

ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DU MOUVEMENT SPORTIF

[Accès direct à la partie 1 : Résultats des questionnaires](#)

[Accès direct à la partie 2 : Panorama des métiers et formations et préconisations](#)

Toutes les pages "sommaire" sont cliquables

REMERCIEMENTS

Le Pôle Ressources National Sport Innovations (PRN SI) du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques tient à remercier les prestataires [Trans Faire](#), [La SFaire](#) et [Mott MacDonald](#) pour leur investissement dans cette étude et la qualité du rapport réalisé.

Il tient également à remercier les membres du comité de pilotage pour leur disponibilité et leurs conseils avisés tout au long de cette étude : la [direction des sports du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques](#), et notamment les bureaux de l'élaboration des politiques publiques du sport, de l'accompagnement des acteurs économiques du monde sportif et des métiers de l'animation et du sport, ainsi que la mission développement durable ; les [CREPS Pays de la Loire et Bourgogne Franche-Comté](#) ; le [Comité National Olympique et Sportif Français](#).

Le PRN SI remercie enfin les [acteurs du mouvement sportif](#) qui ont bien voulu donner de leur temps pour répondre aux sollicitations du commanditaire et du prestataire, et notamment les plus de 850 clubs et associations sportives.

La mission

Quelles sont les nouvelles compétences dont ont besoin les acteurs du mouvement sportif, afin d'adapter leur développement aux nouveaux enjeux du sport ?

La méthode

1-Envoi de 3 questionnaires

2-Ateliers d'échanges

3-Analyse des métiers et formations

25 000 envois

946 répondants

859 clubs

48 instances fédérales

36 acteurs externes

Les besoins des clubs : Des bénévoles et des encadrants

Les compétences à développer dans les clubs :

Communication ; Marketing ; Augmentation des ressources ; Recherche de partenaires ; Récolte d'informations ; Développement d'activité

Les besoins des instances fédérales : Des ressources et de la polyvalence

Les compétences à développer dans les instances fédérales :

Accompagnement des clubs ; Promotion d'activités ; Développement d'activités ; Recherche de partenaires ; Accompagnement à ma mutualisation et au changement ; Accompagnement à la transformation numérique ; Définition stratégique

- **Des métiers de l'encadrement** souvent adaptés aux besoins du terrain, mais qui ne peuvent pas correspondre aux nouveaux enjeux
- **Des métiers de direction** qui correspondent aux besoins des grandes structures
- **Des métiers de développement des activités** qui doivent prendre en compte les nouveaux enjeux

- **Des formations de la branche sport** partiellement adaptées aux besoins de développement des compétences en lien avec les nouveaux enjeux (communication, marketing, partenariat, accompagnement, transformation numérique, transition écologique)
- **Des formations spécifiques** aux questions numériques et commerciales absentes de la branche sport

- Une nécessité de compléter les formations d'encadrants (certificats complémentaires, formations continues...)
- Une nécessité de créer des formations qui répondent à ces enjeux et dédiées au contexte sportif



RAPPEL DE LA MISSION

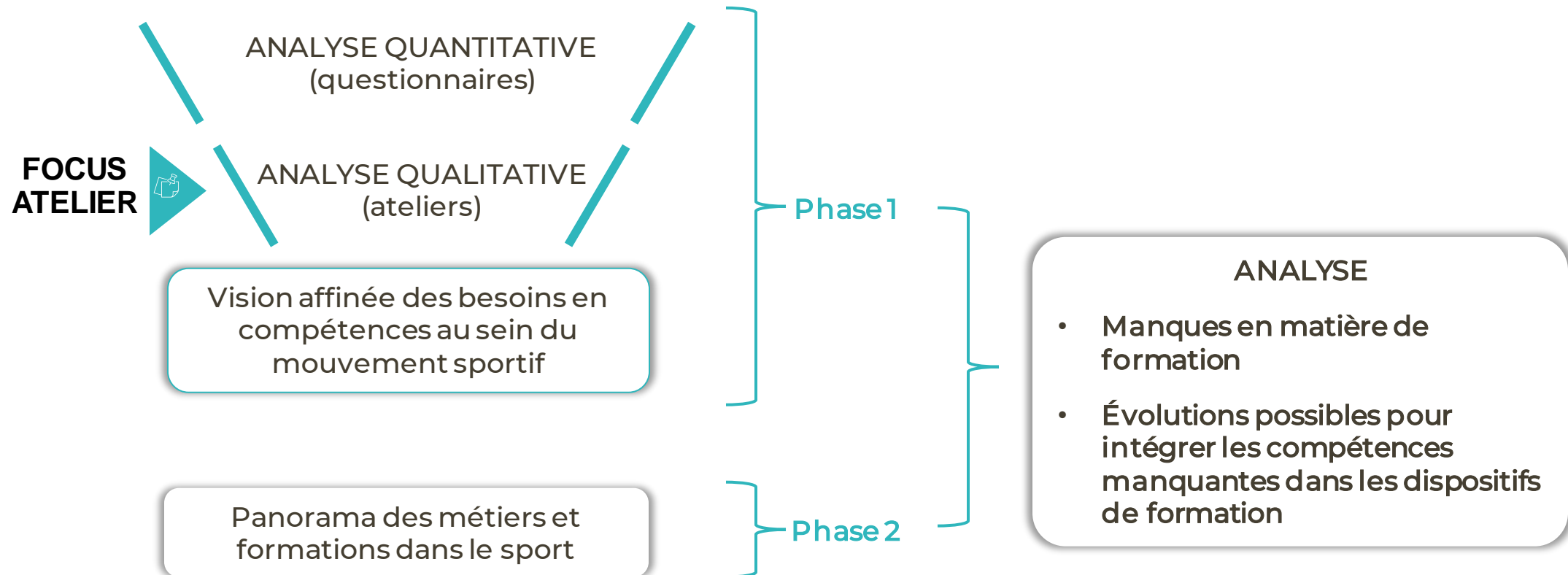
Préambule

L'étude présentée ici a été menée par un cabinet (Mott MacDonald), un organisme de formation (Trans-Faire), et une agence digitale (La Sfaire). L'analyse que vous lirez ici est donc soumise à [l'interprétation de ces trois entités](#), et s'appuie sur les [données des questionnaires](#), leur expertise, et les [interactions avec les différents acteurs](#) de cette même étude.

Elle ne s'appuie donc pas toujours sur les évolutions engagées par la direction des sports et le ministère des sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques pour les [acteurs du mouvement sportif](#), et peut refléter, parfois, un état des connaissances incomplet de leur part.

La mission

“ Mener **une série d'enquêtes** auprès des acteurs du mouvement sportif* pour déterminer **quelles sont les nouvelles compétences** dont ont besoin ces acteurs, **afin d'adapter** leur développement aux nouveaux enjeux du sport



Les enjeux

- ◆ L'évolution liée au **contexte sanitaire**
- ◆ L'évolution des **modèles économiques**
- ◆ La transition **numérique**
- ◆ L'évolution liée aux enjeux **socio-démographiques et aux offres de pratique**
- ◆ La transition **écologique** et la prise en compte de l'éco-responsabilité
- ◆ Les emplois, **formations et compétences** (en lien avec les différents enjeux)



Les besoins en compétences du mouvement sportif

Partie 1 : Résultats des questionnaires



SOMMAIRE



Panel de
répondants



Résultats pour
chaque enjeu

2

LE PANEL DE RÉPONDANTS



25 000

Envois de questionnaires par mail

Destinataires : clubs, comités, ligues, fédérations, CNOSF, CROS, CDOS, services des sports, ANDES, ANDIS, organismes de formation, CREPS, DRAJES

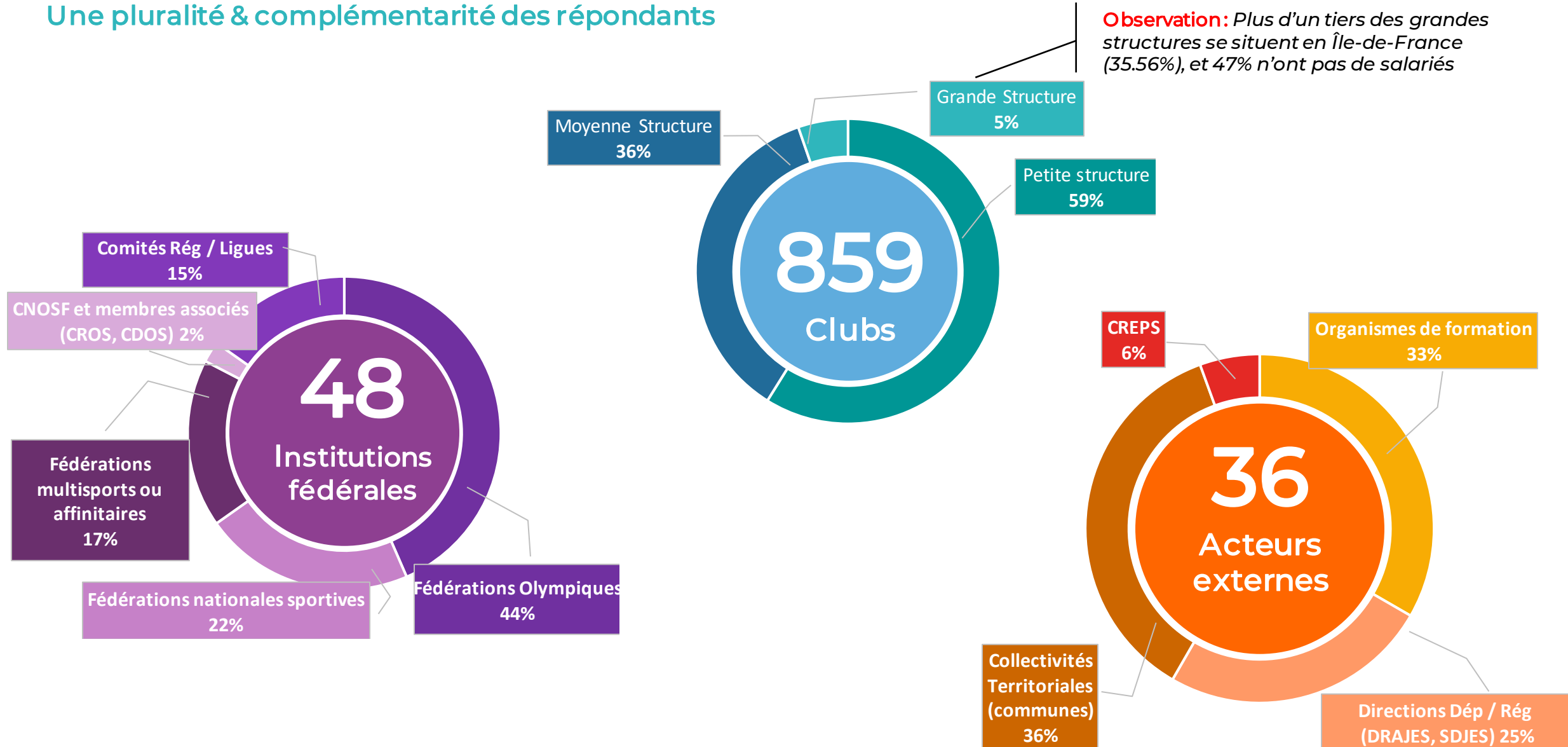
A- Chiffres clés de l'étude

B- Caractéristiques du panel "clubs"

C- Caractéristiques du panel "institutions fédérales" et du panel "acteurs externes"

A- Chiffres clés de l'étude

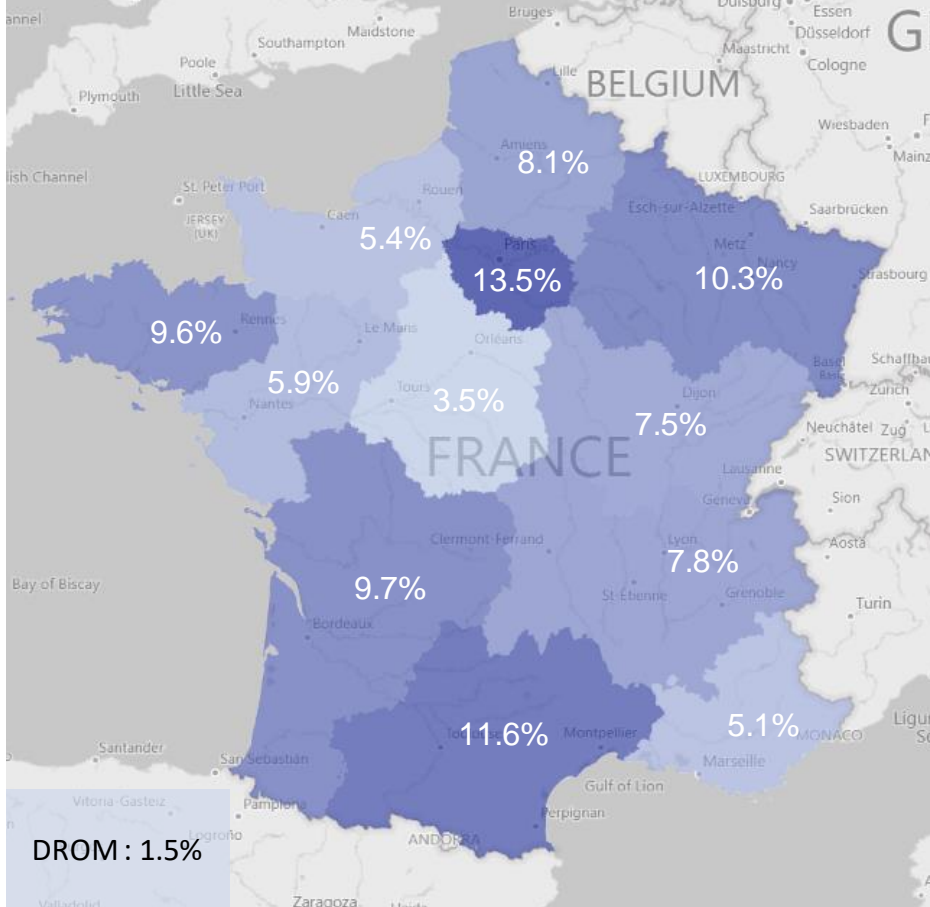
Une pluralité & complémentarité des répondants



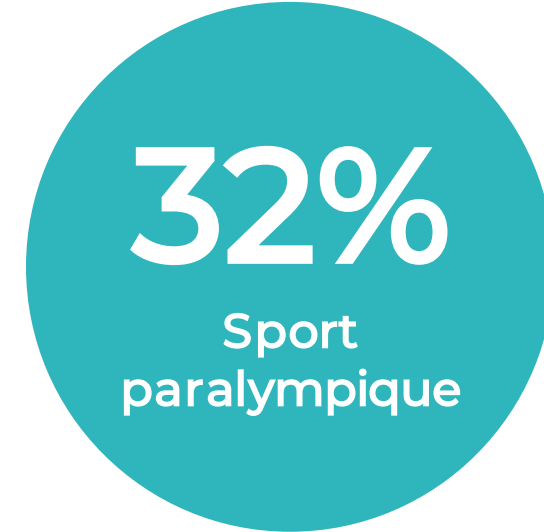
*Petites/Moyennes/Grandes structures = score attribué en fonction du nombre d'adhérents (seuils à 50/200/500 adhérents), du nombre de salariés (seuils à 1/2/5 salariés), et du budget (seuils à 10k/50k/100k/300k euros)

B- Caractéristiques du panel “clubs”

Une étude inclusive & à l'échelle nationale



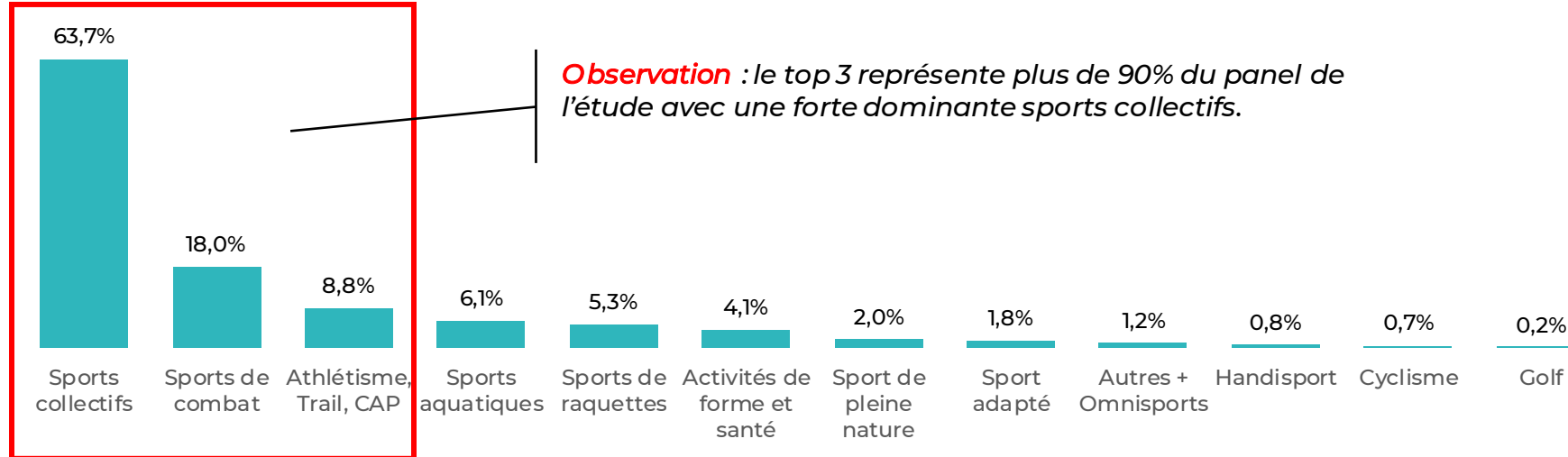
Cartographie des répondants par région



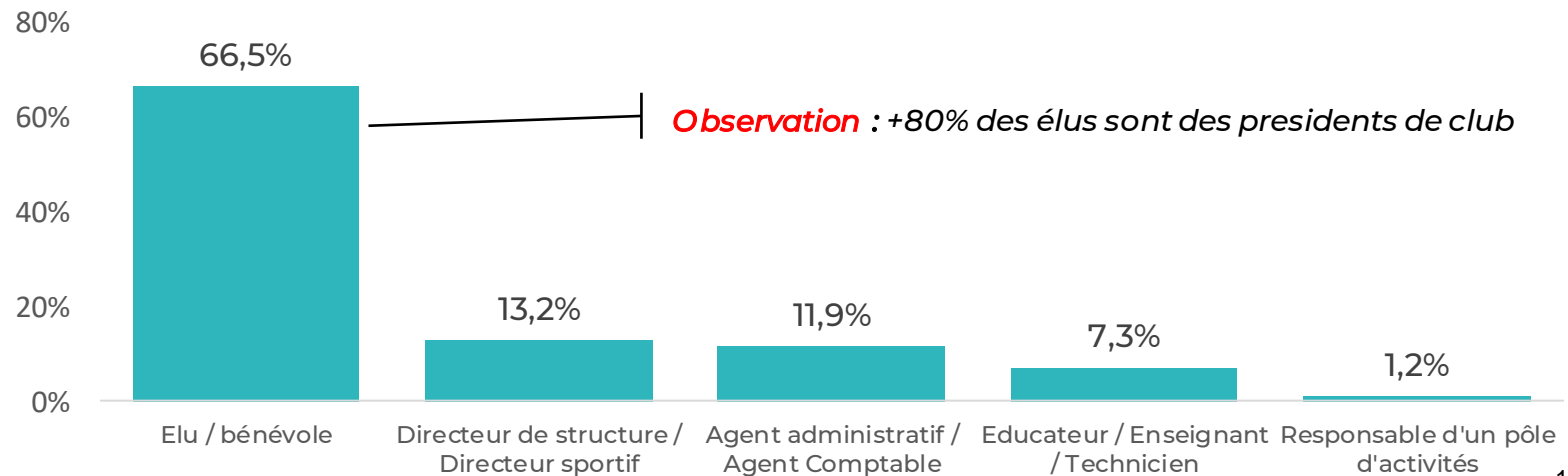
des clubs répondants proposent une activité paralympique (sport adapté et/ou handisport), exclusivement ou non.

B- Caractéristiques du panel "clubs"

Représentation des familles sportives

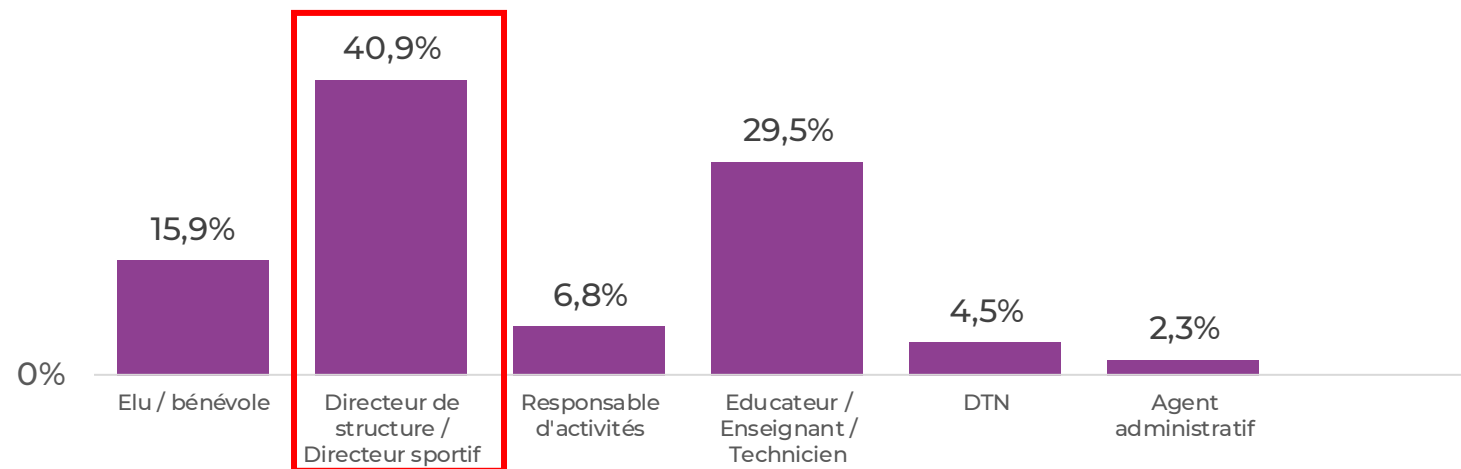


Rôle au sein du club des personnes répondantes



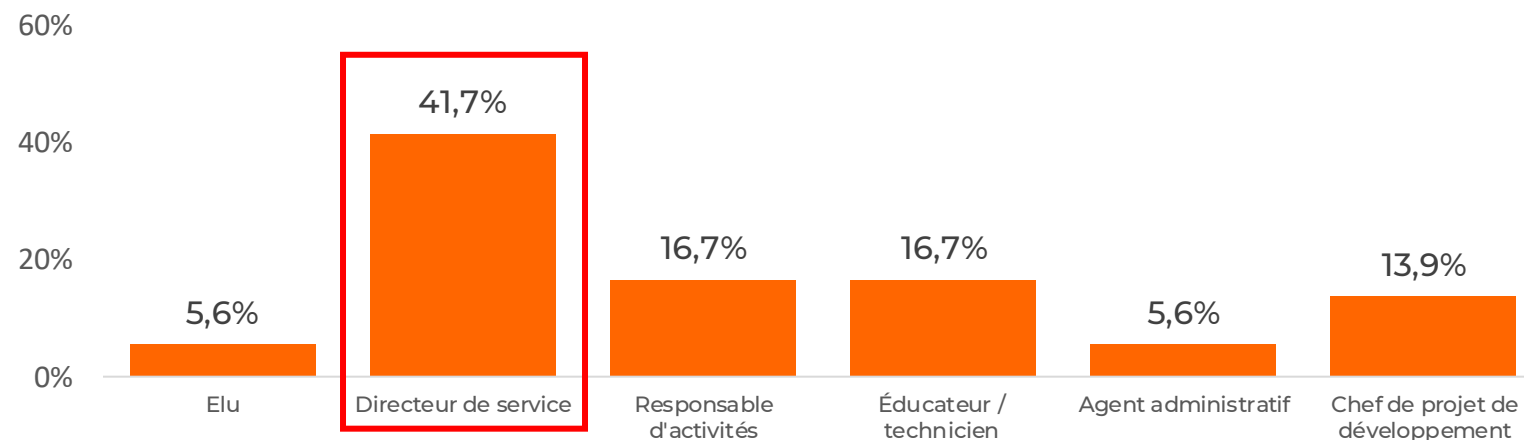
C- Caractéristiques du panel “Institutions fédérales” et du panel “Acteurs externes”

Rôle au sein des “Institutions fédérales” des personnes répondantes



Observation: Nous remarquerons que la grande majorité des répondants de ces deux panels ont des postes de direction.

Rôle au sein des structures “Acteurs externes” des personnes répondantes



3

RÉSULTATS POUR CHAQUE ENJEU

L'évolution liée au contexte sanitaire

L'évolution des modèles économiques

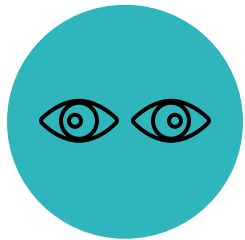
La transition numérique

La transition écologique et la prise en compte de l'éco-responsabilité

L'évolution liée aux enjeux socio-démographiques et aux offres de pratique

Les emplois, formations et compétences

L'ÉVOLUTION LIÉE AU CONTEXTE SANITAIRE



Perte d'adhérents ; Encadrement
=> Les points de vue divergent

A- Principaux impacts sur la situation économique des clubs

B- Principaux impacts sur la situation économique des institutions fédérales

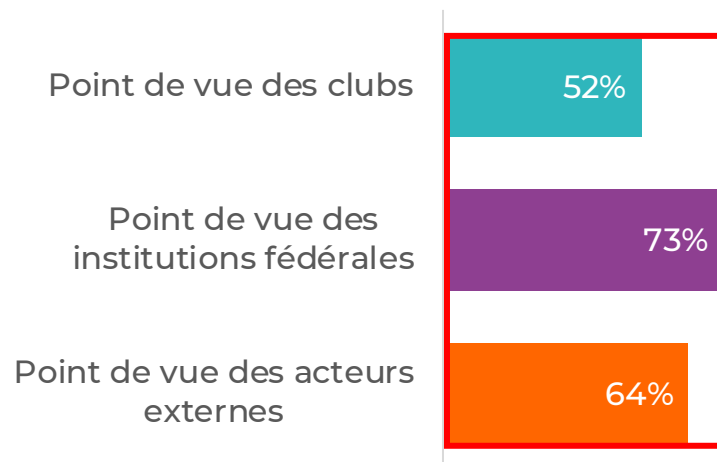
A- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs



A- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs

Précisions et divergences de points de vue

Les clubs manquent d'encadrants

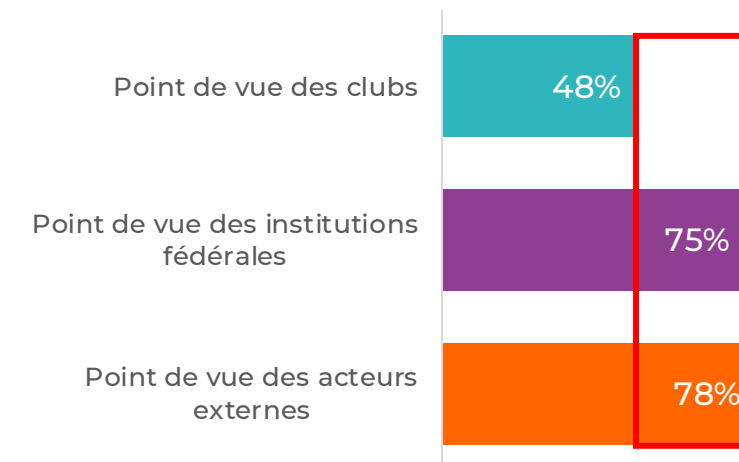


52% des clubs répondants ont constaté un manque d'encadrants suite à la crise sanitaire.

64% des acteurs externes et 73% des institutions fédérales ont estimé que les clubs manquaient d'encadrants suite à la crise sanitaire.

Observation : On note un delta en moyenne de + de 16%, entre les clubs et les "autres acteurs", sur l'analyse de l'impact de la crise sanitaire sur le manque d'encadrants.

Les clubs ont perdu des adhérents



48% des clubs répondants ont constaté une perte d'adhérents suite à la crise sanitaire.

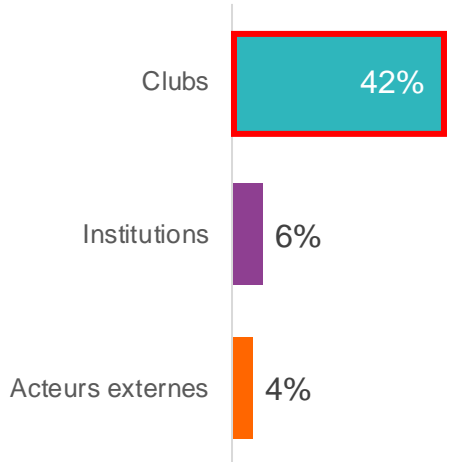
78% des acteurs externes et 75% des institutions fédérales ont estimé que les clubs avaient perdu des adhérents suite à la crise sanitaire.

Observation : On note un delta en moyenne de + de 28%, entre les clubs et les "autres acteurs", sur l'analyse de l'impact de la crise sanitaire sur la perte d'adhérents.

A- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs

Précisions et divergences de points de vue

Les clubs ont diminué le prix des cotisations

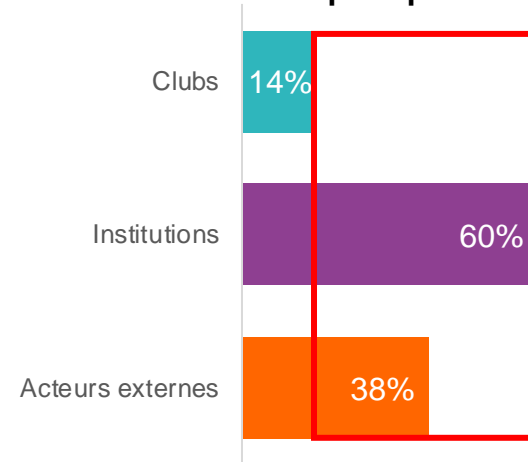


42% des clubs répondants ont diminué le prix des cotisations suite à la crise sanitaire.

4% des acteurs externes et 6% des institutions fédérales ont estimé que les clubs avaient diminué le prix des cotisations suite à la crise sanitaire.

Observation : On note une forte divergence entre d'une part les clubs, et d'autre part les institutions et acteurs externes, qui n'ont pas relevé de diminution significative sur le prix des cotisations des clubs suite à la crise sanitaire.

Les clubs ont modifié les offres de pratique

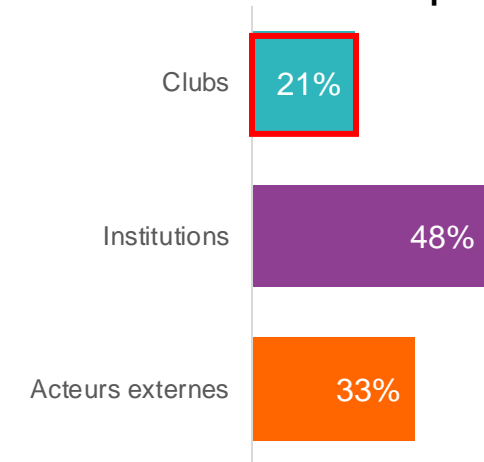


14% des clubs répondants ont modifié leur offre de pratiques suite à la crise sanitaire.

38% des acteurs externes et 60% des institutions fédérales ont estimé que les clubs avaient modifié leur offre de pratiques suite à la crise sanitaire.

Observation : On observe un fort décalage entre la perception des clubs et celle des « autres acteurs » sur la modification des offres de pratique

Les clubs ont davantage utilisé le numérique



21% des clubs répondants ont augmenté leur utilisation du numérique suite à la crise sanitaire.

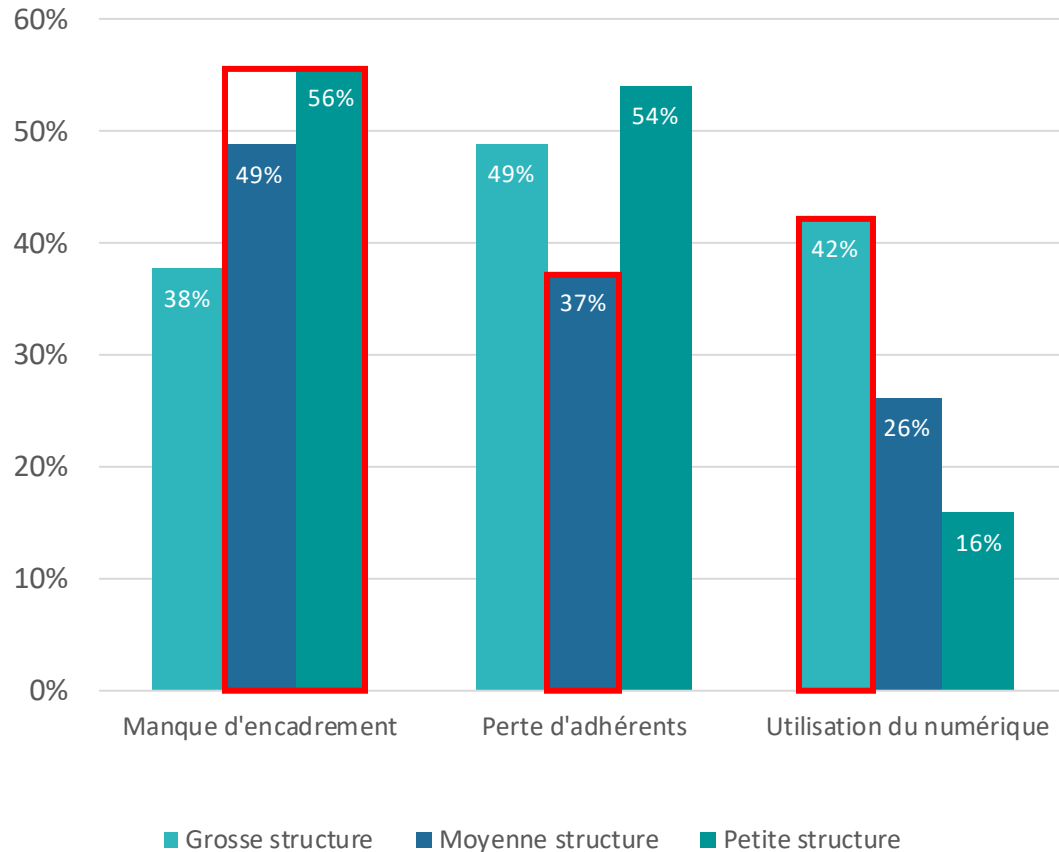
33% des acteurs externes et 48% des institutions fédérales ont estimé que les clubs avaient augmenté leur utilisation du numérique suite à la crise sanitaire.

Observation : On observe que la crise sanitaire a eu un faible impact sur le taux d'utilisation du numérique par les clubs.

Observation générale : Dans l'ensemble, on note que les institutions fédérales et acteurs externes ont une vision différente de celle des clubs sur leur situation économique à la suite de la crise sanitaire.

A- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs (par taille de structure)

Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs par taille de structure



Observations: D'après l'ensemble des répondants, on observe que la crise sanitaire a eu un **impact divers** selon la taille des structures :

- Les petites et moyennes structures pâtissent davantage du manque d'encadrants
- Les moyennes structures ont déclaré avoir été moins impactées par la perte d'adhérents
- Les grosses structures ont estimé que la crise sanitaire les avait poussés à utiliser davantage le numérique dans leurs activités quotidiennes

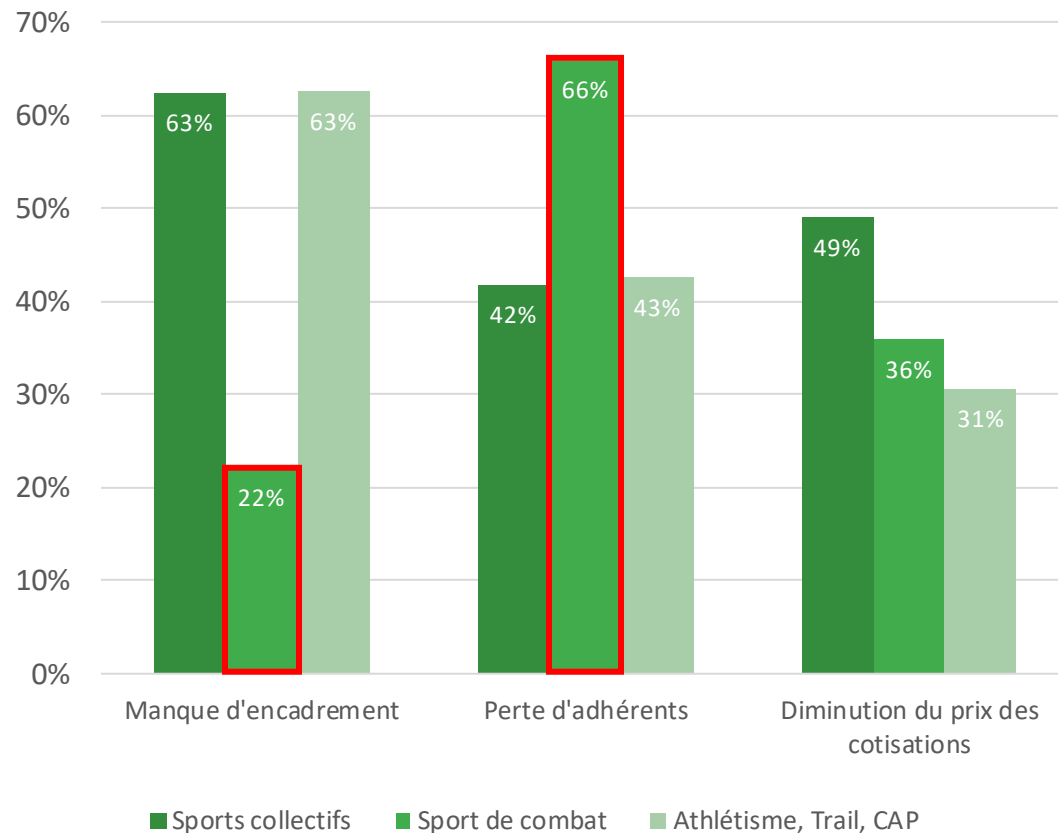
Nous notons aussi une disparité sur les impacts en fonction de la taille des structures.

Les petites structures ont deux impacts identifiés (manque d'encadrement et perte d'adhérents), l'outil numérique n'a été que peu utilisé pour limiter cet impact.

- L'analyse est sensiblement la même pour les moyennes structures
- Les grandes structures, quant à elles, se sont davantage servies du numérique pour compenser et limiter l'impact de la crise sanitaire

A- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs (par famille sportive)

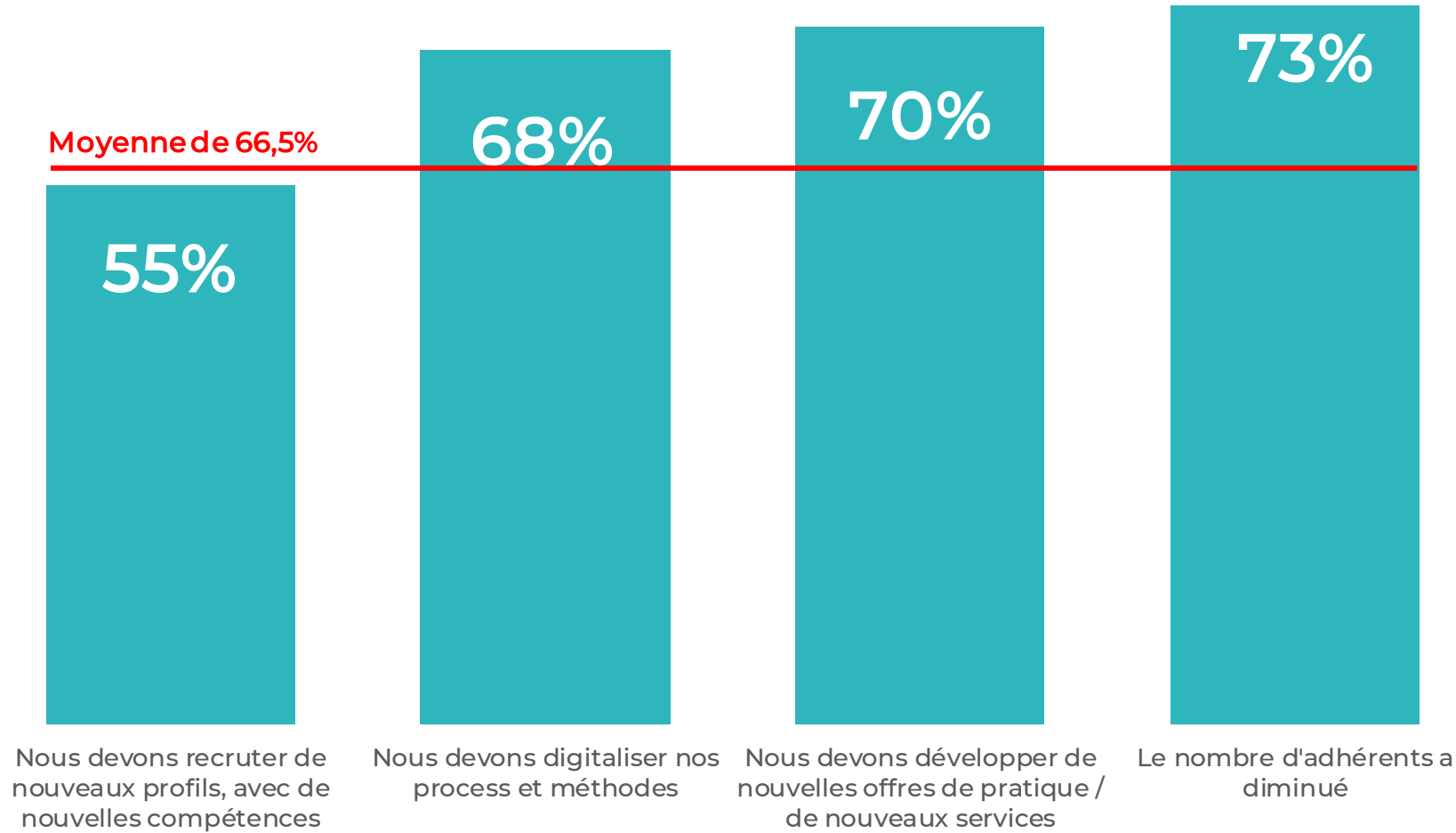
Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des clubs par famille sportive



D'après l'analyse des répondants, on note que la crise sanitaire a eu des **impacts similaires** sur les clubs peu importe leur famille sportive d'appartenance, à l'**exception des sports de combat**.

En effet, ces derniers ont déclaré avoir ressenti un impact moindre sur les effectifs de leur encadrement, à l'inverse de celui sur le nombre d'adhérents où 66% des clubs interrogés ont déclaré avoir observé une perte.

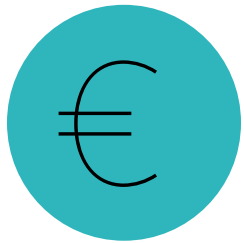
B- Principaux impacts de la crise sanitaire sur la situation économique des institutions fédérales



Observations: Les institutions fédérales font le même constat que les clubs sur la perte d'adhérents suite à la crise sanitaire. Elles recensent également le besoin de développer de nouvelles offres de pratique, de digitaliser les process et méthodes, et de recruter de nouvelles compétences.

Aux vues des taux élevés, **66,5% en moyenne**, on note aussi que ces **4 enjeux semblent prioritaires**.

L'ÉVOLUTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

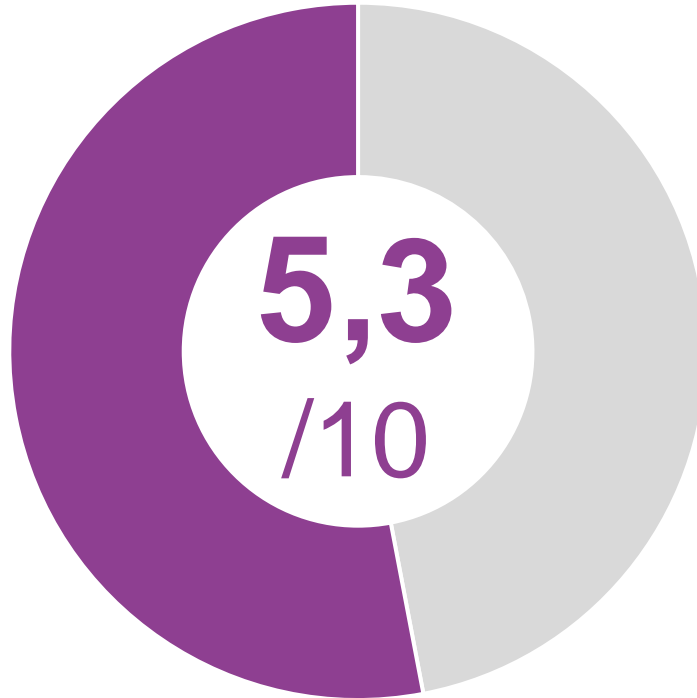


Nouvelles activités et partenariats
=> Les leviers privilégiés

- A- Capacité des clubs à adapter leur modèle économique
- B- Évolution globale des ressources financières des clubs
- C- Leviers identifiés pour augmenter les ressources financières

A- Capacité des clubs à adapter leur modèle économique

Point de vue
des institutions fédérales



Point de vue
des acteurs externes



Observation : De manière générale on observe que les institutions fédérales et acteurs externes sont plutôt « mitigés » quant à la capacité des clubs à réussir à adapter leur modèle économique suite à la crise sanitaire.

” Pourquoi les clubs ont des difficultés à adapter leur modèle économique ?

« Il est très difficile de fidéliser les bénévoles »

« Les emplois ne sont pas pérennisés »

« Les sports peu populaires ne donnent pas assez de visibilité aux entreprises »

« Le dialogue avec les collectivités n'est pas toujours facile. »

« L'accompagnement et la gestion d'un poste de salarié dans un petit club et par des bénévoles est difficile »

« Les compétences des salariés ne sont pas toujours suffisantes »

FOCUS ATELIER



B- Évolution globale des ressources financières des clubs

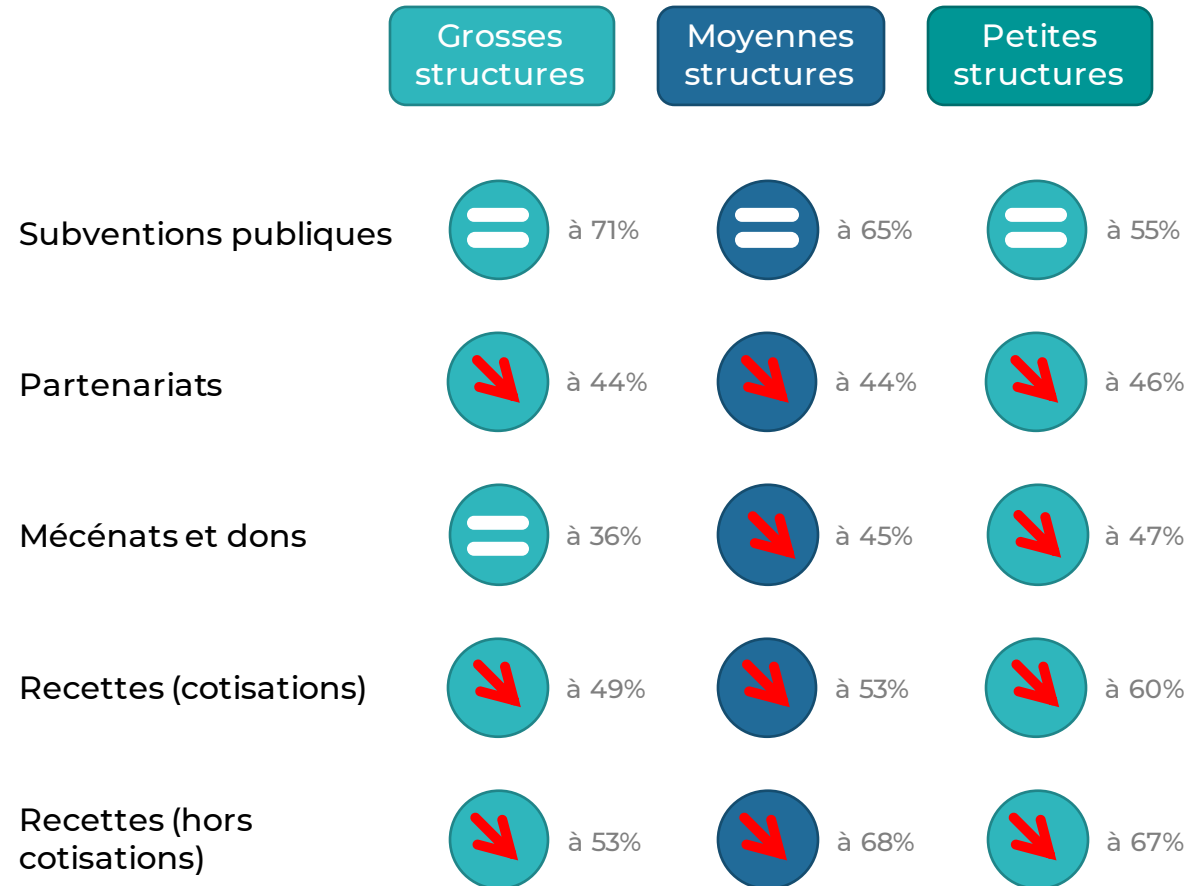


Observations: De manière générale on observe des tendances plutôt similaires peu importe la taille des structures, avec notamment :

- Un maintien des subventions publiques
- Une baisse des revenus issus des partenariats, cotisations et autres recettes.

En conclusion, on observe que l'évolution des ressources financières des clubs est davantage à la baisse depuis 2 ans (période marquée par la crise sanitaire)

B- Évolution des ressources financières des clubs suite à la crise sanitaire (analyse par taille de structure)



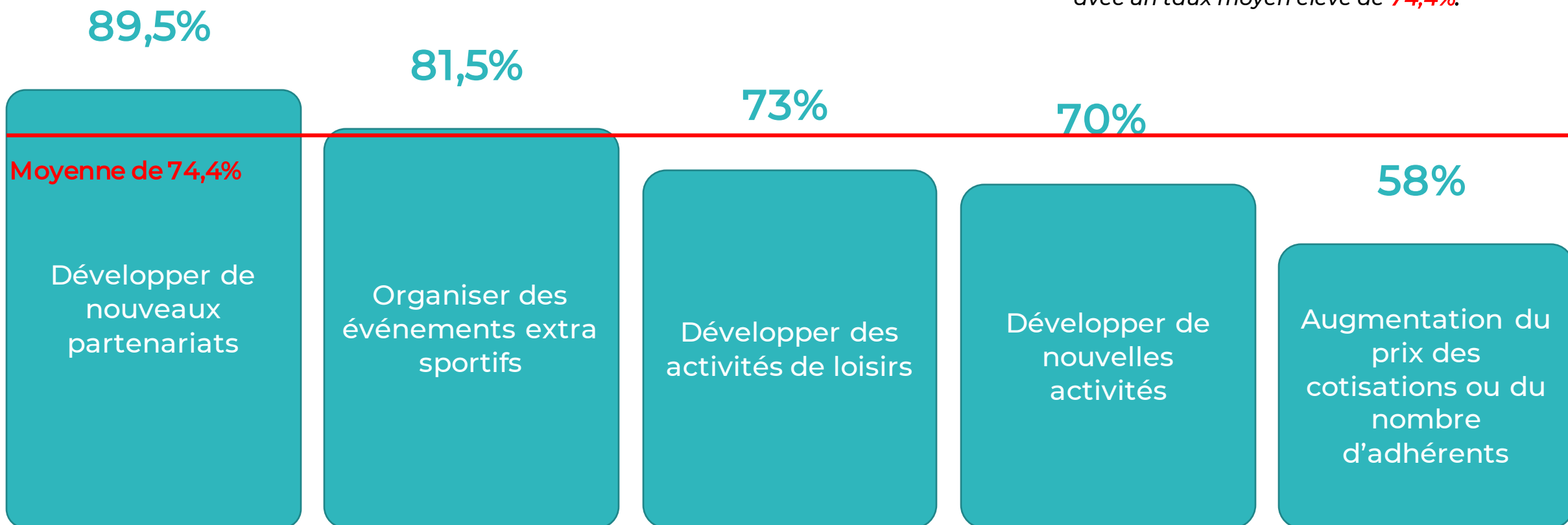
Observations : De manière générale on observe des tendances plutôt similaires peu importe la taille des structures, avec notamment :

- Un maintien des subventions publiques
- Une baisse des revenus issus des partenariats, cotisations et autres recettes.
- Seules les grosses structures ont déclaré avoir perçu des revenus plus ou moins stables issus des mécénats et dons tandis que les autres structures ont noté une diminution provenant de cette source.

En conclusion, on observe que l'évolution des ressources financières des clubs est davantage à la baisse depuis 2 ans (période marquée par la crise sanitaire).

C- Leviers identifiés par les clubs pour augmenter les ressources financières

Observations : Les résultats montrent une multitude de leviers pour augmenter les ressources financières, ils mettent aussi en exergue l'importance de chacun d'entre eux avec un taux moyen élevé de **74,4%**.



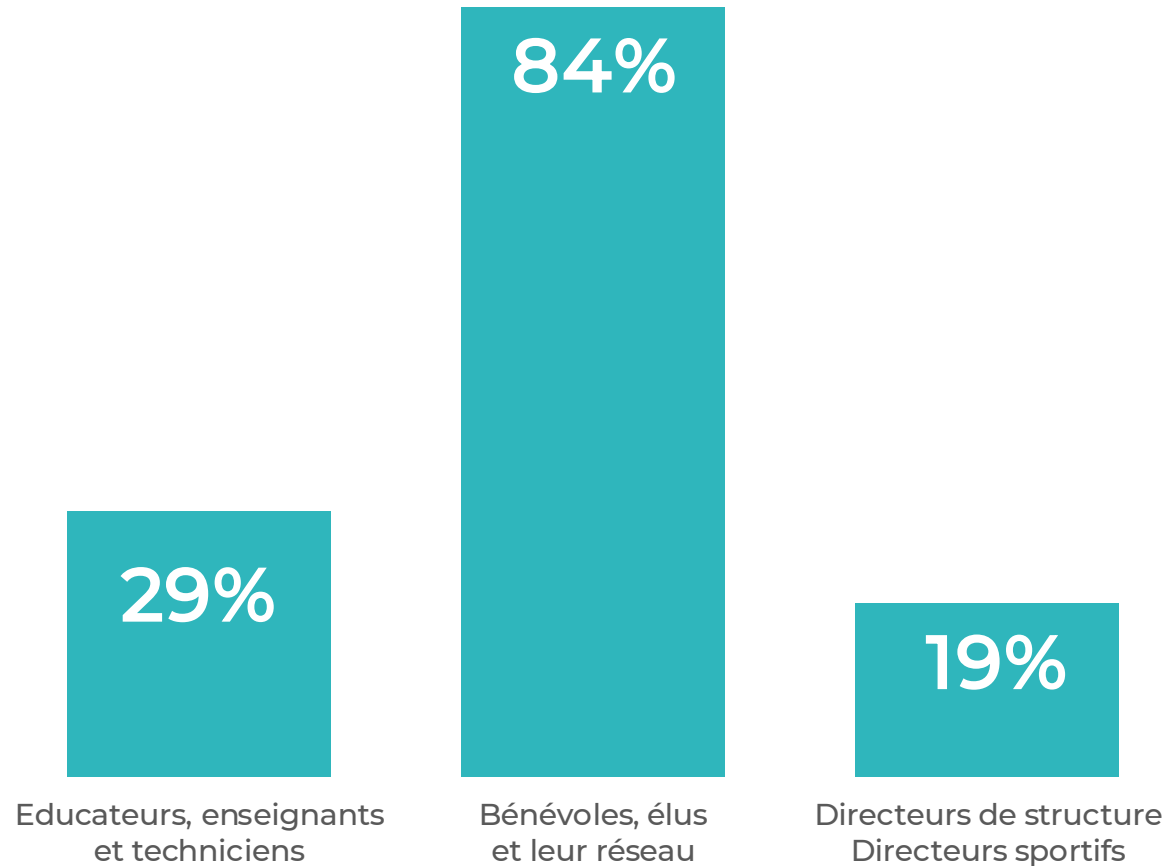
C- Leviers pour une augmentation durable des ressources financières des clubs

% des structures qui estiment pertinent de...	Avis des clubs	Avis institutions fédérales	Avis des acteurs externes	Compétences internes ?
Développer les activités de loisirs	56%	74%	80%	Manque léger
Développer de nouvelles activités	65%	68%	53%	présentes
Développer de nouveaux partenariats	65%	63%	51%	Manque élevé
Augmenter le prix des cotisations	56%	60%	11%	présentes
Organiser des événements extra-sportifs	62%	38%	40%	Manque moyen

Observations: L'ensemble des acteurs du sport estime nécessaire de développer des activités de loisirs, de sport santé, et développer de nouveaux partenariats pour augmenter les ressources financières. Mais les clubs ne disposent pas des compétences internes pour cela. D'autre part, 56% des clubs et 60% des institutions fédérales estiment utiles d'augmenter le prix de cotisations, contrairement aux acteurs externes.

C- Les personnes ressources pour actionner ces leviers dans les clubs

84% des clubs estiment que les bénévoles, élus et leur réseau sont les personnes ressources pour augmenter les ressources financières.



Les acteurs externes estiment à 56% que l'augmentation des ressources financières dans un club peut s'intégrer aux missions d'un salarié dédié

C- Pertinence des leviers pour une augmentation durable des ressources financières dans les institutions fédérales

	C'est pertinent	Pertinent, mais nous manquons de compétences internes	Ce n'est pas pertinent
Augmenter le nombre d'adhérents	93%	7%	-
Développer de nouvelles activités / nouveaux services	67%	33%	-
Développer de nouveaux partenariats	76%	23%	-
Développer de nouveaux produits de formation	84%	12%	-
Digitaliser les moyens, les outils, les pratiques	64%	31%	-
Développer les activités de loisirs	76%	14%	-
Réduire les coûts liés au fonctionnement	49%	-	44%
Augmenter le prix des cotisations	34%	-	51%

Les solutions évoquées pour faire évoluer le modèle économique des clubs

« Créer des événements de cohésion / extra sportifs »

« Solliciter les acteurs locaux pour être accompagné (OMS, CRIB, PAVA...) et s'appuyer sur les sites spécialisés (ASSOCIATEC) »

« Mutualiser les emplois sur un territoire »

« Recruter des alternants sur des missions extra sportives (marketing, communication, partenariat) »

« Centrer l'activité des bénévoles sur ce qu'ils souhaitent faire, sur leurs compétences, et sur ce qu'ils peuvent apporter aux adhérents (pour les fidéliser) »

« Centrer l'activité des salariés sur ce qu'ils font de mieux et missionner des alternants sur le reste »

FOCUS ATELIER



LA TRANSITION NUMÉRIQUE



Le numérique doit investir davantage la communication

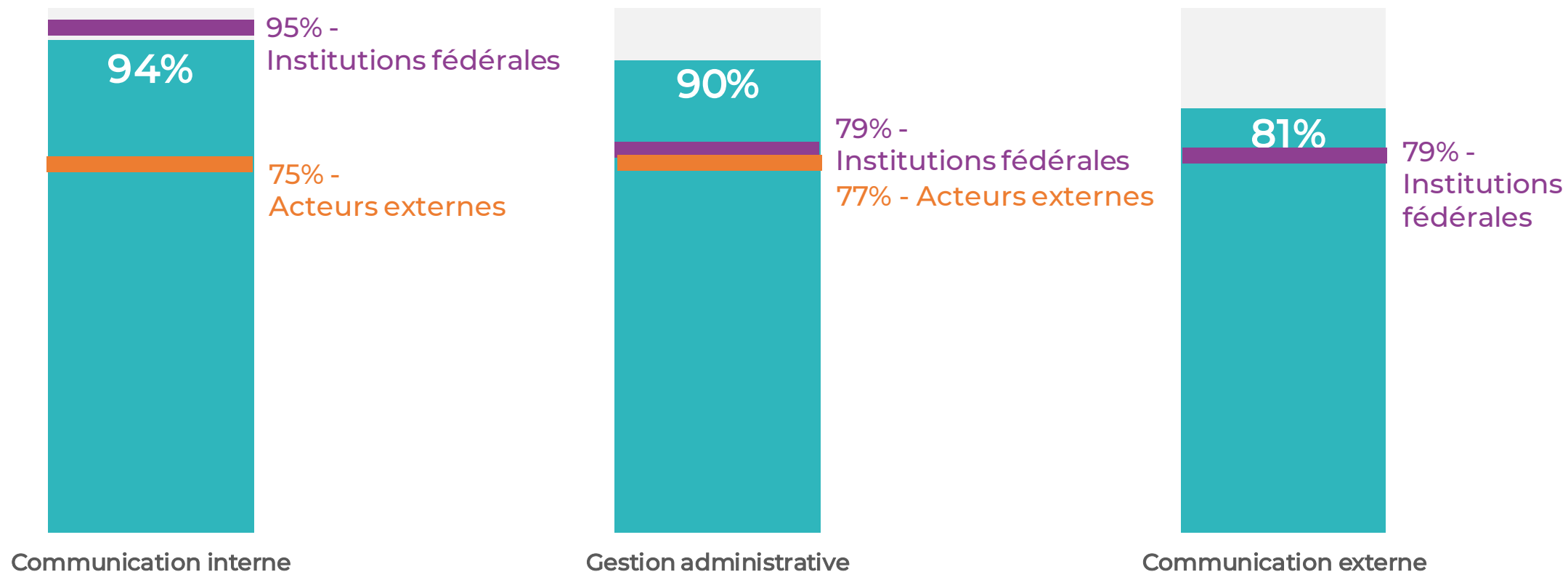
A- Principaux aspects pour lesquels le numérique est utilisé au sein des clubs

B- Niveau estimé des compétences numériques

C- Principaux freins à l'utilisation du numérique

D- Orientations stratégiques et préconisations

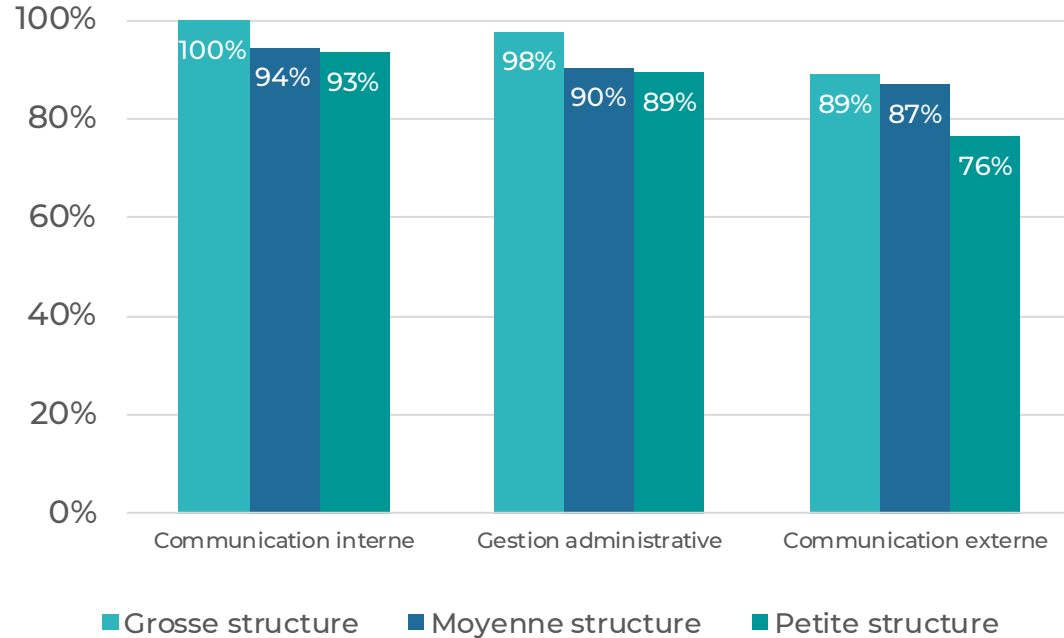
A- Principaux aspects pour lesquels le numérique est utilisé au sein des clubs



Observation : Sur le sujet de l'utilisation du numérique pour améliorer la communication, on note que les clubs et les institutions fédérales partagent le même avis. Toutefois, concernant cette utilisation pour des tâches administratives, on observe que les institutions fédérales et acteurs externes ont une appréciation à la baisse comparée à l'estimation faite par les clubs.

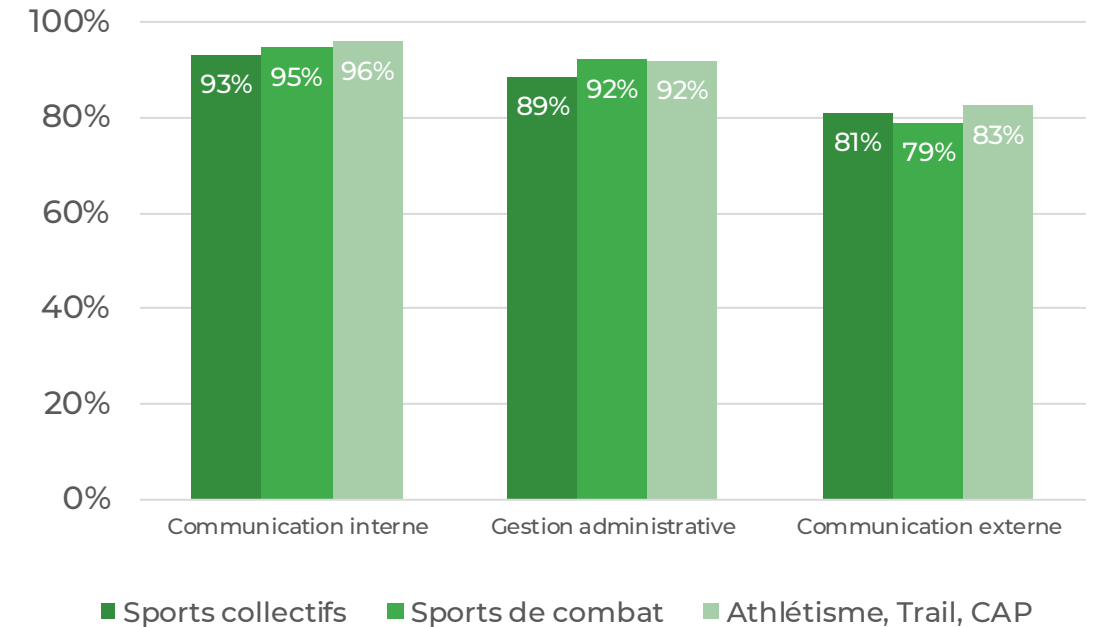
A- Principaux aspects pour lesquels le numérique est utilisé au sein des clubs

par taille des structures



De manière générale, il n'y a pas de différence notable sur l'utilisation du numérique au sein des clubs par rapport à la taille de leur structure.

par famille sportive

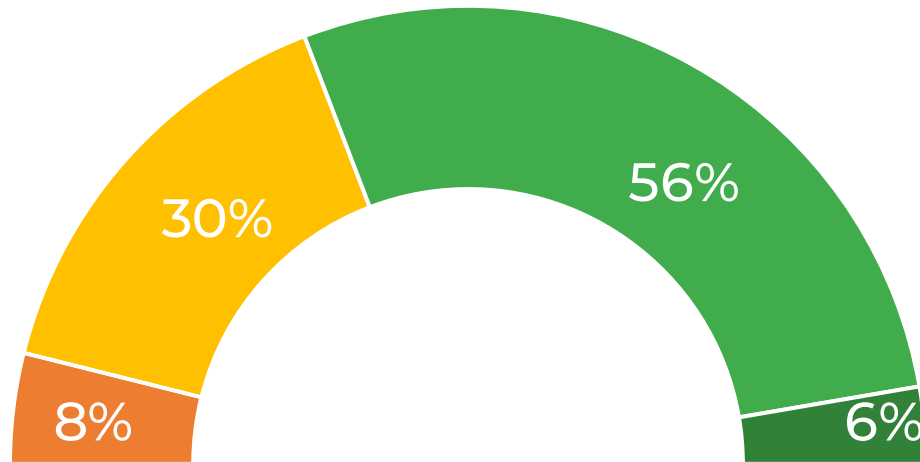


De manière générale, il n'y a pas de différence notable sur l'utilisation du numérique au sein des clubs par rapport à leur discipline sportive d'appartenance.

B- Niveau estimé des compétences numériques dans les clubs

Point de vue des clubs

■ Très insuffisant ■ Passable ■ Suffisant ■ Au dessus des besoins



De manière générale, on observe que les clubs estiment suffisantes les compétences numériques des principaux acteurs des clubs par rapport à l'utilisation qu'ils en font.

Pourtant les institutions fédérales et les acteurs externes estiment que les clubs manquent de compétences numériques

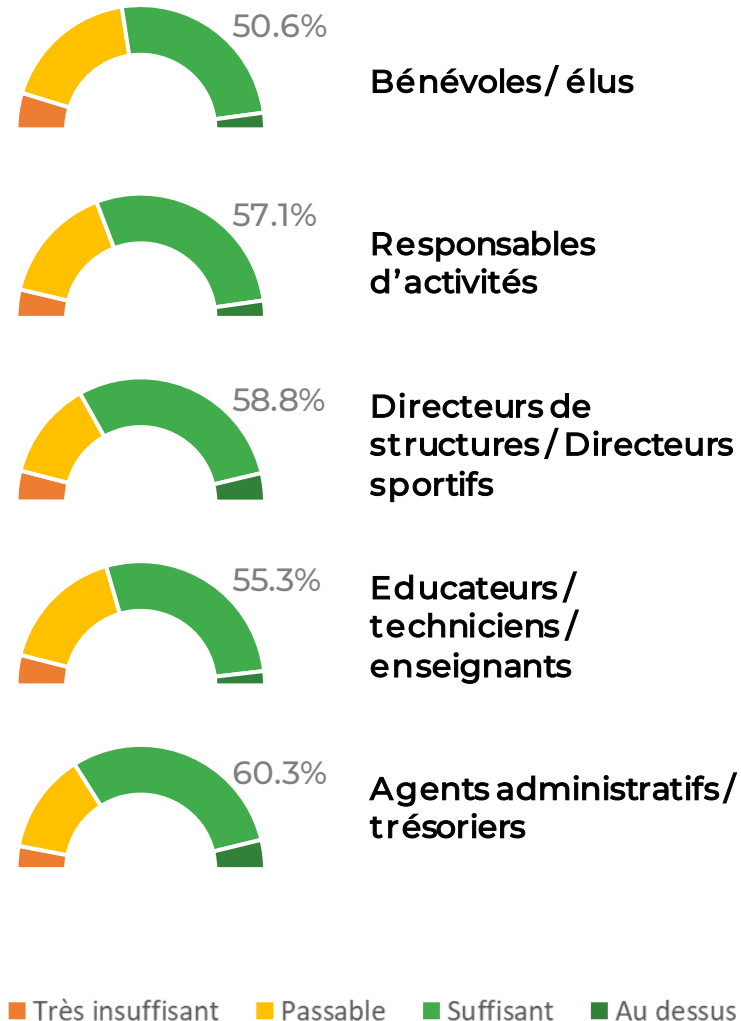


Point de vue des institutions fédérales



Point de vue des acteurs externes

B- Niveau des compétences numériques au sein des associations sportives (par rôle)



De manière générale, on observe que les répondants estiment suffisantes les compétences numériques des principaux acteurs des clubs par rapport à l'utilisation qu'ils en font.

C- Principaux freins à l'utilisation du numérique dans les clubs

	Point de vue des clubs	Point de vue des institutions fédérales	Point de vue des acteurs externes
Le manque de culture	21%	68%	47%
Le manque de temps	55%	36%	53%
Le manque d'outils	33%	52%	53%
Le manque de stratégie globale	29%	57%	39%
Le manque de moyens financiers	45%	41%	36%

Observations: On observe que les différents acteurs n'ont pas tous le même avis sur les freins à l'utilisation du numérique dans les clubs. Les clubs estiment que les principaux freins sont liés au manque de temps et de finances. Les institutions fédérales et les acteurs externes mettent davantage en avant le manque de culture, le manque d'outils et le manque de stratégie globale.

C- Principaux freins à l'utilisation du numérique dans les institutions fédérales

	Point de vue des institutions fédérales
Le manque de culture	48%
Le manque de temps	45%
Le manque d'outils	36%
Le manque de stratégie globale	57%
Le manque de moyens financiers	39%

Observations: Les freins sont multiples dans les institutions fédérales pour une plus grande utilisation du numérique, avec en priorité le manque de stratégie globale.

D- Orientations stratégiques pour les clubs sur le numérique

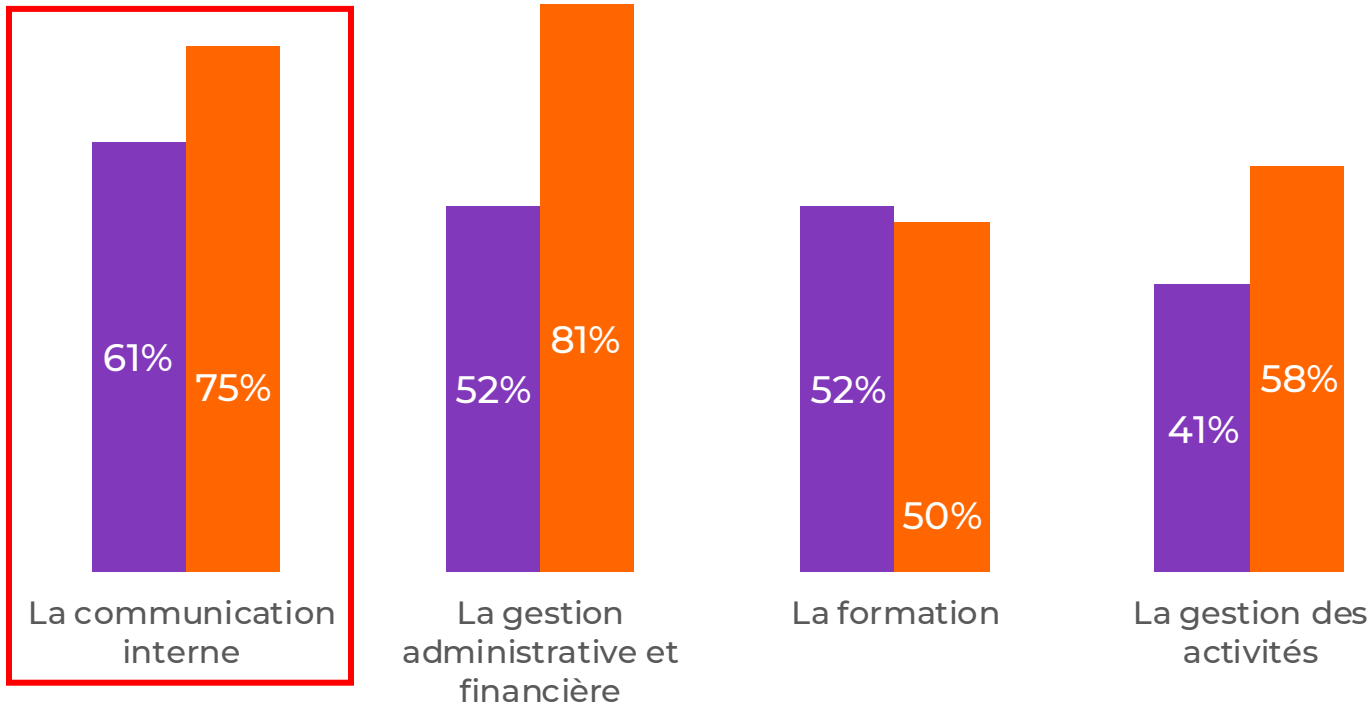
	Point de vue des clubs	Point de vue des acteurs externes
Faciliter le recrutement de nouveaux adhérents	58%	53%
Améliorer la communication interne	83%	78%
Proposer des formations à distance	16%	33%
Faciliter la gestion administrative des adhérents	66%	72%
Faciliter la gestion des activités	45%	47%

Observations: La stratégie des clubs devrait s'axer en priorité sur la communication interne, mais aussi sur la gestion administrative des adhérents et le recrutement de nouveaux adhérents

D- Principales préconisations pour une utilisation pertinente du numérique au sein des clubs

Point de vue des institutions fédérales

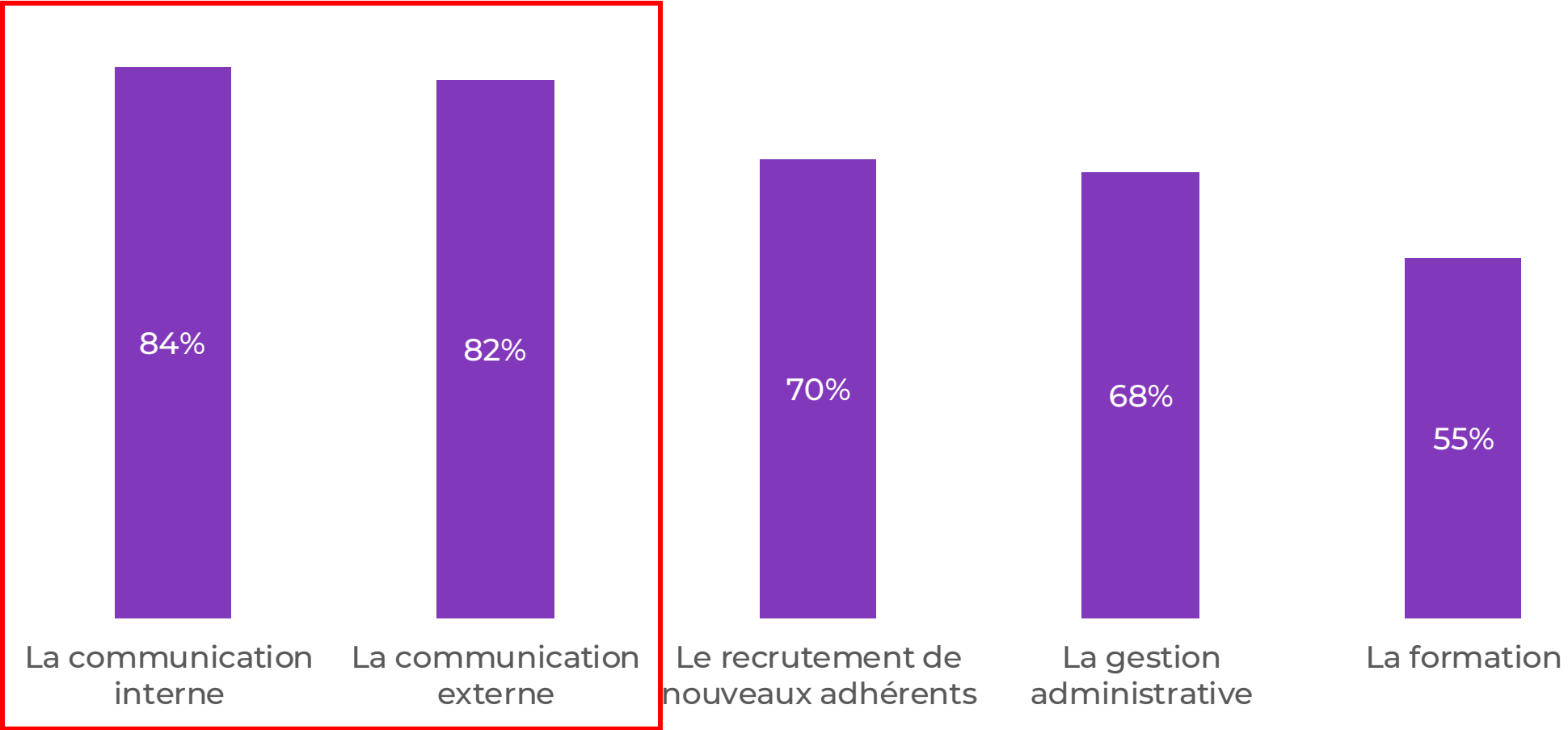
Point de vue des acteurs externes



Des institutions fédérales estiment que les clubs auraient intérêt à utiliser le **numérique** pour recruter de nouveaux adhérents et **communiquer** vers l'extérieur

Observation : D'après les institutions fédérales et les acteurs externes, les clubs devraient investir dans le numérique pour mieux communiquer en interne, pour gérer les aspects administratifs, et former ses membres.

D- Principales préconisations pour une utilisation pertinente du numérique pour les institutions fédérales



Observation : Les enjeux pour les institutions fédérales sont proches de ceux du club, avec une place importante donnée à la communication grâce au numérique.

Quels sont les constats réalisés au sein des clubs en matière de communication numérique ?

« L'investissement des institutions fédérales sur le numérique est réel, mais les effets sur le terrain se font timidement ressentir »

« Les formations BPJEPS sont centrées sur les aspects techniques et peu sur le développement, y compris l'utilisation d'outils numériques et l'animation de communauté »

« L'utilisation numérique nécessite une forte acculturation dans les pratiques, et dans les formations fédérales »

« Les collectivités, comités, ligues, fédérations peuvent jouer un rôle dans ce registre, mais la mise en application sur le terrain est souvent insuffisante, notamment parce les territoires et sports reflètent une réalité très différente »

FOCUS ATELIER



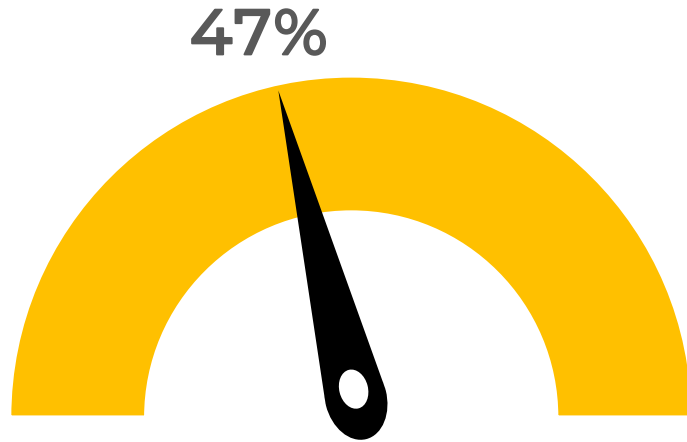
LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE et LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉCO-RESPONSABILITÉ



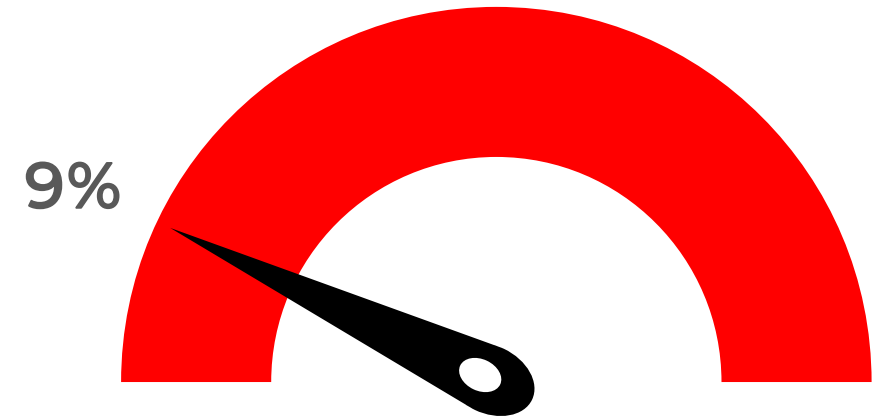
La démarche est davantage intégrée dans les institutions fédérales et les acteurs externes

- A- Niveau de sensibilisation des acteurs principaux au sein des clubs
- B- Existence d'un référent au sein des clubs
- C- Leviers prioritaires pour contribuer à la transition écologique

A- Niveau de sensibilisation des acteurs principaux au sein des clubs



Clubs réalisant des actions ponctuelles auprès des leurs membres



Clubs ayant mis en place une réelle stratégie

Observation: De manière générale, la sensibilisation des acteurs principaux des clubs ne fait pas partie de leur stratégie prioritaire.

En effet, une très grande majorité des répondants a affirmé ne proposer peu ou pas d'actions de la sorte. L'approche est similaire pour les adhérents, les encadrants et les bénévoles.

» Quelles sont les difficultés qui ralentissent la transition écologique dans les clubs ?

« Le partage d'information est insuffisant et les termes associés à la transition écologique ne sont pas toujours perçus de la même manière »

« Les acteurs de terrain semblent centrés sur des actions ponctuelles (rarement un fil rouge) »

« Certaines fédérations ne se sont pas saisies de la question (ou font croire que) »

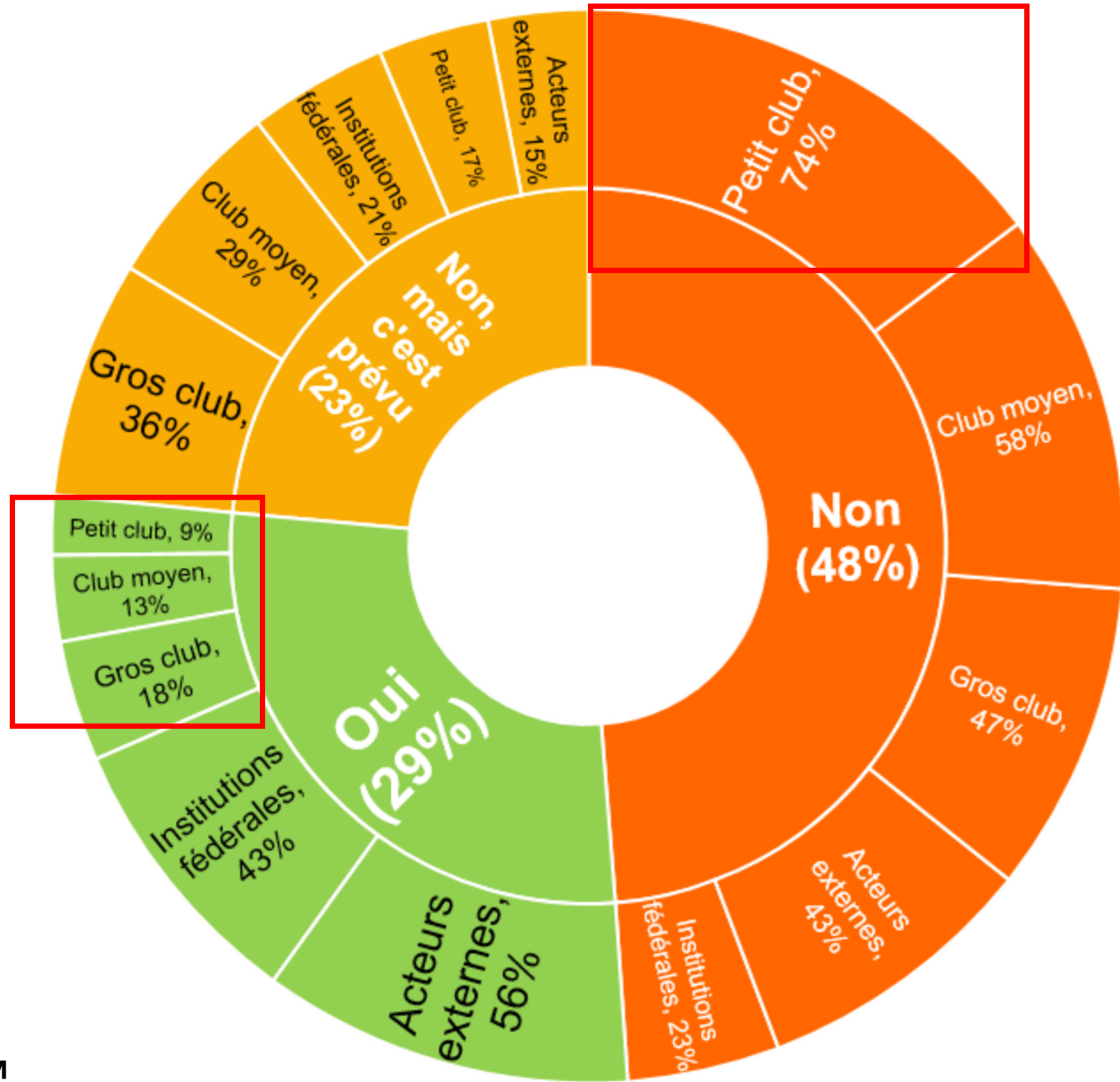
« L'impact carbone des déplacements n'est pas toujours facile à prendre en compte (sports automobiles, plongée par exemple) »

« Difficulté à passer d'une charte/d'un guide, à une politique intégrée de développement durable au sein des clubs et territoires »

FOCUS ATELIER

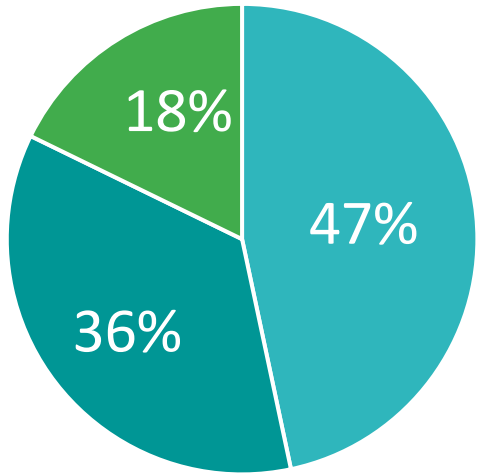


B- Existence d'un référent au sein des clubs

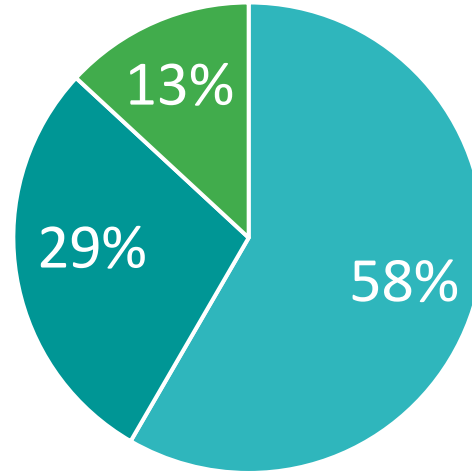


Observations: D'après la situation des répondants, on note que plus la structure est petite et moins il y a de probabilité qu'une personne référente à la transition écologique soit mise en place. A l'inverse on observe que près de la moitié des institutions fédérales ou acteurs externes possèdent dans leur organisation une personne dédiée à cette mission.

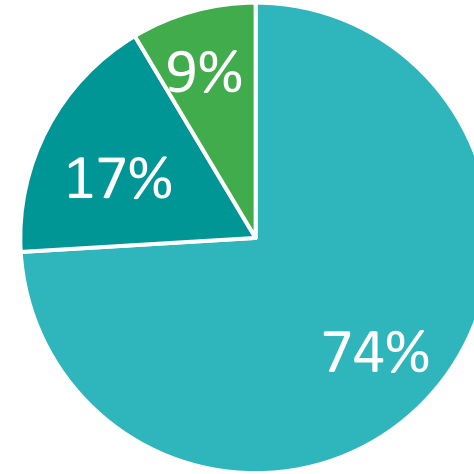
B- Existence d'un référent au sein des clubs (format isolé)



Gros club

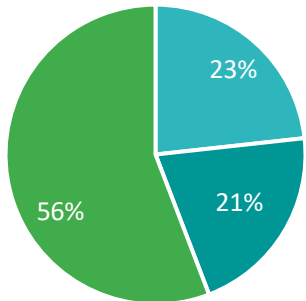


Club moyen

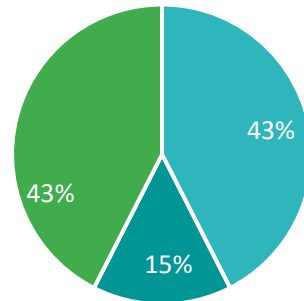


Petit club

Institutions fédérales



Acteurs externes



Observations :

La présence d'un référent au sein des clubs est dépendante de sa taille. Les grosses structures ont davantage pris en considération la question environnementale au sein de leur fonctionnement, tout comme les instances fédérales.

■ Non, ce n'est pas prévu ■ Non, mais c'est en cours ■ Oui

C- Leviers prioritaires pour contribuer à la transition écologique au sein du mouvement sportif

	Point de vue des clubs	Point de vue des institutions fédérales	Point de vue des acteurs externes
Diminution et recyclage des déchets	70%	77%	76%
Formation et sensibilisation des bénévoles et salariés	50%	86%	67%
Économie d'énergie et meilleure gestion des infrastructures	53%	61%	75%
Définition d'une charte/ obtention d'un label	31%	42%	26%
Modification des modalités de transports / déplacements	40%	56%	68%

Observations: De manière générale, on observe que l'ensemble des répondants s'accordent à dire que la diminution et le recyclage des déchets est un levier prioritaire sur lequel les organisations doivent s'impliquer pour contribuer à la transition écologique des clubs.

De plus, on note que les institutions fédérales et les acteurs externes proposent d'autres axes à développer avec chacun leur préférence :

- Les institutions fédérales mettent davantage en avant la place de la formation à destination des principaux acteurs des clubs
- Les acteurs externes, quant à eux, estiment que l'aménagement et la gestion des infrastructures est le levier prioritaire sur lequel les organisations devraient s'appuyer pour contribuer à la transition écologique des clubs.



De quoi peuvent se saisir les clubs pour contribuer à la transition écologique ?

« Analyser sa pratique et valoriser ce qui est déjà fait en faveur de la transition écologique (les clubs n'ont pas forcément conscience de cela) »

« Participer, s'intéresser à la Semaine Nationale du sport et de l'environnement »

« Développer des projets avec les écoles sur les questions environnementales »

« S'appuyer sur les instances fédérales déconcentrées pour accompagner les pratiques de terrain, plutôt que transmettre une charte par mail et sans info »

« Mutualiser les moyens matériels et humains au sein du même territoire »

FOCUS ATELIER



L'ÉVOLUTION LIÉE AUX ENJEUX SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES ET AUX OFFRES DE PRATIQUE

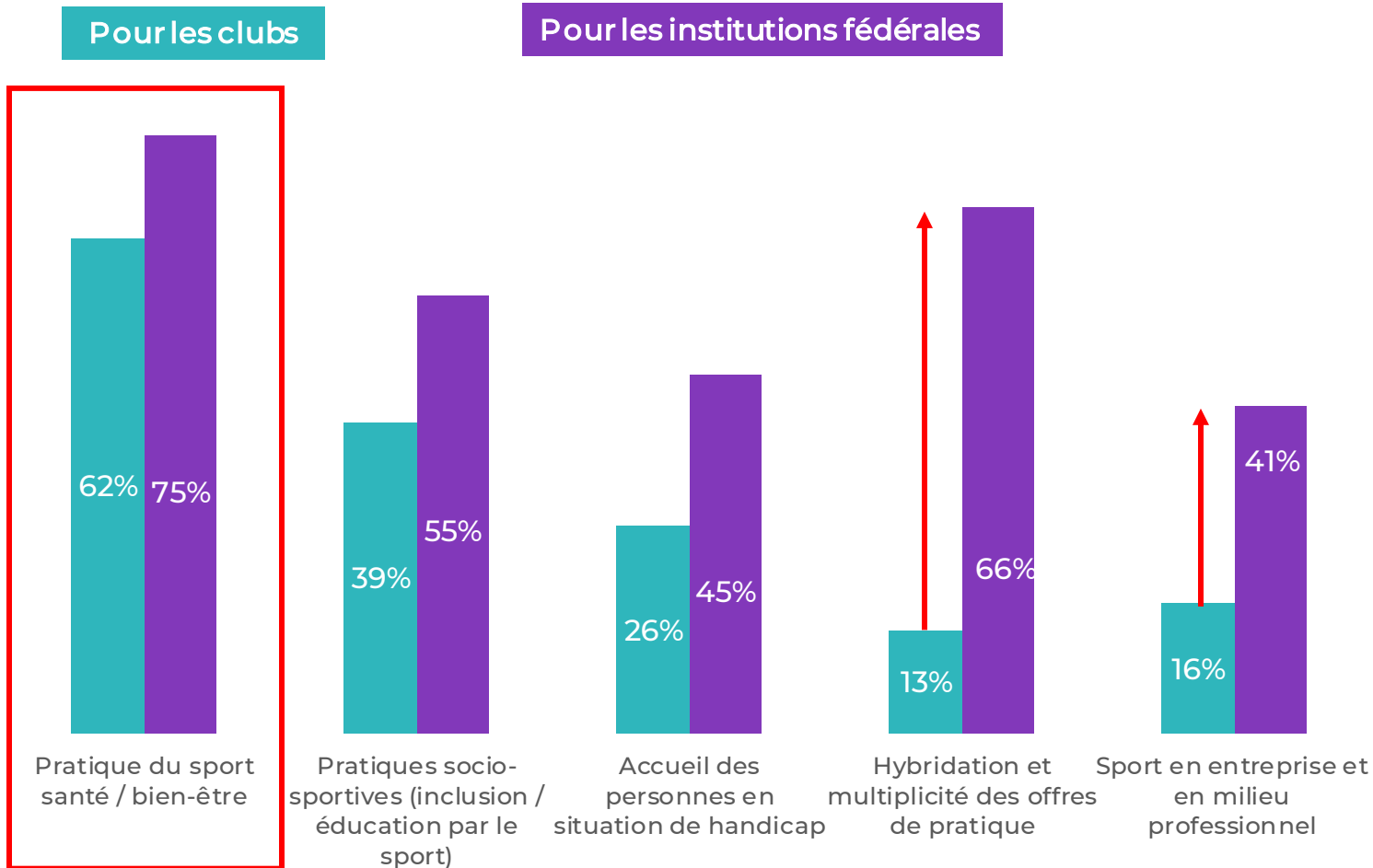


Le sport santé, un axe de développement stratégique

A- Principales pratiques à développer au sein du mouvement sportif

B- Top 3 des leviers les plus déterminants dans la fidélisation des adhérents dans les clubs

Principales pratiques à développer au sein du mouvement sportif

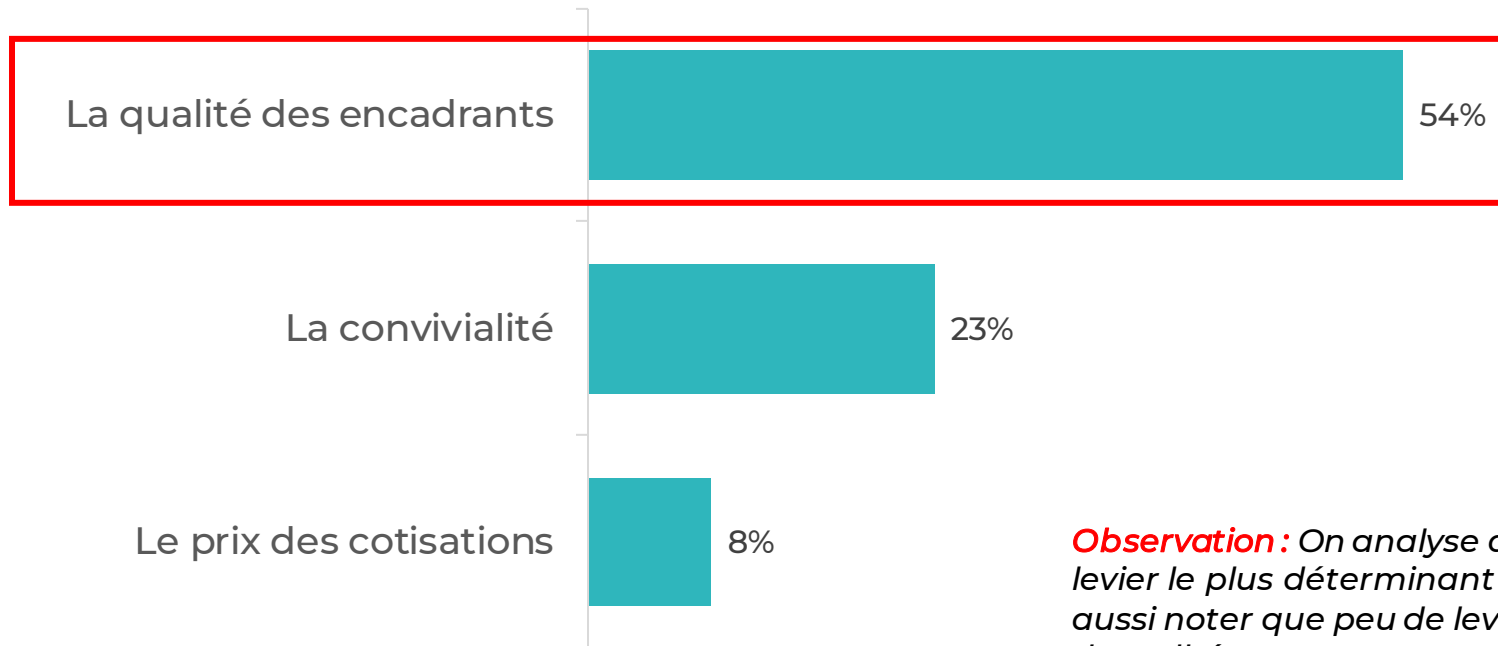


Observation : On observe que la pratique du sport santé et bien-être est la pratique que les clubs et les institutions fédérales souhaiteraient développer davantage dans les trois ans à venir.

Par ailleurs on observe des avis divergents notables entre les clubs et institutions fédérales concernant la multiplication des offres de pratique et le sport en entreprise

Top 3 des leviers les plus déterminants dans la fidélisation des adhérents dans les clubs

Point de vue des clubs



Observation : On analyse que la qualité des encadrants est de loin le levier le plus déterminant dans la fidélisation des adhérents. On peut aussi noter que peu de leviers ont fait l'unanimité dans la fidélisation des adhérents.

Il est également intéressant de **faire le lien** entre cet aspect et le fait que les **encadrants** soient perçues comme étant les **acteurs** au sein des clubs **bénéficiant de la formation la plus adaptée** à leur activité (cf. pages suivantes).



Quelles sont les difficultés des clubs dans l'adaptation de leurs pratiques ?

« Les compétences sont parfois inadaptées ou manquantes (bénévoles, dirigeants, encadrants) »

« Les encadrants ne sont pas toujours attirés par les nouvelles pratiques et le sport santé »

« Les clubs ont des difficultés à identifier avec exactitude les besoins des pratiquants et de la population proche »

« Le lancement d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle offre donne beaucoup d'incertitude sur sa rentabilité, et freine l'initiative »

« Les dirigeants manquent parfois d'une vision stratégique pour accompagner le développement du club »

« La diversité des pratiques rend la gestion administrative plus compliquée »

FOCUS ATELIER





Comment développer de nouvelles activités, notamment le sport santé ?

« Développer les partenariats avec les établissements spécialisés dans ces nouvelles activités, y compris dans le domaine privé »

« Développer les partenariats avec le système scolaire »

FOCUS ATELIER



« S'appuyer sur ce que propose la fédération, y compris ses formations »

« Embaucher un spécialiste (au volume horaire) de la nouvelle activité, et construire le modèle économique associé (ex: un coach sportif spécialiste du sport santé) »

« S'appuyer sur des organismes pouvant aider la mise en place des contrats (ASSOCIATEC, CRIB, PAVA) »

LES EMPLOIS, FORMATIONS et COMPÉTENCES



Une stratégie axée sur l'encadrement

- A- Top 3 des compétences attendues pour un salarié dans les clubs
- B- Missions pour lesquelles un recrutement est pertinent
- C- Formations proposées et estimation de leur pertinence et de leur niveau

A- Top 3 des compétences attendues pour un salarié dans les clubs

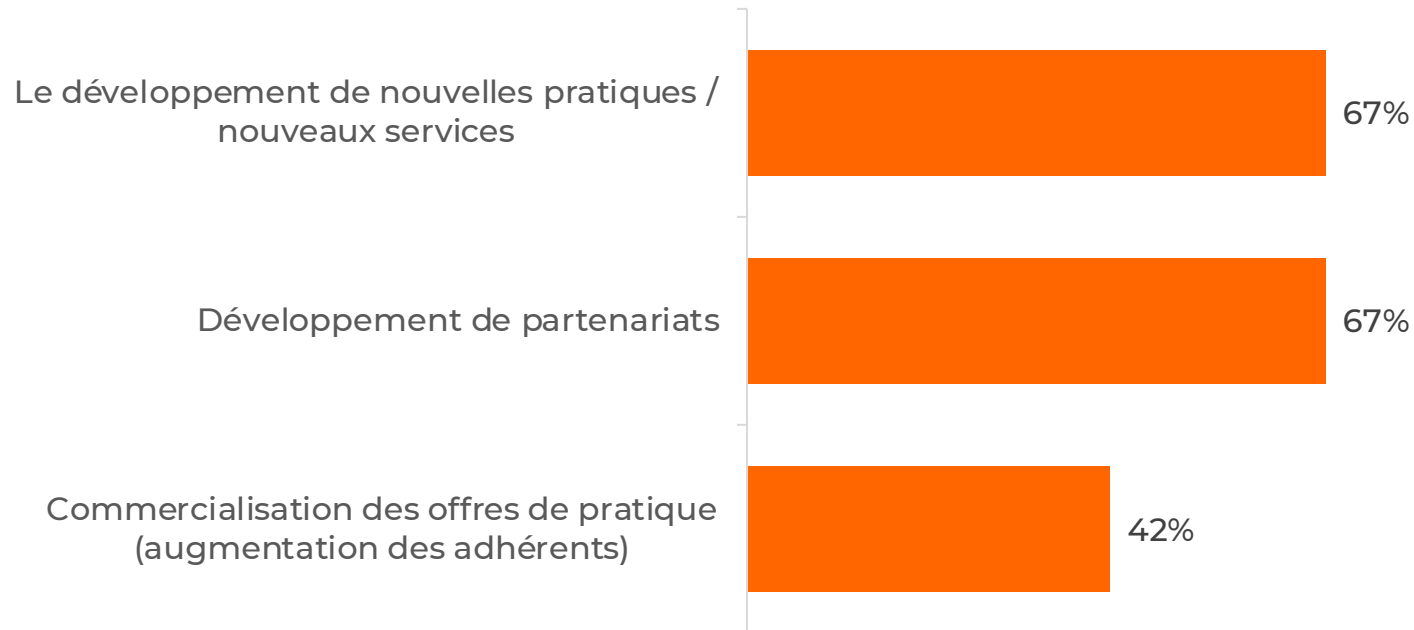


Observations: Il est intéressant d'observer que ce sont les compétences liées à l'encadrement qui sont valorisées dans les stratégies de développement des clubs.

Les acteurs externes estiment que les salariés doivent avant tout être capables de mettre en place des projets de développement. Il est aussi intéressant de noter que les clubs attachent une importance limitée sur les compétences telles que le développement de projet ou de nouvelles pratiques à l'inverse des institutions fédérales et des acteurs externes

B- Missions pour lesquelles les clubs auraient intérêt à embaucher un salarié

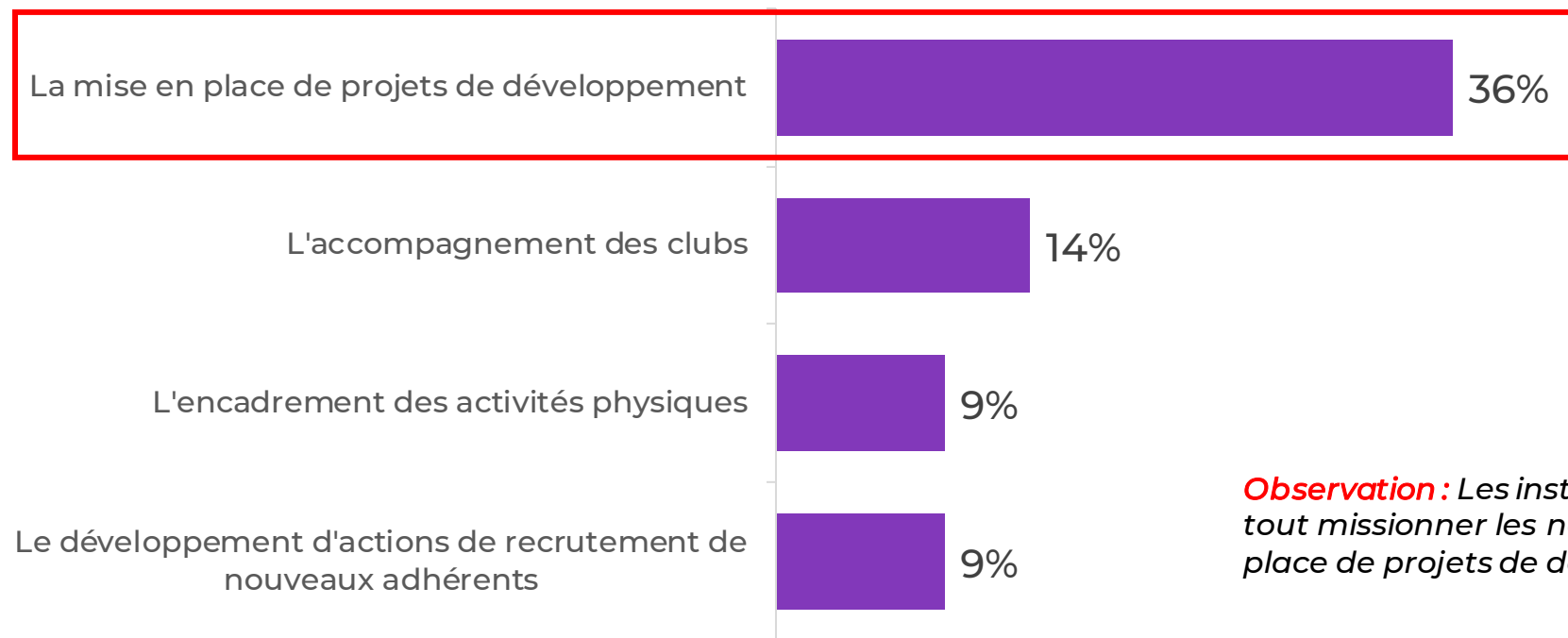
Point de vue des acteurs externes



Observation : Les acteurs externes estiment que le développement de nouvelles pratiques, et le développement de partenariats nécessitent l'apport de compétences supplémentaires au sein des clubs.

B- Missions pour lesquelles les institutions fédérales pensent recruter

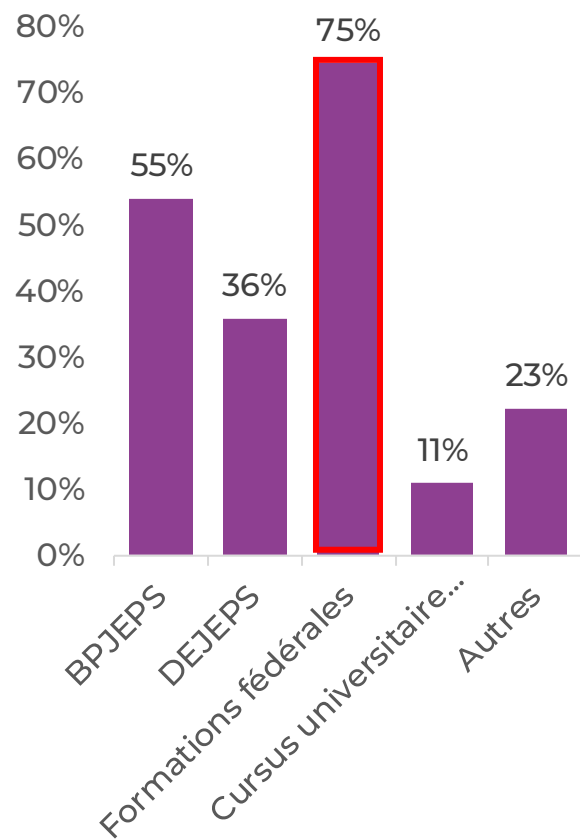
Point de vue des institutions fédérales



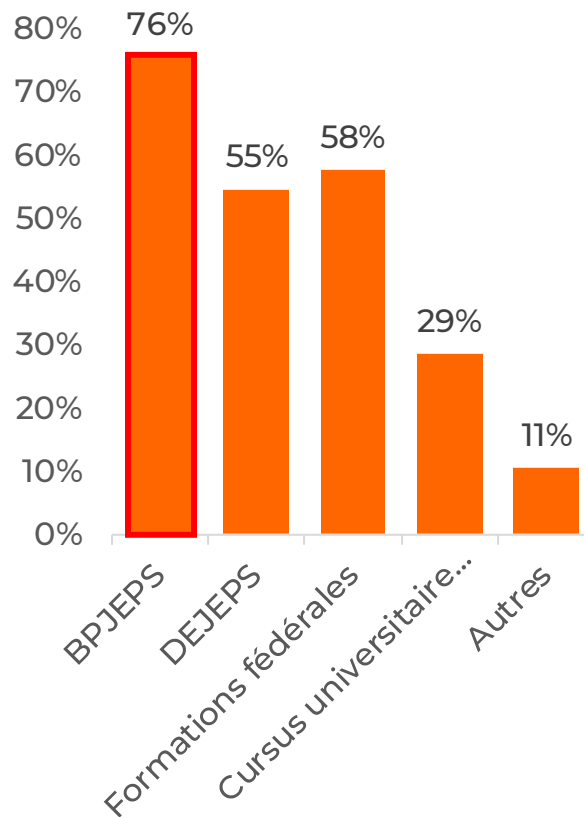
Observation : Les institutions fédérales souhaitent avant tout missionner les nouveaux salariés sur la mise en place de projets de développement.

C- Formations les plus adaptées pour l'encadrement des activités physiques amateurs au sein des clubs

D'après les institutions fédérales



D'après les acteurs externes



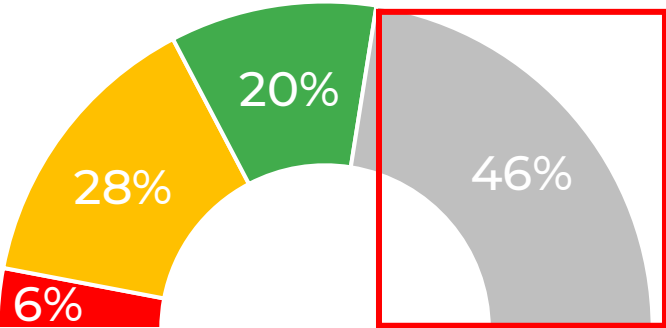
Sur l'ensemble des répondants, ont estimé que les **formations fédérales** étaient les plus adaptées pour l'encadrement des activités physiques amateurs au sein des clubs : **75% des institutions** et **58% des acteurs externes**.

Sur l'ensemble des répondants, ont estimé que les formations du **BPJEPS** étaient les plus adaptées pour l'encadrement des activités physiques amateurs au sein des clubs : **55% des institutions fédérales** et **76% des acteurs externes**.

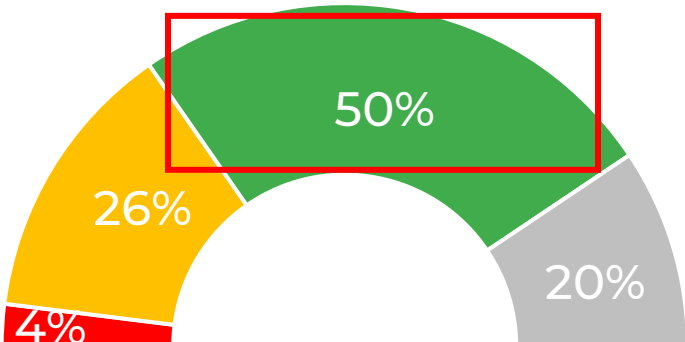
Observations : De manière générale, on note que les formations amenant aux diplômes d'Etat (BPJEPS, DEJEPS) sont les plus plébiscitées par les institutions fédérales et les acteurs externes.

C- Estimation globale du niveau des formations pour les acteurs des clubs

Élus / Bénévoles / Directeurs / Agents administratifs



Éducateurs / techniciens



Légende

- Ne se prononce pas
- Inadapté
- Passable
- Très adapté

De manière générale, les participants à l'étude ont estimé que le niveau des formations délivrées au sein des clubs était adapté pour les encadrants, et passables pour les autres. A noter que 23% des répondants manquent de visibilité sur les formations pour les élus, bénévoles, directeurs et agents administratifs.

Observations : On observe que les acteurs pour qui les formations ont été déclarées comme étant les plus adaptées sont aussi le public cible des formations les plus plébiscitées par les institutions fédérales et les acteurs externes.

Quels sont les constats réalisés en matière de formation et d'emploi dans les clubs ?

« Les clubs manquent de compétences pour développer le réseau de partenaires »

« Il n'est pas toujours facile de trouver un tuteur / accompagnateur compétent pour les alternants »

« Les compétences numériques sont peu développées dans les formations sportives »

« Les attentes des formations en termes d'alternance ne sont pas toujours en cohérence avec les besoins des clubs et les conditions proposées aux alternants »

« Les encadrants ont peu de temps pour développer de nouvelles actions, rechercher des partenaires, et développer de nouvelles compétences »

FOCUS ATELIER

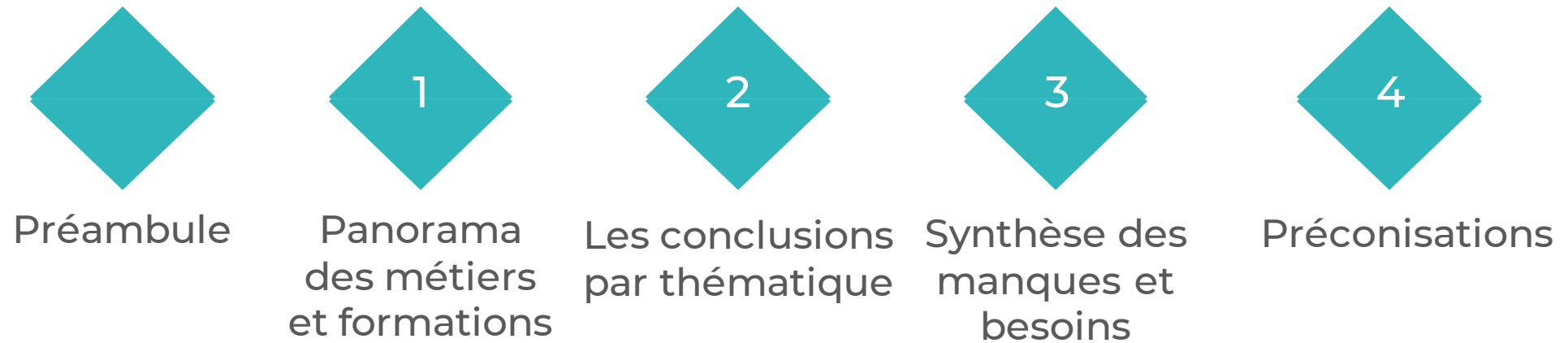


Les besoins en compétences du mouvement sportif

Partie 2 : Panorama des métiers et formations et préconisations



SOMMAIRE



Toutes les pages "sommaire" sont cliquables

En préambule

La vision prospective partagée des emplois et compétences (les métiers du sport)

Source : strategie.gouv.fr (février 2019)

Transformation des besoins en compétences au sein des clubs sportifs

«

Le modèle associatif traditionnel est confronté à :

- ⇒ Une fragilisation du modèle économique
- ⇒ Une transformation des besoins en compétences
- ⇒ Le besoin de développer les compétences sociales et relationnelles, mais aussi spécifiques des encadrants (*notions en anatomie, pratiques énergétiques, techniques de coaching*)

Panorama général des métiers du mouvement sportif

Source: *cartographie prospective des métiers et compétences dans le secteur du sport (AMNYOS-CDES-AFDAS 2021)*

3 métiers majeurs répertoriés

MÉTIERS DE
L'ENCADREMENT

MÉTIERS DE LA
DIRECTION

MÉTIERS DU
**DÉVELOPPEMENT
DES ACTIVITÉS**

Le rapport a fait l'hypothèse que les récentes évolutions peuvent avoir un **impact fort sur les métiers et compétences.**

1

LES MÉTIERS ET FORMATIONS



Des métiers en mutation

Des formations qui doivent évoluer

A- Les métiers de l'encadrement

B- Les métiers de direction

C- Les métiers de développement des activités

A - Les métiers de l'encadrement

Infos clés

- **104 400** personnes en emploi
- **43 200** enseignants EPS
- **56 800** de la Fonction Publique Territoriale

Source: sport.gouv.fr

Liste des métiers identifiés

- ✓ Educateur sportif en club
- ✓ Moniteur, guide ou accompagnateur de sport-nature
- ✓ Educateur sport-santé, enseignant APA
- ✓ Moniteur / Coach sportif en salle de sport
- ✓ Coach sportif personnel
- ✓ animateur de loisirs sportifs
- ✓ animateur socio-sportif
- ✓ Préparateur physique et mental

Niveaux	Formations possibles
6	Licence APA ; Licence STAPS éducation et motricité ; Licence STAPS entraînement sportif ; guide de haute montagne ; DE ski-Moniteur National de Ski alpin ; licence professionnelle AGOAPS
5	DEJEPS perfectionnement sportif ; DEUST STAPS ; DEUG STAPS, DEUST Métiers de la forme ; BEES 1° ; Accompagnateur en moyenne montagne
4	BPJEPS avec mention sportive
3	BAPAAT / CPJEPS
Autres	ETAPS Titres professionnels CQP Certifications inscrites au répertoire spécifique en préparation physique ou mentale CC AMAP

Les métiers de l'encadrement

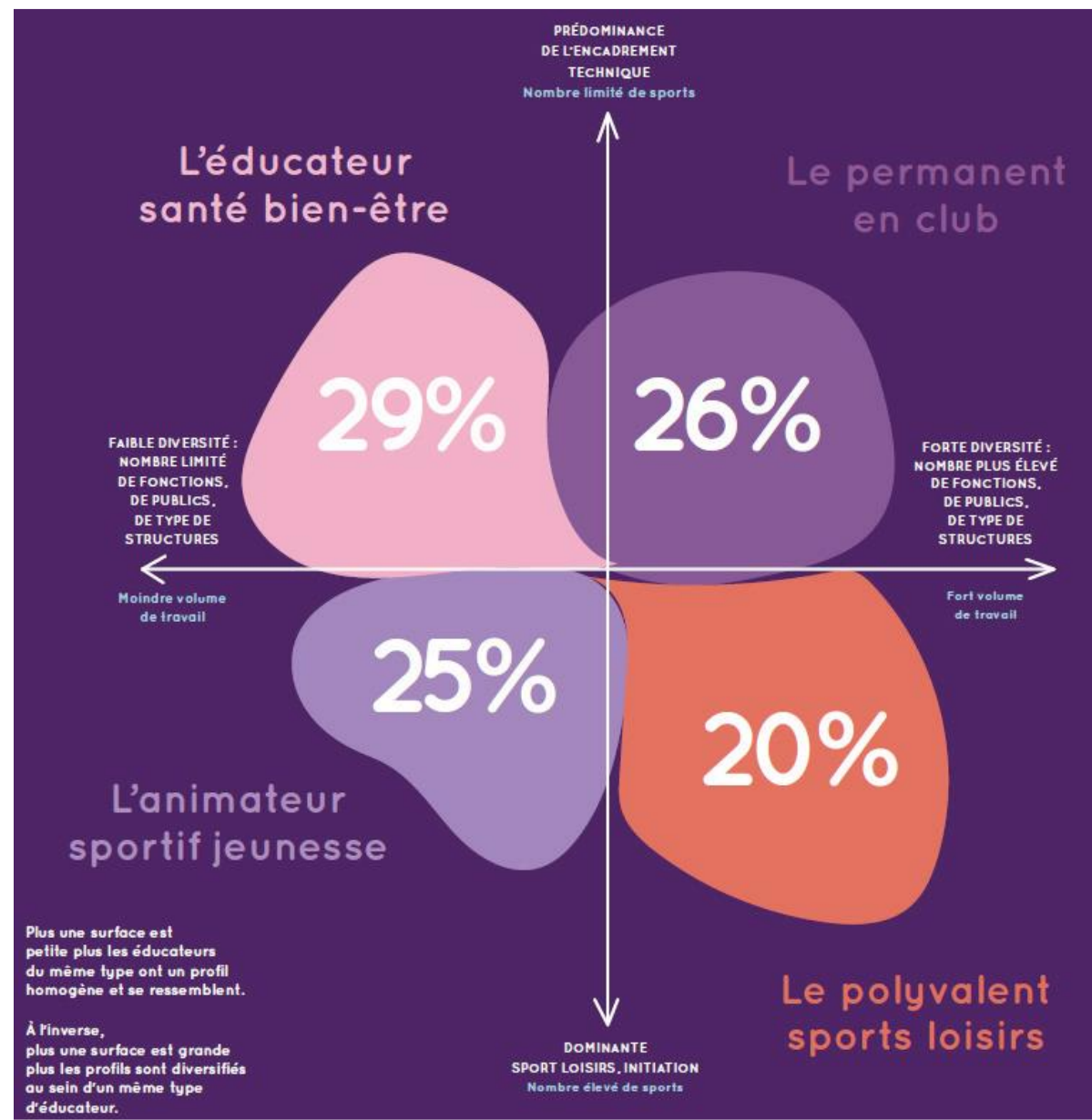
Caractéristiques du métier d'éducateur généraliste

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

Observations: Le métier d'éducateur sportif généraliste s'est diversifié pour répondre à 4 enjeux majeurs de manière équilibrée : la santé, l'encadrement en club, la jeunesse, le sports loisirs

N.B : le métier d'éducateur généraliste est titulaire, dans cette étude, d'au moins une qualification sportive de type :

- Diplôme activités physiques pour tous (BEES, BPJEPS, diplômes anciens)
- Diplômes STAPS
- Diplômes handisport et sport adapté
- CQP animateur de loisirs sportifs



Les métiers de l'encadrement

Les indicateurs d'évolution des métiers

Source: *cartographie prospective des métiers et compétences dans le secteur du sport (AMNYOS-CDES-AFDAS 2021)*

- ⇒ Les besoins du public doivent être analysés pour individualiser l'offre
- ⇒ Certains publics demandent un encadrement spécifique (APA, Sport santé)
- ⇒ Les compétences numériques prennent de la place
- ⇒ L'offre des structures doit se diversifier (promotion et développement des activités)

Source: *strategie.gouv.fr*

Gestion de nouveaux publics + Nouvelle offre de loisirs **= Maitrise de compétences socio-sportives et d'animation sociale**

- ⇒ Multi spécialisation
- ⇒ Contextes d'interventions variés
- ⇒ Développement financier des activités
- ⇒ Techniques numériques et innovations technologiques

Les métiers de l'encadrement

Premiers constats

- Les diplômes de l'encadrement de premier niveau (et les prérogatives associées) existent depuis plus de 20ans
- Il existe **peu de diplômes polyvalents** hormis le BPJEPS APT, le CQP ALS et les diplômes STAPS
- Aucun diplôme de niveau 4 n'existe pour encadrer **spécifiquement le sport santé**. Ce qui existe :
 - => Le Certificat Complémentaire AMAP pour les titulaires d'un BPJEPS
 - => La Licence APA / Master APA

B - Les métiers de direction

NB : les métiers de direction concernent principalement les structures fédérales et les gros clubs, ayant la capacité d'embaucher plusieurs salariés.

Liste des métiers identifiés

- ✓ Directeur/Responsable d'une structure sportive
- ✓ Directeur/Responsable sportif
- ✓ Directeur/Responsable d'équipement sportifs
- ✓ Responsable / Chargé administratif, comptable et financier
- ✓ Responsable / Chargé des ressources humaines
- ✓ Responsable / Chargé de mission juridique
- ✓ Coordinateur d'équipe / sportif
- ✓ Assistant de direction

Fillières	Formations possibles
Sportive	<ul style="list-style-type: none">• BEES 2°• DE ou DES JEPS dans une discipline sportive précise• DES JEPS directeur de structure et de projet (secteur socio-culturel)• Licence / Master en management du sport• DEUST gestion des activités et équipements sportifs• Maîtrise STAPS administration, gestion et animation des équipements sportifs• Master responsable de structures sportives• Master STAPS
Autres	<ul style="list-style-type: none">• Master en sciences économiques et gestion• Master en études comptables• Master en finance d'entreprise• Ecoles de commerce• Ecoles de communication / Marketing

Les métiers de direction

Évolutions récentes

Source: *cartographie prospective des métiers et compétences dans le secteur du sport (AMNYOS-CDES-AFDAS2021)*

- ⇒ **Développement de conseil** aux structures et au développement des activités (lien avec l'évolution des modèles économiques puisque diversification de la demande)
- ⇒ **Nouveaux profils** et nouveaux entrants dans la branche (commerce, marketing hors sport)
- ⇒ **Approfondissement des compétences** et des responsabilités des dirigeants / responsables de structures
- ⇒ Développement de la **polyvalence de professionnels de l'encadrement** vers les activités nouvelles et de loisirs
 - ⇒ Qui conduit à une **évolution professionnelle** plus fréquente vers les métiers du management des activités et des structures
- ⇒ Intégration des **usages du numérique**

Les métiers de direction

Premiers constats

- ⇒ Les compétences utiles aux clubs (développement commercial, communicationnel et numérique), ont été **rarement intégrées aux parcours de formation** des personnes aux postes de direction.
- ⇒ Il existe des diplômes qui apportent les compétences utiles à ces métiers, mais qui sont **peu représentés car appartenant à une branche autre que la branche sport** (exemple du DE JEPS ASEC et DES JEPS Directeur de structure et projet, ou encore des diplômes spécialisés dans le digital)
- ⇒ **Les métiers du digital** sont rarement identifiés comme des métiers de la branche sport. Nous pouvons citer : chef de projet digital, chef de projet en stratégie numérique, manager d'affaires.
- ⇒ **L'utilisation du numérique** est rarement dans la culture et les pratiques des dirigeants et responsables de structure
- ⇒ Les problématiques identifiées ici pour les métiers de direction sont aussi valables pour les personnes ayant de **mission de direction** dans des petits clubs, sans forcément occuper un poste de directeur.

C - Les métiers de développement des activités

Infos clés

- **12%** d'indépendants
- **30%** d'emplois à temps partiels
- **5%** de personnes avec plusieurs employeurs
- **+25%** d'emplois dans le sport en 10 ans

Sources: banquedesterritoires.fr

Liste des métiers identifiés

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

Fillières	Formations possibles
Sportive	<ul style="list-style-type: none">• BEES1° / BEES 2°• BPJEPS• DE ou DES JEPS dans une discipline précise• Licence / Master STAPS <p>Diversité des diplômes dans des métiers variés.</p>
Autres	<ul style="list-style-type: none">• Master en sciences économiques et gestion• Master en études comptables• Master en finance d'entreprise• Ecoles de commerce• Ecoles de communication / Marketing• CC « Développer-entreprendre dans le champ de l'encadrement sportif »• Formations continues OPCO

Les métiers de développement des activités

Éléments complémentaires

Source: strategie.gouv.fr

L'évolution du modèle associatif questionne également la professionnalisation des salariés et des bénévoles.

- ⇒ Coordination et fidélisation des intervenants aux statuts parfois variés
- ⇒ Formalisation des procédures de recrutement
- ⇒ Amélioration dans la gestion des plannings et des activités
- ⇒ Diversification des ressources
- ⇒ **Amélioration de la gestion administrative et financière**
- ⇒ **Renforcement des compétences juridiques, commerciales et numériques**
- ⇒ Dématérialisation des aspects administratifs

Les métiers de développement des activités

Panorama des métiers existants ou émergents

Source: France Stratégie/Céreq, à partir de l'enquête métiers réalisée auprès des membres du groupe de travail, 2019

Observations: Les métiers du sport se diversifient, avec l'émergence de métiers dans le digital, dans la santé, et dans la communication



Les métiers de développement des activités

Premiers constats

- ⇒ Les compétences utiles aux clubs (développement commercial, communicationnel et numérique), ont été **rarement intégrées aux parcours de formation** des personnes en charge du développement des activités.
- ⇒ **Les diplômes d'Etat** n'intègrent pas directement ces compétences dans leur fonctionnement (BP = Encadrer ; DE = Coordonner ; DES : Diriger ; Quid du Développement ?).
- ⇒ Peu de structures possèdent **les moyens et les compétences** pour développer leurs activités.
- ⇒ Les compétences suivantes apparaissent **utiles**, et mériteraient **d'être davantage développées dans les formations** :
 - => **accompagner la structuration d'une offre**
 - => **accompagner le projet d'une structure**
 - => **gérer son parcours professionnel**
 - => **communiquer et promouvoir ses actions**
- ⇒ Un certificat complémentaire « **Développer-Entreprendre dans le champ de l'encadrement sportif** » existe, et s'adresse aux détenteurs d'un BPJEPS ou d'un DEJEPS « perfectionnement sportif ». Il permet de développer les compétences liées au développement des activités. Mais ce certificat complémentaire est peu connu et peu répondu.
- ⇒ Les OPCO proposent parfois des formations continues dans ce domaine (exemple : [AFDAS](#))

Sources

www.francecompetences.fr

[Le métier d'éducateur sportif généraliste](http://sports.gouv.fr) (sports.gouv.fr)

[Emploi et métiers](http://sports.gouv.fr) (sports.gouv.fr)

[Plan de formation de la branche sport](http://afdass.fr) (AFDAS)

[Cartographie des métiers de branche sport](http://cosmos.fr) (COSMOS)

[Vision prospective partagée des emplois et compétences filière numérique](http://strategie.gouv.fr) (strategie.gouv.fr)

[Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif](http://cerreq.fr) (CEREQ)

[Les métiers du sport, un secteur en croissance mais en manque de cohérence](http://banque-des-territoires.fr) (banque des territoires)

[Études sport 2021](http://afdass.fr) (AFDAS)

2

LES CONCLUSIONS PAR THÉMATIQUE



Les clubs ont besoin d'être accompagnés

- A- Évolution des métiers suite à la crise sanitaire
- B- Évolution des modèles économiques
- C- Transition numérique
- D- Transition écologique
- E- Enjeux socio-démographiques et offres de pratique
- F- Formation et embauches

A- Évolution des métiers suite à la crise sanitaire

Comparaison entre les compétences principales nécessaires et les métiers

	Métiers de l'encadrement	Métiers de développement des activités	Métiers et missions de direction	ANALYSE
Compétences principales nécessaires dans les clubs	<ul style="list-style-type: none"> Encadrer des publics variés 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'échange d'informations et la communication Adapter l'offre grâce à un recensement des besoins efficace Faire preuve d'attractivité pour la population locale 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'échange d'informations et la communication Fidéliser et fédérer les bénévoles autour d'un projet qui fait sens pour eux Créer et accompagner des emplois 	Les clubs ont besoin d'encadrants, mais les formations pour les encadrants polyvalents n'apportent pas les compétences recherchées pour un développement suite à la crise sanitaire
Compétences principales nécessaires dans les instances fédérales		<ul style="list-style-type: none"> Développer et promouvoir de nouvelles offres de pratiques et de nouveaux services Accompagner le développement et l'adaptabilité des clubs sportifs 	<ul style="list-style-type: none"> Développer et promouvoir de nouvelles offres de pratiques et de nouveaux services Recruter de nouveaux profils, avec de nouvelles compétences Digitaliser les process et les méthodes 	<p>Nous n'avons pas trouvé de données récentes sur l'emploi au sein des instances fédérales (quel profil ? quelle formation ?)</p> <p>Nous n'avons pas identifié une formation spécialisée dans l'accompagnement des clubs sportifs</p>

B- Évolution des modèles économiques

Comparaison entre les compétences principales nécessaires et les métiers

	Métiers de l'encadrement	Métiers de développement des activités	Métiers et missions de direction	ANALYSE
Compétences principales nécessaires dans les clubs	<ul style="list-style-type: none">Fidéliser les adhérents	<ul style="list-style-type: none">Rechercher des partenairesDévelopper de nouvelles activitésPromouvoir son image, ses actions, ses valeursOrganiser des événements extras-sportifs	<ul style="list-style-type: none">Rechercher des partenairesPromouvoir son image, ses actions, ses valeurs	<p>L'augmentation des ressources financières s'appuie sur des compétences que les clubs n'ont pas.</p> <p>Les personnes formées dans ce domaine n'ont que très peu d'emplois dans les clubs.</p>
Compétences principales nécessaires dans les instances fédérales		<ul style="list-style-type: none">Accompagner le développement et l'adaptabilité des clubs sportifsFaciliter le dialogue entre les instances et les clubsAider à la promotion des activitésDévelopper de nouvelles activitésRechercher de nouveaux partenairesAccompagner la mutualisation des ressources au sein d'un territoire	<ul style="list-style-type: none">Faciliter le dialogue entre les instances et les clubsDévelopper de nouvelles activitésRechercher de nouveaux partenairesDévelopper de nouveaux produits et de nouvelles modalités de formationDigitaliser la formationAccompagner la mutualisation des ressources au sein d'un territoire	<p>Le développement économique des clubs est souvent de la responsabilité des clubs, mais ils n'en ont pas les compétences.</p> <p>Ces compétences sont parfois présentes au sein des instances fédérales, avec des profils variés.</p>

C- Transition numérique

Comparaison entre les compétences principales nécessaires et les métiers

	Métiers de l'encadrement	Métiers de développement des activités	Métiers et missions de direction	ANALYSE
Compétences principales nécessaires dans les clubs		<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer grâce aux outils numériques (interne et externe) • Attirer de nouveaux adhérents • Appliquer une stratégie marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la gestion administrative grâce aux outils numériques • Attirer de nouveaux adhérents • Définir et appliquer une stratégie marketing 	<p>Les clubs estiment avoir les compétences, mais pas les moyens.</p> <p>Les compétences et la vision marketing apparaissent absentes au sein des clubs</p> <p>Nous n'avons pas identifié de formations majeures qui répondent aux enjeux de communication dans un club amateur</p>
Compétences principales nécessaires dans les instances fédérales		<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer grâce aux outils numériques (interne et externe) • Optimiser la gestion des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et accompagner une stratégie globale de transition numérique • Améliorer la gestion administrative grâce aux outils numériques • Diversifier l'offre de formation • Optimiser la gestion des activités 	<p>Lorsqu'une stratégie est définie, son application sur le plan local apparaît superficielle.</p> <p>La transition numérique est peu abordée au sein des formations suivies par les salariés d'instances fédérales.</p> <p>Les métiers du digital sont peu représentés.</p>

Les clubs estiment avoir les compétences, mais pas les moyens.

Les institutions estiment que les clubs n'ont pas les compétences ni la culture

D- Transition écologique

Comparaison entre les compétences principales nécessaires et les métiers

	Métiers de l'encadrement	Métiers de développement des activités	Métiers et missions de direction	ANALYSE
Compétences principales nécessaires dans les clubs			<ul style="list-style-type: none"> Partager l'information et ce que représente la transition écologique Contribuer à la diminution et au recyclage des déchets 	<p>La question de la transition économique est rarement prise en compte au sein des clubs.</p> <p>Nous n'avons pas identifié de profils susceptibles de faire évoluer les représentations au sein des clubs.</p>
Compétences principales nécessaires dans les instances fédérales			<ul style="list-style-type: none"> Transmettre et valoriser ce que représente la transition écologique pour la fédération. Définir une réelle stratégie de transition écologique et la diffuser Sensibiliser et former à la transition écologique 	<p>La définition et l'accompagnement d'une stratégie apparaît indispensable.</p> <p>La création d'un poste à part entière apparaît nécessaire au sein d'une instance fédérale.</p>

E- Les enjeux socio-démographiques et offres de pratique

Comparaison entre les compétences principales nécessaires et les métiers

	Métiers de l'encadrement	Métiers de développement des activités	Métiers et missions de direction	ANALYSE
Compétences principales nécessaires dans les clubs	<ul style="list-style-type: none"> Encadrer des activités de remise en forme, de maintien de la santé et du bien-être à des publics variés Fidéliser les pratiquants grâce à des projets porteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Développer/Mettre en place les activités de sport santé et bien-être Développer/Mettre en place les activités d'inclusion par le sport 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et définir une stratégie globale de développement des offres de pratique (avoir une vision long terme) 	<p>La compétence en gestion de projet des encadrants mériterait d'être focalisée sur la fidélisation des pratiquants (pour palier aux conséquences de la crise sanitaire).</p> <p>La compétence de développement des activités et de définition de la stratégie n'est pas toujours présente dans les clubs amateurs.</p>
Compétences principales nécessaires dans les instances fédérales		<ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement du sport en entreprise Favoriser l'hybridation des activités et des modalités de pratique 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner la mutualisation des ressources Accompagner et favoriser la recherche de partenaires 	<p>Les clubs ont besoin d'être accompagnés dans le développement des offres de pratique, mais les instances fédérales n'ont pas forcément les ressources ou les compétences pour cela.</p>

F- La formation et les embauches au sein du mouvement sportif

Constats

Bénévoles	<p>Les bénévoles sont centrés sur des projets et adhérents.</p> <p>Ils n'ont pas beaucoup de temps pour se former, et contribuer au développement de la structure.</p> <p>Leur mission doit être restreinte.</p> <p>L'offre de formation doit être courte, souple, et associée à des projets.</p> <p>Qui doit porter la formation des dirigeants ? La fédération ? les comités départementaux ? Les territoires ?</p>
Les profils recherchés	<p>La priorité pour les clubs est de trouver des bénévoles et des encadrants pour assurer le quotidien.</p> <p>La gestion de projets pour un développement à long terme n'est pas une préoccupation pour les clubs.</p>
L'embauche pour les clubs	<p>Quand les clubs en ont les ressources, l'embauche devrait concerner la recherche de partenaires, le développement de nouvelles pratiques, et la commercialisation de leurs actions.</p>
L'embauche pour les instances fédérales	<p>La priorité de recrutement se situe sur la mise en place de projets de développement de l'entité.</p>
Formation	<p>Chaque filière estime que les formations délivrées en son sein sont plus adaptées pour l'encadrement (en dissociant la filière d'Etat, la filière fédérale, la filière universitaire)</p>

3

SYNTHÈSE



Comment accompagner la transformation des associations sportives ?

Synthèse

Pour les instances fédérales

	Les formations aux métiers de l'encadrement	Les formations aux métiers de développement des activités	Les formations aux métiers de direction	Les formations continues spécifiques
Les besoins Des ressources De la polyvalence	N'y répondent pas ou peu	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement
Les compétences à développer -Accompagnement des clubs -Promotion d'activités -Développement d'activités -Recherche de partenaires -Accompagnement à la mutualisation et au changement -Accompagnement à la transformation numérique -Définition stratégique	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement

Pour les clubs

Les besoins Des bénévoles Des encadrants	Y répondent	Y répondent partiellement	N'y répondent pas ou peu	Y répondent partiellement
Les compétences à développer -Communication -Marketing -Augmentation des ressources -Recherche de partenaires -Réculte d'informations -Développement d'activité	N'y répondent pas ou peu	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement	Y répondent partiellement

4

PRÉCONISATIONS



Des métiers en mutation

Des formations qui doivent évoluer

A- Les axes stratégiques possibles pour évoluer

Axe stratégique 1 :

**Rapprocher les
domaines de
formation**

Axe stratégique 2 :

**Renforcer la
compétence
d'accompagnement
des clubs par les
instances fédérales**

Axe stratégique 3 :

**Développer l'offre de
formation pour les
salariés et encadrants
d'associations sportives**

Axe stratégique 1 : Rapprocher les domaines de formation et des acteurs de la formation

Intentions	<ul style="list-style-type: none">Faciliter la double qualification (Etat + Fédéral ; Etat + Université ; Etat + Etat ; Universitaire + Fédéral)Faciliter le déploiement des formations sur les différents territoires et les différents acteurs
Pré-requis	<ul style="list-style-type: none">Trouver un terrain d'entente ; Amener la discussionDéfinir le périmètre de partenariat pour que chacun s'y retrouve
Conséquences envisageables :	Élévation de la concurrence ; Développement de la modalité distancielle pour permettre à un apprenant d'organiser son emploi du temps ; réduction des exigences de réussite

Préconisations

- ✓ Faciliter le passage entre un diplôme STAPS et un diplôme d'encadrement pour multiplier les compétences larges de développement de structure associative
 - Ex : Donner des équivalences entre une licence Management du sport et un BPJEPS ou inversement
 - Ex : Proposer un CQP en parallèle des formations universitaires
 - Ex : Proposer un double parcours Licence STAPS / BPJEPS
- ✓ Exploiter/Faire connaître le Certificat Complémentaire « Développer entreprendre dans le champ de l'encadrement sportif »
- ✓ Exploiter/Faire connaître les formations continues délivrées par les OPCO (exemple AFDAS)
- ✓ Créer un certificat complémentaire aux BPJEPS « encadrement » en conseil et transformation digitale
- ✓ Inciter un rapprochement entre organismes de formation spécialisés dans le sport, et les écoles plus généralistes (commerce, digital, communication...)
- ✓ Inciter un rapprochement entre instituts de formation fédéraux pour partager les domaines de compétences et d'intervention

Ex : Permettre à des adhérents de la fédération de football de participer à des formations continues en marketing sportif dispensées par la fédération de handball.

Axe stratégique 2: Renforcer la compétence d'accompagnement des clubs par les instances fédérales

Intentions

- Réaliser un diagnostic et définir des axes stratégiques de développement des compétences des instances fédérales
- Augmenter la quantité de formations continues délivrées par les instances fédérales à destination des individus ET des clubs
- Faciliter l'embauche au sein des comités/ligues avec pour missions l'accompagnement des clubs

Pré-requis

- Créer/Développer un réseau de responsables de formation et de référents clubs entre les fédérations
- Former les instances fédérales à la transformation numérique des formations

Conséquences envisageables :

- Une augmentation des besoins de ressources au sein des instances fédérales
- La nécessité d'un coordinateur inter-fédéral

Préconisations

- ✓ Réaliser une enquête approfondie sur l'emploi au sein des instances fédérales sportives (quel profil, quelle formation, quelles missions ? quels besoins ?)
- ✓ Créer des dispositifs de financement pour les comités et ligues, afin de faciliter l'embauche de profils polyvalents
- ✓ Créer un dispositif (et le faire savoir) d'accompagnement des clubs plus avancé sur les questions de l'emploi, de la communication, du marketing, de la recherche de partenaires, de la transformation digitale, de l'animation de communauté, au sein des instances fédérales (comités, ligues, CDOS, CROS)
- ✓ Créer une formation ou un certificat complémentaire dédié à ces questions
- ✓ Créer un partenariat entre un organisme de formation et des structures fédérales et/ou territoriales pour « héberger » les formations directement dans les structures sportives avec des besoins spécifiques (ex : un OF qui place des stagiaires au sein d'une ligue, le parcours étant co-construit)
- ✓ Etoffer le catalogue de formations continues à destination des salariés, encadrants et bénévoles sur les thèmes suivants : augmenter ses ressources financières (adhérents, partenaires, subventions) ; développer une activité qui répond aux besoins du territoire et de la population ; améliorer la communication du club vers ses adhérents et vers la population ; animer une communauté ; accompagner les clubs d'un territoire dans leur développement

Axe stratégique 3 : Développer l'offre de formation pour les salariés et encadrants d'associations sportives

Intentions

- Créer des diplômes qui conduisent les clubs à embaucher une personne qualifiée dans le développement des activités ET dans l'encadrement
- Apporter des compétences en communication et marketing au sein des clubs et instances fédérales

Pré-requis

- Identifier les acteurs pour créer les formations adéquates
- Echanger avec les DRAJES sur ce type de dispositifs

Conséquences envisageables :

- Création de nouvelles formations sur un temps long
- Création de certificats complémentaires aux formations d'Etat type BPJEPS ; Nécessité de communiquer sur ces nouveaux dispositifs

Préconisations

- ✓ Pour les missions de développement de projet : Créer un DE JEPS spécialisé dans le développement et la direction d'activités sportives de loisirs et de santé, peu importe l'activité
 - ⇒ Utiliser la filière sport (DE JEPS APT spécialité accompagnement des structures sportives ?)
 - ⇒ Ou partir de la filière socio-culturelle (DE JEPS ASEC spécialité accompagnement des clubs de sport ?)
- ✓ Pour les missions de direction de structure et projet : Créer un DES « Direction de structure et Projet » spécialisé dans le sport
- ✓ Exploiter/Faire connaître le Certificat Complémentaire « Développer entreprendre dans le champ de l'encadrement sportif »
- ✓ Etoffer le catalogue de formations continues à destination des salariés, encadrants et bénévoles sur les thèmes suivants : augmenter ses ressources financières (adhérents, partenaires, subventions) ; développer une activité qui répond aux besoins du territoire et de la population ; améliorer la communication du club vers ses adhérents et vers la population ; accompagner la transformation digitale ; animer une communauté ; accompagner les clubs d'un territoire dans leur développement.

Présentation des auteurs de l'étude

- **TRANS-FAIRE, organisme de formation**
- **LA SFAIRE, agence digitale**
- **MOTT MCDONALD, cabinet de conseil**
- **PRN SI, Pôle Ressources National Sport Innovations**

Présentation TRANS-FAIRE

Le groupe TRANS-FAIRE

Depuis 1993, nous formons des stagiaires issus de tout le territoire aux métiers d'**animateur**, d'**éducateur**, d'**entraîneur**, de **directeur**, en présentiel et/ou à distance, via des plateformes e-Learning (LMS*) dont nous sommes les administrateurs.

Nos domaines d'expertise : ingénierie et conseil pédagogiques, analyse des besoins

TRANS-FAIRE
Formation

LA SFAIRE
Agence digital-learning

WELL-FAIRE
Application qui améliore le bien-être des salariés

Nos formations diplômantes

DE JEPS Tennis

BP JEPS Activités de la Forme

BPJEPS Activités Pour Tous

BP JEPS Activités Sports Collectifs

BPJEPS Loisirs Tous Publics

DE JEPS Animation Socio-Culturelle

DES JEPS Direction de Structure et Projet

CC Direction ACM

VAE

Nos formations continues

Préparation Physique et Performance Sportive (3PS)

Accompagnement à la Préparation Mentale du Sportif (APMS)

HRV Monitoring de l'entraînement

+700

Stagiaires formés par an

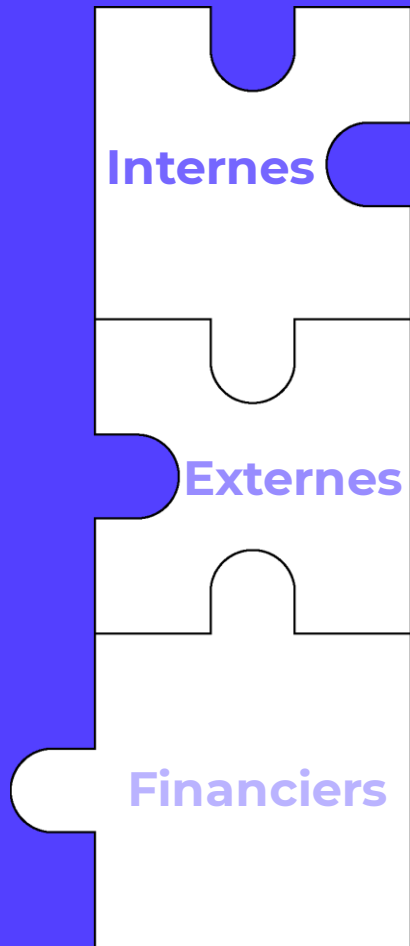
11 000

Stagiaires formés par Trans-Faire

+200

Modules formations en distanciel

Être le guichet unique de votre digitalisation



Créer des parcours pédagogiques & des formations pérennes, ludiques, attrayantes et qualitatives

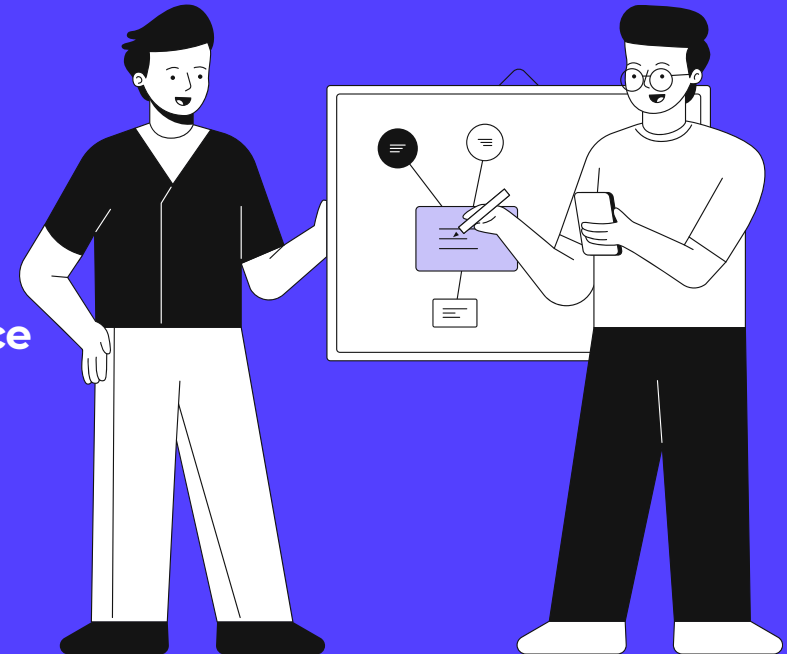
- Développer les compétences de vos apprenants
- Former & acculturer vos formateurs au digital learning
- Fidéliser vos membres

Développer votre notoriété et votre attractivité

- Attirer de nouveaux membres
- Augmenter votre attractivité

Assurer un ROI puis construire le levier de croissance

- Limiter vos charges
- Assurer un ROI
- Faire du digital learning un levier financier



Présentation MOTT MACDONALD



Mott MacDonald est un groupe international et multidisciplinaire d'ingénierie et de conseil disposant de 150 ans d'expérience et rassemblant plus de 16,000 collaborateurs. Mott MacDonald met à disposition des maîtres d'ouvrage publics et son expertise afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets. Nous intervenons notamment dans les secteurs de l'enseignement, de la recherche, du tertiaire, de la justice, de la culture et du sport.

Mott MacDonald accompagne les Maîtres d'Ouvrage publics et privés à chaque étape de leurs projets, dès le vouloir-faire jusqu'à l'exploitation de l'ouvrage. Le schéma ci-après matérialise les différents métiers et services de Mott MacDonald, notamment pendant les phases de programmation, de conception, de construction et d'exploitation.

Présentation du Pôle Ressources National Sport Innovations (PRN SI)

Le PRN SI est le dernier né des 4 pôles ressources nationaux du [ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques](#). Créé en décembre 2019, il est rattaché au CREPS Pays de la Loire.

Le PRN SI inscrit ses travaux dans les priorités ministérielles. Il répond aux enjeux sociaux de [développement de la pratique pour tous](#) (+3 millions de pratiquants) et [d'adaptation à de nouveaux contextes sociétaux](#), quels que soient les territoires et les publics et vise à [rapprocher le sport de ses usagers](#) (offres de nouvelles pratiques et de services, nouveaux équipements, synergies territoriales, etc ...).

Missions :

Veille, analyse et observation

Accompagnement et conseil

Animation de réseau

Formation

