« *J'ai également une micro entreprise afin de pouvoir intervenir sur des APS qui ne souhaitent pas avoir de contrat de travail. Je fais la moitié de mon revenu annuel grâce à se système. Mais cela me mais en précarité car tout les ans je dois renouveler les contrats de prestation de service* ».

V-3-6 Carrières longues (ceux occupant un EP dans la branche depuis au moins dix ans)

Nous nous intéresserons ici aux salariés ayant un **emploi principal dans la branche sport depuis au moins 10 ans**. Les tests de corrélations révèlent des caractéristiques singulières, telles que le fait de ne pas être en contrat aidé et d'être en CDI, d'être en possession d'un BEES, d'occuper des emplois administratifs ou encore le fait d'avoir une situation familiale « stable » (tableau 43) :

Ne pas être en contrat aidé (PEM : 82%) et être en CDI (PEM : 40%)
Titulaires d'un BEES 2 (PEM : 43%) ou BEES 1 (PEM : 42%)
Poste de secrétaire administrative (PEM : 45%)
Marié(e) / Pacsé(e) (PEM : 43%) et avec des enfants (PEM : 41%)

Tableau 43. Caractéristiques singulières mises en avant pour les carrières longues.

Comparativement à l'ensemble des salariés ayant un EP dans la branche, la part des postes en face à face pédagogique reste la plus élevée mais diminue pour les carrières longues (le taux diminue de 9 points passant de 41,2% à 32,4%).

Voici les principaux postes occupés (tableau 44) :

	Eff.	Fréq.
Entraîneur / Educateur / Moniteur (424a)	33	32,4%
Secrétaire administrative	12	11,8%
Directeur sportif	7	6,9%
Responsable administratif	6	5,9%
Directeur centre de formation	5	4,9%
Directeur de club	4	3,9%
Responsable technique	4	3,9%
Conseiller en développement	4	3,9%
Comptable	3	2,9%
Responsable sportif	3	2,9%
Conseiller technique	2	2%
Chargé de mission	2	2%
Autre(s)	17	16,7%
Total	102	100%

Tableau 44. Principaux postes occupés dans l'EP pour les carrières longues.

V-4 Conclusion

En guise de synthèse générale sur l'analyse quantitative, il est possible de résumer les principaux résultats de la manière suivante :

Les <u>fonctions exercées</u> dans l'EP sont essentiellement orientées vers le face à face pédagogique mais celles managériales sont elles aussi importantes. Les fonctions exercées dans l'ES sont là aussi fortement axées sur le face-à-face pédagogique. En revanche, les fonctions managériales restent minoritaires.

Notons que les fonctions de face à face pédagogique (enseignement compétition et enseignement loisir) sont largement majoritaires chez les titulaires du DEJEPS, BPJEPS, BEES1 et du CQP, tandis que les titulaires d'un diplôme STAPS exercent prioritairement des fonctions managériales, administratives et de communication.

Pour ce qui est des souhaits <u>d'évolution de carrière</u> exprimés par les répondants, il apparaît que ce sont essentiellement les personnes souhaitant transformer leur ES en EP qui désirent le plus évoluer et poursuivre des formations dans cet objectif. Ce sont essentiellement les personnes en CDI qui souhaitent augmenter leurs responsabilités.

Le <u>sentiment de précarité</u> est fortement ressenti par un large panel de notre échantillon. Ce sentiment est surtout partagé par les personnes en CDD ou à temps

partiel. Ce sentiment trouve ses origines dans des salaires trop faibles et un nombre insuffisant d'heures de travail. Notons aussi que beaucoup de nos répondants cherchent à multiplier leurs employeurs pour remédier à cette précarité.

En ce qui concernent les <u>certifications</u>, on notera que les fonctions de face à face pédagogique (enseignement compétition et enseignement loisir) sont largement majoritaires chez les titulaires du DEJEPS, BPJEPS, BEES1 et du CQP, tandis que les titulaires d'un diplôme STAPS exercent prioritairement des fonctions managériales, administratives et de communication.

Notons enfin qu'un nombre très important de nos répondants souhaite acquérir des <u>compétences</u> pour évoluer dans leur carrière. Il est ainsi intéressant de souligner que les personnes souhaitant stabiliser leur emploi ou augmenter leurs responsabilités souhaitent acquérir des compétences prioritairement dans l'encadrement sportif mais aussi dans la gestion de projets, la GRH ou encore dans la communication / l'évènementiel.

VI- Analyse des entretiens des employeurs

VI-1 Recruter, embaucher et former

VI-1-1 Un recrutement endogène pour les éducateurs dans les clubs et un fonctionnement par réseaux

Que ce soit dans les clubs de gymnastique, de tennis ou de judo dans lesquels nous avons enquêté, l'essentiel des salariés dont le cœur de métier est le face à face pédagogique provient des sportifs du club durablement investis dans la structure. Les clubs s'investissent dans la passation de diplômes permettant le passage à l'emploi rémunéré ou la prise de responsabilité supérieure.

Illustrations :

E.3[26] (président d'un club de gymnastique sportive) :« ***Je suis pour faire passer les diplômes****. Tous les entraîneurs ont au minimum le diplôme fédéral.* ***On les accompagne. On leur paie la formation****. Par exemple Marie, elle a commencé la gym à 3 ans, on lui a fait passer ses diplômes fédéraux (elle a le cadre 2 au niveau de la gym) et son investissement au niveau du club fait que cette année pour la première fois, on lui a confié une équipe poussine. On a aidé certains gyms à passer le BPJEPS. On leur a payé la formation* ».

E.4 (président d'un club de tennis) : « ***On a toujours pris comme AMT des jeunes du club qui sont investis et qui souhaitent faire une formation d'AMT****. Donc là, on a une jeune qui à 18 ans et qui à priori souhaiterait faire la formation d'AMT. ».*
« Ma responsable sportive, c'est un pilier du club parce qu'elle a fait toute sa carrière sportive ici. Elle a été initiateur, AMT, DE … elle a tout fait ici ».

Les dirigeants de clubs ont souligné que le réseau était central pour recruter. Celui-ci passe par une très bonne connaissance des entraîneurs disponibles et de leur « palmarès » pour les clubs centrés sur la compétition (comme le précise un directeur sportif d'un club de rugby) ou par un réseau constitué par l'expérience (E.11) ou par un système de formation : accueillir des stagiaires en formation permet ensuite de pouvoir les recruter.

Illustrations :

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : « *Le club de sport dont je connais bien la dirigeante, avec qui j'ai travaillé aussi avant qu'elle ne prenne ce club de sport, est tuteur, reçoit des gens en formation, donc ils ont des jeunes qui sont stagiaires, et par leur intermédiaire* ***j'ai accès à des jeunes qui cherchent du boulot. Donc j'ai mon petit réseau personnel pour chercher des gens****.* ».

E.16 (directeur adjoint d'un club professionnel de basket) : « ***Le recrutement se fait plus, j'allais dire en sous-marin, un réseau****… une espèce de réseau invisible on va dire.* ».

[26] Les entretiens Employeurs seront notés E.1, E.2… Pour avoir plus de précisions sur les personnes, se reporter à l'annexe 1.

VI-1-2 Une formation au métier d'éducateur/animateur variable selon les disciplines et les structures

La formation est souvent laissée aux organismes diplômants qu'ils soient de formation initiale ou continue. Elle peut aussi être assurée par les fédérations mais l'investissement reste alors variable selon les personnes et les disciplines. La présidente du club de judo a précisé que les formations proposées étaient très utiles alors que le président du club de gymnastique a souligné que son responsable sportif n'adhérait pas à celles proposées par la FFG, le directeur sportif du club de rugby a quant à lui souligné la faiblesse de la formation rugbystique fédérale. Dans le cas de cette dernière structure, une formation interne des éducateurs, assurée par le directeur sportif est organisée.
Un dirigeant a, par ailleurs, souligné (E.11) la difficulté pour certains salariés de se former tout au long de leur carrière. Notons que ce sont surtout des personnes qui sont en emploi secondaire dans le domaine qui n'éprouveraient pas, selon les employeurs, le besoin ni l'envie de continuer à se former. Le temps nécessaire à l'implication dans des formations est aussi souligné comme un problème (E.3).

Illustrations :

E.3 (président d'un club de gymnastique) : « ***Des compétences plus typiquement sportives : ils en proposent au niveau du département ou de la région… G. n'adhère pas à tout ça****. Il faut avoir le temps… C'est à prendre sur le temps des vacances scolaires… il y en a qui font des stages, d'autres travaillent ; c'est un peu compliqué à imbriquer, à faire vivre.* ».

E.10 (présidente d'un club de judo) : « ***Ah oui pour ça au judo c'est vraiment formidable****. La ligue organise des formations pour les professeurs très régulièrement* ».

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : « ***Les entraîneurs, on les forme****, c'est mon job.* »

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : **« *Je n'ai jamais réussi à intéresser un diplômé d'Etat (aux formations proposées).*** *Donc mon grand regret c'est que les gens qui sortent avec un BPJEPS ou peu importe se pensent formés pour la vie. (…) Moi en tant que présidente ce que je regrette c'est le manque de motivation des éducateurs diplômés d'Etat sur la formation continue. (…) Mais c'est vrai que chez nous, on est en emploi secondaire***.** ».

Les structures se sont, pour beaucoup, révélées assez frileuses sur leur implication dans la prise en charge financière de la formation diplômante notamment au niveau BP. Sont évoqués comme freins: le coût des formations (E.1, E.7…) ou la difficulté de donner du travail aux jeunes à ce niveau de diplôme (E.1).

Illustrations :

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : « *On avait envisagé de passer sur un CDI pour faire justement prendre en charge cette formation et que cette personne reste chez nous et* ***on n'a jamais pu poursuivre parce qu'en fait les coûts de formation sont tellement élevés*** *que de toute manière notre prise en charge est plafonnée par notre OPCA à 1800 euros par an. Déjà ça, ça résout le problème parce que juste avec les turn over et la formation interne du coordinateur etc.… cette enveloppe est automatiquement consommée chaque année. Il ne reste jamais rien. Voire on met à la poche sur les formations. Donc ça ne laisse aucun espoir vis-à-vis de faire former quelqu'un et de le professionnaliser dans notre structure* ».

VI-1-3 Des bénévoles ou une délégation (sous-traitance) pour les tâches administratives gestionnaires

Les structures (clubs, ligues, comités) ont de nombreux bénévoles (présidence, secrétariat, trésorerie). Il est rare qu'ils embauchent un administratif. C'est le cas dans des structures plus grandes et mieux dotées en budget. La personne salariée n'a alors pas forcément de formation particulière comme c'est le cas pour l'association de rugby étudiée ; il s'agit là d'une personne diplômée dans le monde du sport qui cherchait un emploi.
Dans les petites structures, certaines tâches administratives notamment les paies et la comptabilité sont faites soit par le club omnisport quand le club en dépend, soit par des prestataires extérieurs (E.5, E.10, E.3, E.11 par exemple).

Illustrations :

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : « ***La secrétaire administrative, c'est une fille qui a un brevet d'Etat d'athlétisme****. Elle faisait la préparation physique à C. en rugby, elle faisait des piges en préparation physique et comme elle était alors agréable et qu'il y avait un poste, elle a été embauchée ; cela l'a stabilisée****. Elle s'est formée sur le tas aux tâches administratives*** ».

E.3 (président d'un club de gymnastique sportive) : « *Nous on dépend de l'UMS, section sportive, il y a 19 sections et* ***il y a une secrétaire à l'UMS et la comptabilité, les feuilles de paie c'est elle qui s'en charge****. Elle est salariée de l'UMS.* ***Si on devait le faire, je sous-traiterais****. Il y a maintenant des sociétés qui le font et qui sont plus capables que nous.* ».

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : « ***On a une sous-traitance pour tout ce qui est réalisation des salaires mensuellement****, éventuellement elle peut faire nos contrats de travail (…) et elle fait toutes les déclarations, aussi bien sociale, elle s'occupe de la DADS, etc… Elle fait tout ce travail autour des salaires ; ça effectivement, on a délégué parce qu'on n'était pas compétent.* ».

E.13 (CTR Handball) : « ***C'est une sous-traitance parce que c'est la solution de facilité aussi****. Nous on fait ça, notre institut de formation, les fiches de paye de tous les intervenants, les formateurs occasionnels c'est eux qui le font aussi* ».

Notons que la gestion administrative (comptabilité, feuille de paye) peut être dévolue à des organismes privés ou à un organisme comme Profession sport et loisirs qui pour le cas du club de tennis propose une prise en charge des tâches administratives.

VI-1-4 Les freins à l'embauche : entre contraintes budgétaires, taille de la structure et résultats sportifs

La presque totalité des employeurs a souligné que les questions budgétaires limitaient leur capacité d'embauche notamment en raison de la lourdeur des charges auxquelles ils ont à faire face mais la complexité des démarches administratives à l'embauche ainsi qu'en cas de licenciement semble également un frein.
Par ailleurs, ce frein à l'embauche peut être renforcé par la présence de nombreux bénévoles qui font le travail requis (1 réponse) ainsi que par la méconnaissance des

aides possibles pour des contrats. Les contrats aidés ont cependant été peu plébiscités, les employeurs (E.27, E.22) dénoncent la faible compétence des jeunes recrutés par ce biais et l'absence de pérennité de l'emploi au-delà des 3 ans.

Illustrations :

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : « ***Un salarié coûte cher et ça lie de manière très lourde*** ».

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : « *Imaginez qu'on ait quelqu'un qui accepte d'encadrer de la rando, donc alors déjà c'est du temps de travail et du temps de préparation parce que la rando, même quand on connait un circuit il faut aller le repérer dans les 8 jours avant pour voir s'il n'y a pas eu de modifications, et s'il n'y a pas de souci sur le terrain. Donc l'équivalent du temps de marche il est en préparation, donc c'est du temps à payer, à rémunérer.* ***Donc là il faudrait réfléchir encore, ça supposerait des cotisations beaucoup plus importantes***. ».

E.3 (président d'un club de gymnastique sportive) : « ***C'est les charges sociales. Ça freine à embaucher plus de monde. Je ne trouve déjà pas normal qu'en tant qu'association, qu'on me prenne de l'argent sur les charges sociales****. Pour G. (le salarié ETP), les charges c'est toute notre subvention (plus de 5000 euros). C'est aberrant pour une association sportive.* ».

E.5 (gérante d'une salle privée d'arts martiaux) : « ***La paperasserie est infernale*** ».

E.10 (présidente d'un club de judo) : « ***Le pire c'est les démarches administratives****. C'est extrêmement compliqué. Le calcul des charges peut changer d'une année sur l'autre. Et dès qu'on fait une erreur, on est sanctionné. On va être obligé de prendre un comptable mais on n'a pas les sous ».*

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : ***« On a une méconnaissance des opportunités des différentes formes d'aide à l'embauche*** *en particulier des chômeurs. On ne sait rien là-dessus…*
On pourrait embaucher des jeunes sous des formes de contrats avantageux pour nous (contrat d'avenir ?) pour nous faire des tâches administratives… » (…)
« ***On trouve toujours un bénévole prêt à faire le boulot*** *(retraité qui fait la comptabilité…)* ».

Le nombre de salariés est aussi plafonné par les besoins et le public. L'augmentation du nombre de salariés, notamment les éducateurs passe par une augmentation des besoins horaires. Les petits clubs n'ont pas souligné d'évolution notable d'une année sur l'autre dans le nombre de leurs adhérents. En outre, le développement du club implique de toucher de nouveaux publics or il se heurte à de nombreux obstacles : terrains indisponibles (par exemple pour le club de tennis n'a pas la possibilité matérielle d'accueillir plus d'adhérents), compétences de l'encadrement (les tout-petits ou le public handicapé exigeant des compétences particulières…).

Illustration :

E.4 (président d'un club de tennis) : *«* ***Le nombre d'adhérents et le nombre d'heures à pourvoir sont assez constant****… ».*
« Les problèmes matériels empêchent de se développer davantage (ex handisport) ».

Enfin, certains (E.4), ont souligné la difficulté de trouver des éducateurs sur de faibles amplitudes horaires et sur certains créneaux surchargés.

Illustrations :

E.4 (président d'un club de tennis) : « *Il est difficile de trouver des personnes sur les créneaux surchargés (mercredi après-midi par exemple)* ».

E.26 (directeur d'une base de loisir UCPA) : *« Quand on cherche à recruter des moniteurs de golf, on a du mal. Il y en a de plus en plus qui sont formés cependant mais quand on cherche des moniteurs de golf de manière ponctuelle on a du mal (…).* ***Quand on a besoin de moniteurs de tennis de manière très ponctuelle : 4, 6H, ce n'est pas évident*** *(…). Si on cherche des CDI ce serait plus facile mais sur le marché du CDD ponctuel c'est difficile et c'est quelque chose dont j'ai besoin régulièrement. Quand on cherche des profils comme ça, on n'est pas super aidé… On ne sait pas trop où chercher et à qui s'adresser… ».*

Enfin, dans certains cas d'entraineurs de compétition pour les seniors, le CDI ne semble pas la formule la plus adaptée dans un contexte de fort turn-over.

Illustration :

E.13 (CTR Handball) : **« Mais prendre un CDI, quelqu'un tu te dis je vais le prendre pour 20 ans sur une équipe sénior**, il y a un peu plus de risques et c'est aussi pour ça qu'ils ne prennent pas de contrat. Il y a un turn-over qui est beaucoup plus grand chez les séniors que chez les enfants. ».

Les résultats sportifs sont en outre essentiels pour les clubs professionnels.
Dans le cas de structures professionnelles, le niveau de compétition détermine le budget mais aussi l'amplitude du staff (notamment sur les aspects marchandising, communication évènementielle)… Des emplois de stagiaires récurrents peuvent alors se transformer en CDI. L'incertitude des résultats d'une année sur l'autre peut pousser à maintenir des emplois précaires (stagiaires par exemple) pour pouvoir s'adapter à un revers de résultats.

Illustration :

E.15 (directeur administratif de centre de formation en rugby) : *« C'est intimement lié, vraiment.* ***Un club qui descend en pro D2, qui descend derrière en fédéral1 ne sera pas staffé de la même manière*** *(…) ».*

VI-1-5 Echapper au salariat dans les clubs : auto-entrepreneurs, stagiaires et défraiements.

Les clubs ont un volume d'éducateurs et d'entraîneurs largement supérieur aux contrats qu'ils proposent. Plusieurs systèmes d'« embauche » sans contrat de travail sont possibles : recours aux indépendants notamment à l'auto-entreprenariat[27], à des stagiaires ou au défraiement.

Auto-entrepreneurs ou indépendants :

[27] L'auto-entreprenariat est appelé micro-entreprenariat aujourd'hui, nous garderons le premier terme dans ce document car c'est celui qui a été utilisé par les interviewés.

Dans certaines structures (club de rugby, parc accro-sport), les interviewés ont signalé la présence de nombreux travailleurs en auto-entrepreneur. Ce statut permet à la structure employeuse de limiter ses charges d'une part et aux travailleurs de penser leur activité en termes de complément d'un autre emploi d'autre part. Le statut d'auto-entrepreneur peut être choisi ou imposé par la structure pour réduire ses charges et ses possibilités de turn-over.
Le statut de travailleur indépendant est plus fréquent dans les activités de pleine nature.

Défraiement :
Autre manière d'échapper à la salarisation : les défraiements ou les prestations de service. Par exemple dans le club de rugby, aucun entraineur n'est salarié : certains sont auto-entrepreneurs, d'autres sont payés en prestations ou en défraiements. Dans le club de gymnastique, selon que l'entraîneur est domicilié sur la commune ou en dehors, il est soit salarié, soit défrayé.
En outre, le système permettant de rémunérer 5 évènements à 100 euros par événement permet aussi de rémunérer les personnels sans les salariés pour autant.

Illustrations :

E.13 (CTR Handball) : ***« Défrayés, il y en a un paquet… même dans les clubs où il y a des équipes de N1, on va dire N1 ou N2****, il y en a qui sont défrayés quand même parce que s'il y a un ou deux salariés, généralement ils entrainent des équipes de jeunes mais par exemple s'ils ont besoin d'une compétence dans une équipe senior masculine ou féminine, ils peuvent aller chercher cette compétence dans d'autres personnes et à ce moment-là ils défraient. Même pas de contrat. ».*

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : *« Chez nous, les entraineurs sont auto-entrepreneurs ou payés en défraiement ou en prestations. ».*

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« **C'est des gens qui ne sont pas dépendants économiquement de la structure. Et oui, ils ont d'autres activités hivernales, la plupart sont guides**. Donc ils travaillent en montagne et à la base de loisirs. Globalement, les travailleurs dépendants dans ce domaine d'activités vont travailler moins de 100 jours par an sur ces activités-là, voir 80 jours par an. Donc il a nécessairement besoin de chercher une autre activité. Donc souvent ils sont charpentier ou guide de haute montagne. ».*

E.29 (co-gérant d'un bureau de moniteurs d'escalade) : *« Je pense que ça dépend de la région où l'on est. Rhône-Alpes et Sud-Est ce sont beaucoup des indépendants car ils sont déjà installés en tant que tels. Rhône-Alpes c'est un cas presque particulier, parce qu'on a des indépendants qui travaillent à temps plein en indépendant. Peut-être aussi Nice et Marseille, mais c'est tout ».*

E.24 (DTN adjoint en handball) : *« **De ce point de vue, l'emploi est beaucoup couvert par les régimes indemnitaires (5 événements par mois) sur 10 mois**. Cela permet d'attribuer 100 euros par événement. Tout cela n'est pas dans les DADS. Le régime de l'assiette forfaitaire est un contrat avec des charges forfaitaires. On cumule parfois les deux dispositifs. Les emplois annexes sont là car on peut cumuler les dispositifs en étant un peu border line ».*

Stagiaires :
Nous avons pu constater que dans certaines activités, l'utilisation de stagiaires (rémunérés) est fréquente, notamment dans les activités de pleine nature. L'escalade peut rémunérer les stagiaires comme les moniteurs (même si le stagiaire est sous la responsabilité d'un moniteur), le ski semble utiliser cette formule couramment en profitant de stages particulièrement longs. Dans l'ensemble, le stage est un moyen peu

onéreux d'avoir de la main d'œuvre mais aussi de tester des personnes avant de les embaucher en réduisant les coûts en cas d'incompatibilité.

Illustrations :

E.29 (co-gérant d'un bureau de moniteurs d'escalade) : *« **Mais bon, le ski c'est l'exemple et dans l'eau vive, après ils le justifient mais ils essayent de maintenir le plus longtemps possible les stagiaires.** Dans le ski, un stagiaire met 4-5 ans dans le meilleur des cas à finir son diplôme. Nous ils peuvent le passer en 1 an ou 2. Dans le ski, ce n'est pas à cause du temps de formation, il est très faible, c'est un vrai choix ».*

E.18 (président d'une association de sport-santé) : ***« C'est une période de formation qui reste raisonnable en coût, parce que ce n'est pas la même quand tu embauches un mec et que tu dois le former et que tu le payes plein pot et que en plus, tu dois le former et potentiellement son incapacité à passer la période d'essai.** Donc là, c'est vraiment très cher pour une petite entreprise de former au machin, au truc. Et en même temps, c'est donc une période de formation, transfert de connaissances, d'expériences qui à un coup raisonnable et en même temps c'est une super période d'essai. Très longue. Parce que souvent, faut pas oublier que quand il y a une rupture de contrat de travail ça vient très souvent de l'employé qui n'avait pas compris ce que c'était ce métier. Et ça, ça coute très très cher aux entreprises. Donc, la période de stage, ça permet de connaitre bien, pour le stagiaire de bien connaitre la structure, pour la structure de bien connaitre le stagiaire, de le tester d'un côté comme de l'autre et en même temps d'avoir un temps d'apaisement, de formation, d'imprégnation qui fait qu'on n'a pas l'épée de Damoclès parce qu'on sait que ca va être un coût. Ça c'est hyper intéressant. ».*

VI-1-6 De faibles évolutions de carrières possibles

On remarque que les évolutions de carrières sont rares dans les petites structures d'une part ou dans les structures proposant une forte homogénéité dans les fonctions d'autre part.
Ainsi dans les clubs sportifs, il y a peu de possibilités d'augmenter ses responsabilités puisqu'il y a en moyenne un seul responsable sportif ou technique par club. La seule voie d'évolution salariale se situe au niveau de l'augmentation des heures effectuées sachant que celles-ci sont en partie déterminées par le nombre de licenciés.
Même dans une société en pleine expansion comme Urban Soccer les possibilités d'évolution de carrière semblent faibles, peut-être en raison de la jeunesse de la structure et/ou d'un déficit de diversification des emplois et de gestion des ressources humaines.
De la même manière, les deux clubs professionnels enquêtés (rugby et basket) ont souligné la difficulté d'évolution des salariés à l'intérieur de la structure.
Ce constat peut permettre de comprendre la faible durée des trajectoires professionnelles à l'intérieur de la branche.
En revanche dans les très grosses structures multi-activités comme l'UCPA, les possibilités d'évolution de carrières sont bien plus importantes. Celles-ci sont assorties d'une gestion des ressources humaines permettant l'évolution quoique la mise en place de cette dernière semble relativement récente. La voie classique c'est de devenir responsable des activités pour devenir directeur de centre (E.9). Ces personnes sont en général plus diplômées (issus de STAPS avec une qualification professionnelle dans une activité ou qualifications multi-activités).

Illustrations :

E.6 (directeur de centre Urban soccer) : *« **Pour les évolutions de carrières, Ah oui, c'est là qu'il y a problème** car l'entreprise s'agrandit beaucoup et tente de se développer à l'étranger mais sans évolution de salaires en compensation. Du coup, on sent une frustration croître dans l'entreprise. L'ambiance devient assez moyenne. ».*

E.26 (directeur d'une base de loisir UCPA) : *« **Il y a des perspectives d'évolution en interne… On peut prendre la responsabilité d'un centre**… Il faut sortir du lot et être capable de se former, montrer qu'on est compétent. On est dans une dynamique de compagnonnage. Aujourd'hui à tous les postes d'UCPA de cadres sup de la maison, tu as des gens qui ont commencé par être moniteur de voile ou de ski, puis directeur de centre puis qui travaillent au centre…*
On a de la formation interne, un plan de formation dense. Un système de gestion des carrières avec évaluation de fin d'année qui permet de penser les évolutions de carrières avec un document pour avoir une vision à court et moyen termes pour proposer des formations en rapport (ex VAE)… ».

E.16 (directeur adjoint d'un club professionnel de basket) : ***« C'est très compliqué de faire évoluer. (…), pour ceux qui sont là depuis longtemps, c'est un peu compliqué**. »*

Ces évolutions de carrières sont cependant favorisées par un solide bagage diversifié qui peut s'affirmer sur le terrain du face-à-face et sur celui de la gestion globale de la structure. La diversification peut se faire dans le cadre APS-management ou bi-activité. Pour les moniteurs, l'UCPA pousse (et forme) par exemple à la bi-valence (ski+voile, ski+VTT…) (E.9).

Illustration :

E.26 (directeur d'une base de loisir UCPA) : *« Typiquement, on a une fille X qui a fait une filière management du sport et qui a le brevet d'état d'équitation… elle a du potentiel et des responsabilités… Elle est rentrée par les deux casquettes. Quelqu'un qui n'a que le BPJEPS, il n'enseigne que l'équitation, point. Et si un autre il a un master ou il fait une VAE… tout de suite, il peut évoluer dans son emploi, avoir une responsabilité. X a 100000 d'euros de chiffre d'affaires, elle a 15 employés… Et elle a 30 ans. C'est très intéressant. ».*

Le passage de diplômes peut être une piste pour l'évolution des carrières et des responsabilités même si comme nous l'avons souligné la prise en charge financière est difficile pour les petites structures.

VI-2 L'emploi à faible amplitude horaire bien adapté aux clubs et aux pratiques à forte saisonnalité

VI-2-1 Une réponse à des problèmes structurels ou des caractéristiques saisonnières

L'ensemble des clubs étudiés propose de l'emploi partiel d'amplitude horaire très variables (de 2 à 20 heures par semaine). Le seuil est compris entre 50k€ et 100k€ pour qu'une association devienne employeuse d'une personne à temps plein. Le marché n'est, ainsi, pas du tout en mesure de créer des emplois de temps plein dans beaucoup de cas. Le marché est donc segmenté en temps pleins et dans beaucoup de cas en temps partiels. Les emplois partiels sont souvent en CDI (les 2/3 selon certaines sources).

Deux catégories de personnes occupent ces emplois partiels et très partiels : les personnes pour qui il s'agit d'un emploi secondaire : notamment des enseignants d'EPS et des étudiants et ceux qui cumulent les temps partiels dans plusieurs structures. Même lorsque l'embauche se fait au niveau du comité (Sport en milieu rural par exemple) ou de la ligue (cas du Sport adapté), les éducateurs interviennent dans une multitude de structures (mais alors leur contrat n'est géré que par une seule structure, ce qui simplifie les choses pour le salarié).
De manière générale, les employeurs de club ont tous souligné l'intérêt de l'emploi à faible amplitude : il permet un complément de salaire à des personnes ayant un emploi principal ou d'avoir un job pour les étudiants. En outre, il correspond aux besoins des clubs qui ont des horaires restreints et des publics variés.

Illustrations :

E.3 (président d'un club de gymnastique sportive) : *« **Les entraîneurs qui font la gym le soir, ils font leurs 2 ou 3 heures et ils ont un autre boulot ou ils sont étudiants**. Il en faut des petits boulots. C'est pratique. Cela permet à chacun de s'exprimer en fonction de leur emploi du temps… Si on a des études à côté, cela permet de faire un petit boulot à côté. ».*

E.5 (gérante d'une salle privée d'arts martiaux) : *« **Certains cours se déroulent à la même heure** (débutants / confirmés) (les adhérents sont tous libres aux mêmes heures, c'est-à-dire après le travail**, il est donc plus facile de multiplier les enseignants** (sur les mêmes créneaux) que les soirs de semaine. »*

Certaines activités permettent aux éducateurs malgré des temps partiels de compléter facilement leur salaire : soit par des leçons particulières, soit par des stages (tennis par exemple). Notons que malgré une possibilité de diversification des cours dans une même structure, l'absence de compétences plurielles ne permet pas toujours au salarié du club d'étendre son volume horaire à d'autres créneaux.

Certaines activités subissent une forte saisonnalité, notamment les activités de plein air qu'elles soient pratiquées dans les espaces naturels ou aménagées dans les zones urbaines comme les bases de loisir[28]. Dans ce cas, la demande en personnel subit les périodes d'affluence et ne peut se penser que sur de courtes durées. Trois populations se retrouvent dans ce cas : des personnes faiblement diplômées (type CQP), d'autres avec un BE ou BP (et qui parfois ont ou ont eu un autre emploi) qui font de la saisonnalité un mode de vie, d'autres enfin qui essaient d'avoir des temps pleins et subissent la précarité.

Illustrations :

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« **Et après globalement ce sont des emplois moyennement qualifiés, c'est à peu près tous des CQP**. Ce sont des jobs étudiants pour les saisonniers estivaux. (…) On a aussi de vrais qui font la montagne l'hiver et la mer l'été.».*

E.9 (référent national VTT UCPA) : *« **Ils travaillent 7 mois, grosso modo**, plutôt 4 mois/4 mois et demi l'hiver, 2 mois et demi/trois mois l'été c'est à peu près ça. **Et ensuite ils sont souvent au chômage.** Parce que de toutes façons travailler chez d'autre employeur ça serait travailler plutôt*

[28] On trouve les personnes qui encadrent une activité mais aussi tout le personnel support : cuisinier, hôtesse d'accueil (embauchés sur 8 mois par exemple à l'UCPA).

à l'étranger par rapport aux saisons et donc il y en a quand même pas beaucoup qui le font.(…) En surf par exemple, ils tiennent tous à faire 4 mois de saison parce qu'au bout de 4 mois ils déclenchent leur droit à pôle emploi donc la plupart soit ils vont travailler à l'étranger l'hiver soit, soit ils sont au chômage ou ils font d'autres petits boulots quoi.(…) ».

VI-2-2 Une question de compétences et de formation aussi

La précarité dans l'emploi a été soulignée comme le fait de jeunes très peu diplômés (juste un CQP ou alors un diplôme d'arbitrage…).
La difficulté tient aussi au fait que les intervenants ne sont pas capables de prendre en charge tous les publics : les experts ne veulent pas forcément enseigner à des jeunes (E.5), peu d'éducateurs peuvent prendre en charge le public des tout-petits (E.4), ou le public handicapé (E.13) ou encore les cours de gym d'entretien (E.3). Ainsi dans le club de gym, les entraîneurs des groupes "compétition" n'interviennent pas du tout sur les groupes "loisir" ou "gym d'entretien-fitness".

Illustrations :

E.25 (superviseur d'Urban soccer) : *« **Il y a un problème de qualifications mais aussi de compétences sur lequel il faut travailler**. Ceux qui occupent ces emplois précaires subis ont un manque évident de formation ».*

E.5 (gérante d'une salle privée d'arts martiaux) : *« Par ailleurs, pour n'avoir qu'une seule personne (en ETP), il faudrait qu'elle accepte d'enseigner à tous les publics (enfants, adultes, débutants, confirmés) hors, **les professionnels qui travaillent chez nous sont des intervenants gradés d'un très haut niveau technique. Ils refusent souvent d'enseigner aux enfants voire ne savent pas le faire** ».*

E.4 (président d'un club de tennis) : *« Même parmi les DE il y en a qui ne veulent pas, qui ne souhaitent pas parce que c'est vraiment un métier à part (enseigner aux baby tennis) ».*

VI-2-3 Une situation voulue et pas toujours subie

Comme souligné, les emplois à faible amplitude correspondent au profil des jobs étudiants ou d'emplois secondaires (enseignants d'EPS, psychomotricien dans un cas…). Ils sont aussi parfois la résultante d'un choix de vie, notamment pour les saisonniers. Un responsable UCPA (E.9) a souligné que pour les moniteurs des activités nautiques (voile, surf…), l'objectif est de réaliser 4 mois de saison pour déclencher les droits aux allocations chômage et/ou partir travailler à l'étranger.

Illustrations :

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : *« **Après il y a des gens qui cherchent en dehors de leur travail à se faire plaisir** en travaillant avec un autre public. ».*

E.29 (co-gérant bureau des moniteurs d'escalade) : *« Nous on a dans la branche 50% de saisonniers. 50% de nos adhérents ne travaillent qu'une petite partie de l'année. **Moins de la moitié de l'année mais c'est un choix. Le reste de l'année, ils ne travaillent pas** ».*

E.9 (référent national VTT UCPA) : *« Donc voilà il y a des gens qui ont déjà du boulot, qui ont déjà*

*une situation et qui vraiment font le choix du métier mais **font le choix du mode de vie**. C'est à dire qu'il y a quand même ce côté saisonnier. Il est aussi relatif à un mode de vie, assez prisé ».*

En outre, sur certaines compétences expertes, la faible quotité est une nécessité. Le CTR HB ou la gérante de la salle d'arts martiaux ont souligné que les experts intervenaient sur des groupes très ciblés correspondant à leurs compétences et que d'ailleurs, ils ne souhaitaient pas intervenir sur une autre population.

VI-2- 4 Des solutions pour développer les ETP

Plusieurs solutions ont émergé dans les entretiens.

Les groupements d'employeurs :
Une solution évoquée (2 fois) consiste à créer des groupements d'employeurs permettant de partager les salariés. Cette solution pose néanmoins un certain nombre de problèmes pour le cas des éducateurs : celui de l'amplitude horaire sur laquelle doivent intervenir les éducateurs. Pour contrecarrer ce problème une polyvalence de compétences permettrait de pouvoir intervenir sur des publics variés notamment des publics adultes à d'autres créneaux horaires. En outre, l'intervention dans des structures différentes (club, école…) est aussi une solution avancée pour créer des ETP. C'est ce que fait notamment le Comité départemental en milieu rural. Cela implique du coup que l'embauche des salariés se fasse à un niveau supérieur comme le niveau départemental (comité, ligue). Cela implique encore une fois des compétences plurielles d'une part et une forte mobilité d'autre part.

Illustrations :

E.27 (président d'un club de handball) : ***« La seule manière de pérenniser ces emplois c'est à mon avis de regrouper les employeurs**. Sous la forme de groupements d'employeurs. ».*

E.2 (vice-président de la ligue du Sport adapté et président du comité département du Sport en milieu rural) : *« **Le groupement d'employeurs ce n'est pas l'avenir**, c'est bon pour des disciplines spécifiques… Si tu prends sur la Seine et Marne sur un groupement d'employeurs tu as en ETP 1,3…. Regroupement de clubs sur des emplois morcelés. La perversité du groupement d'employeurs fait que chacun est responsable de l'ensemble des salariés. Si tu en as un qui est absent, au niveau des charges cela incombe aussi aux autres. (…); il faut qu'ils (les salariés du comité) soient polyvalents. Ils ont des véhicules… Leur poste est pérennisé. Nous, on a fait le pari d'embaucher les personnes et à travers les réseaux et qu'ils fassent eux-mêmes leurs temps complets (…). La personne va se faire un ETP avec une polyvalence sportive sur différents publics et sur différents secteurs. Ce n'est pas possible autrement pour un ETP. Les collectivités n'ont plus les moyens d'embaucher ».*

E.24 (DTN adjoint en handball) : *« En point complémentaire, **l'idée de bassins de vie, de secteurs ou de zones d'activités commence à émerger** et cela a une relation avec les emplois annexes. En effet, on commence à penser l'emploi en synergie et en cohérence à l'échelle de ces bassins et non plus à l'échelle du club* ».

Une forme de regroupement évoqué est le groupe Profession sport et Loisirs mettant à la disposition des clubs du personnel rémunéré par le groupe. Un employeur (E.11) nous

a signalé y avoir eu recours notamment en cas d'absence soudaine (maladie) ou de départ d'un salarié qui n'a pas encore été remplacé.

Illustrations :

E.11 (président d'un club Sport pour tous) : *« Maintenant eux fonctionnent autrement. Maintenant ils mettent à disposition des gens qu'ils payent eux-mêmes, on les utilise, entre guillemets, on paye une part à profession sport qui les rémunère après. Donc moi je ne fonctionne plus du tout comme ça, je suis quand même adhérente de Profession sport parce qu'on ne sait jamais, on peut en avoir besoin aussi. Ils ont une liste de CV, qu'ils mettent en ligne. Quand on a un code d'accès, on a accès à cette réserve de demandeurs d'emploi avec leur CV, sauf que c'est un gros inconvénient parce que la plupart du temps quand vous les appelez ils ne sont pas du tout dans le département ».*

Développer les dimensions "loisir" des clubs :
Les clubs qui ne se centrent que sur la compétition ont du mal à faire augmenter leur nombre de licenciés. Ainsi selon les activités, certains clubs s'en sortent mieux que les autres. Par exemple le club de gym dont nous avons interrogé le président est déficitaire sur la compétition et ce qui permet de maintenir le club à flot c'est le loisir et le fitness (E.3). D'autres clubs ont du mal à s'ouvrir à un public plus large, comme le HB par exemple (E.27).

Illustration :

E.28 (président de Profession sport et loisirs) : *« **Est-ce que le club à l'ancienne traditionnel est encore d'actualité ? Ne faut-il pas évoluer vers plus de services avec de l'offre moins compétitive mais plus diversifiée ?***
Je pense à ce moment-là qu'il faut faire évoluer les compétences des intervenants, à la fois pour leur emploi, mais aussi et surtout pour la qualité et la proximité du service apporté, dans une version plus large que le seul sport traditionnel ».

VI-3- Les compétences utiles

VI-3- 1 Les éducateurs : savoir-être et polyvalence

Plus que l'expertise des entraîneurs, dont certains (E.1 par exemple) ont souligné qu'elle s'acquérait uniquement par l'expérience, c'est surtout les besoins en termes de pédagogie et de savoir-être qui sont soulignés par l'ensemble des présidents de clubs et le directeur sportif. Parmi ces savoir-être sont cités : **les capacités de communication, le sérieux, les capacités d'organisation, la diplomatie et surtout la passion**.
Notons que certains interviewés ont souligné la nécessité d'un investissement passionnel (dans le cas des associations, par exemple E.4) ou plus lié à un intéressement financier (E.12) en raison des caractéristiques de l'activité qui déborde sur les week-ends et se réalise à des horaires tardifs dans la journée.

Illustrations :

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : ***« Les éducateurs font leur apprentissage sur le dos des plus jeunes. C'est un énorme problème*** *! Certains ne savent rien de la pédagogie. Le BPJEPS, c'est très faible. La formation DE est chère…. Cela permet*

l'accès à un niveau d'équipe de compétition et à une échelle de rémunération mais n'est en aucun cas un gage de compétences de l'entraîneur. C'est l'expérience qui fait le bon entraineur. L'autre fois, j'ai un éducateur qui a jeté le ballon dans la tête d'un gamin parce qu'il avait mal fait l'exercice !... ».

E.4 (président d'un club de tennis) : « ***Il faut être très organisé, très diplomate**, et j'allais dire aimer le métier, aimer ça et travailler pour le club. Et puis ne pas compter ses heures surtout. ». « Mais imaginez quelqu'un qui travaille le dimanche, on va lui donner son lundi, et tous les cours prévus le lundi ils vont être faits par qui ? Donc c'est impossible. Donc c'est pour ça que ce n'est pas toujours facile d'avoir des gens**... il faut prendre des passionnés, qui acceptent de donner un dimanche après-midi ou un dimanche pour le plaisir du club**.* »,

E.6 (directeur de centre Urban soccer) : « *J'attends de mon équipe (hors agent de ménage) les mêmes compétences que celles définies par l'entreprise à l'échelle nationale **(...) de la rigueur, une quête de la satisfaction du client et un très bon contact avec le client**. J'attends aussi de la **ponctualité, du dynamisme, de la passion et des qualités de pédagogue*** ».

E.12 (gérant d'un club de remise en forme) : « *Il faut quelqu'un à temps plein qui **est investi totalement**, on s'est vraiment rendu compte que quelqu'un qui est investi et qui ne compte pas ses heures c'est quelqu'un qui est actionnaire ou sur le long terme.* ».

Par ailleurs, **la polyvalence** semble nécessaire[29]. Elle se situe à plusieurs niveaux. D'abord dans le fait de pouvoir encadrer des publics différents. Comme nous l'avons souligné il est difficile pour les clubs de trouver des éducateurs polyvalents sur différents publics. Le président du club de tennis signale sa difficulté à trouver des éducateurs prenant en charge des tout-petits, le président du club de gym précise que les entraineurs qui ont des équipes en compétition ne font jamais de loisir et encore moins de fitness alors que ce sont les activités les plus rémunératrices pour le club. Dans le cas des structures pluri-activités (comme la fédération sportive du monde rural), la connaissance des différents publics, de la petite enfance aux seniors est indispensable.
Elle concerne aussi la pluralité des activités que l'on peut prendre en charge (E.23, E.9). Dans les activités de plein air par exemple la bi-activité est importante pour faire face aux demandes. Elle permet la bi-saisonnalité, ainsi les formations à l'UCPA sont ski-VTT. Dans le club d'escalade par exemple, les salariés en ETP sont multi-tâches : ils font de l'encadrement mais ont des tâches administratives, de l'accueil, s'occupent de la communication, des compétitions et font même le ménage.
La polyvalence concerne aussi une diversité de tâches qui dépassent le face à face pédagogique et combine enseignement/administratif ou enseignement ou coaching/commercial (pour les structures du secteur privé marchand)
Ainsi **la gestion du club (organisation des compétitions, gestion des plannings) l'animation, l'évènementiel, le management de projets et le lien avec l'environnement pour le développement de l'activité** semblent importants ainsi que **la gestion financière ou le droit social et l'anglais** (notamment pour les structures commerciales saisonnières).

<u>Illustrations :</u>

E.26 (directeur d'une base de loisir UCPA) : « Si j'avais à conseiller des jeunes, **il faut être dans**

[29] Notons que cette polyvalence st surtout soulignée pour les petites structures et moins pour les gros clubs professionnels pour lesquels les secteurs sont plus compartimentés et spécialisés.

la polyvalence pour évoluer sinon tu es cuit… ».

E.9 (référent national VTT UCPA) : « Sur le VTT on a deux types de profil. On a le moniteur de VTT pur et dur alors maintenant c'est des BPJEPS activité du cyclisme mention VTT. Donc eux, ces gens-là font que du VTT. Et on a un deuxième type de moniteur qui est un moniteur polyvalent. Qui est un accompagnateur en moyenne montagne avec la qualification VTT. C'est à dire en fait c'est deux compétences et ces moniteurs accompagnateurs en moyenne montagne ne font pas sur la saison que du VTT, ils font aussi de l'accompagnement, voire des fois ils ont une autre valence sur une autre activité. Donc ces gens qui sont polyvalents évidement, ils sont assez recherchés parce que ça nous permet de faire vivre l'activité et les équipes et de faire tourner les gens sur les produits. Ça en terme de management, c'est une super opportunité ».

E.6 (directeur de centre Urban soccer) : « Par exemple, mes équipiers occupent des fonctions d'accueil, de logistique, d'arbitrage, d'animation. **Ils doivent être capables de tout faire**. Pour moi, la transversalité est fondamentale ».

E.23 (responsable d'exploitation chez RECREA) : ***« Il faut développer de la transversalité sectorielle par des formations à double compétences*** *(aquatique et fitness, où cas de Courchevel fitness et ski). ».*

E.2 (vice-président de la ligue du Sport adapté et président du comité département du Sport en milieu rural) : *« Ce qui est important c'est la mise en place de projets, l'évènementiel. Etre en capacité de travailler avec les communes, l'éducation nationale, les collectivités territoriales… Comment exploiter le potentiel, quels outils mettre en place…* ***Ils doivent avoir un rôle commercial… dynamiser les activités*** *».*

E.4 (président d'un club de tennis) : *« **L'animation est importante**. C'est par exemple une soirée double masculin pizza. Par exemple hier, c'était une animation petite fille de 4 à 12 ans. C'est des animations soit avec un public ciblé, les jeunes, les hommes, les femmes, ou alors tout public, des doubles surprises, des animations… la galette, enfin des choses comme ça qui permettent de regrouper beaucoup d'adhérents ».*

E.21 (directeur technique et financier du PUC) : *« **Les compétences pointues en management** (gestion financière, droit social, etc.) sont nécessaires mais ni les BP, ni les DE, ni les Licences STAPS ne les présentent (…) Pour les emplois de niveau BP,* ***une compétence administrative*** *est nécessaire pour prétendre à un temps plein et permettre au club de mieux fonctionner ».*

E.12 (gérant d'un club de remise en forme) : *« **Nous la base c'est quand même la compétence sportive**, c'est-à-dire connaissance d'un domaine sportif, musculation, physio, anatomie.* ***Et le côté commercial,*** *c'est important d'avoir quelqu'un qui puisse vendre un contrat, quelqu'un qui ne soit pas timide, réservé, quelqu'un qui puisse aller vers le client ».*
« Le profil idéal ça serait diplôme de coach, ayant fait des études en management, en commerce, c'est vraiment le profil parfait *».*

E.18 (président d'une association de Sport-santé) : *« Donc ça pour répondre précisément à ta question ; la première chose* ***c'est une bivalence gestion, développement, plus encadrement*** *voilà les compétences, ben des basiques hein. Un peu de RH, un peu de finance, un peu de marketing, un peu de communication, puis l'encadrement ».*

Néanmoins la polyvalence est parfois extrême pour les salariés permanents à temps plein des petites structures qui la portent littéralement, elle entraîne de lourdes charges de travail (et nécessite un bon niveau de qualification). En entretien, certains ont pu

souligner que cette polyvalence nécessaire est liée à une forme d'incompétence des équipes bénévoles du bureau qui sont sur de nombreux sujets en limite de compétences.

Illustration :

E.18 (président d'une association de Sport-santé) : *« Mais souvent le directeur qui est salarié il prend la place d'une gouvernance. Parce que l'autre (président) n'est pas là et il est souvent en dépassement de compétences et en plus il n'a pas le temps. Il ne va pas passer 20h par semaine à travailler et à bosser à mi-temps pour ne pas être rémunéré.* ***Donc on a construit un modèle qui est déjà dysfonctionnant. C'est-à-dire que il y a des faux gouvernants, il y a des salariés à qui on va en demander beaucoup trop parce qu'ils sont payés et qu'ils sont permanents****. Donc déjà au départ on se retrouve avec ce problème qui est valable pour tout le mouvement sportif, y compris dans les fédés, y compris dans les Ligues, y compris dans les CROS et tout le milieu fédéral et associatif et il faut faire avec. Malheureusement faut faire avec. Donc ce qui veut dire que si on parle de compétences, qu'est-ce qu'on va demander de par ce dysfonctionnement aux employés c'est finalement de tout porter. Et qu'est-ce qu'on appelle tout porter ? C'est une technique sportive, c'est de l'encadrement, mais c'est aussi de la gestion, et c'est aussi du développement. Notamment pour les pleins temps. ».*

VI-3-2 Une évolution du métier d'éducateur et une différence entre secteur associatif et marchand

L'évolution du mode sportif vers le loisir au sens large semble transformer les missions traditionnelles dévolues à l'éducateur sportif. C'est surtout dans les entreprises liées au loisir que cette évolution est soulignée.

Illustration :

E.23 (responsable d'exploitation chez RECREA) : *« Le profil de l'éducateur n'a pas non plus pleinement intégré la dimension ludique. Tout va très vite dans les moyens d'apprentissage (dans la relation individuelle avec le client, le coach virtuel, les assistants numériques. ».*

Il semble que dans les clubs, les éducateurs restent sur un profil spécialisé et souvent tourné vers la compétition rendant difficile l'accueil de nouveaux publics (adultes, séniors, loisir) pourtant pourvoyeurs de nouveaux moyens pour la structure et obligeant les clubs à embaucher de nouvelles personnes sur des compétences différentes dont ils ont parfois moins la maîtrise.

VI-3-3 Une nécessité de salariés administratifs mieux formés et très polyvalents

Peu de clubs avaient des salariés purement administratifs.
Seul le club de rugby en a une. Le directeur technique a souligné l'incompétence de sa salariée qui n'a aucune formation spécifique pour le poste qu'elle occupe (elle était préparatrice physique) [30]. Les exigences de compétences sont ciblées sur **la connaissance précise des statuts et des règlements de la fédération, une bonne connaissance des textes et du langage juridique, sur la communication et enfin sur**

[30] On observe alors des processus de copinage, souvent soulignés.

les demandes de subventions (le président du club de gym a aussi souligné que cette compétence serait « bien utile »), **des types de contrats d'embauche possibles et enfin des connaissances en gestion-comptabilité**. La gestion et notamment tout ce qui relève de la comptabilité semblent un élément central notamment pour les personnes ayant un rôle de coordinateur de structures (notons que ce besoin varie selon les types de structures : dans le club de gym géré par une structure omnisports, la gestion comptable est laissée à la superstructure ; dans le club de judo la présidente va faire appel à une prestation externe compte tenu de ses lacunes en la matière grevant ainsi son budget), en revanche dans les structures de plus grande taille cette gestion est laissée aux administratifs ou coordinateurs de site.
La gérante de la salle d'arts martiaux a également souligné la nécessité d'une **bonne connaissance des outils informatiques**. Leur méconnaissance l'a d'ailleurs poussé à renoncer à un recrutement.

Il faut distinguer les tâches administratives liées à la gestion (salaire, fiche de paye, comptabilité…) réalisées par des bénévoles ou à des salariés spécialisés (surtout dans les gros clubs ou les clubs omnisports) ou sous-traitées… et celles qui sont liées à l'organisation des équipes, des compétitions qui, elles, sont souvent dévolues aux éducateurs/entraineurs.

Illustrations :

E.13 (CTR Handball) : *« C'est relativement rare les structures clubs qui ont un salarié administratif, il n'y en a pas beaucoup ».*

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : *« Il faudrait qu'elle connaisse **bien les statuts et règlements** de la FFR et pouvoir répondre à nos questions quand on lui pose. Par exemple, quand on a un problème concret de règlement, nous sommes obligés d'aller chercher nous-mêmes dans les règlements fédéraux épais comme le code du travail. Elle devrait aussi avoir une capacité à lire les textes et à les comprendre : **tout le jargon légal**.*
*Deuxièmement, **la qualité de la communication** est importante : être capable d'établir des relations de qualité avec 1) les différents composants du club 2) les différentes instances fédérales territoriales.*
*Troisièmement, il faut absolument être fort **sur la gestion des dossiers de demande de subvention liés à des projets**…*
*Quatrièmement une **connaissance des aides à l'emploi des jeunes ou des chômeurs**.*
*Cinquièmement **des connaissances en gestion-comptabilité**. ».*

E.5 (gérante salle privée d'arts martiaux) : *« Sur les différents entretiens que nous avons pu avoir, il y a une chose qui ressort : **la plupart des gens ne maîtrisent pas l'outil informatique**, notamment lorsqu'il s'agit d'événementiel. C'est extrêmement problématique. Nous aurions éventuellement pu vouloir salarier un des stagiaires que nous avions eu en formation (des stagiaires Staps management), mais de ce point de vue, ceux que nous avons eu ne faisaient vraiment pas l'affaire ».*

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« On a identifié les manques et on en a un peu fait le tour c'est effectivement **la comptabilité** … on ne leur demande pas d'être comptable, par contre on leur demande d'avoir une logique, une logique d'approche comptable et après sur vraiment l'opérationnel des structures, la compétence qui leur manque aujourd'hui c'est d'être capable d'être gestionnaire. Donc pour être gestionnaire il faut être capable de construire des tableaux de bords. Pour construire des tableaux de bords, il faut connaitre tous les domaines de la gestion ».*

La polyvalence est une exigence première et la question de la formation de ce type de salariés semble poser vraiment problème.
Dans le cas de certaines structures commerciales (Accro'parc par exemple), les deux postes d'hôtesses d'accueil sont très importants et le gérant du parc a souligné combien il était difficile de trouver de bons profils pour ces postes : maîtrise des langues étrangères, sens du contact, gestion des réservations…

Illustrations :

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : ***« J'aimerais quelqu'un de polyvalent, hybride… je n'ai pas envie d'employer 5 personnes*** *: il faudrait un diplôme gestion, administration, communication, comptabilité, et surtout règlementation des associations sportives.*
Les entraîneurs on peut les former nous-mêmes pas les autres (les administratifs). ».

E.5 (gérante d'une salle privée d'arts martiaux) : *« **Pour le coté administratif, le diplôme nous importe peu**, et comme dans toutes les petites structures, **il faut quelqu'un d'autonome et de polyvalent**, qui soit à la fois capable de gérer un site internet, de créer des affiches publicitaires, d'écrire un courrier, de faire l'accueil, de connaître les différents organismes (notamment fédéraux)… ».*

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« C'est dur de trouver le bon candidat parce qu'il faut quelqu'un qui **parle relativement bien l'anglais**, puisque nos clientèles c'est 50% d'étrangers. Donc voilà, les réservations se font beaucoup au téléphone et puis il faut être multi-tâches, il faut être capable de faire beaucoup de choses à la fois et de tenir un cahier de réservation, c'est … voilà, il faut emmagasiner beaucoup de connaissances en début d'été, sur toute les contraintes de chacune des activités en terme de nombres de personnes, d'âge, de difficulté. Voilà donc ce n'est pas simple de trouver la bonne personne. ».*

VI-3-4 Des diplômes fédéraux et des BPJEPS qui ne répondent pas toujours aux exigences et une formation continue peu mobilisée

Deux responsables, le directeur technique du club de rugby et le président de la ligue du sport adapté ont souligné le manque d'adéquation des diplômés BPJEPS aux exigences du terrain. Soit qu'ils soient trop centrés sur l'intervention et pas assez sur les autres dimensions du métier, soit que le niveau de formation dans l'activité soit bien trop faible et notamment pour toutes les données relatives à la dimension pédagogique.

Illustrations :

E.2 (vice-président de la ligue du Sport adapté et président du comité département du Sport en milieu rural) : *« Les diplômes du BP ne répondent pas à nos besoins, à la réalité de terrain. Les BEPJEPS APSA (Activité Physique et Sportive Adaptée) ne sont centrés que sur l'intervention. Il n'y a pas la notion de partenariat, de construction de projets… Ils ne sont que dans le besoin de la personne et l'intention pédagogique ».*

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : *« Les diplômes d'initiateur rugby donnent un niveau très faible de formation. Les éducateurs font leur apprentissage sur le dos des plus jeunes. C'est un énorme problème ! Certains ne savent rien de la pédagogie. Les BPJEPS, c'est très faible. ».*

Les diplômes STAPS semblent avoir une polyvalence plus grande selon les personnes interrogées. Par ailleurs, plusieurs diplômes donnent parfois la garantie de compétences plurielles. Dans les structures de taille importante la nécessité d'une formation plus longue (type Licence professionnelle) a été soulignée pour remplir les exigences de coordination, tout comme celle du master APA pour les postes à responsabilité du secteur du sport adapté.

Illustrations :

E.4 (président d'un club de tennis) : *« La directrice sportive, elle a fait toute sa carrière tennistique ici, bon elle a fait STAPS donc c'est quelqu'un qui a quand même une formation… Et elle a une licence pro management. Elle avait vraiment le profil pour faire le job, bon la licence management STAPS ça aide quand même… ».*

E.2 (vice-président de la ligue du Sport adapté et président du comité département du Sport en milieu rural) : *« On embauche des Licence STAPS APA et pour les cadres des détenteurs du master STAPS APA ».*

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« Sur les coordinateurs ce qui manque aujourd'hui sur ces coordinateurs c'est des licences pro (…). On est sur des formations longues là. Quand même. Ce sont des formations de trois ans quoi. ».*

La multiplication du passage de diplômes est un indice pour certains de la difficulté des BP à répondre à la demande de polyvalence, obligeant ainsi leur détenteur à passer des CQP.

Illustration :

E.28 (président de Profession sport et loisirs) : *« Je constate un phénomène au titre de la demande de polyvalence. Les titulaires de BP, face à la trop faible possibilité professionnelle offerte par leur diplôme, passent des CQP exactement comme des options supplémentaires de BP….. ».*

Par ailleurs, la faible adaptabilité des qualifications aux évolutions du secteur (notamment marchand) a été soulignée (notamment par les structures commerciales). Ainsi un employeur (gérant de l'Accro'parc.) a souligné que les CQP de son secteur sont rigides et peu évolutifs.

Illustration :

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : *« Aujourd'hui si ça fonctionne comme ça c'est parce qu'en France on a choisi ce modèle CQP donc c'est une base obligatoire avec un arrêté qui demande de faire passer ce diplôme. Du coup ça protège les clients puisqu'on est sûr d'avoir des personnes qualifiées à mettre à leurs dispositions. Par contre c'est extrêmement rigide. (…) De 2007 à 2016, l'activité a été carrément … ultra modifiée quoi. C'est plus du tous les accrobranches de 2007. On est sûr de la sécurité passive surtout que le CQP n'est valable que la sécurité passive maintenant c'est-à-dire sur de système en ligne de vie continue ou avec des longes intelligentes qui ne peuvent pas se décrocher. Des systèmes d'aimants etc. Et du coup le CQP a été construit sur un modèle où il y avait un risque consenti par le client… un risque de chute ou le CQP devait faire passer ce contrat avec le client quand il lui donnait les consignes, où on pouvait mourir sur le site. Et aujourd'hui c'est tout le contraire où il y a plus de risques de chute. Mais on a le même diplôme, enfin la même qualification. Il y a un vrai souci ! »* .

VI-3-5 Des dirigeants bénévoles centraux mais pas toujours compétents

Beaucoup de présidents de clubs ont souligné l'importance des bénévoles dans la bonne marche de leur club. Le dévouement semble la qualité la plus importante dans des structures où les multiples tâches ne peuvent pas être rémunérées et où le besoin en termes d'accompagnement des jeunes se fait sur les week-ends. Le président du club de gym souligne qu'il n'est absolument pas nécessaire d'avoir de quelconques compétences et se prend pour exemple : salarié dans l'industrie, il ne connaît rien à la gym, ni aux diplômes donnant droit à rémunération d'ailleurs car il salarie des jeunes n'ayant que leurs diplômes fédéraux.
Un enquêté (le directeur technique du club de rugby) a souligné le problème de la compétence et de la formation des dirigeants. Ce point est peut-être saillant car le club est davantage centré sur l'excellence sportive (centre de formation d'un club du Top 14). La compétence semble être le fruit d'une corrélation étroite entre les tâches professionnelles de la personne et celles dans lesquelles elle s'investit dans le club. La volonté des bénévoles de s'investir dans les différentes dimensions de l'activité du club, notamment ses aspects sportifs (choix des équipes, des entraineurs…) peut être mal vécue et source de conflits.

Illustrations :

E.13 (CTR Handball) : ***« Nous en fait la formation des dirigeants de tous ces bénévoles c'est extrêmement compliqué****. On a du mal à les toucher (…). Mais parce qu'en fait la problématique c'est que non seulement il y a un manque mais en plus quand ils sont employeurs la plupart ils ne savent pas gérer non plus des salariés. Ils ne connaissent pas ».*

E.1 (directeur technique d'une association d'un club de top 14 en rugby) : ***« Il y a un énorme problème de compétences des dirigeants****. Les dirigeants se forment sur le tas et disent beaucoup de bêtises, notamment sur le règlement (fédéral)… Le problème aussi c'est que dès que l'on a un problème, ils se retranchent derrière leur statut de bénévoles. En plus les encadrants sportifs touchent de l'argent et pas eux… Les dirigeants bénévoles incompétents, on en a plein mais on les garde car on a rien d'autres… On a plein de bénévoles incompétents, on aimerait bien avoir des dirigeants compétents. Les plus compétents ce sont ceux qui font au sein de l'association le même boulot que dans leur travail : la comptable est bénévole et c'est une comptable dans sa vie professionnelle... ».*

La question de la gestion des ressources humaines est aussi un élément clé des entretiens avec les responsables de structure qui avouent pour beaucoup une certaine incompétence en la matière et une gestion souvent très peu professionnelle.
Par ailleurs, le directeur sportif du club de rugby a souligné combien ils manquaient dans son club de connaissances précises sur les outils à utiliser pour permettre d'embaucher ou d'avoir accès à des subventions. Cette remarque a aussi été faite par le président de fédération qui souligne qu'il n'a pas les compétences en interne (il n'a que 4 salariés permanents) concernant les fiches de paye, le calcul des charges et toute la dimension sociale. Il est obligé de faire appel à des compétences extérieures mais qui ne sont pas forcément spécialisées dans les problèmes qu'ils rencontrent.

Illustration :

E.14 (président de la fédération d'aïkido) : *« **Oui, on a des difficultés parce que la seule lecture d'une feuille de salaire est un casse-tête invraisemblable**. On n'est jamais sur qu'on est*

bon. On n'est jamais sur qu'on soit dans les clous en matière de charges sociales. J'ai fait appel à un expert il y a 3 ans quand je suis arrivé pour essayer d'y comprendre quelque chose. Il m'a confirmé qu'on collait avec la législation sauf que la législation évolue très souvent. Nous on a un comptable de formation et de métier qui fait partie de nos 4 salariés, mais légalement on a recourt à un expert-comptable. Mais notre expert-comptable je trouve qu'il n'a pas beaucoup de compétences en matière sociale, ce qui est d'ailleurs très regrettable parce que ça fait partie de son métier à mon avis. Là on est sur certains sujets, notamment sur la couverture des salariés en matière de mutuelle. On n'est sûr de rien, on a beau s'informer partout personne n'est capable de nous répondre, donc on est en train de travailler avec un avocat spécialiste pour lui demander de nous confirmer que ce qu'on fait est bon. ***Donc vraiment oui c'est un sujet extrêmement compliqué la gestion des salariés, sur le plan légal ou réglementaire****. ».*

VI-3-6 Des formules souples de formation

Si des difficultés à trouver des temps de formation pour acquérir de nouvelles compétences ont été soulignées par les employeurs, des formules ont été signalées comme particulièrement efficaces, comme le télétravail pour l'acquisition de l'anglais par exemple.

Illustrations :

E.7 (gérant d'une base de loisir multi-activités) : « *Oui, puis aujourd'hui ce qui marche bien c'est, ça se fait dans d'autres entreprises, c'est du télétravail quoi ; les téléformations ».*

E.13 (CTR Handball) : *« Effectivement un CQP, avec un maximum de cours en FOAD, à distance, puis du présentiel peut-être de temps en temps le soir, je ne sais pas, ça serait bien, mais il faut qu'ils soient vraiment à la carte quoi ».*

Tableau récapitulatif des compétences attendues des employeurs :

Compétences attendues	Par ordre d'importance (nombre de personnes ayant évoqué cette compétence)
Compétences en GRH et management	
Connaissances en gestion	IIIII
Compétences en comptabilité	III
Compétences en GRH (gestion de groupe, suivi des carrières)	III
Gestion des tableaux de bord	I
Expertise des dispositifs de financement	I
Compétences en management	I
Bivalent (gestion/développement)	I
Compétences administratives	I
Compétences en administration, droit et institution	
Compréhension des logiques de développement	III
Compréhension des logiques institutionnelles	III
Connaissances en droit (droit social, des CT	II
Compétences en gestion de projet	
Mise en place de projet	III
Compétences dans l'organisation	II
Compétences en communication et évènementiel	
Maîtriser l'outil internet (réseaux sociaux, gérer un site, webmaster)	IIII
Compétences en communication	III
Compétences en relation clientèle	I
Mise en place d'évènements	I
Créer des affiches publicitaires	I
Savoir vendre un contrat	I
Compétences autres	
Etre polyvalent, multi compétent	IIIIIIII
Savoir être autonome	II
Savoir se diversifier	I
Bivalent (gestion/développement)	I

L'ESSENTIEL :

Le réseau semble fondamental dans les processus de recrutement.

Les freins à l'embauche et aux contrats pérennes à temps plein sont souvent liés aux contraintes budgétaires et à la taille de la structure.

L'emploi partiel est souvent plébiscité comme la seule voie possible pour embaucher compte tenu des contraintes (petite structure, nombre d'adhérents et heures limités, activités saisonnières). Les employeurs soulignent que cela correspond, par ailleurs, au désir d'une part importante des salariés notamment en emploi secondaire.

De nombreux contournements du salariat sont signalés : auto-entreprenariat, stagiaires, défraiements…

Les groupements d'employeurs sont parfois présentés comme une solution pour développer les temps pleins.

Le secteur offre de faibles évolutions de carrières avec peu de possibilités d'augmenter ses responsabilités. La principale évolution réside souvent dans l'augmentation des heures mais trouve des limites structurelles (nombre d'adhérents, créneaux horaires limités).

Les employeurs soulignent pour leur très grande majorité leur incompétence en matière de gestion de carrière.

La diversification des activités et l'ouverture à de nouveaux publics semblent être des solutions pour augmenter les possibilités d'intervention des éducateurs mais le problème de leurs compétences se pose.

Les évolutions de carrière semblent facilitées par un bagage diversifié : spécialité sportive et compétences en management ou multi-activités.

Les compétences attendues des employeurs pour les éducateurs sont centrées sur les savoir-être (capacités de communication et d'organisation, sérieux, diplomatie) et la polyvalence (compétence sportive et autres compétences : gestion des clubs, animation, évènementiel, management de projet, gestion financière) en plus des compétences technico-sportives.

L'effet pervers de la multiplication des compétences est la surexploitation des salariés qui peuvent se retrouver à tout faire dans un club.

La passion semble centrale en raison de l'exigence du secteur en termes d'heures et d'investissement sur des temps de travail très spécifiques (soirs, week-ends…).

Les compétences administratives s'articulent autour de la connaissance des statuts et règlements, les connaissances juridiques, la communication, la connaissance des procédures de demande de subventions, des contrats d'embauche, la gestion-comptabilité, les outils informatiques et éventuellement l'anglais pour les structures

commerciales.

Les tâches administratives sont souvent dévolues aux bénévoles, clés du fonctionnement des clubs mais leurs compétences très variables posent problème et une formation spécifique serait nécessaire.

VII- Bilan de l'enquête auprès des salariés

VII-1 Données générales sur les différentes situations en emploi[31]

Sur notre échantillon de 52 entretiens nous pouvons répartir les situations d'emploi en deux grandes catégories : **la première recouvre les emplois principaux (EP) dans la branche sport** qui peuvent être subdivisés en deux groupes : les mono-emplois et les multi-emplois, la deuxième catégorie regroupe **les emplois secondaires (ES)** qui peuvent aussi être sur des modalités de pluri-emplois à temps partiel voire très partiel.

Emploi principal dans la branche (35)		Emploi principal hors branche/Emploi secondaire branche (17)
Multi-emploi (21)	Mono-emploi (14)	EP sport et Emploi secondaire branche (12)
Multi-emploi dans la branche (12)		EP hors sport et ES branche (5)
Multi-emploi combiné : branche et hors branche (9)		

VII-1-1 Emploi principal dans la branche

Le multi-emploi dans la branche (12 personnes)

Nous trouvons dans cette catégorie deux cas de figure inégalement représentés : le multi-emploi multi-employeurs (10 cas) et le multi-emploi mono-employeur (2 cas). Pour ces deux derniers, dans un cas l'éducateur sportif (tir à l'arc) est géré par Profession sport et loisir, dans l'autre (tennis) le club loue son éducateur à d'autres clubs.

La projection dans l'avenir :
Dans ce groupe 5 personnes (sur 12) se trouvent bien dans leurs emplois et n'envisagent pas de changer. Les raisons évoquées sont de deux ordres : la liberté d'action procurée par la multiplicité des employeurs qui permet de les choisir et ce, malgré une reconnaissance d'un risque sur la pérennité des embauches, et le salaire confortable pour les autres (3). Dans ce dernier cas on trouve des salariés dans le tennis et le handball qui complètent un salariat dans un club avec des activités à la ligue ou au comité départemental, on trouve aussi une personne employée dans deux comités départementaux.

[31] Cette partie présente les différents cas de figure en segmentant les analyses par groupes. Les thèmes abordés seront repris de manière plus globale dans la partie VII-2.

Illustration :

S.12[32] (femme 48 ans) est une danseuse de formation qui a passé un BPJEPS et intervient dans 8 clubs de GV :
« ***Ma situation est satisfaisante, mais pas stable****. Parce qu'une association, on a une petite épée de Damoclès au-dessus de la tête, c'est des contrats qui sont reconduits chaque mois de septembre, avec un bilan de ce qu'on a fait pendant l'année, il peut arriver qu'un président parte d'une association et une association ne peut vivre que s'il y a un président, un trésorier, un secrétaire, donc voilà. Un jour ça peut arriver qu'une association n'ait plus de président à ce moment-là je suis au chômage. Je ne me vois pas avec un plein temps quelque part, car ça ressemblerait trop à quelque chose proche de l'éducation nationale que j'ai fui.* ***Ma situation me convient, moi je fonctionne comme ça donc quand je me sens bien je reste et puis voilà.*** »

Parmi les 7 personnes (sur 12) qui ont émis le désir de voir évoluer leur emploi ou d'en changer, 2 envisagent de changer de branche essentiellement en raison de la faiblesse du salaire. Parmi les 5 personnes désirant voir évoluer leur emploi dans la branche, 2 aimeraient une situation plus stabilisée dans leur structure actuelle (c'est le cas par exemple de l'éducatrice en tennis louée par son club à d'autres clubs), les 2 autres souhaitent investir une structure professionnelle ou un club plus important leur permettant d'avoir un temps plein et plus de responsabilités, 1 aimerait voir baisser son volume horaire trop important (il fait plus qu'un ETP et a 52 ans, avec une volonté de formation en master).

Illustrations :

S.34 (homme 24 ans) est entraineur de handball et salarié en tant qu'agent de développement au comité départemental et il s'occupe des sélections (vacations) :
« ***Dans le handball c'est un peu compliqué pour entrainer à haut niveau****, pour avoir des postes à haut niveau. Donc du coup* ***je suis pas sûr de mon coup si je reste dans le handball****. Je peux réussir comme je peux me casser la figure totalement.* ***Je pourrais totalement quitter le handball****, intégrer une mairie pour faire éducateur sportif, ou coach sportif en salle de musculation, avec les deux diplômes que j'ai, je pourrais faire ça. Après c'est pareil****, c'est quand même assez précaire parce que c'est des contrats de 10/15h donc il faut les cumuler et c'est pas forcément des CDI donc c'est à voir****. Après, il y a quand même pas mal de boulot avec ça donc y a pas de soucis mais après si je voulais vraiment avoir une situation stable faudrait que je sorte du sport et me réorienter autre part, peut-être dans la finance ou des choses comme ça.* »

S.26 (homme 40 ans est entraîneur dans un centre de formation d'un club professionnel de rugby (CDII 25h) et formateur fédéral (vacations) :
« ***A partir du moment où j'ai mon DES, j'aspire, peut-être je n'y arriverai pas, mais j'aspire à rentrer sur une structure pro ou d'être responsable d'un centre de formation pro****. Ça, c'est mon souhait sur la projection et pourquoi pas encadrer des sélections nationales africaines, ou autre. Je suis quand même attiré par la performance et je pense que le rugby m'a apporté beaucoup au niveau des émotions tout ça, de richesses sur les rencontres, après on verra mais j'ai cette envie* ». (…) « ***Dans les clubs, c'est très très difficile d'évoluer*** *». (…) « Mais bon oui je veux rester dans ce milieu, c'est mon identité. Après on va voir, il y a d'autres structures autour dans la région. J'ai quand même un peu de réseau maintenant, qui fait que j'espère retomber sur mes pattes.* ***Mais j'espère évoluer c'est tout****.* ».

[32] Les entretiens salariés seront notés dans le texte S.1, S.2… Pour une précision sur leurs caractéristiques générales se reporter à l'annexe 2.

Les certifications :
5 personnes de ce groupe ont des diplômes fédéraux et tous ont des BE/BP, 2 ont un DE et un seul a une Licence management du sport (personne dans le tennis, satisfaite avec un bon salaire : il est directeur sportif et formateur à la ligue).
Ceux qui envisagent de passer un diplôme dans l'avenir sont ceux qui ont le désir de changer de situation dans la branche : passer un DES pour intégrer une structure professionnelle, passer un DU de préparation mentale pour diversifier sa panoplie de compétences et intégrer un plus gros club. Un seul est poussé par son employeur à passer un master en raison de la nature de son poste (coordination d'un réseau sport-santé).

Parcours :
7 des 12 personnes ont une trajectoire faite d'une succession d'emplois et de périodes de précarité[33] (des vacations, des défraiements, des paiements déguisés ou même du chômage) (S.52), dans d'autres clubs ou chez Profession sport et loisirs. Certains ont même eu des emplois en dehors de la branche pour compléter leur salaire (l'une a été vendeuse chez Décathlon, certains ont été employés par une commune, un a distribué des journaux).
Parmi cette population 2 personnes ont intégré la branche après avoir occupé un autre emploi et s'être fait licenciées.

Illustration :

S.6 (homme 37 ans) est entraîneur de tennis de table :
« ***Les deux première années mon contrat est financé à 100%, il y a déjà un entraineur sur place, eux n'ont pas les moyens de financer deux entraineurs. Comme j'ai un contrat aidé et qu'il faut justifier de 35h dans le club, en fait ils me sous-louent****. Je faisais le plus gros de mon travail dans mon club environ 20h et puis à droite à gauche entre 2 et 5h. (…) Chaque année pour moi ça bougeait, je gagnais un club, j'en perdais un autre* ».

Multi-emploi combiné : branche et hors branche (9 personnes)

Dans ce groupe on trouve des personnes dans des emplois dans la branche et hors de la branche dont une part est en indépendant et plus précisément en auto-entreprenariat (6). Pour les 6 cas d'auto-entrepreneurs, les personnes ont un contrat très partiel dans un club (parfois 2) souvent en CDI (sauf un cas de CDD) et complètent leur activité par des cours dans d'autres structures : associations, clubs du 3e âge, établissement scolaire, réseau sport-santé, club sportif ou en faisant du coaching (S.49) en étant auto-entrepreneur. Pour l'indépendant, c'est un éducateur de tennis qui fait des stages durant les vacances en tant qu'indépendant et qui intervient aussi dans des écoles en tant que tel.
Dans 3 cas la multiplication des emplois est importante. L'un est commercial dans une entreprise hors branche mais a de multiples activités dans la branche en lien avec le fitness. Une autre (une femme de 44 ans) est auto-entrepreneur dans un club de basket sur un projet sport-santé, intervient dans des clubs de gymnastique volontaire puis s'investit dans un relais sport-santé financé par l'ARS. Un dernier (homme, 42 ans, S.49) intervient dans deux clubs de taekwondo, fait des vacations à la mairie, intervient en

[33] La question des trajectoires sera approfondie dans la partie VII-2.

sport adapté dans une association, est surveillant de baignade l'été, et fait du coaching à domicile. Son seul CDI est dans son club principal de taekwondo, dans les autres, il a été soit défrayé, soit vacataire, soit payé comme auto-entrepreneur.

Evolution :
6 des 9 personnes aimeraient changer d'emploi ou le voir évoluer ; soit en restant dans la branche mais en intégrant un club permettant un temps complet (dans le domaine de la préparation physique pour l'un d'entre eux), soit en réduisant le nombre de structures d'intervention, soit en devenant salarié de la fonction publique (dans une collectivité locale), soit en faisant moins de face à face pédagogique, soit en montant sa propre salle (en sport-santé S.50), soit en changeant d'activité en passant de nouveaux diplômes (ex : S.49, BE2 de taekwondo envisage de passer le BPJEPS AAN pour être MNS, emploi plus stable selon lui). L'éducateur de tennis (S.47) a ainsi commencé à faire évoluer son emploi en réduisant ses heures de face à face pédagogique et en augmentant ses charges administratives pour tenter de devenir directeur sportif du club (malgré les réticences du bureau et la forte demande d'encadrement).
Les volontés d'évolution sont liées au manque de stabilité et à la précarité soulignés (en raison de CDD ou de l'incertitude sur la pérennité des structures associatives employeuses), à l'épuisement physique dû à la pratique physique engendrée par le face-à-face pédagogique (souligné deux fois : femme 54 ans et homme 35 ans) tout comme la difficulté à concilier travail et vie de famille.

Illustration :

S.47 (homme, 35 ans) a un BE de tennis, il est employé 30H dans un club en CDI, fait quelques heures dans un autre club et intervient en tant qu'indépendant dans des stages et dans des écoles :
« *Après j'ai arrêté certaines choses car il faut gérer aussi son physique… Là je commence à avoir des blessures. Je commence à avoir de l'arthrose… J'ai du mal à finir la journée. J'ai mal de partout… Le corps devient douloureux donc je ne peux plus trop jouer… Je bosse tellement que j'ai la flemme de jouer. Je suis ici comme joueur et cette année c'est la première année où je ne fais pas de match parce qu'il faut que je gère mon physique (…).* ***Mais j'ai demandé une soirée supplémentaire pour pouvoir profiter de faire des choses… Je me suis libéré un soir****… Mais* ***je fais 4,5 heures en moins terrain mais je vais les faire en administratif*** *donc je vais être un petit peu plus directeur sportif. Je change un peu mon profil de poste. Ça c'est validé pour la rentrée ce qui va me soulager sur le terrain… Je vais voir ce que ça donne comme ça… Au lieu de faire 600 heures terrain dans le club je vais en faire 500 je crois… Ça a été tendu pour faire accepter ça* »

Les certifications :
Une personne a un DEUST métier de la forme, deux ont un BPJEPS, un a un BE, un a une licence APAS (le seul qui soit satisfait de sa situation), le dernier un master APAS. Le titulaire du DEUST qui envisage de stabiliser son emploi dans la fonction publique envisage de passer un Master management du sport en VAE. Le BE tennis aimerait devenir formateur au BE et envisage pour cela de passer un DE.

Illustrations :

S.1(homme, 32 ans) a un DEUST métier de la forme :
« *Je suis très clairement en multi-emplois depuis plusieurs années mais cela devient fatiguant*. *J'ai travaillé dans la négociation, le lancement de sites, le parrainage de grosses*

marques (Axe, Rexona) et dans l'évènementiel aux Antilles. Si j'ai bien une activité principale, mes emplois annexes sont l'organisation des championnats du monde [dans un département d'Outre-Mer] et les animations pour la chaîne musicale « T. ». (…) ***Aujourd'hui, je compte poursuivre une VAE pour obtenir un Master en management du sport****. Je voudrais pérenniser un emploi soit comme contractuel à l'université responsable de formation, soit comme directeur des sports dans une ville. Je ne sais pas encore précisément* »

Multi-emploi et auto-entreprenariat[34] *:*
Comme dans le cas du multi-emploi dans la branche, le multi-emploi est à la fois perçu comme une opportunité de variété et d'assurance de pouvoir faire suffisamment d'heures pour dégager un salaire décent mais aussi comme une source de difficultés : incertitude d'une année sur l'autre, fatigue, difficulté d'investissement de fond sur de faibles quotité horaires…

Illustration :

S.45 (femme, 44 ans) a été cadre de santé et a pris une disponibilité pour essayer de vivre de son activité dans le sport (elle est titulaire d'un BPJEPS APT) :
« ***Moi en termes de statut, je trouve important de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier****.* ***C'est pour ça que je trouve important d'avoir des heures aussi en salarié parce que l'auto-entrepreneur, on ne sait jamais****. C'est vrai que par rapport à l'hôpital, il y a beaucoup de précarité. C'est évident… Les contrats peuvent s'arrêter du jour au lendemain… L'hôpital ça reste moins précaire qu'une association. On sait bien une association du jour au lendemain, il suffit qu'il n'y ait plus de président. Elle peut se dissoudre. Et puis ce qui est compliqué quand on est éducateur c'est que c'est difficile de faire son planning c'est-à-dire on va vous proposer les soirs, toujours aux mêmes heures, mais il n'y a que 5 soirs dans la semaine. Des horaires en journée, ce n'est pas évident d'en trouver. Donc pour se faire un planning à 35 heures dans ce métier, c'est quand même dur. (…) En fait dans les différentes associations où je travaille aujourd'hui, je fais à peu près la même chose. Mon cours de renforcement, je le préparais le week-end et puis il me tenait la semaine. Il était identique. La seule chose c'est que c'est difficile de s'investir dans une association quand on a peu d'heures. C'est comme pour le relais sport santé, à 20% on fait sa journée et puis le reste de la semaine on pense à autre chose.* »

L'auto-entreprenariat est présenté comme une solution facilitante pour l'employeur d'une part (il est souvent demandé et facilite l'embauche et la débauche) mais aussi pour l'employé dans la liberté offerte dans le choix des interventions d'autre part. Néanmoins la limitation des volumes horaires et une forte de précarité du statut sont soulignées.

Illustration :

S.50 (homme, 29 ans) est titulaire d'un master APAS et intervient dans trois structures : dans un réseau sport santé à 55%, dans une association d'éducation thérapeutique pour laquelle il est embauché en tant qu'auto-entrepreneur et il donne des cours de gymnastique volontaire :
« *Au début Dédicas (réseau sport-santé) voulait m'englober un 100 % salarié en facturant le mi-temps à « X » (éducation thérapeutique). Et j'ai préféré refuser dans le sens où* ***j'avais plus de liberté en étant auto-entrepreneur, de pouvoir travailler aussi à côté, sans rendre des comptes à ton employeur principal****… C'était une façon de travailler librement (…)* ***mais je suis limité dans ce statut à 32 000 et charges à 27% URSSAF, et 10-12% sur l'entreprise****. (…) Je suis gagnant en étant à mon compte parce que je suis à 50 euros de l'heure. Je ne facture que mes*

[34] Comme précisé dans la partie VI, le terme auto-entreprise plutôt que micro-entreprise a été conservé car il correspond au langage des interviewés.

heures d'intervention, je n'ai pas mes déplacements qui sont dedans… ***Le danger de ce statut c'est que si je suis malade, j'ai 90 jours de carence… Si j'ai une bonne maladie, je l'ai bien dans l'os*** ».

Le mono-emploi dans la branche (14 personnes)

Stabilité :
Parmi les 14 personnes 3 n'ont pas un emploi stabilisé : l'un est contractuel, l'autre est en intérim (surveillant de baignade), tous deux dans le secteur de la natation, l'autre est saisonnier (en tant qu'opérateur d'un parc acrobatique, il a un CQP OPAH) et attend un CDI à l'UCPA (il vient de terminer une licence professionnelle GDOSSL et a 22 ans). Ils envisagent tous une stabilisation de leur emploi. Le MNS contractuel aimerait devenir ETAPS ou directeur de bassin, le surveillant de baignade envisage de passer son BPJEPS AAN pour faire de l'entraînement.
Deux personnes ont connu des situations de chômage : un jeune-homme diplômé (master STAPS) qui n'a pas réussi à trouver un emploi au niveau de sa compétence et une monitrice de voile qui a eu du mal à trouver une structure pour un emploi à temps plein.

Parcours :
Pour les salariés en mono-emploi, on peut observer deux types de parcours[35].

Voie linéaire d'accès au mono-emploi (6) :
Pour 2 personnes, l'emploi a été trouvé directement après les études, dans le cadre d'un stage ; ils sont plutôt diplômés (titulaires d'un master management) et travaillent dans des entreprises privées du secteur marchand.
4 autres ont obtenu très rapidement un CDI dans un club, souvent celui de leur pratique, il s'agit parfois aussi de joueurs professionnels et ont connu peu de situations antérieures en emploi.

Illustrations :

S.29 (homme 47 ans) a été joueur professionnel de handball dans de nombreux clubs en France et à l'arrêt de sa carrière de joueur il obtient un CDI dans un club de la région parisienne. Il est titulaire du BPJEPS :
« ***Ensuite je suis revenu dans la région parisienne, à T., je suis employé dans le club depuis 2008. Je suis en CDI****, je suis entraineur des garçons, des Pré-nat[ionaux] et je m'occupe enfin, je suis responsable des classes sportives du collège C. de T. Le club a un partenariat avec le collège C. à T.. Je touche 2 000€ net.* »

S.23 (homme 54 ans) est entraîneur de kayak :
« *J'ai travaillé pendant un an au Comité Régional de CK « X » comme stagiaire. Cela m'a permis de me former aux différentes activités de ce métier. Ensuite, j'ai passé le diplôme d'état afin de travailler professionnellement.* ***J'ai toujours travaillé dans la même structure (depuis 1987).*** *J'ai eu de la chance d'avoir des personnes compétentes au sein de l'équipe dirigeante, Ils ont toujours été à l'écoute. Les débuts furent laborieux, les locaux étaient très rudimentaires surtout pour l'accueil des scolaires. On a tout de suite monté un projet pour la construction d'une base nautique, cela a pris vingt ans. Maintenant nous disposons de bâtiments au bord de la Marne ce*

[35] Pour rappel les trajectoires en général seront traitées dans la partie VII-2.

qui rend le travail très agréable. De plus le lieu est très apprécié par les nombreux promeneurs. ***Nous sommes donc 2 à travailler en CDI à plein temps, en 33h en tant qu'éducateur sportif de Canoë Kayak au club de T. depuis 1987.*** »

Voie non linéaire d'accès au mono-emploi (8) :
2 personnes ont alterné des emplois dans la branche et hors branche. Les deux parcours sont très différents l'un de l'autre, quoiqu'ils soient tous deux très diplômés. Le premier après avoir été éducateur itinérant pour le CDSMR a une allocation de recherche (pour faire un doctorat) puis a eu des CDI dans des entreprises hors branche pour revenir comme éducateur itinérant pour enfin devenir CTD. Le deuxième a suivi une carrière au sein du ministère de la jeunesse et des sports en même temps qu'il passait de nouveaux diplômes (professorat de sport et DESS d'économie et de droit du sport) pour créer sa propre structure (une association devenue SCOP de formation).
On peut dire que le dernier est davantage que le premier dans un processus de construction de carrière (on pourrait parler de « carrière nomade ») avec une augmentation des responsabilités.
C'est le cas aussi d'une autre personne qui se situe dans ce processus de progression de carrière mais cette fois entièrement dans la branche sport. Il s'agit d'un tennisman qui a été entraineur de club, puis formateur à la ligue, puis formateur en centre de formation au BE avant de devenir CTR de la FFT.
Enfin dans le dernier cas de figure, les personnes se sont stabilisées après une période de multi-emploi dès qu'un ETP s'est présenté.

<u>Illustration :</u>

S.18 (homme 34 ans) après avoir été dans le webmarketing, passe son BE et travail dans 3 clubs avant de faire son temps plein dans un seul club entre entraînement et tâches administratives :
« *J'ai trouvé par une bourse de l'emploi des profs de tennis (site du comité, de la ligue). J'ai choisi S. car l'indemnité, le revenu proposé étaient intéressants… Car* ***ils ne proposaient pas beaucoup d'heures à l'époque*** *: 400h annuelles, parce que ça faisait 5 années d'affilée qu'ils perdaient leurs prof de tennis. Le club perdait des adhérents toute l'année… Il n'y avait aucune continuité. Quand je suis arrivée, il y avait 130 adhérents. Eux, voulaient valoriser l'emploi avec un bon taux horaire [Taux horaire : 20 euros]. Ça m'assurait quand même 450 fois 20.* ***Je savais qu'il fallait que je travaille ailleurs, ça ne suffirait pas pour avoir un revenu régulier et correct. J'ai contacté des amis prof de tennis qui m'a proposé de travailler à M.*** *J'ai fait un petit contrat en parallèle de 375h plus des cours à l'« X » [18 euros par heure] : CDD 100 h annuelles. (…)* ***Après S. a voulu mieux se structurer et augmenter le nombre d'adhérents. J'ai pu y travailler complètement*** ».

Evolution :
Toutes les personnes sauf 2 (celles qui ont plus de 50 ans et sont bien installées dans leur emploi) envisagent une évolution de leur emploi.
Un seul pense changer de branche en raison de la charge horaire et de la faiblesse du salaire (S.16), un autre souhaite mieux structurer son club pour se dégager du temps car il souligne que sa tâche est chronophage (S.18). Un autre s'est inscrit pour passer un DE dans l'espoir de voir augmenter ses responsabilités (plus vers le développement du club et moins vers l'enseignement) et son salaire.
2 autre personnes travaillant dans des entreprises privées ont souligné le manque de perspective de carrière dans l'entreprise et leur volonté de changer pour soit monter

une agence de consulting sportif, soit devenir directeur d'un rayon chez Décathlon ou devenir directeur d'un centre dans une autre entreprise sportive que la sienne.
Un seul envisage de rentrer dans la fonction publique en tant qu'ETAPS.

Illustration :

S.16 (homme, 26 ans) a un master STAPS a été éducateur itinérant au sein du comité départemental du sport en milieu rural, a quitté la branche pour y revenir en tant qu'éducateur puis est passé CTD :
« ***Normalement quand on passe CTD il y a une évolution de salaire mais comme la situation financière du comité n'est pas au beau fixe, du coup je suis à 1 280€*** *net, je suis en CDI de 33h et demi mais au niveau du volume horaire je fais 33h et demi sur le contrat mais sur le terrain je dois être pas loin de 50h. Chaque semaine je suis plutôt sur 50-55h que 33h* ***Au niveau du travail elle est très satisfaisante, elle est stable également par contre sur tout ce qui est aspect rémunération, je n'en suis pas satisfait du tout.*** *Après peut-être qu'il y a des diplômes qui sont sous sollicités. En toute honnêteté un master qui gagne 1 200€/mois, c'est quand même quelque chose d'assez limité dans le sens où on est bien loin des sommes indiquées sur les grilles de rémunérations d'un master. A long terme, je ne pense pas continuer sur ce travail.* ***C'est un travail contraignant au niveau énergie. Je ne pense pas finir ma carrière là où je suis actuellement. Vers 40 ans, j'essayerai de changer de boulot, de changer de secteur voir même de changer complètement de parcours.*** »

VII-1-2 Les emplois secondaires

Dans 12 cas sur 17, l'emploi principal est en lien avec l'enseignement sportif : professeur d'EPS, ETAPS, vacataire en mairie, étudiants STAPS, moniteur de sport dans l'armée.
Les autres (5) ont un emploi en dehors du domaine de l'enseignement sportif et parfois très éloigné du sport : employé dans une entreprise, vendeur chez Décathlon, barman/musicien., infirmière, employé dans le commerce parental.

Illustration :

S.15 (homme 49 ans) est employé dans une entreprise, pratiquant de haut niveau en kung-fu, il s'investit dans une association qu'il a créée et est président de la fédération :
« ***Et au fur à mesure donc en 1998, j'ai décidé de créer cette association en loi 1901. Donc ça fait depuis 1999 que je suis sur la commune****. J'ai participé moi-même à six éditions du Festival des Arts Martiaux, en tant que participant sur le tapis. J'ai fait venir en 2008, 15 experts de Chine pour les dix ans de mon association, donc à l'issue on a fait un grand spectacle dans la salle d'à côté, on a fait plus de 400 personnes. On a fait « X » [lieu de spectacle] après le samedi soir devant 14 000 personnes et le dimanche on avait organisé un grand stage avec les experts. Donc çà c'est au niveau associatif et local.* ***Donc au niveau de l'association je suis donc entraineur et président, voilà.*** *En fait, au gré de mes différents postes au sein de différentes fédérations nationales, puisque comme je l'ai dit tout à l'heure, j'ai été membre de plusieurs comités directeurs de grosses fédérations. Donc, du fait que j'ai été compétiteur, arbitre et juge national pendant 12 ans et membre de plusieurs comités directeurs.* ***Donc aujourd'hui ce qui m'a conduit à créer ma fédération, en 2014, dont j'ai été élu président*** *et à ce jour le nombre de nos adhérents va en croissant, j'ai été faire récemment une compétition en Arménie au niveau international, on a pleins de projets et du coup on essaye de développer la discipline mais là non plus au sein de mon association, au niveau national. Donc à l'heure actuelle, je suis président et entraineur dans mon association, plus président de la fédération.* »

Importance de l'emploi secondaire :
Pour 3 personnes il s'agit presque d'un deuxième emploi principal qui prend beaucoup de temps (parfois plus que l'emploi principal pour certains profs d'EPS).
Notons que pour deux profs d'EPS, il s'agit d'anciens joueurs qui ont eu une véritable carrière d'entraîneur et sont reconnus comme experts dans leur domaine. L'un aimerait en vivre mais le salaire offert ne permet pas de compenser la perte du salaire principal.

Illustrations :

S.39 (Homme, 52 ans) est capétien, il a un BE de tennis :
« ***Moi j'ai eu le BE rapidement, donc j'ai tout de suite enseigné avec un BE****, c'était en 1981 (année de passage du BE). J'ai peut-être fait un peu des enfants comme ça le mercredi sans BE, mais comme je l'ai eu rapidement, j'ai pu être rémunéré à la hauteur du diplôme. Mais c'était en franc, 120 francs à l'époque la rémunération du club.* ***Alors, le premier club qui m'a embauché c'était un club à G. Et du coup j'étais aussi joueur pour l'équipe, donc j'entrainais à la fois les équipes hommes masculines****, qui faisait les matchs d'équipes du club. J'entrainais les équipes femmes, donc moi je jouais avec les équipes adultes hommes. Puis j'entrainais aussi les enfants qui faisaient des compétitions, en matchs interclubs.* ***J'étais salarié, j'étais à la fois directeur sportif, j'avais aussi quelques entraineurs qui m'accompagnaient dans ma tâche de formation****, ça me libérait un peu de temps pour faire, plus de cours sur les adultes et me libérer un peu de temps par rapport aux enfants du mercredi, voilà ça prenait beaucoup de temps avec le nombre important à l'époque de personnes qui était demandeurs de cours* »

S.17 (homme, 50 ans) est prof agrégé d'EPS et a été joueur en D1 puis entraîneur dans de nombreux clubs de rugby jusqu'en D1 :
« *Non mais comme je vous l'ai dit,* ***si demain on me proposait le poste de responsable du centre de formation du S., si je me mets dans la peau du responsable sportif qui ne fait que ça, oui je prendrais le poste parce que ça peut être un tremplin vers d'autres postes****.* ***Mais je trouve le salaire****, par rapport à la charge de travail et par rapport à un club qui a 25 millions d'euros de budget,* ***pas du tout adapté****. A mon avis il est deux fois inférieur à ce qu'il devrait être.* »

Pour d'autres (11), il s'agit avant tout d'un complément de salaire, comme par exemple pour le musicien qui fait agent d'accueil dans un salle privée d'escalade à temps très partiel et qui est satisfait de cette situation ; ou le moniteur de sport dans l'armée qui fait 5H/semaine d'entrainement en roller dans un club.
Pour une femme professeur d'EPS (54 ans) et MNS, les emplois secondaires dans le domaine de la natation sont indispensables pour pouvoir subvenir aux besoins de ses enfants étudiants. Même si ses emplois dans la branche en tant qu'animatrice ou entraineur lui plaisent, elle se dit fatiguée : « Là maintenant ça redevient une nécessité. Moi à 54 ans, maintenant j'aimerais être un peu plus tranquille, mais je ne peux pas, je ne peux pas m'arrêter. Je suis fatiguée » (S. 43).
Notons que le complément de salaire n'est pas la seule motivation ; c'est aussi le plaisir qui guide le maintien de l'activité secondaire.
Trois personnes aimeraient en vivre (l'un est surveillant de baignade et entraîneur à 4H30 par semaine, son EP est agent bancaire ; l'autre est vendeur chez Décathlon et préparateur physique dans le football féminin (15H/Semaine), enfin la dernière a un petit salariat dans un club de basket 6H/semaine mais projette d'ouvrir une salle d'escalade ou d'être employée à la mairie ou à la communauté de communes sur une activité escalade pour laquelle elle s'est formée). C'est la difficulté à pouvoir avoir un ETP qui les empêche de basculer dans la branche en EP ; cette difficulté est renforcée

dans certaines régions peu peuplées (c'est le cas pour la personne désireuse de s'investir dans l'escalade dans une vallée montagneuse).
Une autre (femme, 31 ans, infirmière à 80% et éducatrice en tennis avec un CQP AMT) aimerait voir évoluer son emploi à 50% pour son EP et 50% pour la branche sport mais la difficulté est son manque de qualification (CQP) et son niveau tennistique qui ne lui permet pas de passer un BP l'obligeant à stagner quant au nombre d'heures encadrées (qu'elle dépasse déjà). Par ailleurs les opportunités d'avoir un CDI sur un mi-temps sont peu probables. Elle n'envisage pas de faire une carrière entièrement dans la branche, ses deux activités lui conviennent.
Dans un autre cas, la situation est très précaire car l'emploi principal est un emploi de vacataire (en mairie) et les ES sont des petits contrats peu rémunérateurs dans différentes structures : club ou salle de sport. Dans ce cas, une sortie de la branche est envisagée (préparation d'un BTS) car la personne ne voit pas de possibilités de stabilisation à moyen terme.

Illustrations :

S.5 (Homme, 37 ans) est musicien et barman, il est agent d'accueil dans une structure d'escalade à temps très partiel :
« ***Pour l'instant je suis très bien, je n'ai pas envie de faire évoluer ma situation. Je ne sais pas si je serais encore là dans trois ans, ça dépendra du contexte économique*** *(…) Ce que je gagne ici, ça m'est déduit de mes intermittences, donc bon c'est pas le stress.* ***De travailler ici, ça me fait quand même plus d'argent à la fin du mois mais bon*** ».

S.30 (Homme, 25 ans) est titulaire d'une licence STAPS, est vendeur chez Décathlon et préparateur physique des filles en football :
« ***J'aimerais que ma situation évolue vers un temps plein pour vivre de ma passion mais aussi pour devenir une référence dans le métier*** *et apporter ma vision des choses. Pour ça, il faut être reconnu comme une référence mais aussi avoir un bon réseau.* ***Il y a beaucoup de préparateur physique mais peu de demande en haut niveau,*** *je dois donc faire mes preuves dans ce club afin d'accéder à un niveau plus élevé. (…) A long terme j'aimerais accéder au plus haut niveau de la compétition, j'aimerais être préparateur physique ou éducateur à la fondation du Paris Saint Germain.* »

Notons que les ES peuvent être multiples. Par exemple le professeur de kung-fu a une activité dans une association et à la fédération, l'éducatrice en tennis est dans deux clubs, la prof d'EPS MNS fait partie de deux associations depuis vingt ans mais intervient aussi ponctuellement dans plusieurs clubs pour dépanner…

VII-1-3 Les différents profils

VII-1-3-1 Les profils des emplois principaux dans la branche

Profil 1 : Profil stable (27 personnes)

Un profil stable est un profil qui correspond aux personnes ayant un contrat stable que ce soit dans une seule structure ou dans plusieurs structures en multi-emploi mais percevant leur travail comme stable[36]. Ces derniers sont ceux qui combinent des

[36] Cette estimation de leur stabilité a été posée dans une question de l'entretien.

activités au sein des différentes structures de leur sport (par exemple dans un club, à la ligue, au comité…) ou ceux qui sont sur un secteur pourvoyeur d'emplois d'éducateurs sportifs avec de nombreuses structures potentielles d'accueil (notamment la GV ou tout ce qui relève du sport-santé…).

Dans ce groupe on trouve ceux qui ont eu un emploi stable dès le départ de leur entrée dans le marché du travail (14 personnes).
Cinq sous-profils se dégagent :

- Des profils jeunes et diplômés embauchés suite à leur stage : S.2 (homme, 22 ans) et S.4 (homme, 26 ans) sont titulaires d'un master management du sport, ont fait un stage dans une entreprise qui les a embauchés ; S.14 (femme, 33 ans) a un BTS et a été embauchée immédiatement dans un club en tant que secrétaire. Les perspectives de carrière semblent cependant limitées pour ces jeunes dans la structure initiale qui peut être soit un entreprise privée jeune (Urbansoccer par exemple) ou un club sportif pour le dernier cas.
- Des pratiquants qui ont immédiatement été embauchés en CDI dans un club à la suite ou pendant leur passage de diplôme (S.23, 29, 35) : deux ont été sportifs de haut niveau (handballeur et tennisman). Ils ont en général un BE ou un DE. Certains peuvent avoir une forte stabilité dans le club comme l'éducateur de kayak de 54 ans depuis 1987 dans la même structure. Si certains se satisfont de leur stabilité d'autres envisagent d 'évoluer soit en passant un DE pour monnayer une augmentation de salaire soit tenter de s'investir dans un gros club professionnel.
- Des entraîneurs qui ont pris des postes dans les ligues ou comités : S.36 (homme, 53 ans) a été entraîneur de tennis, puis formateur au BE puis CTR, ii est titulaire d'un BE2 ; S.34 (homme, 23 ans) a été entraineur de handball puis salarié au comité départemental ; S.37 a été salarié dans son club de tennis avant de devenir directeur sportif et en même temps formateur à la ligue ; S.11 (homme, 35 ans) a aussi été entraineur en athlétisme et est à présent président du comité départemental d'athlétisme et organise des stages pour la ligue, il est titulaire d'un DES. Ces profils semblent les plus stables.
- Des diplômés d'une activité (BE ou BP) qui se sont construit un réseau de structures de pratiques stables leur permettant de faire un ETP : S.12 (femme, 48 ans) a un BE de gym et intervient dans 8 clubs de GV, S.28 (homme, 40 ans) a un diplôme de tir à l'arc, est embauché par Profession sport et intervient dans plusieurs communes. Les salaires restent modestes entre 1300 et 1800 euros.
- Enfin un cas un peu atypique d'une carrière nomade : S.21 (homme, 55 ans) a une maîtrise STAPS et a constamment évolué dans ses emplois au fur et à mesure du passage de diplômes ; le professorat de sport lui a fait intégrer le ministère jeunesse et sport puis après un DESS d'économie et de droit du sport il a monté sa propre entreprise de formation : TSF.

D'autres ont accédé à la stabilité après des phases de précarité (13 personnes).
Celles-ci peuvent être le fait de période de chômage, d'une multiplication de petits emplois précaires, d'une difficulté à avoir un ETP et un salaire permettant de vivre de manière autonome.
Trois sous-profils se distinguent :

- Les personnes qui sont au départ employées en contrat précaire dans une structure et qui finissent par trouver un CDI : 3 personnes sont dans ce cas. S.3

(homme, 21 ans) a ses diplômes fédéraux de football, il a eu plusieurs contrats : contrat d'avenir, contrat intermittent (académie de foot) avant d'y obtenir un CDI. Son souhait serait de devenir directeur d'un centre Urbansoccer et il envisage de se former pour y arriver. S.9 a été stagiaire pendant un certain temps avant d'avoir un CDI qu'il complète dans une autre structure en tant qu'indépendant. S.24 (femme 28 ans) a un CQP AMV qui lui a permis d'avoir un CDD de 8 mois dans une école de voile puis elle a passé son BPJEPS avec un contrat de professionnalisation, elle a été au chômage puis a obtenu un CDD dans une base de loisir avant d'être embauchée comme monitrice de voile au S. (club sport nautique et plaisance) en tant que saisonnière mais son contrat est lissé sur 12 mois. Pour ces deux cas, la stabilisation a pris 3-4 ans.

- Les personnes cumulant les emplois dans plusieurs clubs/associations et finissant par avoir un CDI dans un des clubs. Cinq personnes sont dans ce cas : deux en tennis, un en tennis de table, un en activité multi-sport avec un profil sport-santé (Licence APA vieillissement-santé) et un danseur (animateur de yoga, de gym, CQP gym). Le temps pour obtenir un CDI varie de 4 à 8 ans. Les premières formes de travail sont souvent des défraiements puis des CDD, la plupart du temps en contrat aidé/contrat de professionnalisation. Les salaires dans le tennis sont plus élevés (entre 2 000 et 2 500 euros) et les éducateurs cumulent avec des stages durant les congés qu'ils peuvent faire en indépendant. Ils cumulent parfois avec un autre club et leurs tâches sont pour l'essentiel du face à face pédagogique auquel s'ajoutent des taches administratives (gestion des compétitions…). Le salarié APA a, par exemple, un CDI dans un club d'escrime, et intervient dans plusieurs autres structures en tant qu'auto-entrepreneur (dans un club du 3e âge, dans des écoles, dans une association de gymnastique…).
- Les personnes ayant accumulé les emplois de toute nature dans et hors de la branche avant de trouver un CDI avec un ETP : 4 personnes sont dans ce cas. S.16 (homme 26 ans) a un master STAPS, il a été éducateur itinérant pour le CDSMR (comité départemental du sport en milieu rural) puis a tenté de réaliser un doctorat en ayant un contrat doctoral, puis a abandonné et a connu une période courte de chômage (2 mois) puis a trouvé des CDD dans un zoo puis dans une grande enseigne de vêtement pour revenir éducateur itinérant pour enfin en 2016 (soit 6 ans après sont premier emploi dans la branche) CTD au CDSMR (avec un salaire faible et une forte quantité horaire dont il se plaint et qui le pousse à envisager de changer de branche). S.1 (homme, 29 ans) a fait toute sorte d'emplois dans l'évènementiel et dans le fitness depuis 1997 avant d'avoir été embauché par Unilever en 2011. Enfin, S.10 (femme, 35 ans) a travaillé comme éducatrice sportive en gymnastique en emploi jeune en 2005 puis suite à un déménagement elle fait du bénévolat dans un club, qui finit par la salarier, elle travaille alors aussi dans ce cadre pour le centre régional basé dans son club (elle gagne 1 200 euros par mois) elle complète son salaire par un mi-temps chez Décathlon (pour 700 euros par mois). En 2012 suite à des difficultés avec son employeur, elle cherche autre chose et est embauchée comme secrétaire en CDI dans deux comités départementaux. S.52 a été embauché en CDI dans son club de judo mais s'est retrouvé au chômage après des dissensions internes. Il a monté son propre club de loisir et complétait avec une activité de loisir avec des ânes. Il a investi ensuite le secteur sport-santé et a été salarié dans une association de l'hôpital (formation Dedicas) dans laquelle son temps d'investissement est allé

croissant (jusqu'à 100%) et où il a été amené à exercer des tâches d'encadrement des autres intervenants.

Profil 2 : Profil précaire (11 personnes)

Dans ce profil les personnes ne sont pas stabilisées dans l'emploi : soit elles ont des contrats précaires, soit le nombre d'heures réalisé est faible ; en outre, 8 sont en multi-emplois[37] et 2 en mono-emploi[38].
Quatre sous-profils se distinguent :

- Les jeunes en formation avec des contrats spécifiques : S.19 (femme, 26 ans) et S.20 (femme 26 ans) sont en formation l'une en tennis l'autre en VB. L'une passe son DE et a un contrat d'apprentissage dans son club et complète ses heures dans d'autres (mais c'est le club formateur qui la paye pour ses autres heures), l'autre passe son BPJEPS et a un contrat d'accompagnement pour l'emploi de 24H/ semaine financé à 70%. Les deux espèrent passer en CDI.
- Les saisonniers : S.8 (homme 43 ans) a un CDII dans un club d'escalade et complète son salaire en étant surveillant d'un parc accrobranches, il ramasse aussi des champignons. Il aimerait ouvrir un parc mais il doit pour cela passer le DE alors qu'il n'a pour le moment qu'un CQP. Il a toujours vécu de plusieurs petits boulots. S.27 (homme 22 ans) est aussi saisonnier en tant qu'opérateur dans un parc accrobranche. Il a fait de nombreux petits boulots et envisage de passer le BPJEPS pour accéder à un CDI.
- Les personnes qui ont des contrats précaires ou de faibles amplitudes horaires : S.26 (homme 40 ans) a été joueur de rugby période durant laquelle il a bien gagné sa vie, il a ensuite passé des diplômes notamment le DE, il a été CTS avec un CDI mal payé et est maintenant en CDII dans l'association support d'un club professionnel à seulement 25h/semaine. Il cherche à s'insérer dans une structure professionnelle mais souligne la rareté des opportunités. S.38 (homme, 39 ans) a un CDI dans un club d'athlétisme à 500 euros par mois, il tente de compléter son salaire en auto-entrepreneur par du coaching individuel et il essaie difficilement de s'imposer dans la préparation physique de clubs de diverses disciplines, il fait quelques heures au club de basket-ball de sa ville. S.22 (homme, 25 ans) est MNS contractuel et souhaiterait devenir ETAPS pour stabiliser son emploi, et S.31 (homme, 31 ans) est surveillant de baignade en intérim après été vendeur en CDI chez Décathlon. Il faut noter que cette forme de précarité n'est pas forcément subie, S.31 répond à la question sur la satisfaction de son emploi : « Oui très satisfaisante je gagne ma vie et j'ai des horaires de travail qui me permettent de me consacrer à ma petite famille. ». S.45 a été cadre de santé et après avoir passé le BPJEPS se consacre exclusivement à son travail dans le sport en multipliant les structures employeuses et en développant une approche sport-santé (club de basket, relais sport-santé, clubs de GV…) en tant que salariée ou auto-entrepreneuse. Elle perçoit la précarité de son travail mais précise l'avoir choisie et la préférer à son CDI de cadre de santé : « « *C'est vrai que par rapport à l'hôpital, il y a beaucoup de précarité. C'est évident…les contrats peuvent s'arrêter du jour au lendemain… l'hôpital ça reste moins précaire qu'une association. On sait bien une association du jour au lendemain, il suffit qu'il n'y ait plus de président. Elle peut se dissoudre. Et puis ce qui est compliqué quand on est éducatrice c'est que c'est*

[37] Entretiens : 8, 19, 20, 26, 27, 38, 45, 48, 49.
[38] Entretiens : 22, 31.

difficile de faire son planning c'est-à-dire on va vous proposer les soirs, toujours aux mêmes heures, mais il n'y a que cinq soirs dans la semaine. Des horaires en journée, ce n'est pas évident d'en trouver. Donc pour se faire un planning à 35 heures dans ce métier, c'est quand même dur. ».

- Le dernier profil concerne des personnes mises en fragilité par un changement dans leur situation : S.48 (homme, 28 ans), titulaire du BPJEPS, a eu un contrat dans un club de rugby, a travaillé au noir dans des salles ou clubs, était vacataire dans une école des sports puis surveillant en collège. Il a perdu ses différents emplois et se retrouve au chômage. S.49 (homme, 42 ans), titulaire du BE2) a réussi à se structurer un ETP grâce à deux clubs de taekwondo complété par des activités de surveillant de baignade l'été (il a son BNSSA), des vacations à la mairie en tir à l'arc (il a passé un CQP) mais son club principal se retrouve sans argent en raison d'une mauvaise gestion et sa situation s'est brutalement précarisée. Il envisage des solutions pour se stabiliser à nouveau, fusionner les deux clubs ou passer son BPJEPS AAN.

VII-1-3-2 Les profils des emplois secondaires dans la branche (EP hors branche)

Profil 1 : une carrière secondaire à part entière (3 personnes[39])

Dans ce premier profil on trouve des personnes dont l'emploi secondaire est un emploi qui prend une place importante tant en termes d'heures que de salaire. Il arrive même qu'il soit aussi rémunérateur que l'emploi principal. Dans leur parcours ces personnes construisent une véritable carrière avec des évolutions, des changements d'emploi en fonction de leur évolution de compétences.
Les personnes de ce groupe sont plutôt âgées (49, 50, 52 ans), deux sont enseignants d'EPS (un agrégé) et le dernier est employé dans une entreprise, ils ont été des compétiteurs parfois de haut niveau et ont les diplômes de leur discipline (kung-fu, tennis, rugby) : diplômes d'état et BE1, BE2. Deux (rugby, tennis) ont entrainé dans des clubs (pour le rugby plusieurs clubs successifs de niveau croissant) et ont fini par être directeur sportif d'un club. Deux ont monté leur propre entreprise : association et fédération pour le kung-fu, entreprise de coaching pour le tennisman.

Profil 2 : Une activité réduite complément de salaire (8 personnes[40])

Dans ce profil les EP sont variés : vendeur chez Décathlon, infirmière, moniteur de sport dans l'armée, intermittent du spectacle, employé de commerce, agent bancaire, étudiants (2). Les quotités horaires vont de 4 à 15H par semaine en CDD ou en CDI et les rémunérations de 120 à 600 euros par mois. Les personnes ont des diplômes fédéraux pour la majorité, le BNSSA (3 dont les 2 étudiants), la licence STAPS (3 dont 2 étudiants), un CQP (AMT). Les personnes peuvent être employées comme agent d'accueil (1 cas : S.5, homme 37 ans, barman et musicien il est agent d'accueil dans une structure d'escalade) mais la plupart entraîne, un seul fait la préparation physique (entretien 30, homme, 29 ans) dans le FB féminin.

Parmi eux, 3 aimeraient voir évoluer leur emploi. S.43 (infirmière de 31 ans) aimerait répartir ses temps de travail en 50%-50% au lieu de 80-20 : « *à long terme si j'étais sur*

[39] Entretiens : 15, 17, 39
[40] Entretiens : 5, 30, 32, 41, 42, 43, 46, 51.

un 50/50 ce serait top. Sachant que dans le 50/50 ce que j'aimerais c'est avoir un peu des activités annexes, je pense pas que du terrain, faire un peu de formation, de préparation physique Pas forcément avec une raquette dans la main, ça pourrait être de l'accompagnement de stagiaire, de la préparation physique. ». Seule la difficulté à avoir suffisamment d'heures et à trouver des clubs prêts à financer des activités hors enseignement d'une part et son niveau tennistique la pénalisant pour le BP d'autre part mettent un frein à ce projet.
S.30 et S.32 aimeraient vivre de leur activité dans la branche. S.32 précise : « *Je travaille aujourd'hui au sein d'une agence bancaire, et je pense avoir fait le tour du sujet, donc j'ai envie de me lancer dans quelque chose de nouveau, et je pense que la branche du sport me correspondrait bien*. ». Il aimerait devenir directeur de piscine mais n'a pas de plan précis pour y parvenir.
S.30 aimerait dans l'idéal être préparateur physique dans une académie de football d'un gros club : « *J'aimerais que ma situation évolue vers un temps plein pour vivre de ma passion mais aussi pour devenir une référence dans le métier et apporter ma vision des choses. Pour ça, il faut être reconnu comme une référence mais aussi avoir un bon réseau. Il y a beaucoup de préparateurs physiques mais peu de demande en haut niveau, je dois donc faire mes preuves dans ce club afin d'accéder à un niveau plus élevé.* »

Profil 3 : Les bascules d'un EP dans la branche à un ES dans la branche (4 personnes[41])

3 personnes parmi les 4 ont multiplié les petits contrats puis ont été titularisés dans une mairie. S.7 (homme, 45 ans) a eu des activités dans un club de rugby, était saisonnier en natation (BNSSA et BE natation) et faisait des vacations en tant qu'ETAPS dans une mairie qui l'a titularisé au bout de 10 ans (il avait alors 38 ans). S.33 (femme, 51 ans) titulaire d'un BE était vacataire dans une mairie, et entraineur dans un club et intervenait dans une association multisports en CDI, au bout de 20 ans elle a été titularisée dans la marie dans laquelle elle travaillait et a réduit ses heures dans son association. S.40 (homme, 36 ans titulaire du BESAPT) était vacataire dans une mairie et faisait des cours de GV (12H/ semaine avec 6 clubs et 6 feuilles de paie) et donnait des cours de tennis le weekend avant d'être pris à temps complet en mairie.
Enfin S.44 (femme, 44 ans), intervenait comme MNS dans une piscine et était vacataire dans des établissements scolaires, en 1997 à 35 ans elle passe le CAPEPS mais continue ses activités secondaires (dans la natation), essentiellement pour des raisons financières.

[41] Entretiens : 7, 33, 40, 44.

L'ESSENTIEL :

Les situations d'emploi sont très diversifiées.

De nombreuses personnes ont connu/connaissent des phases de précarité (multiplication des emplois, contrats précaires, faibles taux horaires, faible rémunération…).

Des bascules et un passage dans la précarité sont possibles car les structures associatives ne sont pas stables financièrement.

Les personnes avec des certifications variées (BE, BP, CQP dans diverses activités) sont plus aptes à retrouver une stabilité.

Peu de personnes envisagent de quitter la branche mais la très grande majorité envisage une évolution de leur emploi (selon l'enquête quantitative, + de 75% veulent se former).

Les personnes aimeraient changer pour plus de stabilité et une diminution de l'éclatement des structures employeuses mais aussi pour une transformation des tâches et une diminution des activités de face à face pédagogique pour des tâches managériales ou organisationnelles ou pour accéder à la pratique de haut niveau.

La multiplication des emplois n'est pas forcément subie. Elle est parfois soulignée comme une richesse (variété, possibilité de changer…)

La partie hors branche de l'ES est surtout représentée par de l'auto-entrepreneuriat. Celui-ci semble créer de la souplesse dans les modalités d'embauche et faciliter le multi-emploi mais reste une source de vulnérabilité.

C'est le lien fort avec un club ou la pratique de haut niveau qui facilite l'accès rapide à l'emploi stable.

Quand les personnes ont un ES dans la branche, leur EP est dans la grande majorité des cas en lien avec le sport

La plupart du temps les ES sont des compléments de salaire parfois fondamentaux dans les budgets

De nombreuses personnes en ES aimeraient vivre de leur emploi dans la branche mais se heurtent à un certain nombre de difficultés : faiblesse de leur formation, difficulté à trouver des structures employeuses à temps plein…

VII-2 Les trajectoires professionnelles des salariés

Au-delà de la photographie précédente des situations d'emploi des salariés, notre échantillon de 52 entretiens permet de mieux comprendre les dynamiques professionnelles des travailleurs de la branche sport. Il s'agit en particulier d'analyser la place et le rôle des situations de précarité et de fragilité dans les carrières, même lorsqu'elles sont stabilisées aujourd'hui.
Nous commencerons par décrire les caractéristiques des types d'entrée dans la branche sport. Puis nous analyserons les trajectoires professionnelles des interviewés en décrivant les processus de précarisation ou au contraire de stabilisation vécus au cours de leurs parcours. Nous observerons en particulier la place des emplois à faible temps de travail.

VII.2.1 Première entrée dans la branche

Avant même de s'attacher à analyser les trajectoires de salariés, les 52 entretiens réalisés nous permettent de faire un premier point relatif à leur entrée dans la branche. La question posée est donc la suivante : qu'est-ce qui fait entrer dans la branche ? Et comment ? Il s'agit en ce sens d'analyser les temporalités liées à cette entrée en se focalisant sur le « quand ? » tout autant que les motivations lui étant inhérentes.

Entrer dans la branche : temporalités et formations associées

Au sein du corpus d'entretiens étudié nous pouvons synthétiquement relever deux modes d'entrées professionnelles dans la branche sport : les entrées « précoces » et les entrées « tardives ». Les premières s'opposent aux secondes dans le sens où elles sont le fruit d'une continuité entre une phase de formation initiale et l'entrée sur le marché du travail au sein de la branche sport. En conséquence, le second cas de figure renvoie à des trajectoires d'individus ayant déjà eu une carrière en dehors de la branche ; ils sont en ce sens en situation de reconversion professionnelle. Par ailleurs, selon qu'ils s'insèrent à la suite d'une formation initiale ou qu'ils soient en situation de reconversion, les formations choisies tendent à être différentes.

Ainsi, 35 personnes se sont engagées dans une carrière professionnelle dans la branche de manière précoce, c'est à dire dans la continuité de leurs études. Inscrits dans une dynamique de formation initiale. Ces salariés ont pour la plupart suivi des études ou des formations du type STAPS (15 personnes) ou encore de Brevets d'Etat (10 personnes). Notons par ailleurs qu'ils disposent régulièrement d'une double (ou exceptionnellement d'une triple) qualification (par exemple STAPS +BE ou STAPS + DF ou CQP).

Si la première expérience professionnelle dans la branche semble majoritairement se faire dans la continuité d'une formation, il n'en reste pas moins que 16 interviewés ont quant à eux vécu des situations de reconversion les amenant à s'insérer plus tardivement dans la branche. Dans ces cas de figure, les formations choisies sont généralement des diplômes fédéraux ou encore des CQP. L'orientation vers ce type de formation/certification semble ici être en grande partie liée à de « l'orientation active » facilitée par les modes de prise en charge financière de la formation dans le cadre d'une

reconversion. A titre illustratif, un des acteurs de cette orientation n'est autre que le Pôle Emploi.

Ainsi, qu'ils entrent dans la branche sport de manière précoce ou tardive, tous les salariés entretenus ont connu une période de formation (un seul d'entre eux s'est inséré sans aucune formation). Egalement, tous considèrent la formation comme étant nécessaire.

De quelques acteurs influant dans l'engagement

Si la formation semble prépondérante afin d'entrer sur le marché du travail dans la branche sport, il est également important de noter qu'un certain nombre de salariés rencontrés évoquent spontanément l'influence que certaines personnes ont pu avoir sur leur choix d'orientation. En d'autres termes, s'il s'agit rarement d'une vocation (cf. infra), il n'est pas rare que des personnes soient motrices dans les choix d'engagement. Différents acteurs ont ainsi pu être repérés dans les parcours analysés : des acteurs institutionnels (Pôle Emploi, Mission locale) des acteurs de la formation (enseignants, moniteurs), des acteurs du monde fédéral (entraîneurs, directeurs sportifs) ou plus simplement des amis.

Tous ces acteurs ne jouent pour autant pas le même rôle. Lorsque certains agissent en véritables conseillers d'orientation et participent à la (re)définition du projet, d'autres se contentent de porter à connaissance l'existence de certains métiers. D'autres encore serviront de modèle, influençant parfois par un discours général sur le métier.

Illustrations :

S.4 (homme, 30 ans) : « *L'élément déclencheur a été une* ***discussion que j'ai eue au lycée avec mon professeur de mathématiques****. Comme j'étais très sportif, il m'avait conseillé de partir dans le STAPS. Moi, je voulais faire de l'architecture puis j'avais pensé devenir kiné. Il aurait fallu pour cela que je sois dans les dix meilleurs de ma promo mais j'ai pas assez travaillé au final. Du coup, je suis parti en STAPS et je ne le regrette pas.* »

S.9 (homme, 29 ans) est BE escalade. Il évoque le fait que si au départ son idéal professionnel n'est pas dans la branche, sa période de vie étudiante va être une période déterminante dans ses choix. En effet, c'est durant ces années (entre 18 et 23 ans) qu'il va rencontrer des personnes « *importantes* » qui vont influencer son parcours, et notamment la rencontre de nombreux moniteurs d'escalade ou guides. « ***Le premier guide que j'ai croisé*** *[…]* ***je me suis dit c'est un super boulot*** ». A la suite de ces rencontres il fait évoluer son projet et envisage de devenir guide de haute montagne, projet qu'il revoit « à la baisse » en tant que moniteur d'escalade car le métier de guide est trop engagé selon lui.

S.28 (homme, 39 ans) se reconvertit dans la branche à la suite d'un licenciement économique. Ce sont les services de l'emploi qui vont lui indiquer la possibilité de se former dans le sport pour vivre de sa passion : « *Ce n'est pas l'école qui m'a poussé dans cette trajectoire, c'est plutôt par* ***pôle emploi****, c'est là que je me suis dit pourquoi pas travailler dans ma passion* ».

S.40 (homme, 36 ans) souhaitait devenir joueur professionnel. Des soucis de santé l'empêchent de concrétiser ce rêve et l'obligent à se réorienter. « *Ce qui m'a sauvé, c'est d'aller à* ***pôle emploi*** *… Ils m'ont dit on a fait un bilan de compétences. Il en est ressorti que je voulais faire prof de sport. Ils m'ont dit tu pourrais à l'université. En regardant tous les postes, j'ai dit*

non moi je ne veux pas travailler au lycée et collège. En plus c'était des longues études. Ça ne m'intéresse pas du tout. Mais je veux travailler dans le sport… cette personne de pôle emploi était vraiment très compétente ; elle m'a vraiment aidé… ».

S.48 (homme, 28 ans) : « *C'est la* ***mission locale*** *qui m'avait positionné là-dessus. Par rapport à mon profil sportif, ça collait bien et je l'ai eu assez facilement* ».

S.38 (homme, 30 ans) : « *Je voulais m'orienter dans ce sport et ce qui m'a totalement convaincu c'est quand j'ai passé mes diplômes****, j'ai rencontré un professeur****, Marc Grouillot, vous pouvez le retrouver sur Google, c'est un homme très connu en France, c'est un homme passionnant et très pédagogue, qui m'a totalement transmis cette pédagogie et cette passion-là. C'est quelqu'un d'un peu atypique mais voilà* ».

Passion sans vocation

Une socialisation sportive précoce : la passion comme moteur

Qu'ils se soient professionnalisés précocement ou tardivement au sein de la branche, notons que la quasi-totalité des salariés rencontrés ont un passé de sportif. Ils se définissent ainsi presque tous comme des « passionnés », leur pratique se construisant comme un élément fort de leur existence. En conséquence, le point commun de tous ces salariés est en quelque sorte de vivre de leur passion pour le sport.

La place du bénévolat

Cette passion se conjugue parfois et rapidement avec un engagement bénévole dans leur club. C'est par ailleurs généralement dans cette situation de pratiquant investi dans son club que les premiers diplômes fédéraux sont passés. En tant que bénévole plusieurs fonctions sont généralement exercées : arbitre, présence sur les compétitions ou les événement organisés par le club ou encore encadrement des plus jeunes.

Quand passion ne signifie pas vocation

Pour autant qu'ils vivent de leur passion, il est important de noter que cette passion s'est construite en tant que pratiquant pour la plupart des salariés interrogés. Ce qu'évoquent finalement un certain nombre d'entre eux c'est que leur « *Dream Job* » ne correspond finalement pas au métier qu'ils exercent aujourd'hui.

Si la passion semble bien être au cœur des trajectoires des salariés interrogés, il n'est donc pas possible pour autant de parler de régime vocationnel au moment de leur entrée dans la branche. En effet, s'engager de manière vocationnelle sous-entend que l'individu ne travaille pas pour gagner sa vie, mais qu'il la gagne pour pouvoir exercer une activité spécifique. C'est en ce sens que l'engagement spirituel ou encore artistique peut, dans de nombreux cas de figure, être qualifié de vocationnel.
Ainsi, bien que passionnées de sport, rares sont les personnes interrogées qui avaient un projet professionnel clairement défini au sein de la branche sport (ou même au sein de la filière dans son sens large). Parfois, le fait de passer un diplôme peut également être envisagé comme une roue de secours ou une opportunité pour des compléments de revenus.

Quelques illustrations :

S.2 (homme, 23 ans) se réoriente dans le domaine sportif après un échec en contrôle de gestion.
S.3 (homme, 24 ans) ou encore S.18 (homme, 34 ans) et S.40 (homme, 36 ans) rêvaient de devenir joueurs de football professionnels. Voyant ce rêve lui échapper, S.18 a même envisagé de devenir professeur de marketing avant de se réorienter vers un BE.
S.4 (homme, 30 ans) souhaitait travailler dans l'architecture… ou devenir kinésithérapeute.
S.10 (femme, 34 ans) se projetait dans une carrière de biologiste.
S.20 (femme, 26 ans) envisageait la carrière de juge pour enfant.
S.27 (homme, 22 ans) souhaitait devenir gestionnaire d'équipement.
S.29 (homme, 47 ans) se voyait officier de police.
S.37 (homme, 46 ans) faisait des études de notaire.
S.38 (homme, 30 ans) voulait devenir kinésithérapeute, comme son père.
S.42 (homme, 20 ans) envisageait en premier lieu la carrière d'enseignant d'EPS avant de se « rabattre » vers le BNSSA.
S.47 (homme, 35 ans) voulait faire de l'archéologie.

De ce fait, nous faisons généralement face à de véritables cas d'« indécision vocationnelle », entendue comme « incapacité d'une personne à définir un projet scolaire et professionnel qui lui convienne et à faire des choix en conséquence »[42] ? En d'autres termes les salariés interrogés font pour une grande partie d'entre eux preuve d'indécision en ce sens qu'ils éprouvent des difficultés à arrêter un choix de carrière. Que ce soit dans ou en dehors de la branche, ils ont fait face à diverses opportunités sans pour autant définir la carrière dans la branche sport comme une priorité. Dans notre cas de figure il semble donc que l'indécision touche à la fois le métier (une indécision de fin) et en conséquence la formation (indécision de moyen).

Illustrations :

S.4 (homme, 30 ans) : « *moi,* ***je voulais faire de l'architecture*** *puis* ***j'avais pensé aussi devenir kiné*** ».

S.6 (homme, 37 ans) est entraîneur de tennis. C'est un cas typique d'indécision à la fois sur les fins et les moyens. En effet, il ne sait pas exactement pourquoi il fait STAPS ; il change d'ailleurs d'orientation en cours de licence (Education & Motricité puis Management) puis finalement se dirige vers un diplôme d'entraîneur fédéral :
« ***Je n'étais pas sûr de vouloir faire ma vie dans le sport*** *au départ, mais par contre, ça a toujours été une option pour moi.* ***Ça a toujours été un gros problème pour moi de savoir ce que je voulais faire****.* ***Ce n'était pas clair****, donc j'ai toujours été plus dans le moment présent que la projection. J'étais bon élève, on ne me proposait pas d'option, les gens ne s'inquiétaient pas pour moi, ça m'angoissait, c'était flou* ». « *Après le BAC, je ne me dis pas du tout que je vais me professionnaliser dans le sport.* ***Je rentre par défaut en STAPS*** ». « *La Licence, c'est histoire d'en avoir une… ».* « ***Je passe l'entraîneur fédéral car c'était facile*** *pour moi… pour moi,* ***c'était l'option B professionnelle*** ».

S7 (homme, 45 ans), handballeur détourné du sport par son père (non compatible avec des études selon lui) s'est **inséré dans la branche par le biais du concours d'ETAPS alors qu'il était en formation d'histoire** et envisageait initialement de passer le CAPES pour devenir enseignant.

[42]. Larue, A., Malenfant, R., & Jetté, M. (s. d.). L'indécision vocationnelle et le retour aux études. *Savoirs*, (19), pp. 57–74. [En ligne] http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=SAVO_019_0057

S19 (femme, 26 ans) est BE tennis. Elle hésite beaucoup au début entre se professionnaliser dans le sport (professeur de tennis ou enseignant d'EPS) ou faire de l'histoire (enseignant d'histoire géographie). « *Prof de sport, je n'ai jamais trop envisagé, après j'ai toujours pratiqué du sport. J'aimais bien ça, je me suis dit aller* ***je me lance là-dedans mais sans vraiment de projet au niveau métier****. Par rapport à l'histoire-géo, je me suis dit, en dehors de prof… finalement j'ai pensé que ce serait plus varié en STAPS* ».
Elle présente in fine deux fois le concours de professeur des écoles sans être reçue. « ***Du coup, je me suis dit je vais peut-être finir par passer mon BE de tennis*** ». Mais quoi qu'il en soit le BE tennis, « ***au début c'est un plan B*** ».

Si les pratiquants interrogés sont pour la très grande majorité des passionnés de sport, ils n'en ont pour autant pas eu tous la vocation professionnelle (loin s'en faut). De ce point vue les parcours d'entrée dans la branche relèvent davantage de l'opportunité que de projets aux contours bien dessinés. S'ils n'étaient pas prévus initialement, ils n'en restaient pas moins envisageables et donc possibles ; sans quoi ils ne se seraient pas concrétisés. Aussi, même les salariés dont le parcours se rapproche le plus de la situation de vocation évoquent généralement et malgré tout leur opportunisme face à différents choix possibles.

Illustrations :

S.4 (homme, 30 ans) : « *moi, je voulais faire de l'architecture puis j'avais pensé aussi devenir kiné. Il aurait fallu pour cela que je sois dans les dix meilleurs de ma promo mais j'ai pas assez travaillé au final.* ***Du coup, je suis parti en STAPS*** *et je ne le regrette pas* ».

S.6 (homme, 37 ans) : « *Après le bac, je ne me dis pas du tout que je vais me professionnaliser dans le sport.* ***Je rentre par défaut en STAPS*** ».

S.11 (homme, 32 ans) est entraîneur d'athlétisme.
« *C'est la chance de pouvoir travailler dans un domaine qui me passionne (…)* ***c'était une opportunité*** *que j'ai eue et que j'ai pu saisir* ».

S.26 (homme, 40 ans) : « *Voilà, le rugby ça a vraiment été un parcours de vie,* ***je suis tombé dedans par hasard****, ça m'a apporté beaucoup de choses, ça m'a construit* ».

S.36 (homme, 53 ans), est BE tennis.
« *En fait* ***je suis rentré là-dedans par défaut*** *moi, pour des raisons personnelles. En fait, je pensais faire des études de maths et après le bac il s'est passé des choses dans ma vie qui m'ont poussé à aller un an en CREPS* ».

Si l'entrée dans la branche ne semble pas corrélée avec des motifs d'engagement d'ordre vocationnel, la poursuite et le maintien dans celle-ci s'en rapproche davantage. En effet, certaines dispositions « stabilisées » apparaissent à la lecture des entretiens. Particulièrement, la première conséquence d'une carrière dans la branche sport semble se situer dans la pluriactivité ou plus exactement l'emploi multiple. Celui-ci semble propre à compenser le défaut de ressources immédiates tirées d'un emploi unique, à l'image des artistes devant vivre d'emplois différents dans la mesure où leur activité d'artiste ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins. A l'image de l'art, l'emploi multiple dans le domaine du sport ne semble ni anomique, ni totalement anormal : il semble au contraire constitutif de la définition même de ce qui doit être pour vivre de sa passion pour le sport au sein de la branche. La question qui se pose alors est de savoir

s'il faut ou non dénoncer ce phénomène de l'emploi multiple en le considérant comme « anormal ».

VII-2.2 Les dynamiques de précarisation et stabilisation

Nous analysons ici les trajectoires des interviewés pour décrire leurs dynamiques positives ou négatives en termes d'amélioration de la situation professionnelle et personnelle. On ne s'intéresse pas à un état (précaire, stable) – abordé dans la partie VII.1 – mais à l'histoire et à la carrière (au sens de succession de postes et d'emplois) des professionnels en observant deux processus inverses :

Précarisation : concerne tout ce qui accentue une situation professionnelle et personnelle de précarité et fragilité : insuffisance des temps de travail, manque de revenu, éparpillement subi du travail dans le temps ou l'espace, dispersion subie des employeurs, statuts précaires, dégradation des conditions de travail…

Stabilisation : concerne inversement tout ce qui améliore et stabilise la situation professionnelle et personnelle et permet une ascension sociale : augmentation du temps de travail, accroissement de revenus, concentration des activités professionnelles, consolidation des statuts…

Pour chaque dynamique, il est possible de repérer des facteurs ou des ressources qui déterminent, accentuent ou limitent le processus à l'œuvre :

- Personnels, qu'ils relèvent des sphères professionnelles, familiales ou amicales (ex. : maladie, déménagement, accident, divorce, naissance, formation, rencontre…)
- Contextuels [43], relatif à l'employeur (ex. : faillite, développement…) ou à l'environnement plus général (ex. : crise, changement réglementaire…)

Repères généraux sur les dynamiques

Sur les 52 salariés, 36 ont vécu au moins une phase de précarisation dans leur carrière, ce qui confirme le caractère courant de la précarité pour les salariés de la branche. Néanmoins, un nombre plus grand (45) de salariés témoigne d'une phase de stabilisation au cours de laquelle la situation professionnelle s'améliore.
Plus intéressant, les parcours de 31 salariés ont impliqué les deux processus, le plus souvent une phase de stabilisation faisant suite à une première période de précarisation : après des difficultés à amorcer sa carrière, une étape cumulative s'amorce.

Illustration :

L'exemple de Cyril, (S.6, 37 ans) aujourd'hui en CDI en tant qu'entraîneur de tennis de table est significatif. Après un parcours de formation en STAPS (licence) et de stages, Cyril choisit un axe de professionnalisation dans la branche et une **entrée par la presse sportive**. Pendant plusieurs années, certes en emplois, mais **balloté entre petits boulots, vacations et contrats précaires non** stabilisés (mauvaises conditions d'emplois) dans la presse sportive, il ne

[43] Qui dépasse l'individu, qui pourrait frapper quelqu'un d'autre…

parvient pas à en vivre. Il décrit aisément cette période « *ça restait précaire mais je me donnais 5 ans pour me dire soit j'y arrive ou non* ». In fine, il **rencontre sa future sa femme**, souhaite s'ancrer avec elle à Lyon. Une **bifurcation** s'opère, joueur de tennis de table de très bon niveau, il **se voit proposer un poste d'entraîneur qui se stabilise progressivement au fil des années depuis 10 ans**.

Mais l'inverse est aussi possible : un événement professionnel ou un accident biographique peut précipiter une phase de précarisation.

Illustration :

S.9 (homme, 39 ans) est **moniteur d'escalade depuis une quinzaine d'année, co-gérant et co-fondateur d'un bureau des moniteurs dans la région grenobloise**. Son emploi se répartit entre des tâches de gestion administrative et d'encadrement en face à face pédagogique. Progressivement, il **fait évoluer son poste en partageant cette activité principale avec un emploi en CDI dans un syndicat professionnel**. Depuis 5 ans, des **problèmes de santé** viennent progressivement s'installer jusqu'à faire basculer sa trajectoire et amorcer une **rupture** puisqu'en janvier 2016 le médecin suggère d'arrêter l'encadrement du fait de sa santé. L'avis consultatif du médecin est : « *d'envisager un autre métier qu'un travail en hauteur ». La préconisation est suivie mais une rupture s'opère avec une désorientation et une perte de perspectives subies, faisant émerger un mal-être et une perte de revenus certaine « ça me manque en volume financier et en termes d'intérêt personnel (…) ce qui m'embête c'est de ne plus exercer en encadrement, ça me met mal à l'aise. Ça me manque, ça créé une distance avec le milieu… Je suis arrivé sur ces deux postes en tant que moniteur et ne plus être moniteur ? Je suis en attente. C'est dur à avaler… je ne veux pas tout abandonner* ».

Faire carrière dans la branche est le plus souvent un processus long et progressif. Les trajectoires courtes de stabilisation sont dans notre échantillon relativement rares. Deux parcours illustrent particulièrement bien cette dynamique linéaire et rapide. Le cas de S.2 (homme, au parcours relativement linéaire en termes de stabilisation). Sportif amateur, investi bénévolement en club, il commence son entrée dans la branche par des petits boulots « sport », puis rentre en formation professionnelle (réorienté en STAPS après des études en gestion, il fait une L3 et Master Management des Organisations Sportives), effectuant stage et apprentissage dans la branche, sa professionnalisation apparaît vraisemblablement directe puis qu'il doit être recruté comme directeur adjoint d'un centre de foot indoor.

Au total, 19 trajectoires peuvent être considérées comme relativement linéaires : sans exclure des périodes de difficultés, l'insertion professionnelle et la carrière reste rectiligne, orientée autour du même type de travail et de métier.

Illustrations :

S.4 (homme, 29 ans) présente un cas assez rare de trajectoire linéaire avec stabilisation directe. Pratiquant amateur de football, titulaire d'un bac S, il suit un parcours de formation initiale universitaire en STAPS. De sa licence 3 (spécialisation en management du sport) à son M2, il enchaîne des stages (auxquels s'ajoutent des CDD saisonniers pendant l'été) dans différents centres de foot indoor. Il change de structures et ses responsabilités s'accroissent. Profitant de la croissance du secteur et du groupe qui l'emploie, il est recruté dès sa diplomation en tant qu'adjoint du dirigeant d'un centre pendant deux ans, puis a « *l'opportunité ensuite de prendre la direction du centre P.-I., poste que j'occupe là aussi depuis deux ans. A côté de ça, j'ai d'autres expériences. J'ai travaillé les étés avec mon père sur des structures de chantiers. En réalité, la*

précarité, je ne l'ai pas vraiment connue. J'ai bossé pendant mes études sur des tas de CDD, c'était les week-ends chez « X ». Je voulais en fait garder un pied dans l'entreprise et j'ai bien fait ». Les emplois annexes, non subis, apparaissent comme des leviers d'une stabilisation rapide.

S.23 (homme, 54 ans), ancien compétiteur et passionné de canoë-kayak (CK) se professionnalise progressivement dans ce secteur outdoor : « *J'ai passé les diplômes fédéraux pour pouvoir travailler pendant les vacances scolaires. Voyant que j'aimais encadrer, je me suis renseigné pour en faire mon métier. J'ai travaillé pendant un an au Comité Régional de CK « X » comme stagiaire. Cela m'a permis de me former aux différentes activités de ce métier. Ensuite, j'ai passé le diplôme d'état afin de travailler professionnellement ».* Les situations professionnelles de départ sont difficiles *(« les débuts furent laborieux »* se souvient-il) et la lente stabilisation de l'emploi va de paire avec le développement du club qui l'emploie*. « J'ai toujours travaillé dans la même structure. J'ai eu de la chance d'avoir des personnes compétentes au sein de l'équipe dirigeante, Ils ont toujours été à l'écoute. (…) On a tout de suite monté un projet pour la construction d'une base nautique, cela a pris vingt ans* ». Les deux temps pleins actuels ont été possibles par la diversification vers « *l'accueil de différents publics. Nous accueillons tout au long de l'année les scolaires des collèges environnants. Nous avons également suivi une formation pour accueillir des personnes handicapées. Cette formation fut très enrichissante, cela a changé ma manière d'enseigner. De plus, nous organisons différents challenges pour des sociétés. Bien sûr il ne faut oublier l'encadrement des jeunes du club et les compétiteurs, en effet nous avons des athlètes en équipe de France* ».

En majorité pourtant, les salariés interviewés ont des trajectoires plus chaotiques, dont les étapes semblent moins prévisibles.

<u>Illustration :</u>

S.16 (homme, 26 ans) suit un Master STAPS tout en travaillant comme éducateur sportif itinérant (CDSMR) spécialisé tennis de table. Il quitte ce poste stable (CDI) à temps très partiel (10h/semaine) et quitte la branche car il a une opportunité de s'engager dans une thèse financée avec allocation et enseignements à l'université. Il arrête ce CDD de 3 ans à la fin de la première année (manque de suivi par sa directrice de thèse). Pendant deux ans, il cumule les petits contrats en dehors de la branche (tourisme, habillement…). En 2014, le CDSMR lui propose de reprendre un CDI à temps plein (son remplaçant quitte le poste). En 2016, il monte en responsabilité pour devenir conseiller technique départemental, avec situation professionnelle dégradée (pas d'augmentation de salaire, accroissement de la charge de travail, gestion compliquée des bénévoles). Il juge le niveau de rémunération très insatisfaisant (1 200€ avec niveau Master) et se prend à rêver de nouveau d'une thèse.

Les bifurcations professionnelles, voire les ruptures sont de fait courantes : 30 interviewés en ont connues, 5 autres en projettent une.

Les dynamiques professionnelles sont également complexes car presque toujours liées à l'addition de plusieurs facteurs.
Sur les 36 salariés ayant vécu une phase de précarisation, seul 8 cas semblent être rattachés à un facteur principal : faible professionnalisation des clubs d'athlétisme (S.11), déqualification d'un diplôme de danse créant une barrière à la professionnalisation (S.12), naissance des enfants (S.31)…
Le plus souvent (20 cas sur 36), on observe d'ailleurs une interdépendance entre des facteurs personnels et contextuels qui déclenchent ou amplifient la précarisation.

Illustration :

S.49 (homme, 42 ans). Ce profil illustre parfaitement le cumul des facteurs déclenchant et entraînant une fragilisation réelle. Cet homme de 42 ans, entraîneur de taekwondo est soumis à une précarisation progressive depuis le divorce avec sa femme, la garde de ses enfants qui l'ancre géographiquement de manière forte et bloque l'accès à certains emplois, son emploi en CDI au club remis en question par la mauvaise gestion de son employeur créant un contexte de vulnérabilité professionnelle :
« En ce moment mon poste est à deux doigts de sauter parce que le club n'a plus de sous, le président a joué avec la caisse depuis 3 ans (…). En ce moment, je n'ai que mes 1 200 euros donc comment je fais pour vivre ? J'ai appelé les services sociaux et je touche 680 euros de CAF, plus 200 euros de pensions de mon ex car elle n'a pas les enfants ».

Le même constat peut être fait pour la stabilisation. Dans 6 trajectoires l'ascension sociale paraît déterminée par un événement central : entrée dans un réseau de santé (S.52), acquisition d'un diplôme BPJEPS pour se mettre en conformité avec la réglementation (S.20), mise en couple et naissance d'enfants (S.5)… La conjonction de facteurs personnels et contextuels est majoritaire (25 cas sur 45) mais moins courante que pour la précarisation.

Les facteurs les plus récurrents des dynamiques

Chaque trajectoire est singulière, et les dynamiques s'expliquent par la conjonction de nombreux facteurs interdépendants. Il faut donc rester prudents dans l'analyse des facteurs qui amplifient ou atténuent une précarisation et/ou une stabilisation. A titre indicatif, il reste possible d'identifier quelques facteurs plus réguliers que d'autres.

Précarisation (concerne 36 interviewés)

Le premier facteur de précarisation (18 interviewés) relève de la sphère extraprofessionnelle via les **ruptures biographiques** dans la vie personnelle et familiale. La naissance des enfants est régulièrement citée : il devient par exemple plus difficile (ou plus souhaité) de travailler sur les créneaux de fin de journée, ce qui fragilise les équilibres. Les enjeux de revenus deviennent aussi plus pressants. La mobilité résidentielle (qui peut être liée à une rencontre) peut également remettre à plat tout le travail laborieux de constitution d'un réseau professionnel : il va falloir recréer dans un nouveau territoire un capital d'employeurs. Une blessure, une maladie ou une séparation sont autant d'accidents biographiques (parfois nés de la précarisation) qui précipitent encore plus les difficultés.

Le second facteur cité (par 16 interviewés) est contextuel[44] et renvoie aux **conditions structurelles précarisantes** notamment pour les emplois de type éducateur : beaucoup d'établissements offrent chacun peu d'heures de face-à-face sur des horaires similaires (fin de journée, mercredi, week-end). Cela produit des plages d'emploi insuffisantes, et un éparpillement des heures et des lieux de travail qui ne favorise pas la stabilisation (fatigue, planning mouvant et complexe, mobilité extrême…). Il en va de même dans les secteurs liés au tourisme et aux loisirs avec un effet marqué de saisonnalité et parfois de climat : pic d'activité en pleine saison, creux ensuite. Même dans des secteurs plus

[44] Pour plus de détails sur ces aspects, *cf*. VI (Bilan employeur) et VII-4 (Effets de secteur).

spécialisés comme le sport professionnel, il existe une forte intensité concurrentielle qui complexifie l'accès et la stabilisation dans l'emploi.

Un dernier facteur récurrent (10 interviewés concernés) renvoie au **manque de professionnalisation des employeurs** en particulier dans le mouvement sportif : insuffisance du management (manque de compétences, indifférence), influence politique trop marquée, dépendance vis-à-vis des subventions, manque de vision empêchant de pérenniser des emplois aidés, fragilité de l'équilibre des associations…

Stabilisation (concerne 45 interviewés)

Le premier facteur de stabilisation (24 personnes le citent explicitement) dans la branche est **le diplôme et la formation,** ou plutôt les diplômes. En effet, la stabilisation est amplifiée pour les personnes enrichissant **leur portefeuille de compétences** (ou simplement levant une barrière pour accéder à un niveau professionnel supérieur) par des diplômes ou spécialisations additionnelles qui permettent d'accéder à de nouvelles niches d'emploi (donc de nouveaux contrats) et parfois d'être mieux payé.

Le second facteur souligné (par 16 interviewés) est le rôle du **réseau**. Les relations sociales sont essentielles pour être informé d'opportunités professionnelles (et établir la confiance) qui sont des opportunités de stabilisation. Elles ne se limitent pas au réseau professionnel élaboré au cours de la carrière, mais elles comprennent les réseaux plus personnels établis dès la pratique sportive personnelle, l'implication bénévole dans le tissu associatif ou encore lors des formations.

Un dernier facteur d'ordre plus contextuel est mis en évidence (par 15 interviewés) : la capacité à cumuler et animer des **emplois multiples** (et souvent des statuts différents). Si l'adage « ne pas mettre ses œufs dans le même panier » est cité explicitement par deux personnes (S.12 et S.45), cette stratégie est mise en œuvre par de nombreux salariés. La multiplication des statuts (en particulier salarié et auto-entrepreneur) permet de faciliter l'obtention de nouveaux contrats. En effet l'auto-entreprise apparaît comme une réponse pour assouplir les démarches administratives (et optimiser à court terme les revenus) au détriment des protections sociales. On est clairement dans une « débrouille » où les interviewés se retrouvent à gérer eux-mêmes les contraintes d'emplois multiples. On notera que la stabilisation paraît renforcée lorsque sont mis en place des dispositifs formels de mutualisation d'emplois (cités 6 fois, par exemple : recrutement par Profession Sport ; emploi partagé entre plusieurs employeurs ; mise à disposition d'un salarié par un employeur principal) qui protègent beaucoup mieux les salariés.

Place et rôle de l'emploi à temps très partiel dans la trajectoire

En écho à ce qui a été vu dans la partie VII.1, les situations d'embauche à faible quotité[45] sont récurrentes dans les parcours professionnels de notre échantillon. Pour autant, leur importance et leurs fonctions sont très variables selon les cas. Parfois subi, parfois choisi, le travail à temps partiel dans la branche recouvre 4 types de situations :

[45] Ou des situations de substitution équivalentes : défraiements, travail au noir, auto-entrepreneuriat… (voir partie VII.3).

Cas 1 : Un complément de salaire (occasionnel ou durable) avec activité principale :
« Ma situation n'est pas du tout stable. Mais je sais que si je pars, je ne suis pas à la rue » (S.17, Homme, Professeur d'EPS et entraîneur rugby pro)

Qu'il s'agisse d'étudiants en recherche de « jobs » (voire de premières expériences professionnelles) ou de salariés ayant déjà un emploi principal, l'emploi à temps partiel n'est pas subi. Ressource d'appoint (parfois essentielle et permettant d'aménager des « niches de vivabilité »[46] améliorant le quotidien), source de satisfaction professionnelle (assouvir sa passion), il ne renvoie pas à un vécu de précarité.
Pour la branche Sport, ce profil ne semble pas présenter pas d'enjeux prioritaires. Au premier regard, on pourrait penser qu'il capte une activité salariée qui manquerait à d'autres salariés sans emploi principal en quête d'heures. Or, à la vue des caractéristiques courantes de ces emplois (période de tension dans la semaine : fin de journée, mercredi après-midi ; emploi saisonnier), le cas 1 comble des manques auxquels ne peuvent répondre les autres salariés.

Illustration :

S.44 (femme, 44 ans), professeur d'EPS et maître nageur en emploi annexe, est particulièrement représentative de l'expression de ce cas puisqu'après un parcours stabilisé (BNSSA, puis CAPEPS) depuis longtemps dans la branche en tant qu'enseignante EPS, elle explique aisément avoir toujours eu des emplois annexes et multiplie les petits contrats depuis une vingtaine d'année (dans la même association pour certains). Emplois ayant rempli des fonctions différentes selon les périodes de sa vie, notamment personnelle. Comme elle l'explique, « *au départ sur cet emploi, j'étais étudiante donc j'avais besoin de travailler* ». Cet emploi alimentaire dure depuis vingt ans. « *C'était une histoire financière mais je n'ai jamais arrêté ce truc là, je pense que c'est que j'aime ça, je n'aime pas être le soir devant la télé. Très sincèrement, être que prof d'EPS avec des gamins difficiles et rebondir dans une association avec la sécurité, c'est agréable. Bon j'étais crevée le soir... mais si je m'interroge sincèrement j'aimais faire ça quand même* ». Elle évoque volontiers le besoin et l'intérêt qu'elle trouve de manière compensatoire dans cette forme alternative d'emploi lui permettant ainsi de s'échapper de l'institution pesante où elle exerce son plein emploi : « *Moi ce que j'aime, c'est la diversité dans mon travail. Je te redis moi si j'avais fait que prof d'EPS, je me serais fait chier… Ça représente 20h de travailler dans un bahut avec des enfants difficiles, et moi dans les associations je rencontre des gens différents, des professions libérales…* ».
L'intérêt de ce cas est qu'il traduit l'idée que pour certains ces formes de compositions professionnelles sont une des réponses à leur recherche d'équilibre, d'épanouissement et en quelque sorte de stabilité, donc complètement choisis. Il raconte à ce sujet : « *je crois que je suis faite pour travailler et avoir différentes vies professionnelle*s ».

Cas 2 : Une étape précaire dans une phase de stabilisation

Le début de parcours de nombreux interviewés qui ambitionnent une carrière dans la branche se caractérise par des situations de précarité : un seul poste à temps partiel, multiplicité de micro-contrats, postes de courte durée… La dynamique de stabilisation passe alors par la constitution, parfois laborieuse, d'un réseau d'employeurs et d'un portefeuille élargi de compétences. Le salarié accumule les contrats et multiplie les

[46] Weber F. (2008). *Le travail au noir : une fraude parfois vitale ?*. Paris : Éditions Rue d'Ulm.

employeurs pour composer progressivement une situation salariale satisfaisante. L'emploi à temps (très) partiel est ici subi, mais il constitue une étape de la professionnalisation et parfois un levier vers une ascension sociale : constitution d'expérience et de réseau, validation de compétences, opportunité de formations internes (ex : c'est le cas de l'EPGV où S.40 et S.12 ont par exemple suivi des formations en interne dont certaines sont valorisables hors de la fédération tout au long de leurs périodes d'intervention), rencontres et conseils permettant de s'orienter vers des formations nouvelles…

Illustrations :
Sur l'EPGV, S.40 (Homme, 36 ans), entraîneur EPGV et animateur sportif mairie. Il intervient sur les activités suivantes en GV et explique la dynamique des formations suivies : Zumba, LIA, step, renforcement musculaire, musculation, stretching. « *A savoir que la GV il y a quelque chose qui est pas mal, ce sont des journées de formation. Si tu veux développer certaines compétences, genre stretching, tu fais des stages et payés par les clubs. Pas tous, mais moi à chaque fois je me suis fait payé par des clubs. Ca peut être une journée ou trois jours et c'est diplômant. C'est une fédération qui est très politique et là tu peux passer le BESAPT par exemple... Il y a des diplômes qui sont donnés par cette fédération. Ils sont habilités pour donner des diplômes. Ils ont plein de diplômes donc ils ont morcelé ça. Par exemple en disant si vous voulez être spécialiste Zumba, vous pouvez faire ça... Tu n'es pas obligé d'avoir fait les formations pour pouvoir bosser. Ce n'est pas une prérogative de la GV. En fait c'est une prérogative que si tu n'as pas le BESAPT.... Si par exemple tu as un master en sport et que tu veux faire de la GV là tu es obligé de passer les diplômes... et pour la Zumba ce diplôme est valorisable ailleurs qu'à a GV mais pas tous. Ca dépend du volume d'heures... ils ont un système alternatif de formation. Ce qui est très bien, je pense qu'ils y gagnent car ils fidélisent vachement leurs profs parce qu'ils te fournissent tout. Ils te payent des formations, après ils ont tout intérêt quand ils veulent développer un cours, ils disent on paye la formation du prof comme ça il sera compétent et on aura du monde* ».

Sur le cas 2. S.12. (Femme, 48 ans), éducatrice sportif à la fédération EPGV et dans une école des sports, est dans une dynamique de fragilisation en début de parcours, avec un changement réglementaire sur les diplômes de danse qui empêche d'accéder à son idéal de carrière de professeur de danse. « *J'ai fait une filière universitaire au cas où, pour être institutrice, rien à voir avec le sport. Et puis en parallèle, le brevet d'état pour au cas où si la fac ne plaisait pas je pouvais récupérer la branche danse. Et puis, j'ai choisi le brevet d'état, j'ai abandonné la psycho, et boulette parce que le brevet d'état l'année où je l'ai passé, on fait une distinction entre l'art et le sport. Donc je me suis retrouvée avec un socle commun mais la danse ne faisait plus partie du brevet d'état mais d'un diplôme d'état donc fallait que je repasse tout sur une autre branche qui était le diplôme d'état et comme j'avais arrêté la danse depuis 4/5 ans, je n'avais plus le niveau moi pour passer le diplôme d'état danse, donc enfin de compte je suis restée brevet d'état pour enseigner l'éducation physique dans les écoles primaires* ».
Elle subit le peu d'offres et d'opportunité d'emplois au début de sa carrière. Se déploie progressivement une montée du nombre d'employeurs (club, école) sur de très petites quotités principalement par effet de réseau et d'opiniâtreté. Un déménagement (pour raison de cœur) en département limitrophe permet d'élargir la « zone de chalandise ». S'ensuit un processus de stabilisation par : la multiplication des employeurs et des emplois (jusqu'à 8 structures aujourd'hui), un accompagnement en vue d'une spécialisation (formation) de l'EPGV vers des interventions dans le domaine du sport-santé, et un poste de tutrice et de jury pour le passage des CQP. « *En cumulant toutes les associations et l'école des sports ça me fait environ 1 800 euros par mois. Depuis 1997, j'ai multiplié et ça y est pour en vivre correctement, il faut au moins 23 heures de cours par semaine ». Malgré cela, il reste un fort sentiment de vulnérabilité : précarité, absence de pérennité, éparpillement, manque de perspective... La situation selon elle étant certes : « satisfaisante, mais pas stable. Parce que une association, on a une petite épée de Damoclès au-dessus de la tête, c'est des contrats qui sont reconduits chaque mois de septembre, avec un bilan de*

ce qu'on a fait pendant l'année, le président de section et puis il peut arriver qu'un président parte d'une association et une association ne peut vivre que s'il y a un président, un trésorier, un secrétaire, donc voilà. Un jour ça peut arriver qu'une association n'ait plus de président et, à ce moment-là, je suis au chômage. J'ai la chance d'être sur plusieurs associations donc on va dire que je ne mets pas mes œufs dans le même panier, c'est ce qui m'assure un peu plus de stabilité que certain ».

Parfois, la stabilisation vient de la montée en puissance d'un des emplois à temps partiel qui évolue vers un temps plein.

Illustration :

S. 18 (homme, 34 ans), entraîneur de tennis en CDI temps plein, après avoir passé son BE tennis à 28 ans en 2010 trouve un contrat dans un club qui lui *« assurait quand même 450 fois 20 [euros]. Je savais qu'il fallait que je travaille ailleurs, que ça ne suffirait pas pour avoir un revenu régulier et correct. J'ai donc contacté des amis profs de tennis qui m'ont proposé de travailler à M. J'ai fait aussi un petit contrat en parallèle de 375 heures, ainsi que des cours à l'Ecole de Tennis Universitaire de G. à 18 euros de l'heure en CDD de 100 heures annuel* ». Très rapidement dans les deux ans, S.18 voit par son action de développement du club, monter le nombre d'adhérents et se retrouve avec un volume horaire à temps plein. Il s'en suit un arrêt immédiat des autres petits contrats, ainsi que de son statut indépendant. Comme il l'explique : « *Ça se passait bien, rapidement j'ai augmenté de 200-300 heures le volume annuel car il y avait plus d'adhérents et plus qui s'entraînaient plus de fois dans la semaine pour financer mon poste* ». Il est ainsi passé de 450 heures à 650-700 heures dès la seconde année au même taux horaire. Progressivement, dans l'optique de renforcer sa stabilité dans le club, il propose d'abandonner son statut indépendant et rapatrie la partie stage au club : « *Moi, là c'était plus lucratif d'avoir les stages en indépendant, mais moins sécurisant. Donc j'ai demandé au club de passer à 12 mois en incluant la partie stage. Là, c'est clairement la vie de famille, puis si je me blesse et que je ne peux pas assurer les stages, je suis protégé. Mais dans les faits, je gagnais mieux avant... Mais à partir du moment où tu as un crédit, il faut être plus stable* ».

A noter : cette situation concerne aussi des salariés qui vivent un accident biographique (ex. : déménagement) ou une bifurcation professionnelle qui amène à devoir recréer un réseau d'employeurs (voir ci-dessous VII.2.3).

Cas 3 : Un élément parmi d'autres d'une situation professionnelle composée

Généralement, dans un parcours professionnel plus avancé, certains interviewés cumulent de multiples « postes » sous des formes et des statuts diversifiés, parfois à la limite de la légalité. C'est le cas par exemple d'un salarié qui aurait un seul emploi salarié annexe et de multiples postes rémunérés sous forme d'auto-entreprise.

Illustration :

S.50 (homme, 29 ans), éducateur sportif dans le domaine de la santé. Il est en situation de multiples emplois, de multi-statuts. En effet, salarié d'un réseau de santé en CDD depuis 2014, il intervient sous un statut d'auto-entrepreneur pour une association de santé (environ 10h par semaine) et fait également quelques interventions dans une autre association (4h par semaine en CDD de 7 mois). Il raconte comment ses statuts se sont construits : « *Ils étaient prêt à m'embaucher mais n'avaient pas les fonds pour du temps plein (...) donc ils demandent au réseau de santé Dedicas s'ils ont la possibilité de m'embaucher sur un mi-temps pour compléter et faire deux mi-temps* ».

Les emplois annexes ou à faible quotité apparaissent ici comme l'arbre qui cache la forêt des bricolages (partie VII.3), qui permettent parfois d'avoir des situations professionnelles hétéroclites mais souvent jugées satisfaisantes. Le caractère subi de ces situations est parfois difficile à déterminer : les bricolages peuvent être présentés comme une chance (un facilitateur vis-à-vis des « employeurs », un moyen d'augmenter la rémunération nette, une souplesse…) mais il y a la conscience que ces montages produisent une forme de fragilisation de la situation professionnelle.

Illustration :

S.17 (homme, 50 ans), entraîneur dans de nombreux clubs de rugby jusqu'en TOP 14 témoigne : « *On m'a demandé d'être auto-entrepreneur. Le club n'a pas de salariés à part une secrétaire. C'est un club où il y a de nombreuses tensions et un fort turn-over… Ne pas avoir de salariés, cela permet de virer les gens comme on veut… C'est ce qu'ils font* ».

S.50 (homme, 29 ans), éducateur sportif santé. Ce cas montre la manière dont la vulnérabilité ressentie peut avoir un effet moteur sur la dynamique de sa propre trajectoire.

« *J'ai eu la possibilité de tout perdre d'un coup... Je n'ai pas droit au chômage parce que je suis à mon compte. Même si j'ai un poste en salarié, je n'ai pas droit au chômage car je suis à mon compte. Tous les mois je cotise aujourd'hui pour le chômage auquel je n'aurais jamais droit... donc ça m'apporte une grosse précarité ... mais ça me pousse à aller plus loin et ne pas m'asseoir et ne plus évoluer. Ça me permet toujours de rebondir, de redévelopper des programmes... Ça me booste et ne pas m'encrouter dans un poste. Je suis encore jeune, la retraite est très très loin donc il faut que ça bouge* ».

Pour la branche Sport, ces cas sont ambigus : ils peuvent apparaître comme « annexe » alors que la situation professionnelle est stable et parfois satisfaisante. Situations d'emploi déguisé voire détourné, ou moyen de stabiliser les carrières ? Réserve d'emplois à capter ou levier indépassable pour secteur encore en cours de professionnalisation ? La réponse est sans doute d'abord politique.

Cas 4 : Une situation précaire insurpassable

Nous sommes ici dans une sorte de cas 2 qui s'éternise, pendant parfois plusieurs années, sans dynamique de stabilisation.
L'absence de perspective peut mener le salarié à s'engager dans une bifurcation ou une rupture professionnelle, quitte à conduire à un désengagement professionnel voire une sortie de la branche. Dans notre échantillon, cette situation reste exceptionnelle.

Illustration :

S.48 (homme, 28 ans) est au chômage. Après avoir « rêvé » d'une vie de joueur professionnel de rugby, et après s'être formé dans la branche (BEPJEPS), a fait de multiples tentatives d'insertion professionnelle dans la branche, non abouties. En 2008-2009 il essaye de se faire embaucher dans une salle de sport où il est stagiaire mais cela ne se concrétise pas. Il fait une autre tentative par son réseau qui s'avère elle aussi être un échec : « *j'avais aussi des amis qui ont ouvert une boîte U.T. qui marche très bien aujourd'hui. J'étais le 3ème parce qu'à la base ont était trois. Eux c'étaient des DEUST, ils avaient un diplôme universitaire que je n'avais pas moi. A l'époque les DEUST ils vampirisaient un peu le marché. En gros on avait les mêmes qualifications sauf qu'eux, ils étaient diplômés en université et moi dans une école privée... Moi ça m'a bloqué. Déjà au niveau des*

employeurs, ils ne s'en cachaient pas, ils le disaient qu'ils cherchaient des DEUST... Avec ce diplôme la législation permet de travailler en Europe et même dans le monde, donc du coup ce n'est pas possible avec le BPJEPS en fait... Mes potes me proposent d'être le 3ème en mettant un peu d'argent. C'est ce que j'ai fait, ce n'était pas excessif non plus... après moi j'étais super jeune, eux un peu plus âgés et avec les clients grosso modo il fallait aller chez les clients avec un sac et faire du domicile, du coaching et ça n'a pas trop pris avec les clients parce que j'étais un peu juvénile du visage, machin... Après on a discuté donc je leur ai dit que j'allais faire autre chose et c'est comme ça que l'on s'est séparé... J'ai travaillé avec eux pendant environ 8 mois sans jamais sortir d'argent. J'ai toujours essayé mais je n'ai jamais réussi à me faire un ou deux clients, c'était très compliqué. Eux ils bossaient par contre. Leur salle leur faisait sortir un peu d'argent rien de fou au début mais aujourd'hui ça a bien pris ». Suite à cette période, il passe le BEPJEPS et travaille en mairie sur des emplois à très faibles volumes horaires en s'éparpillant. La situation ne dure pas et une perte de sens s'installe.

Pour finir, S.48 va jusqu'à renier la branche et à la quitter, dépité. Aujourd'hui au chômage depuis presque deux ans, il va rentrer en formation et essayer de s'insérer dans une autre branche. « *Moi, j'ai vraiment ressenti dans mon parcours la précarité et surtout l'incompréhension, c'est ça qui me choque… Par le sport je n'arrive plus à avoir de l'argent. Ce n'est pas un dégoût mais je n'ai plus envie de ... Enfin si je veux faire quelque chose, il faudrait que je sois payé c'est sûr. Mais je n'ai pas de diplôme. En tout cas, le mien ils ne le prennent pas en compte dans le rugby et leur politique c'est de ne pas me payer non plus... Les seuls clubs qui payent des formations en Rhône-Alpes ce sont tous les clubs professionnels, il n'y en a pas beaucoup en Rhône-Alpes. Il y a le Lou, le FCG et Oyonnax… J'ai été un peu en désillusion avec le sport. Après c'est personnel* ».

Il faut préciser enfin qu'au cours d'une trajectoire, un même individu peut passer d'un cas à un autre (par exemple du cas 2 au cas 3).

La vulnérabilité professionnelle : une caractéristique courante du travail dans la branche

La précarisation n'est pas rare dans la branche, mais les dynamiques de stabilisation montrent différents facteurs qui permettent aux travailleurs de se créer des situations professionnelles relativement satisfaisantes. Pour autant, il reste toujours des manques et des fragilités, même lorsque les revenus sont réguliers et importants. S.12 (Femme, 48 ans), dont le parcours a été décrit précédemment témoigne d'un un fort sentiment de vulnérabilité : précarité, absence de pérennité, éparpillement, manque de perspective… Sa situation, « *elle est satisfaisante, mais pas stable. Parce qu'une association, on a une petite épée de Damoclès au-dessus de la tête, c'est des contrats qui sont reconduits chaque mois de septembre* ».

Il apparaît que les salariés de la branche sont très souvent exposés à une situation de **vulnérabilité professionnelle**, que l'on peut définir comme un état latent, une accumulation de fragilités et de zones d'incertitude susceptibles de basculer, à l'occasion d'un événement déclencheur (un déménagement, une séparation, une perte de contrat…) en précarité voire en rupture. De nombreux interviewés sont ainsi dans des situations de vulnérabilité sans être dans la précarité.

<u>Illustrations :</u>

S.10 (femme, 34 ans) cumule aujourd'hui deux mi-temps dans deux comités départementaux de gymnastique différent pour 1 400 euros de revenus. Titulaire d'un BE sans lien avec ses

fonctions administratives actuelles, elle a eu une trajectoire découpée : emploi jeune pendant deux ans sans pérennisation du poste, contrat en club aidé par subvention s'arrêtant avec le financement, successions de contrats à temps partiel… Le paradoxe est là, presque toujours en CDI (mais avec faible quotité), elle reste vulnérable : manque de diplôme, carrière morcelée, absence de progression, cumul de temps partiel, faiblesse des perspectives caractérisent son parcours.

S.25 (homme, 28 ans), titulaire d'une Licence APA, travaille dans 5 à 6 établissements, dans son secteur de formation (vieillissement) et en dehors (escrime, judo, périscolaire…). Il se dit satisfait en termes de revenus (2 000 à 2 500 euros cumulés / mois) et de variété des tâches : « *J'ai une richesse au niveau des activités et du public. Et ça c'est super. Je veux pas quelque chose de monotone. Sinon on s'ennuie et on fait mal notre boulot ». Il loue également un sentiment de liberté : « Après je fais ce qui me plaît, et je n'ai pas de patron sur le dos ».* Néanmoins il dénonce une fragilité paradoxale : *« Mais malgré tout je fais énormément de trajets, et c'est très contraignant. Le vendredi je fais 150km dans la journée. C'est très dur, et si t'as pas le permis c'est impossible. (…) Au niveau de la stabilité, ça évolue en permanence, mais c'est ce qui fait sa stabilité. Mais* ***on peut pas se projeter dans le futur****.* ***Pas à long terme en tout cas. Donc c'est stable sans l'être finalement*** ».

C'est justement cette vulnérabilité qui permet de comprendre que des situations professionnelles stabilisées puissent subir une rupture et une dynamique de précarisation.

Illustration :

S.10 (femme, 34 ans), titulaire d'un BE, a vécu deux ruptures professionnelles liées à des accidents biographiques : un déménagement (qui fait perdre le réseau d'employeurs), puis plus tard un grossesse (« *je suis tombée enceinte, j'ai eu des difficultés avec l'employeur, du coup je me suis tournée vers autre chos*e »). A chaque fois, il a fallu relancer une dynamique de stabilisation, avec des détours temporaires en dehors de la branche (ex : prendre un emploi alimentaire à temps partiel de vendeuse chez Décathlon).

S. 39 (homme, 52 ans). Ce BE tennis a eu plusieurs bifurcations professionnelles du fait de facteurs personnels (déménagement, naissance de 3 enfants et un contexte général aujourd'hui peu propice au maintien du développement de ses activités d'entraîneur et de coach. « *Il y a un déclin du tennis en général, il y a beaucoup moins de licenciés, beaucoup moins de personnes qui prennent des cours. Il y a la crise qui fait que les gens ont aussi moins d'argent pour s'inscrire dans les clubs pour prendre des cours… pareil pour le coaching à domicile, et ça touche des gens assez favorisés, et du coup pour travailler que de ça c'est difficile* ».

Le manque de perspectives professionnelles

La satisfaction des interviewés conserve donc toujours une forme d'ambiguïté du fait de leur vulnérabilité qui contraste avec les possibles compensations (liberté, absence de monotonie, métier passion, revenus raisonnables…). C'est une contrainte contextuelle qui peut inciter à chercher à évoluer professionnellement.
Or le constat général est celui d'un secteur professionnel peu favorable à des progressions de carrière importantes. La petite taille des établissements employeurs est un facteur particulièrement déterminant. Il y a peu de postes disponibles, et l'ascension sociale reste limitée en termes de responsabilités.

Illustrations :

S.2 (homme, 22 ans), après un master en management des organisations sportives en apprentissage est sur le point d'être recruté en CDI comme directeur adjoint d'un centre de football *indoor*. A moins de bifurquer, sa seule perspective de carrière est de devenir directeur d'un centre.

S.37 (homme, 46 ans), formateur tennis pour la ligue, BE1 de tennis, titulaire d'une licence management du sport, expose ses possibilités et souhaits d'évolution qui sont relativement restreints : « *les seules choses qui pourraient me faire changer d'emploi c'est les postes de CTR dans une ligue ou de conseiller sportif départemental, qui pourrait me faire évoluer. J'ai postulé il y a un an et voilà je n'ai pas été pris* ».

A l'image de S.16 (cité précédemment), lorsque les responsabilités augmentent, il n'y a d'ailleurs pas toujours de progression salariale, ce qui handicape la carrière.

Illustration :

S.14 (femme, 33 ans), titulaire d'un BTS d'assistante de direction :
« *Ça fait douze ans que je suis là, et je n'ai eu que ce métier là. Je suis employée par le club, à environ 1 300 euros nets, à temps plein donc 35 heures par semaine. Après ici c'est une association. Vu qu'on manque de bénévoles, j'ai pris au fur et à mesure des dispos et des compétences variées de gestion, de maintenance, de sport. (…) C'est l'évolution du poste qui me plaît énormément. C'est un métier très varié et c'est ce qui me plaît justement par cette polyvalence. (…) Je suis en CDI, et j'ai des évolutions à venir ce qui n'est pas donnée à tout le monde. J'envisage de travailler sur la partie commerciale maintenant. Le frein c'est le salaire, qui n'évoluera pas ou très très peu.* »

Dans la plupart des clubs, le manque de professionnalisation des dirigeants bénévoles[47] constitue également un frein à l'évolution des carrières. Dans les parcours, dont les étapes sont rarement anticipées, c'est moins aux employeurs (souvent multiples, peu responsabilisés à l'accompagnement de leurs collaborateurs) qu'aux salariés que revient la responsabilité de la construction de leur carrière. Cela semble d'autant plus important dans les cas où les salariés cumulent les handicaps : qualifications absentes ou insuffisantes, réseau chétif… La focalisation sur les préoccupations matérielles ne laisse pas assez de ressources (en temps, en argent, en énergie) pour se projeter dans sa carrière.

Illustration :

S.3 (homme, 23 ans), employé polyvalent dans un centre de football *indoor* : « *Avec mon travail, je n'ai pas le temps et peut-être aussi pas la motivation. Mais si on me proposait de financer ma formation, je serais je crois d'accord pour passer le BPJEPS sports collectifs* ».

Dans l'évolution de carrière, la formation représente un levier important, en particulier pour glisser progressivement de métiers de face-à-face pédagogique vers des responsabilités dans l'administration, la gestion et le développement de structures. Ces grands domaines de compétences sont d'ailleurs particulièrement cités par les interviewés (cf. VII-5). Sur le marché du face-à-face pédagogique et de l'entraînement, la

[47] Bernardeau Moreau D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.

progression de carrière passe également par l'obtention de diplômes ou de spécialisations supérieurs.

Illustration :

S.29 (homme, 47 ans), joueur professionnel de handball dans plusieurs clubs en France, devenu éducateur et entraîneur : « *J'ai passé un diplôme fédéral pour entraîner la nationale 1, c'est-à-dire la 3ème division. J'aurais aimé pouvoir changer et entraîner une équipe de ce niveau, j'aimerais évoluer sur une équipe d'adulte. (…) Passer les formations de la fédération, j'ai un niveau 4 et j'ai besoin d'un niveau 6 pour pouvoir entraîner la 2ème ou 1ère division. Après les obstacles, c'est qu'il y a beaucoup d'entraîneur sur le marché, il faut se différencier des autres* ».

La formation apparaît pourtant dans bien des cas un moyen difficile à activer.

Illustration :

S.17 (homme, 50 ans), entraîneur rugby pro parle des BE1 et BE2 : *« D'une part les formations proposées par la fédé sont hors de prix. Moi, les diplômes en question je les ai, mais il faut savoir qu'aujourd'hui pour passer l'équivalent d'un BE1 ou BE2 il faut être capable de trouver 8 000€, donc ça c'est énorme surtout que la personne qui le passe n'est pas dans une situation très stable au niveau professionnel. Et ensuite il faut être capable d'être libéré par son entreprise une semaine par mois. Donc ça rend le passage du diplôme complètement dingue. Impossible pour les jeunes, impossible pour quelqu'un qui doit faire ses heures sinon il a un dégrèvement. Ou alors, c'est pour ça qu'on a un souci sur la qualité des gens ou en tout cas sur la variété des horizons, on peut avoir que des gens de l'EDF, de la poste ou de la RATP qui sont libérés, c'est le truc un peu fonction publique, qui sont libérés avec des accords syndicaux. Ce qui fait qu'il n'y a plus la variété d'entraîneurs qu'il y avait avant* ».

A l'image de ce témoignage, les entretiens font ressortir plusieurs freins importants :

- **Les barrières à l'entrée**, en particulier en termes de niveau de pratique ou de prérequis pour les diplômes sportifs.

  Illustration :

  S.43 (femme, 31 ans), cadre de santé en bifurcation dans l'encadrement de tennis : « *Pour moi ce qui est compliqué c'est que j'ai commencé le tennis tard et donc la compétition aussi. Et actuellement j'aimerais passer mon brevet d'Etat pour plusieurs raisons. La première pour des raisons personnelles, parce que ce que m'a apporté l'AMT, j'ai largement poussé les limites de ce que je pouvais en retirer donc aujourd'hui je me sens avec un manque de connaissances. Je souhaiterais avoir des connaissances plus poussées dans la technique de l'apprentissage dans le tennis. Je suis vraiment en train d'essayer d'accéder à des formations notamment en préparation physique, mais je ne suis éligible à rien parce que je n'ai pas les diplômes qui me permettent d'y accéder. Je n'ai pas de diplôme d'état, pas de licence STAPS, je ne suis pas kiné, ni ostéo. Donc voilà, j'essaye de pouvoir accéder au BE tennis mais ça fait plusieurs années que je n'arrive pas à atteindre le classement.* »

- **Le coût des formations** : Les ressources de financement individuel limitées sont évoquées comme étant bloquantes (ex. : S.41, S.42). Peu d'interviewés identifient d'ailleurs les dispositifs de prise en charge des formations, ou alors de manière nébuleuses. Il est significatif que ce soit par exemple le cas d'un ancien joueur

professionnel de handball (S.29, 47 ans), habitué de l'aide de la FFH (« *Comme j'étais sportif de haut niveau on avait le droit à la formation, donc c'était un moyen assez facile de pouvoir passer mes diplômes d'éducateur pour la suite de ma carrière* ») : « *Le coût de la formation, je ne m'y connais pas, mais ce ne serait pas un souci, je pense que mon employeur prendrait en charge mes formations* ». S.30 (homme, 25 ans, préparateur physique en football féminin) se retrouve dans un cas de figure similaire en souhait de formation sans avoir construit d'idée précise sur les conditions de mise en œuvre, notamment financière, ni sur son contenu. Il explique : « *J'aimerais avoir une formation plus poussée sur le métier en général, même plusieurs. C'est toujours bien d'avoir accès à des types de programmations nouvelles pour s'en inspirer. Je préfèrerais une formation courte d'une ou deux semaines mais assez compacte au niveau des heures. Pour ce qui est du coût, je serais prêt à mettre 500 euros, pas plus, mais ce serait bien qu'elle puisse être prise en charge par mon employeur* ».

- **La durée** : Les formations longues paraissent décalées par rapport aux contraintes des travailleurs, soit parce qu'une absence est difficilement supportable par un employeur principal (souvent du fait du faible nombre de salariés), soit parce que l'interviewé ne peut quitter ses multiples emplois (sous peine de les perdre). Il est pointé à plusieurs reprises le souhait de formations assez courtes, ou découpées en « modules ».

- **Les périodes de formation** : il y a presque autant de contraintes (et donc de besoins), parfois contradictoires, qu'il y a de situations professionnelles. Dans chaque cas, il faudrait pouvoir suivre une formation en dehors des périodes de travail.
    - Le soir (après une journée de travail) *vs*. durant la journée (les fins d'après-midi et les soirées étant prises par le face-à-face pédagogique)
    - Durant les périodes de vacances (ex. : S.29) *vs.* durant l'année normale (pour les saisonniers)
    - Le week-end *vs*. la semaine

- Le Problème de **méconnaissance** des types et **des contenus de formations** existantes.

Il ressort en définitive que sortir de la vulnérabilité, ouvrir le champ des possibles professionnels peut se traduire en termes de sortie de la branche, voire du secteur sportif.

<u>Illustrations :</u>

S.1 (homme, 31 ans), dirigeant d'une entreprise d'événementiel fitness. Après un parcours peu linéaire où l'ascension sociale (réussite économique, réseau très large) va de paire avec une forme de vulnérabilité (statuts et employeurs-clients multiples, déplacements entre Paris et les DOM…), il témoigne d'une lassitude et d'une volonté de sécurisation de sa carrière : « *Aujourd'hui, je compte poursuivre une VAE pour obtenir un Master en Management du sport. Je voudrais pérenniser un emploi soit comme contractuel à l'université, responsable de formation, soit comme directeur des sports dans une ville. Je ne sais pas encore précisément* ».

S.4 (homme, 29 ans), à la suite d'un parcours linéaire (master MOS, progression interne rapide) occupe un poste à temps plein de directeur de centre de foot indoor. A ce stade, il n'a plus vraiment d'opportunité de carrière. Il songe de fait à bifurquer professionnellement : « *Je me verrais bien responsable de rayons pendant quelques temps puis prendre la direction d'un magasin à terme* ».

S.51 (femme, 29 ans), après s'être formée dans le domaine du sport (initiateur escalade, tronc commun BE escalade, L1 STAPS ; puis DEUST à Lyon) et souhaitant s'insérer dans la branche, est contrainte de faire un autre métier hors branche (commerçante) car elle rencontre de multiples obstacles à l'insertion et la stabilisation d'un emploi dans le sport. Ainsi elle explique que « *malheureusement on n'a pas toujours le job que l'on souhaite et puis on peut y arriver petit à petit parfois…* ». Un de ses projets serait d'obtenir un poste de directeur territorial du sport et de l'aménagement péri-urbain : « *ça se serait mon job de rêve avec des dossiers et du terrains… pour avoir ce poste c'est pour ça que je veux faire une demande de L3 pro l'an prochain, car je veux être plus qualifiée que les gens qui vont essayer de se présenter. Je sais qu'étant une femme, ils regarderont à peine, il y a juste la qualification* ».

S.49 (homme, 42 ans), entraîneur de taekwondo, voit son poste en péril par la mauvaise gestion de la trésorerie de son président et envisage une autre voie pour se stabiliser : « *Moi j'aimerais bien avec le BPJEPS de natation parce que j'aimerais bien basculer là-dedans progressivement et de faire du taekwondo un job secondaire. Faire moins d'heures et de repasser par exemple ETAPS ou bosser dans le privé. C'est vrai que maintenant, souvent les piscines sont en délégation de service public. Donc c'est le cas de M. Donc les maîtres-nageurs contractuels ne sont plus ETAPS et ils embauchent souvent des maîtres-nageurs en CDI…* ».

L'ESSENTIEL :

Qu'elle se fasse dans la continuité d'une formation initiale ou dans le cadre d'une reconversion professionnelle, l'entrée dans la branche passe par des formations/certifications généralement cumulées.

La passion apparaît comme un élément commun et moteur dans l'engagement des salariés sans pour autant que faire carrière dans la branche sport ne relève de la vocation.

De ce fait, les carrières observées dans la branche relèvent davantage de l'opportuniste ou de l'engagement par défaut que d'une volonté initiale de la part des salariés. Quoi qu'il en soit, ces derniers ne regrettent généralement pas pour autant ce choix, même si leur situation n'est (ou n'a) pas toujours été stable.

Les processus de précarisation et de stabilisation sont courants dans les parcours professionnels.

La stabilisation survient le plus souvent au bout de plusieurs années (3 à 8 ans en moyenne).

Ils sont le plus souvent liés à l'addition de plusieurs facteurs contextuels et individuels, ce qui rend complexes les pistes d'action pour améliorer les situations d'emploi dans la branche.

Les facteurs de précarisation les plus récurrents sont les accidents biographiques (naissance, déménagement, blessure/maladie), les conditions structurelles du secteur (émiettement des heures, saisonnalité possible) et le manque de professionnalisation du secteur associatif.

Les facteurs de stabilisation les plus courants sont les diplômes et formations, le développement du réseau, les stratégies d'emplois (voire statuts) multiples (renforcées par les dispositifs de mutualisation d'emploi).

L'emploi à faible quotité n'est pas toujours subi : il peut être une ressource secondaire que l'on ne cherche pas à développer, ou un dispositif professionnel (salariat) parmi d'autres formes de rémunération (auto-entreprise, défraiement…).

L'emploi à faible quotité peut être un tremplin vers l'emploi pérenne (conserver voire augmenter ses compétences et ses expériences, augmenter son réseau).

La formation (initiale, et surtout continue) est un facteur de stabilisation important en début de carrière.

Pour évoluer dans la branche sport (progression de carrière, bifurcation professionnelle), la formation tout au long de la vie apparaît plus difficile à activer : coût élevé pour un financement individuel, fortes contraintes de temps disponible, méconnaissance des financements possibles…

Les manques de perspectives (progression de carrière, sortie de la précarité) peuvent amener à quitter la branche Sport.

Bifurquer pour une carrière dans la branche Sport peut donner du sens au parcours professionnel : en reconversion, des salariés s'y épanouissent même avec des situations professionnelles parfois amoindries.

VII-3 Les « bricolages » autour du salariat classique

Dans les parcours professionnels des interviewés, il est apparu qu'il existait au sein des employeurs de la branche, en parallèle des contrats salariés classiques (CDD, CDI, CDII…), un recours régulier à une nébuleuse d'autres situations de travail qui influent sur les dynamiques et la place du salariat. Dans le cas des contrats aidés, dispositifs très éloignés de l'emploi annexe, il s'agit simplement de voir s'ils jouent un rôle dans les dynamiques de stabilisation. Dans les autres cas, nous observons des situations qui se substituent au salariat, que ce soit légalement (micro-entrepreneur, autres statuts indépendants) ou illégalement (travail dissimulé – défraiement, « noir » ; bénévolat prescrit…). Nous faisons l'hypothèse que ces montages peuvent être défavorables à la stabilisation de l'emploi salarié durable au sein de la branche. Il s'agit ici de mettre en évidence une typologie des dispositifs existants et de décrypter leurs conditions de mises en œuvre en interrogeant leur caractère subi ou non, l'importance de leur recours ainsi que les éléments explicatifs et enfin quelques conséquences de ces situations.
L'enquête montre que le recours à ces formes de « bricolages » de la part des employeurs et des salariés n'a rien d'exceptionnel : 24 interviewés les ont mentionnés, sans qu'ils soient nécessairement subis[48].

VII-3-1 Inventaire des situations

Les emplois aidés

Il convient d'évoquer le cas particulier des divers types de contrats où l'employeur bénéficie d'aides (exonération des cotisations sociales, subvention à l'embauche…) de l'Etat ou d'une collectivité. En abaissant les coûts liés à l'embauche, il s'agit de favoriser l'emploi de publics cibles tout autant que de pousser à officialiser le travail et à faciliter le développement des structures employeuses (en particulier dans le secteur associatif).
7 interviewés ont été concernés par les dispositifs suivant : les contrats d'avenir, les emplois jeunes, les Plan Sport Emploi (dit « contrats aidés » ou contrats d'accompagnement pour l'emploi). Assurément, ces emplois aidés ne peuvent pas être considérés comme des substitutions à l'emploi dans la branche (ce sont de vrais postes). Qui plus est, de par leur quotité, il ne s'agit aucunement d'emplois annexes.
Pour autant, ils donnent à voir quelques « bricolages », en partie du fait des conditions très restrictives imposées aux structures, les forçant parfois à embaucher des candidats non adaptés, ayant également dans certains cas un effet bénéfique pour le salarié. Certains évoquent, par exemple, un décalage entre les heures fixées au contrat (35 heures) et celles réellement effectuées (24-25 heures). Dans d'autres cas, l'aide n'apparaît pas comme un tremplin vers l'autofinancement. C'est notamment le cas lorsque le volume horaire du contrat varie en fonction de la diminution des aides perçues. Au regard de l'échantillon limité (52 personnes, 7 occurrences de contrats aidés), on ne pourra néanmoins pas généraliser le propos. Il est quoi qu'il en soit frappant de constater que dans un seul cas (S.11, avec une aide CNDS) l'aide a eu un effet levier, permettant de générer progressivement les conditions de l'autofinancement d'un poste pérenne et satisfaisant. Dans quelques situations, l'emploi aidé peut apparaître

[48] Compte tenu des conditions de passation, du caractère sensible de ce sujet et au regard de certaines situations professionnelles exprimées, il est vraisemblable que les bricolages soient en réalité plus fréquents au sein de notre échantillon

parfois davantage comme un effet d'aubaine permettant des recrutements opportunistes sans dynamique de stabilisation. Ce constat interpelle nécessairement au sujet de l'état de professionnalisation des établissements employeurs et leur capacité/volonté de pérenniser l'emploi (en particulier dans le mouvement sportif).

Illustrations :

S.49 (Homme, 42 ans) entraîneur de Taekwondo : *« **Si on m'avait déclaré 1 200 euros avec la moitié d'heures on n'aurait pas eu d'aides de l'Etat donc il n'aurait pas créé mon poste. Donc on était obligé de tricher.** Ça, on est une dizaine à l'avoir fait… C'est un 35h maquillé, grave maquillé en fait. Bien sûr oui mais il fallait ». Il précise : « **Moi si j'avais moins de 30 ans, je me ferais un CDI avec un Plan Sport Emploi dans le deuxième club. Je démissionne du premier et je jongle comme ça de Plan Sport Emploi en Plan Sport Emploi** comme font tous les patrons quand il y a des contrats aidés. **Ils prennent un mec, ils le virent, ils prennent un mec, ils le virent**, etc. C'est pour ça que ce ne sont pas des solutions ».*

S.6 (Homme, 37 ans, entraineur de tennis de table) Il a un *« c**ontrat temps plein officiellement mais dans les faits, je ne fais pas le temps plein. Mais je suis payé pour 35h parce que c'était financé à 100% ; ça coûtait 0. Concrètement c'était plutôt du 20-25h par semaine** ».*

Les décalages entre postes/contrats/rémunérations

Le panel étudié fait ressortir une forte présence d'un décalage entre le poste sur lequel le salarié est employé, les modalités de son contrat et la rémunération effective de ce dernier. En effet, ces situations ont été fréquemment révélées. Cette catégorie de débordement comprend les cas suivants :

- sur-responsabilités par rapport aux prérogatives des diplômes détenus ;
- mauvaise rémunération de la compétence et des diplômes (problématique de respect des conventions ?) ;
- sous-évaluation des compétences, de certaines tâches (principalement administratives) et des diplômes par rapport à la rémunération ;
- inadéquation temps de travail/contrat (sous évaluation, non-paiement des heures supplémentaires) ;
- arrangements sur les rémunérations (lissage des heures sur l'année pour des questions de saisonnalité entraînant un mauvais calibrage et une absence de rémunération) ;
- un flou dans les délimitations des statuts entre bénévolat/salarié.

Illustrations :

S.7 (Femme, 26 ans) diplômée BE tennis raconte le fonctionnement d'un petit club dans lequel elle va prochainement intervenir, et qui ne fonctionnait pas avec des intervenants suffisamment diplômés au regard des prérogatives imposées : *« A X jusqu'à présent **ils fonctionnaient avec un CQP AMT qui faisait les cours adulte alors qu'il n'avait pas le droit**. Ils ont eu un contrôle de l'URSSAF et **ils s'exposent à des amendes** et pour des petits clubs, quand ce sont des grosses sommes, ça devient compliqué … Là, ils leur ont dit si vous trouvez quelqu'un l'année prochaine pour vous mettre dans les clous ça ira… ».*

S.7 (Homme, 45 ans) salarié BEPJEPS et entraîneur Sport Pour Tous : *« Nous, on ne veut pas de bénévole, ce n'est pas possible, il nous faut un éducateur ». « **J'ai dit attention je n'ai pas de***

BESAPT, je ne peux travailler qu'avec mes diplômes. Elles m'ont dit on s'en fout. Tu fais ça toute l'année, on te connaît, *pas de problème ».*

S.11 (Femme, 31 ans, entraîneur de tennis et infirmière) : *« Ce que je trouve assez inconfortable c'est que chaque année, je ne sais pas combien d'heures je vais travailler (…). Pour l'instant je laisse faire comme ça, parce que eux* ***ce qui est compliqué, c'est l'engagement sur le nombre d'heures que je vais réaliser par an… l'hiver je travaille quand même moins d'heures****. Pour moi c'est compliqué. Du coup, j'ai adapté mon poste à 80% pour pouvoir assurer toute l'année en tennis, mais en fait le mercredi après-midi par exemple, je n'en ai pas besoin en temps normal. L'hiver ça m'ennuie. Et puis* ***c'est inconfortable car moi les jours où il pleut, les cours sont annulés… On annualise mes heures sur l'année et dans l'estimation, on estime qu'il y a X heures qui vont sauter donc on ne les compte pas, je ne suis pas payée. Si j'en fais trop c'est compliqué*** *».*

S.8 (Homme, 43 ans) saisonnier et surveillant SAE : *«* ***Les autres employés, sur le contrat on est pareil, mais ils n'ont aucune formation, pas le CQP, rien pour intervenir sur cordes*** *et tout ça. C'est moi qui ai formé le dernier employé qu'il a pris. Bon, maintenant, il se débrouille ».*

S.18 (Homme, 34 ans) salarié entraîneur tennis : *« Dans les faits, je suis largement à plein temps, mais contractuellement non ». «* ***Je ne suis pas payé 20 euros de l'heure sur mes tâches administratives.*** *Ma compétence, elle est sur l'enseignement, sur le tennis.* ***Donc je suis payé deux fois moins, 10 euros sur la partie administrative*** *».*

S.9 (Homme, 40 ans) responsable sportif de rugby : *« Voilà,* ***j'avais 400h sup non indemnisées****… un salaire un peu précaire, on était à du 1300-1400, plus la voiture avec des heures pas possible, des missions compliquées ».*

S.40 (Homme, 36 ans) salarié mairie animateur sportif, entraîneur Gym Volontaire : *«* ***Normalement quand tu es dans une mairie, tu es sur un poste, donc un grade et un échelon et là le problème c'est que je suis payé en animateur sportif mais je fais le boulot d'ETAPS****. Donc* ***je suis payé en catégorie C mais je fais du travail de catégorie B non officiellement.*** *Officiellement à la mairie mon poste est toujours resté en animateur sportif sauf que concrètement dans mon métier, mes missions, j'ai évolué. Au départ par exemple, je n'étais pas directeur du centre de loisir mais simple animateur… Mais dans ma feuille de paye, ce n'est pas marqué.* ***Mes heures étant annualisées, personne ne sait d'où ça vient*** *».*

S.6 (Homme, 39 ans, moniteur d'escalade, co-gérant d'un bureau des moniteurs). Il explique toute la difficulté actuellement de se faire rémunérer sur une partie de son emploi (administratif) à hauteur de ses compétences et du temps passé car il s'était initialement engagé en bénévole sur cette tâche : *« Aujourd'hui on est encore dans cette problématique, parce que* ***je m'étais engagé gratuitement là-dessus au départ*** *et il y a beaucoup de structures qui fonctionnent comme ça ».* Il explique comment cet effet est renforcé par le manque de reconnaissance et une méconnaissance des moniteurs, « du milieu » en général de ce type de compétences. *«* ***Ils pensent que c'est normal de faire de l'administratif gratuitement car ce sont tous des indépendants****, sauf que dans un bureau tu le fais pour les autres ».*

Les statuts libéraux (micro-entrepreneur, indépendant) :

Sur 52 personnes, 12 ont témoigné d'un recours à des statuts indépendants, avec une majorité de cas de micro-entrepreneurs, parfois imposé explicitement par les structures d'accueil, parfois non subi mais encouragé *de facto* par son effet facilitateur dans l'obtention d'heures de face-à-face pédagogique par exemple. En effet, ce choix est aisément avantageux côté employeur car le coût du travail est réduit de 20% environ et

l'association se dégage ainsi des responsabilités employeurs. Enfin, dans un cas est exprimé le recours à un chèque emploi associatif (S.9).
Comme évoqué plus tôt, ce recours est ambigu : il est souple et gage de liberté et de facilité afin d'obtenir des heures de travail (dans une limite de chiffre d'affaires parfois dépassé), mais dans le même temps, il s'agit d'un facteur de vulnérabilité pour les travailleurs. Au regard de la similitude des tâches, il semble possible dans certains cas de parler de « salariés dissimulés »[49].

Le travail dissimulé

Dans les interviews 17 personnes évoquent explicitement recevoir des formes de rémunération non déclarées qui peuvent prendre la forme de travail au noir, d'emplois fictifs, de défraiements, de l'obtention de matériel de sport. On note toutefois des différences et une sorte de continuum selon les cas dans l'intensité et la régularité des recours puisque ces rétributions peuvent aller du simple complément occasionnel jusqu'à la substitution complète du salaire sur un poste réel à temps plein. Dans ces cas de figure, il existe une circulation de flux (monétaires, matériels) et une subordination de fait avec un employeur sans que cela ne soit officialisé par un contrat. Dans la plupart des cas, ce n'est pas un choix de la part du travailleur car il ne semble pas y avoir d'alternative proposée par l'employeur.

Illustrations :

S.11 (Homme, 32 ans) salarié d'un comité départemental d'athlétisme :
« Au jour d'aujourd'hui dans l'athlétisme, il y a très très peu de personnes salariées en tant qu'entraîneur. Moi quand j'ai commencé, ***ça n'a pas été un métier, c'était juste des indemnités*** *(…). Aujourd'hui, je combine donc le rôle d'entraîneur et de directeur de comité. Pour celui-ci je suis salarié, voilà. Au global, pour ce poste je touche environ 1 400 euros net par mois. Et* ***pour l'entraîneur, actuellement je suis indemnisé*** *(…). Et là c'est une fourchette à peu près de 350/ 400 euros par mois ».*

S.17 (Homme, 50 ans) professeur d'EPS et ancien joueur pro de rugby : *« Après 18 ans j'ai découvert le monde un peu pro, et donc j'ai joué au "X" entre 1988 et 1992,* ***on n'était pas très bien payé mais on était payé quand même, c'était que du black, en liquide*** *».*

S. 43. (Femme, 31 ans) infirmière et entraîneur de tennis :
*« J'****étais indemnisée mais ma première année, ça m'allait bien****. Ma deuxième, j'ai fait beaucoup d'heures… d****u côté des indemnités à l'époque on avait une somme d'argent à dépenser dans un magasin de sport,*** *c'était dans le rayon tennis. Mais* ***cette somme là pour moi devenait compliquée. Je n'avais pas envie de dévaliser le rayon, je n'en avais absolument pas besoin*** *».*

Dans les entretiens, il est par ailleurs frappant de constater que les personnes évoquent assez peu les risques encourus ; un système de débrouille généralisé semblant légitimer les arrangements subis ou recherchés.

[49] Weber F. (2008). *Le travail au noir : une fraude parfois vitale ?*. Paris : Éditions Rue d'Ulm.

VII-3-2 Quelques enjeux

Différentes sources d'explications permettent de comprendre le recours des structures et/ou des salariés à ce type de « bricolages ». On note principalement deux grandes catégories d'effets : ceux qualifiés « d'aubaines employeurs » entrainant des facilités pour se séparer des employés sans contrat, et ceux liés aux structures (clubs dépendants de petites fédérations manquant de professionnalisation, densité de pratiquants sur des créneaux restreints imposant le recours à des bénévoles défrayés, petits clubs ne pouvant assumer les charges salariales, manque d'infrastructures sportives qui freine les capacités d'accueil des adhérents et ainsi bloque les possibilités de création d'emplois). Toutefois, en fonction des dispositifs de contournement mis en place par les clubs et/ou les salariés, les facteurs explicatifs divergent.

Problèmes d'optimisation de la masse salariale

Les témoignages montrent toute la difficulté pour les clubs d'une certaine taille ou appartenant à certaines fédérations peu professionnalisées de respecter toutes les conditions d'emploi simultanément et telles qu'elles devraient exister normalement, à savoir : avoir des intervenants suffisamment diplômés, les rémunérer à hauteur de leurs diplômes et compétences, pour le nombre d'heures passées réellement. Plusieurs cas de figures graduels ont ainsi pu être observés : l'intervenant fixant ces règles de rémunérations imposant à la structure son fonctionnement, ou inversement.

Illustrations :

S.7 (Homme, 45 ans) salarié BEPJEPS, entraîneur de Sport pour tous : *« **Moi, j'ai dit je veux 20 euros net de l'heure, vous vous débrouillez. Donc précisément je ne sais pas comment elles font.** Je dis à la fin du mois j'ai fais tant de cours et elles me font un chèque. **Elles gèrent avec des trajets, etc. Elles m'ont dit on ne pourra pas faire autrement, car 20 euros net de l'heure, il y a 40 euros de charge. C'est impossible pour l'association, ce n'est pas viable donc on ne peut faire que ça** (…) **Par contre, elles préfèrent des gens diplômés et les rémunérer** ».*

S18. (Homme, 34 ans) entraîneur tennis salarié : *« Mais **à 20 euros de l'heure, c'est impossible augmenter les heures et être mieux payé**… C'est très fragile ».*
*« Ils sont **officiellement éducateurs bénévoles avec une petite indemnité**, ils sont licenciés au club de tennis. **Ils existent et il y a un minimum de sécurité, mais d'un point de vue fiscal on n'est pas bon. D'un point de vue pédagogique, c'est très instable comme type de formule.** Les gens d'une année sur l'autre c'est difficile mais parfois même d'un mercredi sur l'autre. Je connais leur situation : parfois ils travaillent à côté, parfois ils cherchent du boulot et en trouve, parfois ils ne sont pas très investis donc ce n'est pas très facile. **On n'arrive pas à les stabiliser.** Mais petit à petit on a fait évoluer la structure. On a limité ce type d'emploi. On a pris un contrat d'apprentissage qui assure de manière régulière toute l'année. Elle est payée 700 euros par mois, on lui paye sa formation en contrepartie. C'est la formation BE tennis. Ça fait deux ans qu'on est sur ça. **Mais on ne peut pas l'embaucher car on n'a pas assez adhérents, mais on ne peut pas grossir en adhérents car on n'a pas assez de courts de tennis pour accueillir plus de monde. On est à une taille critique. On est quasi à 100% de nos capacités.** Tant qu'on sera sur ça, on ne pourra pas faire de vraie embauche. On va être obligé de végéter avec une formule mixte d'un alternant qui professionnalise et nous stabilise un peu, mais que sur un an. Il faut tout recommencer l'année d'après ».*

Le manque de formation des dirigeants bénévoles (milieu associatif)

A l'évidence, on constate régulièrement une dénonciation du manque de compétences des dirigeants concernant leurs formations et l'intérêt porté à la gestion des salariés. De fait, ces situations apparaissent selon ces derniers comme une « zone obscure » non maîtrisée et incompréhensible.

Illustrations :

S.6 (Homme, 37 ans) entraîneur salarié tennis de table : *« Je ne vais pas dire que ce soit courant mais sur l**es petits clubs, ils ne s'embêtent pas à faire des fiches de paies, ça leur paraît compliqué**. **Ils ne passent même pas par Pro sport** ou des trucs comme ça ».*

S.17 (Homme, 50 ans) professeur EPS et entraîneur de rugby professionnel : *« C'est **assez opaque les rémunérations dans le milieu du sport, on ne sait pas trop ce à quoi on a droit et ce à quoi on n'a pas le droit. On fait confiance aux gens qui vous payent mais des fois c'est un peu limite.** Tout ça doit rester entre nous (Rires) ».*

S.49 (Homme, 42 ans) est BE2 en taekwondo, il est professeur de taekwondo dans un club en CDI (35H fictive, 24H réelles) et multiplie d'autres emplois dans diverses activités : tir à l'arc et natation (BNSSA) notamment : *« En ce moment **mon poste est à deux doigts de sauter parce que le club n'a plus de sous. Le président a joué avec la caisse depuis trois ans.** Il a voulu embaucher un deuxième salarié et il l'a payé avec l'argent du Plan Sport Emploi qui m'avait été réservé, qu'on avait mis de côté, on avait 40 000 euros dans les caisses. Il **a embauché un gars en CDI pour faire 13 heures par semaine. Il l'a payé pendant deux ans mais il n'avait aucun élève à entraîner. C'était un poste fictif. Il a plombé les caisses du club.** Là, il m'a appelé il y a deux semaines en me disant "**Je n'ai pas assez d'argent pour te payer jusqu'à la fin de l'année scolaire**". Donc je vais peut-être me retrouver licencié ».*

Par ailleurs, on a pu constater que les statuts indépendants imposés par les structures sont également une réponse des clubs pour se dégager des contraintes administratives liés à l'emploi salarié.

Des effets d'aubaine

L'autre dimension déjà citée met en évidence les effets d'aubaine dont s'emparent les employeurs de la branche. C'est le cas notamment des contrats aidés qui, malgré les appuis et les délais (de 1 à 3 ans selon les témoignages), ne permettent pas une pérennisation de l'emploi au sein de l'établissement employeur. *A contrario*, cette expérience constitue parfois une expérience importante qui permet ensuite un tremplin vers un emploi stable et pérenne *ailleurs.*

Illustrations :

S49. (Homme, 42 ans) entraîneur salarié de taekwondo : *« Comme **on est dans un quartier on touche énormément de subventions de l'Etat,** on touchait 30 000 euros de subventions par an entre la ville, Jeunesse & Sport, l'Etat, etc. ».*

S.19 (Femme, 26 ans) entraîneur salariée tennis : *« Pour eux ça permet d'avoir quelqu'un de qualifié qui intervient alors qu'ils ne proposent que quelques heures, donc les petits clubs ont du mal à avoir des personnes qualifiées qui viennent… les mutualisations comme moi, ça ne se fait pas beaucoup…".*

Bricolages et précarité

Nécessairement, la mise en évidence des dispositifs de recours à des bricolages de la part des clubs et/ou des salariés pose la question de la précarité qui peut découler de ces situations d'emploi. Ils ne sont pas une garantie de sortie de la précarité dans la mesure où en découle un certain nombre de conséquences : iniquité selon les situations d'emplois et les domiciliations, absence de possibilité de formation en cas de statut vacataire, manque d'implication des clubs sur la trajectoire de leur salarié, ou encore défaut de cotisations (retraites…) et de protections afférentes. Toutefois, même si à l'évidence et selon les témoignages ces situations renforcent la vulnérabilité, il serait erroné d'affirmer qu'il y a systématiquement une précarisation induite, ne serait-ce que parce que dans plusieurs situations elles permettent une nette augmentation des revenus.

Illustrations :

S.49 (Homme, 42 ans) entraîneur salarié de Taekwondo : *« **Les clubs, ils prennent des contrats aidés puis ils virent les mecs une fois que c'est terminé,** et ils prennent un autre contrat aidé. Ça c'est tous les 5 ans… Au karaté c'est pareil ».*

S.3 (Homme, 23 ans) éducateur dans un club de football et employé polyvalent : *« Je trouve dommage de **ne pas pouvoir bénéficier, parce que je n'habite pas dans une zone prioritaire, d'une équivalence BPJEPS avec mon contrat d'avenir.** Ça m'aurait facilité les choses ».*

S.33 (Femme, 51 ans) employé de mairie : *« **Depuis que je travaille, j'ai eu zéro heure de formation professionnelle. Quand j'était vacataire, on nous disait qu'on n'y avait pas le droit. Depuis quelques années qu'on est titulaire, on nous dit qu'on y a droit, mais voilà il se passe rien.** Alors est-ce que c'est le manque de temps des gens qui sont à la tête du service des sports ? On demande, on nous dit "oui" mais on n'a aucune formation professionnelle ».*

L'ESSENTIEL

Il existe une multitude de dispositifs "alternatifs" fréquemment mis en place par les structures employeuses et les salariés.

Ces formes de contournements ne sont pas toujours générées par l'employeur et à l'avantage de l'employé, même si l'on constate dans certaines situations des effets d'aubaines employeurs.

Les "bricolages" influent sur les dynamiques (stabilisation vs précarisation) et la place du salariat tout en ancrant le salarié dans la vulnérabilité.

Un usage ancré dans les associations sportives a banalisé ces bricolages. Les employeurs n'ont plus conscience du risque qu'ils encourent et auxquels ils exposent leurs personnels. Les contraintes financières des clubs et la fuite de responsabilité des dirigeants entrainent une précarisation des travailleurs qui perdent le statut de salarié qu'ils ont de fait. Pour la branche sport, ces travailleurs n'entrent pas dans leur champ d'intervention du fait de leur absence de statut salarié mais les pratiques des employeurs ne peuvent être ignorées, ni la fuite de l'emploi salarié qui en résulte.

VII-4 Effets de secteur sur les trajectoires professionnelles : activités, tailles d'entreprise, formes juridiques, saisonnalité

Le secteur du sport se caractérise souvent par son grand nombre de structures de petite taille et une part importante d'associations parmi elles. Mais son visage est contrasté. Chaque activité a ses spécificités et ses formes d'organisation qui offrent des conditions de travail différentes (qui peuvent exposer plus ou moins à des situations d'emplois précaires), des besoins de compétences variés et des accès à la formation plus ou moins aisés.
Afin de rendre compte d'un éventail représentatif mais néanmoins non exhaustif, nous dressons une typologie qui s'appuie principalement sur 3 critères :

- l'(les) activité(s) physique(s) proposée(s) et son(leur) éventuelle saisonnalité
- les formes de pratique : libre avec mise à disposition d'équipements ou encadrée en loisir et/ou compétition
- le type d'entreprise (association à but non lucratif, société commerciale) et leur taille en nombre de salariés

Les combinaisons de ces caractéristiques constituent les différentes sections du chapitre. Chaque combinaison permet de s'appuyer sur un ensemble d'entretiens menés auprès de salariés et également d'employeurs.

VII-4-1 Le sport fédéral

Il s'agit là de la situation vécue dans le mouvement sportif par les associations type loi 1901. Nous distinguerons néanmoins deux types de structures :
1. Le club, lieu de la pratique sportive avec des emplois essentiellement orientés vers l'animation et l'entrainement des équipes, ou encore des joueurs professionnels pour les équipes de haut niveau ;
2. Les structures administratives du mouvement sportif comme les comités, ligues ou les fédérations elles-mêmes dans lesquelles les profils sont différents et les conditions d'emploi également.
La spécificité du mouvement sportif tient en plusieurs points : des structures avec un faible effectif salarié pour la plupart, des emplois orientés vers l'animation/entrainement en premier lieu, des conditions d'emplois difficiles (soir et week-end, à temps partiel, avec des interruptions estivales). La faible taille des structures et le manque de professionnalisme des dirigeants bénévoles dans leur gestion des ressources humaines conduisent les salariés à gérer eux-mêmes leurs trajectoires professionnelles en fonction de leurs objectifs et attentes.

VII-4-1-1 Les clubs

Nous avons pu interviewer des salariés dans de nombreuses disciplines : volley-ball, basket-ball, football, escalade, natation, tennis, kung-fu, taekwondo, judo, natation, tir à l'arc, athlétisme et tennis de table. Cet éventail nous révèle une trame commune. Néanmoins, nous avons conscience qu'il existe également de nombreux clubs de petite taille dans lesquels les conditions d'emploi sont plus précaires.

- L'entraîneur technicien

C'est généralement le premier emploi d'un club. C'est un emploi qualifié (technicien) auquel on accède généralement à la suite de l'obtention d'un diplôme d'Etat. Il existe néanmoins de nombreuses situations où la qualification fait défaut et la rémunération n'est pas toujours déclarée (cf. chapitre VII-3). Le métier d'entraîneur est souvent occupé par d'anciens joueurs de bons niveaux qui ont l'opportunité de passer les diplômes d'Etat avec une certaine facilité.

Illustrations :

S.52 (Homme, 54 ans) est compétiteur en judo au niveau national jusqu'à l'âge de 18 ans : Il passe son BE sous la contrainte de ses parents pour éviter une année oisive après le bac mais n'en fait rien à cette époque.

S. 29 (Homme, 45 ans) est un ancien handballeur professionnel :
« Moi, je suis éducateur sportif. Comme j'étais sportif de haut niveau on avait le droit à la formation, donc c'était un moyen assez facile de pouvoir passer mes diplômes d'éducateur pour la suite de ma carrière ».

S.18 (Homme, 34 ans) est un ancien joueur de tennis de niveau national :
« C'était la dernière année où il était possible de passer son BE de tennis en candidat libre. Je me suis dit si jamais je ne le fais pas maintenant, alors que je suis installé avec un crédit, etc. ce sera quasi impossible de faire une formation classique sur un an, à gagner 600-700 euros par mois avec un prêt une vie de famille … Je m'étais dit ça peut toujours me servir ».

Le recrutement est plus aisé du fait de leur passé de joueur. Leur classement antérieur leur donne un certain prestige et leur réseau professionnel est étendu.

Illustrations :

S.6 (Homme, 37 ans) est un joueur de tennis de table de niveau national :
Après une licence STAPS, il travaille dans les médias, alors qu'il cherche un rapprochement géographique de sa compagne, il obtient un poste proposé par son ancien club comme éducateur-entraîneur. Contrat sur deux ans, 1 400 euros net assurés.

S.28 (Homme, 39 ans) est moniteur de tir à l'arc :
« Puis j'ai trouvé mon emploi par mes relations à moi, quand je leur ai dit que je passais mon diplôme, ils ont voulu m'embaucher. »

S.18 (Homme) 34 ans est ancien joueur de tennis de niveau national :
« On se connaît tous dans le milieu, on est tous des anciens joueurs ».

Ce réseau professionnel et ces opportunités sont également liés à leur investissement bénévole précoce. Leur participation à la vie du club comme compétiteur occasionne des sollicitations pour prendre en charge des jeunes. Dans certains cas, ces expériences peuvent motiver une carrière d'entraîneur, tandis que dans d'autres, c'est l'opportunité d'un emploi étudiant.

Illustrations :

S. 35 (Homme, 38 ans) est moniteur de tennis :
« J'avais 17 ans, j'étais initiateur bénévole, voilà bénévole. Et puis après j'ai eu une opportunité de signer un contrat pro dans un club en tant que ce qu'il appelait à l'époque les emplois jeunes pour les jeunes de moins de 25 ans diplômés cherchant, donc çà, ça remonte à 16 ans donc voilà donc du coup j'ai pu avoir l'opportunité de passer mon BE en formation, en alternance donc moitié club, moitié formation. Et donc voilà j'ai sauté sur l'opportunité et puis voilà quoi. »

S.34 (Homme, 23 ans), entraîneur de handball :
« J'étais bénévole au club de P., donc je jouais en nationale 3, équipe réserve professionnelle et puis après je me suis mis à entrainer et ça m'a plus donc j'ai continué à entrainer et j'ai arrêté de jouer. »

S. 47 (Homme, 35 ans,) est moniteur de tennis :
« Je voulais faire de l'archéologie, on m'a un peu refusé mon DEA parce que le prof ne me faisait pas confiance et pour payer mes études je faisais le prof de tennis sur la fac… il me voyait comme un branleur avec ma raquette de tennis alors que c'était pour payer mes études. »

Ce portrait positif de l'ancien joueur qui se professionnalise facilement cache une facette du métier plus difficile. Si l'emploi à temps partiel est souvent vacant, c'est qu'il n'offre pas souvent l'opportunité d'évoluer vers un emploi à temps plein qui devient, dans les parcours de vie, souvent nécessaire. Les entraîneurs qui ont réussi à se professionnaliser durablement sont généralement ceux qui ont obtenu des conditions d'emploi satisfaisantes ou ceux qui travaillent dans la branche à temps partiel pour un complément de revenus qui s'ajoute à un emploi à temps plein dans le sport (professeur d'EPS, ETAPS : S.7, S.17, S.39) ou dans un autre secteur d'activité (S.43, S.33, S.51).
L'accès à un emploi à temps plein ressemble souvent à un parcours du combattant pendant lequel, l'entraîneur doit changer d'employeur, multiplier les employeurs, négocier pour obtenir à terme un emploi qu'il s'est, dans de nombreux cas, pratiquement créé. Le multi-emploi peut être facilité par des présidents de clubs compréhensifs ou l'association Profession sport et loisirs.

Illustrations :

S.6 (Homme, 37 ans) est entraîneur de tennis de table :
« En fait, à l'époque, je ne suis pas salarié que pour eux, il y a une période où je travaille dans 4 clubs différents, mais eux prennent le rôle de prestataires. C'est-à-dire que comme ils ne peuvent pas me payer entièrement il y a une mutualisation, les autres clubs payent une prestation à mon club et mon club me paye mon salaire ». « Chaque année pour moi ça bouge, je gagne un club, j'en perd un autre ».

E.4 est présidente d'un club de tennis :
« C'est le hasard. Il se trouve que là, j'ai deux DE qui sont à cheval ici et sur le club de Lognes. J'ai une AMT qui travaille sur C. Donc en fait ce n'est pas une négociation entre présidents de chaque club. »

E.3 est président d'un club de gymnastique :
« D'autres [salariés] sont sur plusieurs clubs pour faire leur salaire. Une fait cela, elle n'est pas salariée chez nous mais elle est salariée par deux autres clubs et chez nous elle est défrayée. »

S.38 (Homme, 30 ans) est entraîneur d'athlétisme et coach :

« Et puis comme j'avais un pied à l'athlétisme ici à B., j'ai continué en passant le diplôme fédéral d'entraîneur et puis j'ai été employé en tant que préparateur physique, entraîneur d'athlé, donc voilà. »
[Aujourd'hui, il est salarié au club d'athlétisme (préparateur physique et entraîneur à partir de 16 ans jusqu'aux séniors) et il est auto entrepreneur pour tout ce qui est coaching particulier ou sportif].
« Pour l'athlétisme aujourd'hui, je touche environ 500 euros par mois. Et dans ma structure environ un SMIC, ça varie parce que vu que c'est pas du salariat, les gens prennent des heures avec vous, alors on fait sous forme de forfait pour essayer de garder la clientèle. »

S.28 (Homme, 39 ans) est moniteur de tir à l'arc :
« Là en 2016, je suis embauché par le biais de profession sport qui me met à disposition de plusieurs clubs avec un salaire de 1 700€ pour une moyenne horaire de 30 heures de mises en situation pédagogique donc ça fait à peu près 45h/semaines mais j'ai un lissage comme les instituteurs sur l'année. Je travaille sur 36 semaines donc j'encadrerai le tir à l'arc sur plusieurs communes. »

Les vacations à l'heure posent également le problème de la saison estivale qui interrompt la période d'activité. Dans le meilleur des cas, des stages sportifs organisés l'été peuvent pallier à une baisse d'activité. Dans d'autres cas, l'usage du CDII permet de lisser la rémunération sur 12 mois.
Une autre solution encouragée par des cadres et dirigeants est la diversification des publics pour permettre une augmentation du temps de travail hebdomadaire. Les seniors le matin, les classes primaires dans le cadre des temps d'activités périscolaires l'après-midi, les clubs en soirée. Cette combinaison peut fonctionner mais certains salariés qui idéalisent le métier d'entraîneur ne sont pas intéressés par tous les publics (E.21). La prise en charge d'un travail administratif est une autre forme de polyvalence qui peut permettre de soulager les dirigeants bénévoles dans les clubs.

<u>Illustration :</u>

E.2 est vice-président de la ligue de sport adapté :
« Car pour avoir un ETP il faut faire des choses très variées : associatif, seniors… Il faut regrouper les choses. La personne va se faire un ETP avec une polyvalence sportive sur différents publics et sur différents secteurs. C'est pas possible autrement pour un ETP. »

Il faut néanmoins reconnaître que la possibilité d'avoir un emploi à temps plein dépend également de l'activité sportive. Dans le tennis, l'équitation, l'escrime, la remise en forme (gymnastique volontaire, fitness) l'accès à un emploi à temps plein est plus fréquent que dans les sports collectifs, même s'il doit passer par une pluralité d'employeurs. Les maîtres nageurs accèdent également facilement à un temps de travail conséquent qui, s'il ne s'exerce pas en club, se fera auprès d'une collectivité sur un bassin. Parfois, des stratégies se mettent en place pour qu'un travail à temps partiel soit viable. Au tennis, un moniteur qui effectue un temps de travail moindre dans un club voit son taux horaire plus important. C'est pourquoi certains moniteurs réalisent l'équivalent d'un 80% mais avec un taux horaire qui leur permet de vivre convenablement. Pour eux, la stratégie est clairement de ne pas s'investir sur un taux d'activité plus important qui leur demanderait un investissement bien supérieur pour un salaire semblable (E.22, S.18).

Illustration :

S.18 (Homme, 34 ans) entraîneur de tennis :
« Tous les profs n'ont pas cette envie, certains veulent juste faire leurs heures de terrain (…) Plus c'est du temps plein, moins on est sur du taux horaire élevé »

En effet, même avec des quotités de travail réduites, l'investissement demandé peut être intense. Le travail dans une petite structure aux côtés des bénévoles tend à faire de l'entraîneur salarié un bénévole hors des temps de cours/entrainement.

Illustrations :

S.18 (Homme, 34 ans) entraîneur de tennis :
« Pour toi c'est un boulot mais pour ceux que tu entraines, c'est un loisir donc les gens te contactent non stop n'importe quand, tout le temps » [1 500 SMS par mois, 8h d'appel tennis] « il y a vraiment l'envers du décor que les gens ne voient pas ».

E.4 est présidente d'un club de tennis :
« Enfin c'est surtout parce qu'ils sont passionnés, et je pense que pour faire ça il faut être passionné, parce que faut… oui j'allais dire il ne faut pas compter ses heures il n'y a pas que dans cette branche là. Mais bon j'allais dire il faut accepter de travailler le samedi et le dimanche sans être payé en heures sup quoi. »

Le bénévolat a également des limites au niveau de la gestion des ressources humaines. Les dirigeants bénévoles ont besoin d'avoir leur(s) salarié(s) présent(s) dans le club et n'ont pas forcément une démarche proactive pour faire évoluer leur employé dans leur trajectoire professionnelle. C'est pourquoi les moniteurs/entraîneurs s'engagent parfois eux-mêmes dans des formations pour construire leur évolution de carrière.

Illustrations :

E.4 est présidente d'un club de tennis :
[A propos des demandes de formation des salariés] « *Non je sais qu'elle [directrice sportive du club] a voulu passé le DE2, c'est-à-dire le diplôme… Mais avant d'obtenir le poste de responsable sportive. Mais quand elle a pris le poste de responsable sportive elle a dit non je ne peux pas tout faire, je ne peux pas prendre et ça et le poste. Et comme ça la tentait quand même, donc elle a laissé tomber le… Mais bon non je n'ai pas de demande particulière et c'est vrai que je ne vais pas aux devants.* »

S.24 (Femme, 28 ans) est monitrice de voile :
« *D'une, si je passe ces formations là je veux les faire sur mon temps de travail où en parallèle de mon travail ; l'association ne peut pas accepter que je parte et moi j'ai besoin d'un salaire pour vivre donc du coup c'est forcément de la formation professionnelle subventionnée.* »

L'évolution de carrière en termes de responsabilités/salaires ne peut s'envisager que dans les clubs les plus importants par le nombre de licenciés et/ou le niveau sportif. Soit l'entraîneur souhaite entrainer à haut niveau et le passage de qualifications complémentaires peut s'avérer nécessaire.

Illustration :

S.29 (Homme, 47 ans) est entraîneur de handball :
« Passer les formations de la fédération… j'ai un niveau 4 et j'ai besoin d'un niveau 6 pour pouvoir entrainer la 2ème ou 1ère division. Après les obstacles, c'est qu'il y a beaucoup d'entraîneur sur le marché, il faut se différencier des autres. »

Soit l'entraîneur évolue vers le métier d'agent de développement qui peut se faire d'abord par l'appropriation de tâches administratives pour relayer les bénévoles avant d'envisager de développer des compétences managériales.

Illustrations :

E.21est directeur administratif et financier :
« Pour les emplois de niveau BP, une compétence administrative est nécessaire pour prétendre à un emploi temps plein. »

S.24 est monitrice de voile, 28 ans :
A la question, quelles compétences souhaitez-vous acquérir ? *« Compétences en gestion et comptabilité »*

Le phénomène de professionnalisation des associations sportives rend cette voie prometteuse pour le développement de l'emploi dans la mesure où les emplois sont potentiellement plus nombreux que dans l'entrainement de haut niveau.

- De l'agent de développement au directeur sportif

Ces postes existent dans les structures qui ont réussi à constituer une équipe de salariés (3-4 minimum ayant un temps de travail conséquent), ce qui restreint largement les opportunités au sein des grands clubs. Le directeur sportif a un emploi polyvalent d'entraîneur/chargé de développement et d'agent de maîtrise pour la gestion des autres salariés (planning d'intervention, coordination, etc.).
L'accès à cette fonction pour un entraîneur est lié à son ancienneté, sa qualification supérieure (diplôme sportif de niveau II) ou sa double qualification (sportive et universitaire, en STAPS bien souvent).

Illustrations :

S.17 (Homme 50 ans) est directeur technique d'un club de rugby pro :
« Ce qui était le cas d'ailleurs pour le poste de directeur sportif au « X » parce qu'il faut un BE2, et sans un BE2 on ne peut pas être directeur sportif d'un club pro. »

S.37 (Homme, 46 ans) est directeur sportif d'un club de tennis :
« C'était mon profil avant de passer, j'étais étudiant en droit, bénévole au club de M. et j'étais joueur et même enseignant AMT, voilà. »

S.26 (Homme, 40 ans) est responsable de centre de formation d'un club pro de rugby ; il passe son BE1 rugby puis le DE qui lui permet de rentrer au Comité et enfin le DES qui lui permettra de rejoindre le centre de formation d'un club professionnel

E.4 est présidente d'un club de tennis :

« La jeune, bon elle a 27 ans, qui est directrice sportive, elle a fait toute sa carrière tennistique ici, bon elle a fait STAPS donc c'est quelqu'un qui a quand même une formation… Et elle a une licence pro management. [et un DE tennis] ».

Les compétences managériales qui s'adjoignent aux compétences sportives sont celles qui font parfois défaut chez les salariés. Ils sont amenés à gérer une équipe, prendre en charge le développement du club et seconder les bénévoles dans la gestion administrative. Aussi des formations courtes pour leur permettre d'occuper efficacement leur poste sont souhaitées dans la gestion au sens large. Lorsque les postes impliquent également de l'intervention sur des jeunes dans les filières de haut niveau, des formations pointues sur l'entrainement sont recherchées, notamment dans le domaine de l'analyse vidéo ou l'exploitation des statistiques de match.

Illustrations :

E.17 (Femme, 35 ans) est responsable dans un club d'escalade :
« Dans la structure en elle-même la nécessité de formations serait sur la communication, là il y aurait plus besoin. »

S.37 (Homme, 46 ans) est directeur sportif d'un club de tennis :
« J'aimerais bien des formations plus précises dans les ressources humaines, particulièrement la gestion des paies. Je ne suis pas très bon. La comptabilité, le management, je pense qu'on peut progresser encore, voilà. Et sur tout ce qui est outils du numériques, ça pourrait aussi ouais. Encore que bon en tant que formateur, j'ai fait… J'ai l'essentiel, mais ça pourrait. »

S.17 (Homme 50 ans) est directeur technique d'un club de rugby :
« Moi, la formation qu'il me faudrait c'est une bonne formation en maîtrise des outils informatiques, et un truc qui est très important maintenant c'est la maîtrise des découpages vidéo. »

Il existe également des emplois administratifs dans les clubs qui peuvent aller du secrétariat pour la gestion des licences, la comptabilité à la direction administrative et financière : un cadre dirigeant qui se consacre à 100% au management de clubs dans les clubs de 1 000 adhérents et plus. Nous qualifierons ces emplois dans la partie suivante sur les comités et ligues dans lesquels on les retrouve plus systématiquement.

VII-4-1-2 Les comités, ligues et fédérations

Les comités, ligues et fédérations ont la spécificité de fonctionner sur la base d'emplois de bureau avec des horaires traditionnels et des emplois à temps plein fréquents. Il y a néanmoins des directions sportives chargées de la formation des sportifs espoirs ou de haut niveau dont le métier s'apparente aux entraîneurs décrits précédemment.

- Les emplois administratifs

Outre le fonctionnement de la structure elle-même qui nécessite un travail de secrétariat, la gestion des licenciés et l'organisation, le suivi des compétitions constituent une mission fondamentale de ces structures qui relève d'une fonction administrative.

Illustration :

S.10 (Femme, 35 ans) est secrétaire au comité départemental de gymnastique :
« Je m'occupe de l'accueil physique et téléphonique des clubs. J'élabore le plan d'action pour l'année des différentes disciplines, je m'occupe de l'affiliation et des cotisations des clubs, de l'engagement aux compétitions en effectuant le suivi des règlements, les tableaux récapitulatifs. J'organise les organigrammes des compétitions de toutes les disciplines, je m'occupe de toute l'informatique lors des compétitions. J'organise l'Assemblée Générale, je fais la saisie de ligne d'écriture pour la comptabilité du Comité. Je m'occupe de l'archivage des documents, de l'encadrement de manifestations organisées par les partenaires financiers. Et je mets en place des stages, actuellement un stage acrobatique. »

Dans ces emplois administratifs, les profils sont rarement des diplômes sportifs. Ces salariés ont suivi des formations administratives correspondant à l'emploi occupé.

Illustration :

S.14 (Femme, 33 ans) est secrétaire d'un club de tennis :
« Alors moi en fait j'ai un BTS d'assistante de direction. J'ai trouvé l'annonce sur pôle emploi, et j'ai postulé, et ai été retenue. »

Dans ce cadre, les besoins de formation sont orientés vers l'approfondissement des compétences techniques et éventuellement l'élargissement des compétences.

Illustration :

S.10 (Femme, 35 ans) est secrétaire au comité départemental de gymnastique :
« Une formation comptabilité pour aider les clubs à ce niveau-là. Et puis je travaille beaucoup avec un agent de développement et pourquoi pas bosser vraiment sur ce domaine-là, le développement. »

S.14 (Femme, 33 ans) est secrétaire d'un club de tennis :
« Vu qu'on manque de bénévole, j'ai pris au fur et à mesure des dispos et des compétences variées de gestion, de maintenance, de sport... (…) J'envisage de travailler sur la partie commerciale maintenant. (…) Pour la partie partenariat, j'ai déjà les compétences à force de travailler pour le club. Pour la partie RH, les lois ne s'inventent pas et il faudrait que je me forme là dessus. »

La polyvalence acquise et souhaitée dans le dernier exemple est caractéristique d'un club et d'une structure de petite taille en général. Plus la structure est importante et plus les fonctions sont spécialisées et donc plus les besoins de formations correspondent à des spécialisations qui peuvent être pointues et moins elles consistent en l'élargissement des compétences (sauf projet de reconversion).

- Les conseillers techniques/chargés de missions/directeurs administratif et financier

Ces métiers correspondent à des emplois qualifiés dans les différents domaines du management : gestion de projets, stratégie, marketing, communication, gestion des ressources humaines, gestion financière. Se retrouvent ici les spécialistes qui constituent les directions des structures du mouvement sportif, semblables à celles des entreprises.

Une petite part de ces emplois est néanmoins liée à une valence sportive (formation de cadre ou des filières du haut niveau notamment). C'est pourquoi certains accèdent à ces emplois après un parcours d'entraîneur et des diplômes sportifs.

Illustration :

S.34 (Homme, 23 ans) agent de développement au comité départemental :
« En fait sur la même année, j'ai aussi intégré le comité en formation, je suivais la sélection départementale, j'étais en gros troisième entraîneur, j'étais en formation avec les deux entraîneurs principaux de la sélection. »

E.2 est vice-président de la ligue de sport adapté :
« A la Ligue sport adapté, il y a 1 ou 2 salarié par département : 13-15 personnes : ce sont les conseillers techniques fédéraux ou agent de développement. Ils doivent aussi intervenir en face à face pédagogique en plus de leur mission de développement. Mais on se rend compte que ce n'est pas simple de multiplier les étiquettes. »

Pour eux, la formation en sciences de gestion s'est faite à travers des expériences variées ou par une formation initiale en management du sport ou dans un tout autre domaine et est réinvestie. Dans d'autres cas, ces postes sont occupés par des personnes ayant une formation universitaire approfondie en droit, économie, gestion et n'ont pas nécessairement un passé sportif prestigieux ou l'expérience de l'enseignement.

Illustrations :

E.2 est vice-président de la ligue de sport adapté :
« Les conseillers techniques interviennent dans ce cas là. Leur formation est une formation en APA mention handicap. Ils ont des diplômes STAPS : master APA. Les diplômes du BP ne répondent pas à nos besoins, à la réalité de terrain. Les BPJEPS APSA (activité physique et sportive adaptée) ne sont centrés que sur l'intervention, il n'y a pas la notion de partenariat, de construction de projets… Ils ne sont que dans le besoin de la personne et l'intention pédagogique. »

E.16 est actuellement directeur adjoint d'un club professionnel :
« J'ai fait un bac C en sachant derrière que j'allais faire sciences éco. J'allais faire une maîtrise de sciences éco et j'allai postuler pour le DESS. Bon ça c'était la voie tracée, à partir de la première on va dire, donc j'ai fait ça. Suite à ça, j'ai fait un stage de 6 mois à la fédération de basket dans le service juridique. Donc à Paris. Donc au bout de 6 mois, j'étais embauché comme directeur administratif, je suis devenu directeur administratif. Donc en charge de toute la gestion administrative, juridique, ressource humaine. »

Le niveau de diplôme est important pour un niveau de compétences mais le savoir-être est essentiel. Les compétences peuvent s'acquérir en interne ou sur les formations courtes car les outils ou procédures des entreprises nécessitent toujours une appropriation.

Illustration :

E. 16 est directeur général adjoint d'un club professionnel :
« Donc on leur apprend un savoir-faire, technique dont on a besoin par rapport au poste. Tout en sachant qu'on est déjà sûr de leur état d'esprit puisqu'on la, on a pu le tester pendant plusieurs mois et qu'au départ on fait appel à des gens qui ont des formations supérieures, euh, licence pro, master 1, master 2. »

En fonction du profil, les besoins en formation sont différents. Les autodidactes cherchent des formations qui puissent leur donner des bases solides pour assurer leur démarche.

Illustrations :

S.16 (Homme, 26 ans) est conseiller technique département au comité départemental du sport en milieu rural :
« Au niveau des compétences et des expériences marquantes, surtout des compétences de management en plus de celles qui sont déjà développées par le boulot d'éducateur sportif, en plus de tout ça il y a un côté de management d'équipe, de management des organisations, tout ce qui est partenariat avec les structures, les autres fédérations, les communautés de communes, les autres comités départementaux avec toutes les instances sportives du département vu qu'on travaille avec elles, avec le comité olympique aussi, le comité régional aussi, avec tous les acteurs sportifs d'Ile-de-France entre guillemets puisqu'on a des projets en commun. C'est aussi un peu du relationnel, mais c'est plus du management des organisations. »

S.11 (Homme, 32 ans) est salarié au comité départemental d'athlétisme :
« Et je pense que sur tout ce qui est management, ressources humaines, développement de l'emploi (…) donc ça serait pas mal aussi que je puisse avoir une formation complète sur ces choses-là, ou au moins l'information concrète, voilà. »

Néanmoins, quel que soit le cadre d'emploi, toutes les personnes sont très souvent contraintes par le temps passé en formation. La vacance de leur poste dans leur structure est problématique et tous les salariés sont unanimes pour plébisciter les formations courtes. Les moments diffèrent d'une personne à l'autre (semaine, weekend, formation d'un bloc ou répartie sur plusieurs semaines) mais un volume horaire de 20 à 30h semble optimal par rapport à leurs souhaits et possibilités.

VII-4-2 Foot en salle et mur d'escalade : mise à disposition d'équipements sportifs

Cette catégorie d'emplois concerne les entreprises commerciales qui gèrent des installations sportives. Ce type d'activité n'existe pas dans toutes les disciplines. On peut citer des exemples bien ancrés : le squash, le tennis ou le golf (hors branche, convention spécifique). Plus récemment, les structures de football à 5 indoor et les salles d'escalade se multiplient sur un marché économiquement viable. L'activité principale est centrée sur la location à l'heure de terrains pour la pratique d'un sport. Un certain nombre de services périphériques permettent l'augmentation du chiffre d'affaires de ces centres de profits (animation/entrainement, restauration, vente d'articles de sport, etc.). Il s'agit souvent de TPE de moins de 10 salariés ce qui implique une polyvalence chez les salariés. Le rythme de travail est semblable à celui des clubs sportifs avec des pics d'activités le soir et le week-end : « *L'autre contrainte majeure de notre activité, c'est qu'on a du mal à remplir le site en journée. Le soir, on est plein. Le week-end, on a des pics de fréquentations. Mais en journée, on fait des offres et des gratuités aux CE et collectivités. Du coup, c'est vrai que les gars ici, ils bossent essentiellement le soir et le week-end, c'est le problème de ce genre de job.* » (E.6, directeur de centre de football à 5). Néanmoins, l'amplitude horaire de ces structures réduit le nombre d'emplois à temps très partiel.

VII-4-2-1 Opérateurs

Les opérateurs sont les salariés les plus nombreux. Ils ont souvent un profil polyvalent pour assurer l'ensemble des tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela suppose aussi bien des tâches d'accueil de la clientèle et de la gestion des réservations, du service du bar, de la sécurité dans le centre, de l'hygiène et de la propreté, de la vente des produits, de l'organisation d'animation ou d'opérations commerciales.

Illustrations :

E.6 est directeur de centre de foot à 5 :
« J'attends de mon équipe (hors agent de ménage) les mêmes compétences que celles définies par l'entreprise à l'échelle nationale, c'est-à-dire de la polyvalence, de la rigueur, une quête de la satisfaction du client et un très bon contact avec le client. J'attends aussi de la ponctualité, du dynamisme, de la passion et des qualités de pédagogue. »

S.5 (Homme, 37 ans) est agent d'accueil salle d'escalade, il consacre une bonne partie du temps pour le ménage (minimum 2 heures par jour). Ses tâches sont :
Pour la Partie accueil : Accueil public avec gestion snack, logiciel adhérent, encaissement.
Pour la partie administrative (faible) : Remplir les fiches de paies occasionnellement. Bureautique classique, rentrer chèque dans le logiciel. Gestion du logiciel.
Pour la partie vente : vente des vêtements. *« Ça on a été formés pendant les premières semaines, car quand on travaille, on est tout seul, on doit savoir tout faire ».*

S.2 (Homme, 22 ans,) salarié d'une structure de football à 5 :
« J'entre en apprentissage dans le [centre] de S. en tant que chargé de développement commercial. Je m'occupe aussi d'organiser les évènements et les tournois. »

Chacune de ses tâches est liée à la fonction commerciale car, à la différence des associations, l'objectif est d'abord la rentabilité de l'entreprise. Les salariés souhaitent donc compléter leur formation dans leur cœur de métier.

Illustration :

S.2 (Homme, 22 ans) est salarié d'une structure de football à 5 :
« J'ai besoin de développer mon aisance commerciale et devenir meilleur en tant que vendeur. J'ai besoin de ma former sur le terrain et je pense aussi suivre d'ici quelques mois des formations spécifiques dans le secteur commercial. Mon employeur serait prêt à me les payer si besoin. Pour le reste, j'ai de l'expérience maintenant, je sais gérer des gens et une structure et j'ai aussi suivi une formation dans la comptabilité. »

L'enseignement n'est pas totalement absent de ces structures et les compétences dans ce domaine peuvent s'avérer utiles pour l'emploi même si les exigences sont moindres que dans les clubs car l'encadrement relève davantage de l'animation que de l'entrainement.

Illustration :

S.3 (Homme, 23 ans) est employé polyvalent dans club de foot à 5 et éducateur dans une académie d'un club pro :

« J'ai obtenu ma licence 1 mais comme on m'a proposé un emploi en 2012… ». Il travaille deux ans dans le club de foot de L. comme éducateur sportif et a des tâches administratives et d'organisation des tournois sous forme de contrat avenir. Puis il travaille comme ETAPS en temps périscolaire. Il dépanne en stage [l'académie] comme éducateur puis signe un contrat intermittent en février 2015 (26,5 h/sem). Il a le CFF1 en 2012, le CFF2 en 2014 et le CFF3 et 4 de football (en cours de validation) pour passer BMF. La formation fédérale est financée par le club. Il a une formation en arbitrage avec une certification en 2014. Aujourd'hui il est éducateur [à l'académie] et employé polyvalent. »

Selon la structure de l'entreprise, les perspectives sont différentes : soit le propriétaire de l'entreprise assume la fonction de direction et les perspectives se limitent, au mieux, à seconder cette personne ; soit il s'agit d'un réseau de clubs et il est possible d'évoluer en interne pour devenir directeur d'un centre de profits. C'est une démarche de gestion des ressources humaines semblable à celle que l'on observe dans les entreprises de DSP des centres aquatiques.

<u>Illustrations :</u>

E.6 est directeur d'un centre de foot à 5 :
« Oui, je suis très vigilant et je souhaite vraiment faire progresser ceux qui le méritent. Je leur propose des formations et dès que je suis au courant de postes vacants qui constituent pour eux une évolution, je les mets dessus. Oui, pour moi, c'est important de faire progresser mon équipe. »

S.4 (Homme, 29 ans) est manager d'un centre de foot à 5 :
« J'ai refait un stage à l' « X » en M1 et puis j'ai été recruté dans la foulée pendant mon M2, en avril 2010. Je suis entré au début comme manager à l'« X » de G. sous la houlette de J. V. J'ai occupé ce poste pendant deux ans puis je suis devenu adjoint au directeur d'Asnières pendant encore deux ans. J'ai eu l'opportunité ensuite de prendre la direction du centre de P., poste que j'occupe là aussi depuis deux ans. »

Les diplômes sportifs sont nécessaires à l'emploi et les diplômes universitaires, un moyen d'accès à des responsabilités. La filière STAPS qui offre une valence dans l'animation sportive et une formation managériale est un vivier de recrutement intéressant.

<u>Illustration :</u>

S.3 (Homme, 23 ans) éducateur et employé polyvalent d'un centre de foot à 5 :
« Maintenant, le frein à mon intégration et la pérennisation de mon poste, ce sont les diplômes, notamment le BPJEPS et aussi une formation universitaire comme la licence STAPS option entraînement ou une licence professionnelle. Avec mon travail, je n'ai pas le temps et peut-être aussi pas la motivation, mais si on me proposait de financer ma formation, je serais je crois d'accord pour passer le BPJEPS sports collectifs. (…) J'aimerai évoluer chez « X » et pour ça, développer des compétences en coaching. Pour moi le Graal, c'est d'être directeur d'un centre « X » un jour. (…) Pour tout ça, il faudrait que je valide au moins un master en apprentissage ou en alternance. »

Cette analyse vaut pour le foot à 5 tel qu'il se développe sous la forme d'un réseau de structures (notamment en région parisienne) mais les pratiques managériales sont différentes dans certains salles d'escalade dont l'initiative vient d'un éducateur sportif

qui cherche à pérenniser son activité et qui s'adjoint volontiers le soutien d'amis grimpeurs avec lesquels le lien par la pratique est prépondérant.

VII-4-2-2 Responsable d'exploitation

Ces postes sont peu nombreux dans la mesure où les gérants (travailleurs non salariés) assument souvent cette fonction. Seules les réseaux de salles imposent de confier à un salarié cette fonction. La petite taille de ces structures amène les gérants à occuper pendant une partie de leur temps les mêmes fonctions que les opérateurs. Néanmoins, une partie de leur temps de travail est également tournée vers la gestion des salariés et la stratégie de développement commercial de l'activité. Les performances commerciales se conjuguent avec la bonne gestion des ressources humaines, domaine dans lequel souhaitent progresser certains managers.

Illustration :

E.6 est directeur de centre de foot à 5 :
« De compétences, il me manque d'être plus performant dans mes recrutements et le choix de mon équipe. J'ai besoin aussi d'être un peu plus carré dans mon travail. Je suis un peu trop terrain et je dois progresser dans le domaine administratif. On me demande d'envoyer des rapports hebdomadaires et j'ai du mal à m'y faire. Je dois aussi apprendre à mieux déléguer. Je dois aussi apprendre à être plus ferme avec mon équipe car le problème, c'est que je connais trop bien mes salariés et je dois apprendre à faire plus jouer ma posture hiérarchique. Je dois aussi être plus ferme. »

VII-4-3 Activités aquatiques, voile et PAH dans les zones touristiques

Cette combinaison qui lie des activités de mise à disposition d'équipement et de formation sportive tient son unité dans son caractère saisonnier et sa forte dépendance au secteur du tourisme. Dès lors, les structures sont fortement professionnalisées, même si elles sont parfois sous forme associative. Les salariés ont généralement un CDD pour la durée de la saison ou pour une période plus courte au cœur du pic d'activité. Nous déclinerons les différents types d'emplois retrouvés en insistant sur les conditions spécifiques de travail liées au secteur, les besoins en compétences et les conditions d'accès à la formation continue.

VII-4-3-1 Agent d'accueil

Comme les entreprises commerciales de loisirs, ces entreprises comptent presque systématiquement des agents d'accueil chargés de la commercialisation des produits auprès de la clientèle. Cette fonction implique des compétences administratives et une organisation très rigoureuse. De plus, dans les zones touristiques, la maîtrise de l'anglais ou de plusieurs langues étrangères est un atout, sinon une nécessité.

Illustration :

E.7 est gérant d'un parcours acrobatique en hauteur et prestataire de sports de nature dans une région touristique :
« C'est juste que c'est dur de trouver le bon candidat parce qu'il faut quelqu'un qui parle relativement bien l'anglais, puisque nos clientèles c'est 50% d'étranger. Donc voilà, les réservations se font beaucoup au téléphone et puis il faut être multi tâches, il faut être capable de faire beaucoup de chose à la fois et de tenir un cahier de réservation (…) On va recruter des personnes qui sont capables d'apprendre vite, qui ont une forte capacité de mémorisation instantanée quoi et après qui sont multitâches quoi. C'est-à-dire qu'elles sont capables de prendre le téléphone et de répondre 2 à 3 appels et en même temps de continuer d'avoir un fil de discussion avec le client qu'ils ont en face d'eux. Donc ça en termes de compétences, c'est difficilement… On ne peut pas trop le retranscrire. »

Pour autant, le recrutement ne s'appuie pas en priorité sur un critère de qualification. La personne citée ci-dessus mentionne l'importance de l'appartenance à la région d'origine pour favoriser l'emploi local. La langue est la seule compétence incontournable au recrutement tandis que l'entretien doit permettre de déterminer les qualités du candidat pour prendre ses fonctions. L'expérience d'une fonction similaire est un meilleur gage que les compétences acquises en formation.

VII-4-3-2 Opérateurs (mise à disposition du matériel – surveillance)

De nombreuses entreprises dans le tourisme sportif concentrent leur activité sur la mise à disposition de matériel pour être utilisé au sein de l'infrastructure (cas des PAH par exemple) ou en dehors (cas de la location de canoë-kayak, de VTT, etc.). Les personnes qui occupent ces emplois n'ont pas d'obligation de qualification car elles n'encadrent pas d'activité, même si elles ont parfois un rôle de surveillant et systématiquement un rôle de conseiller sur le bon usage de l'équipement et éventuellement sur l'itinéraire à suivre. De ce fait, les personnes qui occupent ses postes peuvent ne pas avoir d'expérience, notamment les étudiants : « *Mais il nous arrive de prendre des personnes sans expérience, des étudiants de 20 ans qui ont jamais mis un baudrier, c'est possible oui.* » (E.7). Ou ils peuvent être pratiquants et réinvestissent leur savoir-faire dans leur activité professionnelle.

Illustration :

S.5 (Homme, 37 ans) fréquente une salle d'escalade, se lie d'amitié avec le gérant qui, un jour, lui propose un emploi :
« Moi, ça faisait huit ans que je faisais du service, de l'accueil et que je grimpais trois fois par semaine dans sa structure, j'avais le profil parfait. Moi je voulais arrêter de bosser la nuit, je voulais quand même rester au régime général pour garder un pied dans la vraie vie, un jour par semaine. Donc c'était parfait. »

La gestion du matériel et/ou des infrastructures peut néanmoins devenir une véritable compétence qui nécessite parfois des qualifications particulières. Le cas se présente notamment dans les activités outdoor avec la délicate gestion des EPI (équipements de protection individuelle). Des formations courtes peuvent être nécessaires, voire indispensables.

Illustration :

S.8 (Homme, 43 ans) est saisonnier, sans diplôme sportif. Il vient juste de faire une formation pour la gestion des EPI (organisée par la FFCAM et normalement destinée aux DE). La formation d'une journée a été payée par le club et le salarié a reçu une attestation de formation. Le club lui a proposé de devenir gestionnaire des EPI. La formation lui a permis d'avoir une compétence reconnue et donc d'être habilité au contrôle des EPI :
« Avant j'en faisais déjà, mais je n'avais pas le droit. Maintenant je suis habilité pour ».

Dans les activités aquatiques, la surveillance de la baignade représente de nombreux emplois. Cette activité n'est accessible qu'après l'obtention d'un diplôme soit de Maître-nageur, soit de surveillant-secouriste (BNSSA). Ce diplôme ouvre des portes à l'emploi saisonnier, voire plus durable lorsqu'il se prolonge dans un bassin couvert. Dans d'autres disciplines, il existe différentes formations pour la gestion des équipements, l'entretien et le contrôle des infrastructures sportives.
Ces opérateurs peuvent être amenés à passer des diplômes sportifs, notamment des formations courtes comme des CQP. Parmi les personnes interrogées, certaines ont travaillé dans des PAH qui dépendent de la convention ELAC et ont pu/du passer le CQP correspondant (S.8). De manière générale, le désir de formation en direction d'un diplôme sportif est fréquent pour pouvoir étendre les opportunités (S.8, S.27).

VII-4-3-3 Enseignement (moniteur)

Les enseignants se distinguent par leur diplôme sportif (BPJEPS, DE, CQP) qui leur permet d'assurer essentiellement des missions d'encadrement. Ils exercent leur mission auprès de la clientèle touristique avec des pics d'activités pendant la période des vacances qui est une période de plein emploi qui amène également une importante main d'œuvre temporaire, notamment titulaires des CQP. C'est le cas dans le domaine de la voile notamment.

Illustration :

S.24 (Femme, 28 ans) est monitrice de voile :
« La première formation que j'ai faite c'est passer mon CQP AMV assistant moniteur de voile. J'ai fait un stage au sein de cette formation, sur 15 jours pendant les vacances. (…) Après le CQP, j'ai eu un CDD de 8 mois au SNPH en tant que moniteur de voile, j'étais payé au smic. »

L'obtention du BP ou du DE permet de développer des compétences et d'améliorer la situation d'emploi. Si l'on suit le parcours de cette monitrice de voile, il s'avère qu'elle s'inscrit dans ce schéma.

Illustration :

S.24 (Femme, 28 ans) est monitrice de voile :
« Après ça, du coup j'ai enchainé 12 mois de contrat de professionnalisation, l'année de mon BPJEPS. (…) Actuellement je suis revenue à mon travail initial en tant que monitrice de voile au S. en CDI à temps plein je suis toujours payée au smic. Je m'y sentais mieux grâce aux compétences acquises par la formation du BPJEPS, j'étais plus à l'aise dans l'encadrement notamment par rapport à la sécurité. »

La difficulté du métier est liée aux périodes creuses, hors saison, qui occasionnent des périodes de chômage auxquelles se résignent les salariés : « *Après j'ai eu 3 mois de chômage, c'était la période hivernale donc de toute manière c'était une période creuse.* » (S.24).

Focus sur les indépendants

Les travailleurs indépendants n'entrent pas dans le champ de la branche sport car il s'agit de travailleurs non salariés. Néanmoins, il est important de rappeler qu'il représente dans l'outdoor la grande majorité des professionnels en exercice et de se poser la question de la raison du faible taux de salariat chez ces moniteurs. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. Nous ne nous étendrons pas sur les cas où cette situation est recherchée par le professionnel mais centrons le focus sur les structures qui contraignent le travailleur qui est invité, voire obligé, d'adopter ce statut.

En effet, il existe un certain nombre de structures qui contraignent les moniteurs à adopter ce statut en échange d'une activité. L'Ecole du Ski Français (ESF) représente plusieurs milliers de moniteurs qui sont contraints d'accepter ce régime pour accéder à la clientèle. En réalité ce système permet aux structures de ne pas assumer les risques liés à des fortes fluctuations de l'activité saisonnière, aux annulations liées à des conditions météorologiques défavorables, etc. De ce fait, le travailleur indépendant assume à ses dépens les risques liés à l'activité saisonnière ce qui le place en situation de vulnérabilité.

Si le statut de travailleur indépendant est parfois souhaité, si les engagements à court terme des saisonniers peuvent être synonymes de liberté, la branche peut s'interroger sur les situations où ce statut est contraint par un système qui fait reposer les risques de l'activité aux dépens du travailleur qui souhaiterait parfois bénéficier de conditions d'emploi moins précaires.

Pour aller plus loin sur l'emploi des éducateurs outdoor :

Enquête nationale sur l'emploi des éducateurs déclarés en sports de nature. Vallon Pont d'Arc, PRNSN, 2014. Coll. Cahier de l'observation, Enquête éducateur, n° 1. 2e éd. corrigée

http://www.sportsdenature.gouv.fr/publications/enquete-nationale-sur-l-emploi-des-educateurs-declares-en-sports-de-nature

Pour étendre la période travaillée, le développement de compétences et les qualifications permettent d'accéder à des emplois complémentaires. Ces emplois peuvent être en dehors du secteur du sport (S.5, S.32), dans la fonction publique (enseignement notamment) ou dans la branche. Dans ce dernier cas par exemple, il faut noter les activités de formation (S.9) ou également les activités des clubs. En effet, les emplois liés au tourisme sportif peuvent dans certains cas être prolongés dans le secteur associatif. On retrouve cette situation dans les activités aquatiques (S.31), le canoë-kayak (S.23), l'escalade (S.9), etc. Dans ce cas, la complémentarité des activités offre un emploi à l'année qui est centré sur l'enseignement et qui peut mobiliser plusieurs employeurs différents. Dans le secteur associatif, la clientèle peut être plus diversifiée pour élargir l'activité. Plusieurs salariés ont mentionné avoir suivi des formations pour leur permettre d'accueillir différents publics, le public handicapé notamment (S.23, S.24). Pour certains, la formation à de nouvelles pratiques offre des perspectives : « *J'ai aussi effectué un module de formation d'Aquafitness Basic, cela durait six jours et coûtait aux alentours de 400€, cette formation m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences sur l'aquagym* » (S.22).

Néanmoins, l'accès à la formation pour les travailleurs saisonniers s'inscrit dans une problématique complexe : ils peuvent avoir des périodes creuses dans l'emploi (début et fin de saison) qui leur donne du temps pour suivre des formations courtes. Ils peuvent être employés sur des contrats très courts, durant les pics d'activités, ce qui complique l'accès à la formation continue. Autre cas, hors saison, le salarié a fini son contrat de

travail. Il a du temps mais sa situation ne favorise pas ses démarches ni sa projection pour l'emploi de ses nouvelles compétences dans un emploi précis.

Illustrations :

S.24 (Femme, 27 ans) est monitrice de voile :
« J'ai de la chance d'avoir un emploi saisonnier donc l'hiver cela peut se faire sur un mois, deux semaines. Il faut que le prix de la formation soit intégré par les aides des structures sinon on ne peut pas gérer on a déjà des petits salaires si on commence à payer une formation à côté ça passe pas. »

S.27 (Homme, 22 ans) est saisonnier PAH :
« Pour cela, j'aimerais passer d'autres formations du type CQP. L'obstacle pourrait être le prix et la durée des formations par exemple pour les BPJEPS ou DEJEPS. (…) J'aimerais bien faire un CQP Escalade, un autre en Voile, et pourquoi pas un BPJEPS sport pour tous. Pour moi la formation idéale, ce serait une formation courte sur quelques week-ends ou quelques semaines, à moins de 1 500€. »

E.7 est gérant d'une entreprise multi-activités outdoor. A propos de la capacité d'une entreprise saisonnière d'accompagner ses salariés dans une formation longue :
« On a eu une demande une fois pour un BP APT, c'est les nouveaux diplômes de la filière sport. On avait essayé de… On avait envisagé de passer sur un CDI pour faire justement prendre en charge cette formation et que cette personne reste chez nous et on n'a jamais pu poursuivre parce que en fait les coûts de formation sont tellement élevés que de toute manière notre prise en charge est plafonné par notre OPCA à 1 800 euros par an. Déjà ça, ça résout le problème parce que juste avec les turn-over et la formation interne du coordinateur, etc. Cette enveloppe est automatiquement consommée chaque année. Il ne reste jamais rien. Voire, on met la main à la poche sur les formations. Donc ça laisse aucun espoir de faire former quelqu'un et de le professionnaliser dans notre structure. »

Seule l'UCPA permet de dépasser ses obstacles du fait 1. De l'ampleur de son activité ; 2. De son investissement direct dans la formation aux diplômes sportifs. C'est pourquoi l'association incite ses moniteurs à développer une double qualification été/hiver. « *Pour les moniteurs, l'UCPA pousse (et forme) à la bi-valence (ski+voile, ski+VTT…). Le niveau de vie reste modeste, mais la possibilité d'activités régulières et relativement "pérennes" »* » (E.9). Le modèle de l'UCPA reste une exception dans le domaine du tourisme sportif mais on peut retrouver des politiques de formations structurées dans d'autres entreprises de grande taille. Les gestionnaires d'équipements sportifs comme Recrea, Carilis ou Vert Marine gèrent de nombreux salariés et sites d'exploitation. A l'échelle du groupe, il existe une politique d'évolution qui permet d'accéder à des postes à responsabilités.

Illustration :

E.20 est directeur adjoint d'un centre aquatique en DSP :
« Alors moi, je suis directeur adjoint sur le centre, depuis mars l'année dernière. Un cursus classique on va dire dans les formations de sports parce que j'ai un DEUG STAPS. Ensuite, j'ai passé un BEESAN. J'ai travaillé avec mon BEESAN et puis j'ai travaillé dans le public, je suis arrivé après chez Recrea en 2007 donc sur le secteur privé DSP. Je suis passé chef de bassin en 2010. En 2012 je suis passé coordinateur, et donc 2015, mars 2015, directeur adjoint. »

Les qualifications supplémentaires, l'initiative entrepreneuriale et/ou l'ancienneté permettent parfois d'accéder à des postes de manager qui sont relativement rares.

VII-4-3-4 Manager/Responsable d'exploitation

Ces postes existent essentiellement dans les entreprises de plus de dix salariés comme les grandes bases nautiques ou les structures multi-activités dans l'outdoor. En dessous de cette taille, le manager est souvent également l'encadrant des pratiques. Passé un certain seuil (10), le travail d'encadrement et le développement commercial occupe un emploi à temps plein, souvent à l'année. Dès lors, les compétences exigées sont différentes : il s'agit de gestion administrative, de développement commercial. Plusieurs profils de responsable d'exploitation se distinguent. Néanmoins, il est fréquent d'avoir une double certification : sportive (DE, BPJEPS) et universitaire (souvent en STAPS mais également dans d'autres disciplines).

Illustration :

E.7 est gérant d'une entreprise multi-activités outdoor. Ses qualifications sont :
« BE escalade, un monitorat brevet d'état. Et puis après j'ai une formation autre qui n'a rien à voir avec l'activité. En droit, droit des affaires. C'est un DU, c'est un équivalent master. »
Il est secondé par un « coordinateur », titulaire d'une licence pro en STAPS.

Ces compétences apparaissent plus clairement lorsqu'on évoque les formations suivies par les personnes qui ont évolué de l'encadrement sportif vers les fonctions de responsables : « *Formation interne aussi sur le management, enfin sur X sujets qui permettent d'acquérir à peu près la plupart des compétences pour savoir gérer une équipe, savoir gérer de l'administratif et en RH, en gestion de conflit, au management au "X"* » (E.20).

Au niveau du recrutement, le savoir-être est essentiel. Le potentiel du candidat est plus important que ses compétences à l'entrée en fonction. Les compétences peuvent ensuite être acquises en interne ou par des formations courtes.

Illustration :

E. 20 est directeur de centre aquatique en DSP :
« En tous cas depuis les huit ans que je suis dans la société, c'est une société qui cherche la valeur humaine plutôt que la compétence pure. Voilà, savoir être plutôt que de savoir-faire. Le savoir-faire on va le travailler, ça va aller à partir du moment où la personne montre qu'elle a envie, qu'elle a démontré des choses, qu'elle est impliquée dans la société. »

Pour eux, les formations sont davantage orientées vers les disciplines liées aux sciences de gestion, comme la comptabilité par exemple (E.7, S.24). Ils peuvent également plus facilement obtenir une prise en charge des OPCA grâce à leur position plus stable dans l'entreprise. Néanmoins les formations courtes (moins de 20h) sont les plus compatibles avec le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'ESSENTIEL

Les situations sont variées et les besoins différents néanmoins plusieurs éléments ressortent :

Pour les **agents administratifs**, l'approfondissement de connaissances sur des outils (tenue de la comptabilité) ou l'élargissement des compétences (outils de communication) permet de mieux accomplir les missions et d'accéder à plus d'autonomie dans le poste de travail.

Pour les emplois d'**opérateurs**, une formation de base est souvent réalisée en interne. L'évolution peut prendre deux voies :
- vers les métiers de l'encadrement sportif en passant par un diplôme de type CQP, BPJEPS ou STAPS,
- la coordination et le management qui passe par une formation de gestionnaire.

Pour les emplois d'**entraîneurs/moniteurs**, l'obligation de diplôme donne une formation de base qui permet d'entrer dans le métier. La trajectoire recherchée incite à des besoins de formation différents :
- polyvalence dans la pratique : formation à d'autres diplômes sportifs pour encadrer un éventail plus large de pratiques
- diversification des publics : formation pour connaître les publics et adapter son activité en fonction d'eux
- perfectionnement dans l'entrainement/le haut niveau : formation approfondie sur la discipline sportive, l'entrainement, la préparation physique, etc.

Pour les **directeurs/chargés de projets**, le métier est complètement tourné vers le management. En fonction de leur parcours antérieurs, ils ont besoin :
- soit d'asseoir leurs compétences de gestionnaires parce qu'elles ne font pas partie de leur formation initiale
- soit besoin d'approfondir leurs compétences dans des domaines pointus qui représentent des enjeux importants de leurs postes (gestion des ressources humaines par exemple)

VII- 5 Les compétences attendues des salariés

Les entretiens comportent trois parties. Celle qui nous intéresse est la troisième partie relative aux projections et perspectives professionnelles de la personne interviewée. Cette partie comprend deux questions : « Quelle serait votre projection professionnelle à moyen et long terme ? » et « De quelles compétences avez-vous besoin pour évoluer ? ».

VII-5-1 « Quelle serait votre projection professionnelle à moyen et long terme ? »

Cette première question suscite des réactions variées. Parmi celles-ci, on distingue : la satisfaction, la recherche de plus de responsabilités, la nécessité de stabiliser sa situation professionnelle, la reconversion et la fatalité.

Certaines personnes se déclarent satisfaites de leur activité professionnelle. Elles ne cherchent pas d'évolution particulière et ne voient pas de compétences particulières qui leurs soient nécessaires. Il s'agit plutôt de salariés âgés et ayant déjà des responsabilités.

Illustration :

S.37 (Homme, 46 ans) est directeur sportif de tennis :
« *Du coup voilà, je suis plus trop en recherche, parce que ça me plaît, mon équilibre est là, ça va plutôt pas mal.* »

Certains éducateurs veulent quant à eux faire évoluer leur poste afin d'être moins sur le terrain et prendre davantage de **responsabilités** managériales et administratives. **Ce désir de prendre des responsabilités trouve des origines diverses : certains ne veulent pas rester tout le temps sur le terrain. Avec l'âge, ils sentent qu'ils se fatiguent et envisagent de mieux partager leur temps entre terrain et bureau**. D'autres souhaitent devenir cadres. Ils managent souvent des équipes et souhaitent à terme diriger plus de salariés. Certains envisagent même de devenir leur propre patron et de créer leur entreprise. D'autres éducateurs enfin veulent être plus diplômés pour gagner en légitimité auprès des personnes qu'ils dirigent et qui sont parfois plus diplômées qu'eux.

Illustrations :

S.18 (Homme, 34 ans) est entraîneur de tennis :
« L'idée, c'est d'être son propre patron, pas en tant que salarié »

S.19 (Femme, 26 ans) est professeur de tennis :
« Je recherche dans l'idéal un temps plein pour vivre correctement mais ne pas faire mes 35h que sur le terrain. J'aimerais bien avoir un peu de développement de club. »

S.22 (Homme, 54 ans) est entraîneur de canoë-kayak :
« La demande des pratiquants a changé, les jeunes sont plus tournés vers le loisir que la compétition, à nous de savoir évoluer dans nos pratiques donc je m'intéresse de plus en plus à la

formation de cadre. Je participe d'ores et déjà aux formations fédérales et auprès du Comité Régional Olympique et Sportif d'Ile de France. »

S.24 (Femme, 28 ans) est monitrice de voile :
« A moyen terme je reste là où je suis parce que… pour développer tout ce que je veux développer au sein de l'école de voile. A long terme, je me verrais bien occuper un poste de chef de base dans une école de voile avec trois ou quatre salariés. »

S.35 (Homme, 38 ans) est entraîneur de tennis :
« Moi à terme, j'espère l'obtention du DES, c'est à terme être plus dans le développement, être moins sur le terrain et viser un peu la place de directeur sportif. »

S.52 (Homme, 54 ans) est éducateur sportif :
« Mes employeurs, ils aimeraient que j'ai des diplômes (…) car je me retrouve avec des gens beaucoup plus diplômés que moi que je dirige. »

Beaucoup d'interviewés expriment un réel besoin de stabiliser leur situation en passant pour cela des concours (concours ETAPS ou CAPEPS), en acquérant d'autres diplômes (BP spécialisé, BEESAPT, licence professionnelle) ou en augmentant les temps de travail. Notons que certains interlocuteurs regrettent le manque d'informations autour des formations et des diplômes.

Illustrations :

S.30 (Homme, 25 ans) est préparateur physique de football :
« J'aimerais que ma situation évolue vers un temps plein pour vivre de ma passion mais aussi pour devenir une référence dans le métier et apporter ma vision des choses. »

S.34 (Homme, 23 ans) est entraîneur de handball :
« Il y a plusieurs pistes. En fait, la première piste ce serait de rester dans le handball et d'avoir peut-être un peu moins, d'être un peu moins dans la précarité, c'est-à-dire que le handball c'est un peu compliqué pour entraîner à haut niveau, pour avoir des postes à haut niveau donc du coup je suis pas sûr de mon coup si je reste dans le handball. Je peux réussir comme je peux me casser la figure totalement. Ou alors totalement quitter le handball, intégrer une mairie pour faire éducateur sportif, ou coach sportif en salle de muscu, avec les deux diplômes que j'ai, je pourrais faire ça. »

S. 49 (Homme, 42 ans) est entraîneur de taekwondo :
« Un diplôme ne suffit pas et il faudrait avoir deux ou trois diplômes pour être tranquille. Il faudrait nous aider à obtenir des équivalences. Faire des VAE, mettre en place des passerelles entre les diplômes car moi je me suis rendu compte qu'on ne me donne pas les informations. »

S.51 (Femme, 29 ans) est entraîneur de basket :
« Pour avoir ce poste c'est pour ça que je veux faire une demande de L3 pro l'an prochain. Car je veux être plus qualifiée que les gens qui vont essayer de se présenter. »

D'autres salariés envisagent une reconversion à court ou moyen terme, soit parce qu'ils ont suivi des formations dans d'autres domaines que le sport, soit parce qu'ils ne se voient pas faire toute leur carrière dans le sport. Le cap des 40 ans paraît déterminant.

Illustrations :

S.15 (Homme, 49 ans) est professeur de kung-fu :
« Du fait que maintenant, je suis des études de médecine chinoise, j'envisage plus mon avenir du côté de la médecine chinoise que du côté du sport, que je fais toujours avec passion, mais je ne pense pas à mon âge pouvoir et vouloir sauter le pas en vivant de çà. »

S.16 (Homme, 26 ans) est éducateur sportif itinérant :
« A long terme, je ne pense pas continuer sur ce travail. C'est un travail contraignant au niveau énergie. Je ne pense pas finir ma carrière là où je suis actuellement. Vers 40 ans, j'essayerai de changer de boulot, de changer de secteur voire même de changer complètement de parcours. »

S.47 (Homme, 35 ans) est professeur de tennis :
« En gros je ne me vois pas prof de tennis toute ma vie, même si j'adore ça. »

Certains de nos interlocuteurs se montrent en revanche plus négatifs. Ils sont plus **fatalistes** et refusent de se projeter dans l'avenir. Ils semblent vivre « au jour le jour ». **Dans les propos de certains salariés, on perçoit de la déception, voire du renoncement. Certains vivent leur situation professionnelle comme un échec** (cet échec peut être toutefois en lien avec les difficultés rencontrées dans leur vie maritale).

Illustrations :

S.14 (Femme, 33 ans) est entraîneur de tennis de table :
« j'ai besoin d'être dans le concret, dans le présent, je ne me projette pas trop. »

S.43 (Femme, 31 ans) est entraîneur de tennis :
« C'est compliqué pour eux de se projeter dans des CDI donc pour l'instant je laisse comme ça… déjà je me suis battue cette année pour être reconnue, pour être payée et encore je ne suis pas payée pour tout ce que je devrais faire. »

S. 48 (Homme, 28 ans) est animateur sportif en mairie :
« Moi je me suis raté dans mes souhaits de professionnalisation par rapport à mon parcours. Je suis convaincu que je n'y suis pas arrivé parce qu'il me manquait des diplômes. »

La question suivante de nos entretiens portait sur les compétences qui leur semblent nécessaires pour évoluer dans leur emploi et leur carrière.

VII-5-2 « De quelles compétences avez-vous besoin pour évoluer ? »

L'enquête quantitative a montré que les deux tiers des salariés souhaitent acquérir de nouvelles compétences. L'enquête qualitative montre elle aussi que cette question suscite un vif intérêt. Quoi qu'il en soit, si la majorité des réactions sont plutôt positives, certains sont davantage critiques.
En effet, un certain nombre de salariés expriment clairement leur **scepticisme**. Ils ne voient pas l'utilité de suivre d'autres formations pour acquérir de nouvelles compétences. **Pour eux, l'expérience et leur capacité à constituer du réseau suffisent à leur évolution professionnelle. Ancrés dans les réalités quotidiennes du terrain, ils ne voient pas en quoi l'acquisition de compétences via la formation**

pourra leur ouvrir quelque porte que ce soit. Pour ces salariés, il suffit en quelque sorte de faire ses preuves sur le terrain et de saisir les opportunités.

Illustrations :

S.7 (Homme, 45 ans) est ETAPS titulaire du BE natation :
« Nous ? On évolue naturellement, si un poste s'ouvre, je postule et ils me prennent ou non. Je vois pas de compétences spécifiques imposées. Y a que du piston, y a pas de stratégie de formation dans ce domaine. C'est la mobilisation du réseau uniquement. »

S.34 (Homme, 26 ans) est entraîneur de football :
« Pour moi dans le sport, c'est que du réseau, c'est pas forcément les compétences qui vont jouer en premier lieu, c'est vraiment le réseau donc le réseau qu'on se construit au fur à mesure des années. »

Mis à part ces quelques cas assez peu représentatifs, la plupart des salariés interrogés expriment un réel intérêt à suivre des formations. Si l'enquête quantitative a identifié dix blocs de compétences, l'enquête qualitative nous permet de n'en retenir que neuf. Les blocs de compétences communs aux deux types d'enquêtes sont : **les compétences liées à l'entraînement, les compétences liées à l'enseignement en général, les compétences en communication et évènementiel, les compétences en GRH et management, les compétences en administration, droit et institution et les compétences autres. Les propos rapportés par les salariés interviewés nous conduisent à retenir comme autres compétences importantes et attendues par ces derniers, celles relatives aux outils informatiques et internet, celles relatives à la comptabilité et celles d'ordre sociologique.** Ces neuf blocs de compétences sont développés ci-après et présentés par ordre d'importance (c'est-à-dire par ordre de fréquences d'apparition) :

Pour rappel, les dix blocs de compétences identifiés dans l'enquête quantitative :

	Eff.	Fréq.
Compétences liées à entraînement	340	50,8%
Gestion de projets	251	37,5%
Compétences liées à l'enseignement de manière générale	233	34,8%
Communication/évènementiel	225	33,6%
Gestion des ressources humaines, management	211	31,5%
Coordination d'équipe	182	27,2%
Marketing/Partenariat	151	22,6%
Maîtriser des outils transversaux	148	22,1%
Administration, droit et institution	130	19,4%
Autres	39	5,8%

Les neuf blocs de compétences identifiées dans l'enquête qualitative :

Beaucoup de nos interlocuteurs déclarent ainsi vouloir acquérir des compétences technico-sportives liées à l'entraînement. Dans ces cas de figure, deux stratégies apparaissent : la spécialisation et la diversification. En effet, soit ils souhaitent se perfectionner dans leur sport en suivant des stages ou en passant par exemple un BP ou un DE (en natation, en ski de fond, en handball), soit ils cherchent à diversifier leurs compétences sportives dans d'autres disciplines en envisageant de valider des CQP (en

accrobranche, en voile, en escalade) ou des brevets d'initiateur (en SAE, en pilate, en FIT tennis ou dans le domaine de la remise en forme).

Illustrations :

S.6 (Homme, 37 ans) est entraîneur de tennis de table :
« J'ai des besoins sur certains domaines du travail, sur le haut niveau. Il me faudrait intégrer des stages pour les méthodes d'entraînement de niveaux national et international. »

S.25 (Homme, 25 ans) est éducateur de gymnastique :
« Le peu de compétences qu'il me faudrait acquérir, je les ai acquises par l'expérience. Donc je n'ai pas spécifiquement besoin de formations. Peut-être juste du perfectionnement. »

S.26 (Homme, 40 ans) est responsable sportif d'une association :
« Sur la méthodo, sur la professionnalité. Une meilleure connaissance de mon métier, des différentes tâches. Après sur les compétences vraiment acquises, tout ce qui est formation d'adultes, entraîneur, détection, entraînement, perfectionnement aussi sur des profils haut niveau… Après tout ce qui peut m'intéresser ce sont les facteurs mentaux de la perf, ce genre de chose. La préparation mentale dans mon domaine. »

S.42 (Homme, 22 ans) est titulaire du BNSSA :
« Pour ce qui est d'entraîner, j'ai l'impression qu'il me manque quelques notions d'entraînement qui n'ont pas été abordées en STAPS. Je sais enseigner mais pas entraîner. J'aimerais donc faire des colloques d'entraîneurs afin de savoir comment faire. »

Le besoin de mieux maîtriser les outils informatiques et internet revient aussi très souvent dans les propos des salariés. Certains salariés considèrent que leurs lacunes en informatique nuisent à leur évolution professionnelle et à la structuration de leur organisation. En effet, en se professionnalisant, le secteur tend à faire une place de plus en plus importante aux systèmes d'information et de gestion (SIG). Ne pas maitriser ces outils constitue un frein non seulement pour l'évolution de carrière des salariés mais aussi pour le développement des structures qui les accueillent.

Illustrations :

S.9 (Homme, 39 ans) est co-gérant d'un bureau des moniteurs :
« Sur les aspects informatiques, j'aurais des besoins. Pour les moniteurs et bureaux qui adhèrent, arriver à structurer l'activité au niveau informatique. Il y a un vrai déficit. C'est un enjeu de compétences. Les choses évoluent très vite. C'est l'enjeu pratique le plus évident pour moi… Ça touche à l'organisation des activités. Les réservations se font via internet maintenant. »

S.12 (Homme, 48 ans) est éducateur gymnastique volontaire :
« Il y a des choses que je m'empêche de faire parce que je suis, parce que j'ai des lacunes, parce que je ne suis pas de cette génération là (…) Comme des trucs tout bête, utiliser l'outil ordinateur. »

S.22 (Homme, 25 ans) est MNS :
« J'aimerais aussi avoir un peu plus de connaissances sur le domaine informatique. »

S.37 (Homme, 46 ans) est directeur sportif dans un club de tennis :
« Alors en fait, moi j'aimerais bien des formations plus précises dans les ressources humaines, particulièrement la gestion des paies, je suis pas très bon, la comptabilité. Le management je pense qu'on peut progresser encore, voilà. Et sur tout ce qui est outils du numérique. »

S.39 (Homme, 52 ans) est professeur EPS et coach à domicile
« Il faudrait très certainement que j'apprenne à ouvrir et fermer un ordinateur. Je suis très lacunaire sur la maitrise des outils informatiques. »

Le besoin de mieux maîtriser les outils comptables revient lui aussi très souvent dans les propos des salariés. Ces derniers considèrent que cette compétence est peu développée dans les clubs et relève parfois du bricolage et de l'amateurisme. Cette compétence rejoint de près la précédente. En effet, il semble nécessaire pour les salariés non seulement de maitriser les principes même de la comptabilité (aspects théorico-pratiques) mais également les outils informatiques permettant sa mise en œuvre (aspects pratico-techniques).

Illustrations :

S.14 (Femme, 33 ans) est secrétaire d'association titulaire d'un BE :
« Une formation comptabilité pour aider les clubs à ce niveau-là. Et puis je travaille beaucoup avec un agent de développement et pourquoi pas bosser vraiment sur ce domaine-là, le développement »

S.37 (Homme, 46 ans) est directeur sportif en tennis :
« Moi j'aimerais bien des formations plus précises dans les ressources humaines, particulièrement la gestion des paies, je suis pas très bon, la comptabilité. »

S.46 (Homme, 30 ans) est moniteur de sport à l'armée :
« En parallèle passer un petit diplôme de comptabilité sachant que je fais déjà celle de ma femme qui est libérale… donc moi j'ai créé un petit fichier pour faire ses comptes qui calcule tout plus ou moins automatiquement, etc. Ça m'intéresse. »

Beaucoup de salariés soulignent par ailleurs leur besoin de faire évoluer leur travail. Ils disent vouloir acquérir des compétences en GRH et management, soit pour évoluer dans leur poste et mieux gérer leur équipe, soit dans la perspective d'ouvrir leur propre centre sportif. Beaucoup de salariés sont amenés à manager des équipes ou pensent qu'ils seront amenés à le faire. C'est pour cela qu'ils veulent acquérir des compétences dans ce domaine. Ils comparent souvent leurs besoins de compétences à de la gestion d'entreprise et de la RH.

Illustrations :

S.11 (Homme, 32 ans) est salarié d'un comité départemental :
« Je pense que sur tout ce qui est management, ressources humaines, développement de l'emploi parce que je suis quand même confronté lorsque j'organise les formations à gérer des équipes (…) ça serait pas mal aussi que je puisse avoir une formation complète sur ces choses-là, ou au moins l'information concrète. »

S.13 (Homme, 37 ans) est professeur de fitness :
« Quand je vais ouvrir mon centre, il me faudra des compétences de gestion. Donc je vais devoir me former. »

S.14 (Femme, 33 ans) est secrétaire d'un club de tennis :
« Pour la partie partenariat, j'ai déjà les compétences à force de travailler pour le club. Pour la partie RH, les lois ne s'inventent pas et il faudrait que je me forme là-dessus. Mais je ne me rends

pas compte du temps qu'il faut pour se former à ce genre de choses donc je ne peux pas te répondre. »

S.22 (Homme, 25 ans) est MNS :
« J'aimerais acquérir des compétences de gestion, de management d'équipe mais aussi des organisations, j'aimerais pouvoir promouvoir, sensibiliser/impliquer des personnes. Une formation courte pas plus d'un an, proche de mon lieu de vie et qui ne soit pas trop coûteuse. Je pense notamment à faire prochainement une licence professionnelle de gestion et développement des organisations des services sportifs et de loisirs, ou alors passer l'un des concours dont je vous ai parlés. »

S.28 (Homme, 39 ans) est professeur de tir à l'arc :
« Management, comptabilité plutôt et puis voilà quoi, c'est plus ce genre de compétences que je rechercherais, gestion d'entreprise aussi. »

S.29 (Homme, 47 ans) est joueur pro de Hand-ball :
« J'ai besoin de développer des compétences en managérat. Manager une équipe c'est un peu comme diriger une entreprise, il faut savoir gérer un groupe de personnes, c'est du management. »

S.47 (Homme, 36 ans) est entraîneur de tennis :
« Je fais 4,5 heures en moins de terrain mais je vais les faire en administratif, donc je vais être un petit peu plus directeur sportif. Je change un peu mon profil de poste. »

Diverses autres compétences sont aussi mentionnées. **Notons en particulier les connaissances en administration, droit et institution qui doivent permettre aux salariés de mieux anticiper les situations, mieux répondre aux attentes des bénévoles et rester aussi dans le cadre de la légalité**.

Illustrations :

S.9 (Homme, 39 ans) est co-gérant d'un bureau des moniteurs :
« J'ai des besoins, comme augmenter ma compréhension des aspects règlementaires, en fiscalité et en comptabilité. J'aimerais faire des petites formations efficaces pour expliquer l'actualité dans ces domaines, par exemple sur l'aspect droit des entreprises. »

S.20 (Femme, 26 ans) est entraîneur de volley-ball :
« Sur l'administratif, le travail avec les bénévoles, la relation avec les élus, ce sont des choses qui me manquent et j'ai besoin de monter en compétences. »

S.38 (Homme, 30 ans) est préparateur physique :
« Effectivement dans ma formation, on a manqué de tout ce qui est management, tout ce qui est juridique etc… Ça j'ai dû me faire sur le terrain en montant mon auto-entreprise. C'est venu au fur à mesure effectivement peut-être une petit formation ou quelque chose là-dedans. »

Les compétences en communication sont souhaitées par certains salariés. Les outils de communication comme powerpoint, la manière de créer un plan de communication sont des besoins exprimés par nos interlocuteurs. Une fois encore ce type de compétences recherchées rejoint assez directement le besoin de compétence informatique et internet évoqué plus tôt. En effet, bien communiqué relève d'une double compétence : être capable de définir de manière cohérente avec les objectifs fixés un plan de communication et le mettre en œuvre.

Illustrations :

S.15 (Homme, 49 ans) est professeur de kung-fu :
« Donc pour l'instant je n'ai pas d'attente particulière et, si j'en avais, ça serait par rapport à la gestion, à des choses comme cela ou comme là, à ce jour, je suis en recherche de sponsors privés pour faire des choses. »

S. 32 (Homme, 22 ans) est titulaire du BNSSA :
« Il me faudrait des compétences en communication, sur les animations powerpoint, et puis la proactivité. Mon mode de formation serait normal, classique sur un an, parce que j'ai demandé une disponibilité de 10 mois dans mon boulot actuel, et que je pense qu'il ne faut pas faire plusieurs choses en même temps, car c'est le meilleur moyen de toutes les rater. »

S.36 (Homme, 53 ans) est CTR en tennis :
« Oui, la communication pourquoi pas, sur les plans de communication, tous les plans managériaux, donc, toutes les technicités des évolutions de matériel, c'est hyper intéressant tout ça donc oui évidemment, tous ce qui touche à l'Europe en fait. Pour moi, tous est bon à prendre de toutes façons. »

Notons aussi les compétences pédagogiques qui sont mentionnées par des salariés souhaitant développer des connaissances plus approfondies dans les face-à-face pédagogiques et dans la construction des séances d'enseignement de leur sport.

Illustrations :

S.7 (Homme, 45 ans) est ETAPS :
« Je veux me former en ski de fond en interne car il y a beaucoup d'intervention dans ce sport auprès de scolaire. Pour avoir des billes, on y passe deux mois par an, même pour la pratique c'est bien. On fait passer un brevet élémentaire de ski de fond, pour être plus qualitatif, pour commencer à faire faire du skating, etc. Les contenus de formation sont moitié pédagogie, moitié pratique. »

S.16 (Homme, 26 ans) est entraîneur régional de tennis de table :
« Dans un court terme, j'ai vraiment envie de me former aux gymnastiques de remise en forme en général et d'effectuer d'autres modules sur la gym Pilate. (…) Après, pourquoi pas passer un BPJEPS sur les métiers de la forme dans un avenir pas très lointain, mais pour l'instant je reste sur ma spécialité tennis de table. »

S.33 (Femme, 51 ans) est éducatrice sportive en commune :
« J'aimerais travailler sur des façons différentes d'organiser la classe, sur les évaluations, j'aimerais travailler sur tout ça. Pas forcément des apports techniques, mais plus sur la façon dont je gère, pas la pédagogie au niveau de la technique des activités, plus sur la façon de les amener, ça, ça m'intéresserait. »

Notons aussi que certains salariés souhaitent acquérir des compétences en sciences sociales afin de mieux répondre à la demande du marché et des publics diversifiés. Ils sont soucieux de pouvoir anticiper l'évolution des pratiques et des pratiquants, dont l'intérêt porte sur les sports mais aussi, dans un sens plus large, sur les loisirs sportifs évolutifs.

S.16 (Homme, 26 ans) est entraîneur régional de tennis de table :
« Je me formerai sur les différents secteurs qui nous sont demandés. On se forme pour répondre à la demande. »

S.22 (Homme, 54 ans) est entraîneur de canoë-kayak :
« La demande des pratiquants a changé, les jeunes sont plus tournés vers le loisir que la compétition, à nous de savoir évoluer dans nos pratiques

S.36 (Homme, 53 ans) est CTR en tennis :
« Tout ce qui touche à l'évolution de tous les sports de raquettes. Là par exemple nous on est en train d'essayer de développer le padel, c'est quelque chose qui arrive de l'Espagne etc… »

Mentionnons enfin des compétences autres, citées de manière plus épisodique. Elles portent sur l'expression écrite, les capacités commerciales ou encore sur les besoins en anglais.

Illustrations :

S.2 (Homme, 26 ans) est manageur de foot en salle :
« J'ai besoin de développer mon aisance commerciale et de devenir meilleur en tant que vendeur. J'ai besoin de me former sur le terrain et je pense aussi suivre d'ici quelques mois des formations spécifiques dans le secteur commercial. Mon employeur serait prêt à me les payer si besoin. Pour le reste, j'ai de l'expérience maintenant, je sais gérer des gens et une structure et j'ai aussi suivi une formation dans la comptabilité. »

S.26 (Homme, 40 ans) est responsable sportif en association :
« Moi, j'ai des besoins d'évolution en anglais. Je voulais faire un truc sur l'anglais rugby parce que je viens de travailler avec des Tchèques qui sont venus, ont à détecter des joueurs. C'était super riche mais j'ai du mal en anglais. Je pense que l'anglais, ce serait un atout positif supplémentaire pour moi. Vraiment. »

VII-5-3 Synthèse des compétences attendues par les salariés

La synthèse des réponses données lors des interviews permet de restituer les neuf blocs de compétences recherchées par les salariés. Ces blocs sont classés par ordre d'importance (c'est-à-dire en fonction de leur fréquence d'apparition dans les discours des salariés).

Compétences attendues	Par ordre d'importance (nombre de personnes ayant évoqué cette compétence)
Compétences technico-sportives liées à l'entraînement	
Compétences en techniques sportives	IIIIIIIIIII
Compétences en entraînement	IIII
Compétences en préparation physique	II
Compétences en coaching	I
Compétences en préparation mentale	I
Compétences en informatique et outils internet	
Compétences en informatiques	IIIIII
Compétences en outils internet	III
Compétences en comptabilité	

Compétences en comptabilité	IIIII
Compétences en finance	I
Compétences en gestion des paies	I
Compétences en GRH et management	
Compétences en management	IIII
Connaissances en gestion	III
Compétences en management des organisations	II
Compétences en gestion des entreprises	II
Compétences en GRH	II
Compétences en management d'équipe	I
Connaissance en gestion de projet	I
Compétences en administration, droit et institutions	
Compétences juridiques	IIII
Compétences administratives	III
Compétences en communication et évènementiel	
Compétences en communication	III
Compétences en plan de communication	I
Compétences en gestion administrative	I
Connaissances des logiques de développement	I
Compétences en recherche de sponsors	I
Compétences pédagogiques	
Compétences pédagogiques	III
Compétences en sciences sociales	
Compétences en sciences sociales	III
Compétences autres	
Compétences commerciales (vente)	II
Compétences en expression écrite	I
Compétences en anglais	I

In fine, il nous semble possible de ranger ces neuf blocs de compétence relevés dans deux grands domaines d'interventions intimement liés à la structuration des clubs et à la stabilisation des emplois :

- Le premier domaine d'intervention est relatif à la construction et au développement de compétences en rapport direct avec les publics d'une ou de plusieurs disciplines. On y trouve les compétences technico-sportives, pédagogiques et sociologiques.

- Le deuxième domaine d'intervention porte sur la construction et le développement de compétences permettant d'assurer tout ou partie des tâches de gestion et de développement des structures employeuses. Se placent dans cette catégorie les compétences en informatiques et internet, en management, en administration, droit et institutions, en communication.

Si de nombreux salariés de la branche semblent aujourd'hui formés (ou en passe de l'être) à l'encadrement, à l'intervention en face à face et à l'entrainement, les compétences relevant du management (entendu au sens large) semblent être celles faisant le plus défaut. Pour répondre aux enjeux et à la spécificité de la branche sport, il

apparaît pourtant que cette bivalence est primordiale car elle est un levier de stabilisation et de pérennisation de l'emploi.

Annexe 1 : Tableau des employeurs interrogés

Numéro de l'entretien	Statut des personnes interrogées	Nature de la structure
1	Directeur technique	Association liée à un club du top 14 (rugby)
2	Vice-président	Ligue de Sport adapté (Ile De France) et Comité départemental de Sport en milieu rural
3	Président du club	Club de gymnastique dépendant d'une structure omnisport : l'UMS
4	Président	Club de tennis
5	Gérante	Salle privée d'arts martiaux
6	Directeur de centre	Centre Urban Soccer
7	Gérant	Accro'parc. Base de loisir multi-activités
8	Directeur général	Tremplin Sport Formation
9	Référent national/ Expert VTT	UCPA
10	Présidente	Club de judo
11	Président club	Club de Sport pour tous
12	Gérant	Club de remise en forme
13	Conseillère technique régionale	Ligue de hand-ball
14	Président de fédération	Fédération d'aïkido
15	Directeur administratif centre de formation	Club professionnel de rugby
16	Directeur général adjoint club professionnel	Club de basket + centre de formation + association
17	Gestionnaire des salariés (+ éducatrice)	Club d'escalade
18	Président d'association	Association de Sport-santé
19	Secrétaire générale	Sociétés de Sport- santé
20	Directeur adjoint piscine	RECREA
21	Directeur technique et financier	Paris University Club (PUC)
22	Conseiller en développement	Ligue de tennis

23	Responsable d'exploitation	RECREA
24	DTN adjoint	Fédération de Hand-ball
25	Superviseur	Urban Soccer Lognes
26	Directeur	Base de loisir UCPA
27	Président	Club de hand-ball
28	Président	Profession sport
29	Co-gérant bureau des moniteurs Escalade et Canyoning	Bureau des moniteurs Escalade-Canyon

Annexe 2 : Tableau des salariés interrogés

Numéro	Age	Sexe	Fonction actuelle principale
1	39 ans	Homme	Gérant d'une société événementiel fitness
2	22 ans	Homme	Salarié apprenti centre privé foot indoor
3	23 ans	Homme	Educateur football et employé polyvalent
4	29 ans	Homme	Manager centre foot indoor
5	37 ans	Homme	Intermittent musicien
6	37 ans	Homme	Club de tennis de table
7	45 ans	Homme	Salarié BEPJEPS
8	43 ans	Homme	Saisonnier
9	40 ans	Homme	Co-gérant Bureau des moniteurs escalade
10	35 ans	Femme	Secrétaire de comité départemental
11	32 ans	Homme	Salarié comité départemental Athlétisme
12	48 ans	Femme	Educatrice GV
13	37 ans	Homme	Prof de fitness et danse
14	33 ans	Femme	Secrétaire club tennis
15	49 ans	Homme	Employé entreprise
16	26 ans	Homme	Educateur et CTD CDSMR Tennis de table
17	50 ans	Homme	Professeur EPS
18	34 ans	Homme	Salarié (entraineur) club tennis
19	26 ans	Femme	Multi-emplois club tennis (entraineur)
20	26 ans	Femme	Salarié (entraineur) Club de Volley Ball
21	55 ans	Homme	Fondateur et dirigeant structure de formation privée
22	25 ans	Homme	MNS contractuel
23	54 ans	Homme	Educateur sportif kayak
24	28 ans	Femme	Monitrice voile
25	28 ans	Homme	Educateur APA et sportif
26	40 ans	Homme	Responsable centre de formation associatif rugby
27	22 ans	Homme	Saisonnier PAH
28	39 ans	Homme	Educateur sportif Tir à l'arc Profession Sport et Loisir
29	47 ans	Homme	Joueur pro handball puis éducateur
30	25 ans	Homme	Vendeur décathlon
31	31 ans	Homme	Surveillant baignade
32	29 ans	Homme	Agent bancaire
33	51 ans	Femme	Employé mairie
34	23 ans	Homme	Agent développement Comité départemental
35	38 ans	Homme	Entraineur tennis
36	53 ans	Homme	CTR tennis
37	46 ans	Homme	Directeur sportif club tennis
38	30 ans	Homme	Salarié club athlé
39	52 ans	Homme	Prof EPS ESPE
40	36 ans	Homme	Salarié mairie Animateur sportif
41	20 ans	Homme	Salarié piscine/Etudiant
42	20 ans	Homme	Salarié piscine/Etudiant
43	31 ans	Femme	Infirmière
44	43 ans	Femme	Professeur d'EPS
45	44 ans	Femme	Educatrice sportive multi-emplois

46	30 ans	Homme	Professeur de sport militaire
47	35 ans	Homme	Entraineur de tennis
48	28 ans	Homme	En recherche d'emploi- entraineur rugby
49	42 ans	Homme	Entraineur de Taekwondo
50	29 ans	Homme	Educateur sportif Sport santé
51	29 ans	Femme	Vendeuse dans un commerce
52	54 ans	Homme	Sport santé éducateur sportif

Annexe 3 : Glossaire des abréviations utilisées

AAN : activités aquatiques et natation (BPJEPS)
AGFF : activités gymniques de la forme et de la force (BPJEPS)
AMT : assistant moniteur de tennis (CQP)
APA ou APAS : activités physiques adaptées (et santé)
APSA : activité physique et sportive adaptée
APT : activités physiques pour tous (BPJEPS)
ARS : agence régionale de santé
BE : brevet d'état
BEESAN : brevet d'état d'éducateur sportif (1er degré) des activités de la natation
BEESAPT : brevet d'état d'éducateur sportif (1er degré), option animation des activités physiques pour tous
BMF : brevet de moniteur de football
BNSSA : brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique
BP : brevet professionnel
BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport (diplôme de niveau IV)
BTS : brevet de technicien supérieur (diplôme de niveau III)
CAPEPS : certificat d'aptitude au professorat d'éducation physique et sportive
CCNS : convention collective nationale du sport
CDD : contrat à durée déterminée
CDI : contrat à durée indéterminée
CDII : contrat à durée indéterminée intermittent
CDSMR : comité départemental du sport en milieu rural
CE : comité d'entreprise
CFF : certificat fédéral de football
CNDS : centre national pour le développement du sport,
CQP : certificat de qualification professionnelle
CREPS : centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CTD : conseiller technique départemental
DE : diplôme d'état
DEJEPS : diplôme d'état de la jeunesse de l'éducation populaire et du sport
DESJEPS : diplôme d'état supérieur de la jeunesse de l'éducation populaire et du sport
DEUST : diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques (diplôme de niveau III)
DSP : délégation de service public
DU : diplôme universitaire
ELAC : espaces de loisirs, d'attractions et culturels (convention collective nationale des)
EP : emploi principal
EPGV : éducation physique et gymnastique volontaire
EPI : équipement de protection individuelle
EPS : éducation physique et sportive
ES : emploi secondaire
ETAPS : éducateur territorial des activités physiques et sportives
ETP : équivalent temps plein
FFCAM : fédération française des clubs alpins de montagne
GDOSSL : gestion et développement des organisations sportives et de loisirs (Licence Pro, niveau II)

GV : gymnastique volontaire
MOS : management des organisations sportives (Master pro STAPS, niveau I)
MNS : maître nageur sauveteur
OPAH : opérateur de parcours acrobatiques en hauteur (CQP)
OPCA : organisme paritaire collecteur agréé
PAH : parcours acrobatiques en hauteur
SAE : structure artificielle d'escalade
SCOP : société coopérative et participative
STAPS : sciences et techniques des activités physiques et sportives
UCPA : union des centres de plein-air
URSSAF : union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
VAE : validation des acquis et de l'expérience