

**LA STRUCTURE DE L'EMPLOI D'ENCADREMENT ET DE
COORDINATION DANS LES CHAMPS DE L'ANIMATION ET DU
SPORT EN AQUITAINE**

Etude réalisée par le cabinet Ithaque par
Rémi Debeauvais
Arnaud Blanchard

Pour le compte de :

l'ONMAS -
le Conseil Région Aquitaine -
la CPNEF Animation-
la CPNEF du Sport -
la DRDJS Aquitaine-

Rapport final – version 2

Octobre 2008

Comité de pilotage du 28 octobre 2008

Table des matières

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : EXPLOITATION DES DONNEES EXISTANTES	5
UNE ESTIMATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT/COORDINATION EN AQUITAINE	5
DONNEES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE	6
EXPLOITATION DES ENQUETES NATIONALES DANS LES BRANCHES	6
ENQUETE NATIONALE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ANIMATION	7
ENQUETE NATIONALE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE SPORT	12
DIPLOMES DE NIVEAU II ET I EN AQUITAINE	22
DIPLOMES DELIVRES PAR LE MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS.....	22
DIPLOMES UNIVERSITAIRES.....	22
COMPARAISON DES EFFECTIFS DE DIPLOMES	23
CHAPITRE 2 : ENQUETE AUPRES DES EMPLOYEURS	24
IDENTIFICATION DES ENTREPRISES.....	24
INTITULES DES POSTES D'ENCADREMENT	25
PROFILS : DIPLOMES, AGE, PARCOURS	25
EQUIPES ENCADREES.....	26
AUTONOMIE ET RESPONSABILITE	26
POSITIONNEMENT DANS LA CCN.....	27
BESOINS D'EMPLOI ET PROFILS RECHERCHES.....	27
ACTIONS ET BESOINS DE FORMATION	28
EVOLUTION DES COMPETENCES ET DES METIERS	28
CHAPITRE 3 : ENQUETE AUPRES DES SALARIES	29
METHODOLOGIE	29
LE PROFIL DES REpondANTS	30
QUI SONT LES SALARIES EN SITUATION D'ENCADREMENT- COORDINATION ?	30
LA SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE	43
LE PARCOURS PROFESSIONNEL	44
LE PARCOURS DE FORMATION	48
CONCLUSION	59
ANNEXE 1 : SYNTHESE DES ENTRETIENS	64
ANNEXE 2 . REPONSES A LA QUESTION 34	77
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	79

INTRODUCTION

L'appel d'offre lancé conjointement par l'ONMAS, les 2 Commissions Paritaires Nationales Emploi - Formation des branches Animation et sport, le Conseil Régional Aquitaine et la DRJS Aquitaine poursuivait un double objectif :

- **Réaliser une approche quantitative des emplois des secteurs sport et animation en région Aquitaine**, à partir des enquêtes menées au plan national par les 2 observatoires de branche (sport et animation).
- **Approfondir au travers d'une enquête spécifique la question des métiers de l'encadrement et de la coordination** dans ces mêmes branches : situations de travail, parcours professionnels, besoins de formation...

La méthodologie suivie par le cabinet Ithaque repose sur 3 phases :

PHASE 1- EXPLOITATION APPROFONDIE DES ENQUETES DES OBSERVATOIRES DES METIERS

Une première estimation du nombre d'emploi d'encadrement/coordination a été réalisée à partir des données rassemblées dans le cadre de la préparation du contrat d'Objectif signé en 2006 (?) avec le Conseil Régional et les branches concernées.

Dans un second temps, il a été procédé à une exploitation approfondie des enquêtes nationales les plus récentes des 2 observatoires :

- **Les 2 enquêtes "emploi - formation" de l'Observatoire des métiers de l'animation** (2001 et 2005). Elles fournissent des données sur les types d'activité des entreprises, des données quantitatives sur l'emploi (par type de contrat, par sexe, par famille d'emploi¹...) et des données sur le nombre d'animateurs diplômés présents dans l'entreprise.
- **L'enquête "emploi formation" de l'Observatoire des métiers du sport** (2006). Elle est construite sur le même modèle que l'enquête "emploi - formation" de la branche animation (avec des nomenclatures spécifiques à l'activité sportive).

Les résultats de cette phase constituent le chapitre 1 de l'étude.

PHASE 2 - ENQUETE AUPRES DES EMPLOYEURS

Une enquête directe a été menée auprès d'un échantillon de 10 employeurs du sport et de l'animation, ainsi qu'aux collectivités territoriales concernées par les emplois d'encadrement (entreprises d'une taille moyenne ou grande). L'échantillon comprenait

- 2 services de collectivité territoriale (animation et sport) ;
- 4 structures sportives (dont 1 club professionnel) ;
- 4 structures d'animation.

¹ - La nomenclature de l'observatoire animation retient 3 familles de métiers : animation, administration, technique.

Les thèmes suivants ont été abordés :

- description des métiers d'encadrement de la structure enquêtée,
- parcours professionnels et types de profils recherchés,
- besoins de formation
- évolution des compétences

Les résultats sont présentés dans le chapitre 2 de l'étude.

PHASE 3 - ENQUETE AUPRES DES SALARIES ASSURANT DES FONCTIONS D'ENCADREMENT/COORDINATION

L'enquête est centrée sur les métiers de l'encadrement et de la coordination. Le périmètre retenu par le Comité de pilotage est celle des 2 Conventions Collectives : emplois de niveau TAM ou cadre auquel s'ajoute certains emplois du groupe 4 de la classification de la branche animation.

L'enquête a été transmise aux salariés via les entreprises présentes dans les 2 fichiers. Elle a porté sur les thèmes suivants :

- l'analyse de la situation professionnelle du salarié,
- son parcours professionnel et la place de la formation dans son parcours,
- son point de vue sur le métier; ses attentes et ses projets de carrière.

Les résultats de l'enquête constituent le chapitre 3 de l'étude.

L'ensemble de la démarche s'est déroulée dans le courant de l'année 2008. Elle a été suivie par un comité de pilotage composé²:

- Des représentants employeurs et salariés aquitains des 2 branches
- Le Conseil Régional Aquitaine (Service de la formation continue et de l'apprentissage)
- L'ONMAS
- La DRJS Aquitaine

² - Les noms figureront dans la version définitive

CHAPITRE 1 : EXPLOITATION DES DONNEES EXISTANTES

Quatre sources ont été exploitées que nous présentons ci-dessous :

- les données du Contrat d'Objectif signé en 2006 qui nous ont permis de procéder à une estimation du volume des emplois de l'encadrement - coordination.
- les données Aquitaine tirées des enquêtes nationales des deux observatoires animation et sport.
- Les données sur les diplômés de niveau II et I délivrées en Aquitaine dans le champ des métiers de l'encadrement - coordination.

UNE ESTIMATION DES EMPLOIS D'ENCADREMENT/COORDINATION EN AQUITAINE

Le tableau suivant reprend les chiffres issus du Contrat d'objectifs des métiers de l'animation et du sport en Aquitaine.

Données aquitaines des OPCA pour l'année 2006

Branches	Animation	Sport
Nombre d'entités ayant déclaré un effectif	533	805
% entreprises de moins de 10 sal. ETP	90%	96%
Nombre salariés	3975	3025
Nombre ETP	1476	1443
% Femmes	62%	33%
% d'emplois aidés	13%	13%

Sources : fichiers Uniformation / Agefos PME

Pour l'animation, 2 emplois-repère ont été isolés à partir de l'enquête nationale de 2006 :

- Responsable de secteur, de service ou d'équipement (famille animation).

L'enquête nationale indique que cet emploi représente 3% des effectifs salariés.

- Directeur, responsable de service administratif (famille administration - direction). Cet emploi représenterait 4% des effectifs salariés.

La branche animation Aquitaine compte 3975 salariés en 2006 selon les données de l'OPCA. On obtient ainsi un **effectif extrapolé de 278 encadrants**, qui se décomposerait ainsi :

- Responsables de secteur : 119 salariés
- Directeurs, responsables de service administratif : 159.

Pour le sport, un seul emploi repère est exploitable à partir de l'enquête nationale de l'Observatoire (2006) :

- Directeur, responsable de service administratif ou d'équipement (famille administration - direction). Cet emploi représenterait 2% des effectifs salariés, soit un taux d'encadrement nettement plus faible que dans l'animation.

La branche sport comptant en Aquitaine 3025 salariés, on obtient un **effectif extrapolé de responsables de services administratifs de 60 salariés**. Même en supposant une sous-estimation du nombre d'encadrements, les effectifs restent quoi qu'il en soit très modestes.

DONNEES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Au sein de la FPT, il n'y a que dans le sport que les emplois d'encadrement / coordination sont bien circonscrits.

- dans la filière sportive : Les **conseillers des activités physiques et sportives** forment la catégorie A de la filière. Selon le CNFPT et l'INSEE³, il y avait à la fin 2005 en Aquitaine **84 conseillers des APS**, soit 4% de la filière sportive (2 089 agents au total).

- dans la **filière animation**, il n'existe pas de catégorie A *stricto sensu*. Cependant, dans la famille « jeunesse et animation », l'INSEE Aquitaine a distingué une catégorie d'agents de catégorie A. En 2005, leur nombre est de **61** (2% sur un total de 3 075 agents).

Par ailleurs, au sein de la filière administrative cette fois et relevant de la catégorie A, le cadre d'emploi des **attachés territoriaux** comporte **cinq spécialités dont l'animation**. D'un point de vue statistique cependant, aucune étude ne fait de distinction parmi ces spécialités.

EXPLOITATION DES ENQUETES NATIONALES DANS LES BRANCHES

Dans les pages suivantes, les 2 enquêtes suivantes ont été exploitées régionalement :

- Enquête nationale exhaustive auprès des entreprises de la branche animation (2006).
- Enquête nationale exhaustive auprès des entreprises de la branche sport (2006).

2 autres enquêtes n'ont pas pu être exploitées :

- Enquête *Ancienneté des salariés dans la branche de l'animation* (2003) : cette enquête est construite sur panel national de 250 entreprises, avec seulement 13 répondants aquitains.
- Enquête *Age et prévisions de départ à la retraite dans la branche de l'animation* (2003) : Cette enquête nationale exhaustive (avec 89 répondants aquitains) portait sur les départs à la retraite prévus en 2003. Les plus de 55 ans (qui ne constituent que 4,2% des effectifs salariés) sont donc déjà partis à la retraite en 2008. Dans l'enquête, 3% des responsables de secteur ou d'équipement avaient plus de 55 ans, et 6% pour les directeurs de service administratif.

³ « 87 000 agents territoriaux au service des aquitains », *Le Quatre Pages, INSEE Aquitaine*, n°163, janvier 2007.

ENQUETE NATIONALE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ANIMATION

L'enquête a porté sur l'intégralité des entreprises de la branche, sur la base du fichier des cotisants d'Uniformation (11 977 entités). Le taux de réponse a été de 14,6%, soit 1 750 questionnaires exploitables.

Les entreprises aquitaines représentent 5% de la population des répondants (85 entreprises).

➤ Domaines d'activité

En termes de domaine d'activité de l'entreprise, le principal fait saillant est qu'**un tiers des entreprises aquitaines** (contre 1/4 au niveau national) **sont positionnées prioritairement sur des activités d'éducation scolaire et périscolaire**. Dans les autres domaines, les entreprises aquitaines s'inscrivent dans les tendances nationales.

Domaine d'activité de l'entreprise (rang 1), en %

	Aquitaine	Total
A Education scolaire et périscolaire	32	24
B Activités physiques et sportives	5	9
C Activités culturelles	27	30
D Loisirs récréatifs		2
E Gestion d'équipements sportifs		
F Gestion d'équipements culturels	2	2
G Accueil et hébergement	2	2
H Environnement	7	7
I Politique de la ville et développement local	8	8
J Formation	2	1
K Développement de la vie associative	6	6
L Activités scientifiques et techniques	1	1
M Action citoyenne	4	2
N Activités "seniors"		
O Autres (précisez)	4	4
Total	100%	100%

➤ Effectifs salariés

En termes d'effectifs salariés (hors annexe II), **les entreprises aquitaines répondantes sont proportionnellement moins petites** que la tendance nationale des répondants. Ainsi, les entreprises de 1 à 6 salariés représentent 46% des répondants aquitains, contre 53% au niveau national.

Effectifs salariés (hors annexe II)

	Aquitaine	Total
de >=1 à 6	46	53
de >=10 à 20	16	17
de >=20 à 562	17	15
de >=6 à 10	22	15
Total	100%	100%

Effectifs salariés (hors annexe II)

	Aquitaine	France
Nombre d'entreprises répondantes	85	1750
Minimum	0	0
Maximum	71	561
Moyenne	10,2	11,4
Médiane	6	5
Somme des effectifs	870	20 024

Les effectifs aquitains hors Annexe II se montent à 870 salariés. Avec le personnel Annexe II, les effectifs s'élèvent à 1 437 personnes. Les effectifs moyens se montent à 10,2 salariés (11,4 au niveau national), et la moitié des entreprises ont plus de 6 salariés (seuil à 5 salariés au niveau national).

La population des salariés aquitains est **légèrement plus masculine** que la population nationale : 41% d'hommes, contre 37% au niveau national.

Répartition hommes/femmes

	Aquitaine	%	France	%
Effectifs hommes	571	41%	8697	37%
Effectifs femmes	823	59%	14498	63%
Total	1394	100%	23195	100%

➤ **Répartition des effectifs salariés**

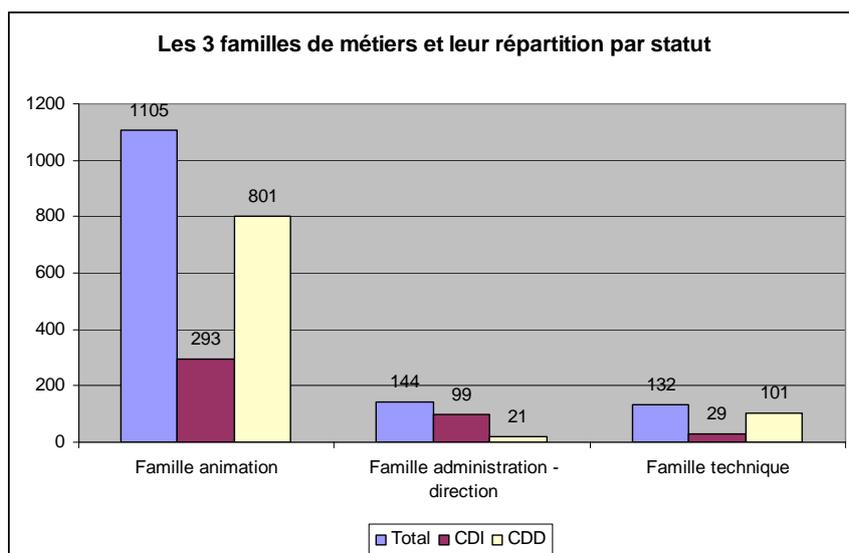
En termes de **répartition entre temps partiel et temps complet, la région Aquitaine ne présente pas de singularité.** A l'image des autres régions, les trois quarts des salariés sont à temps partiel, et un quart à temps complet.

Répartition Temps complet/ Temps partiel

	Aquitaine	%	France	%
Effectifs à temps complet	338	24%	6 129	26%
Effectifs à temps partiel	1 079	76%	17 876	74%
Total	1 417	100%	24 005	100%

La répartition des salariés par statut (CDI, CDD) et famille de métiers n'a pas de signification absolue d'un point de vue numérique, dans la mesure où le nombre de répondants aquitains est limité. C'est le rapport de grandeur qui est significatif. Sous cet angle, on observe que la répartition en **Aquitaine suit les tendances nationales** (rapport des familles entre elles⁴, rapport CDI/CDD), **sauf pour les CDI de la famille animation.** Ces derniers sont **proportionnellement plus importants** au sein de la famille animation qu'au niveau national.

⁴ La famille animation représente 80% des effectifs totaux, 10% pour la famille administration - direction, et 10% pour la famille technique. Au niveau national, les ordres de grandeur sont : 78%, 13%, 9%.



Comme l'indique le tableau suivant, au sein de la **famille technique**, la **proportion aquitaine de CDD est également supérieure au niveau national**. Cependant, cette observation doit être nuancée par le petit nombre d'effectifs déclarés.

Répartition CDI/CDD par famille de métiers

	Aquitaine		National	
	% CDI	% CDD	% CDI	% CDD
Famille animation	27%	73%	40%	60%
Famille administration - direction	83%	18%	83%	17%
Famille technique	22%	78%	35%	65%

En faisant un gros plan au sein de la famille animation, on observe au niveau régional une moins grande diversité de métiers indiqués, comparé au niveau national. Ainsi, 66% des effectifs de cette famille sont des animateurs (contre 51% au niveau national), et 27% sont des animateurs techniciens et professeurs (39% au niveau national).

Métiers de la famille animation

	Aquitaine	National
Animateur	66%	51%
Animateur technicien, professeur	27%	39%
Formateur	2%	4%
Responsable de secteur, de service ou d'équipement	4%	6%

Pour les deux autres familles, le même exercice de comparaison perd de sa pertinence dans la mesure où les effectifs aquitains déclarés sont trop petits. Pour information, en faisant néanmoins un zoom régional sur les emplois de l'encadrement/coordination, on obtient les données suivantes :

- au sein de la famille animation, les responsables de secteur, de service ou d'équipement sont au nombre de 22 (tous en CDI)
- au sein de la famille administration – direction, les directeurs et responsables de service administratif sont au nombre 43 (dont en 41 CDI).

En termes d'évolution des effectifs au cours de l'année 2004, la région ne présente pas de particularité au premier abord. Les entreprises qui ont connu une augmentation

de leurs effectifs sont cependant un peu plus nombreuses en Aquitaine que dans l'ensemble national : 27% contre 21%.

Evolution globale des effectifs DADS au cours de l'année 2004

	Aquitaine	Total
Diminution	13	11
Augmentation	27	21
Stabilité	60	68
Total	100%	100%

En faisant un zoom au sein de la **famille animation**, on observe cependant qu'**Aquitaine se distingue par une hausse sensible de CDI dans cette famille** de métiers. Ainsi, les entreprises ont connu en 2004 une augmentation de CDI dans cette famille sont 24%, contre 13 au niveau national.

Evolution des effectifs au cours de l'année 2004 – CDI animation

	Aquitaine	Total
Augmentation	24	13
Diminution	8	6
Stabilité	68	81
Total	100%	100%

Les entreprises aquitaines ont **proportionnellement plus d'emplois aidés** : elles sont 72% à en bénéficier en Aquitaine, contre 62% au niveau national.

➤ **Emplois aidés**

Présence d'emplois aidés

	Aquitaine	Total
Non	28	38
Oui	72	62
Total	100%	100%

En termes d'évolution au cours de l'année 2004, ces emplois aidés suivent globalement les tendances observées nationalement. Sur les différents types d'emplois, la stabilité est dominante, sauf pour les CES qui enregistrent une diminution significative. Les contrats en alternance, les contrats d'apprentissage, et les autres emplois aidés ne figurent pas dans le tableau car aucun effectif n'a été signalé dans la région.

Evolution des emplois aidés au cours de l'année 2004

		Aquitaine		France entière	
		Eff.	%	Eff.	%
Emplois jeunes	Augmentation	2	7	7	1
	Stabilité	24	80	443	83
	Diminution	4	13	81	15
	Total	30	100	531	100
		Eff.	%	Eff.	%
Postes Fonjep	Augmentation			4	3
	Stabilité	7	88	137	92
	Diminution	1	13	8	5
	Total	8	100	149	100

		Eff.	%	Eff.	%
CES	Augmentation	1	7	18	12
	Stabilité	7	47	91	59
	Diminution	7	47	45	29
	Total	15	100	154	100
		Eff.	%	Eff.	%
CEC, CRE, CIE	Augmentation	3	13	20	8
	Stabilité	17	71	198	80
	Diminution	4	17	31	12
	Total	24	100	249	100

➤ **Effectifs diplômés**

En termes de personnel diplômé (personnel titulaire de diplômes professionnels de l'animation en CDI), la modestie des effectifs aquitains déclarés rend difficile les comparaisons avec les chiffres nationaux. Cependant, on remarque que la région suit globalement les ordres de grandeur nationaux, avec un **poids relatif plus important pour 3 diplômes** :

- **BAPAAT**
- **DEFA**
- **DUT carrières sociales option animation**

Effectifs diplômés

	Aquitaine		France entière	
	Eff.	%	Eff.	%
BAPAAT	15	14%	117	4%
BEATEP	22	20%	492	17%
BP JEPS	0	0%	22	1%
DEFA	15	14%	226	8%
DE-DPAD	1	1%	31	1%
DUT Carrières Sociales opt. Animation	20	18%	124	4%
DUFA	0	0%	5	0%
BEES	10	9%	510	17%
Licence STAPS	3	3%	160	5%
Autre titre permettant d'exercer une activité physique ou sportive	1	1%	412	14%
DE ou CA Danse ou Musique	18	17%	755	25%
DUMI...	4	4%	117	4%
Total	109	100%	2971	100%

ENQUETE NATIONALE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE SPORT

L'enquête a porté sur l'intégralité des entreprises de la branche, sur la base du fichier des cotisants à Uniformation et Agefos PME (14 629 entités). Le taux de réponses a été de 19,5%, soit 2 845 questionnaires exploitables. Les entreprises aquitaines représentent 5% de la population des répondants (142 entreprises).

➤ **Signalétique**

Le profil général des structures aquitaines s'inscrit dans les tendances nationales :

- leur **statut juridique est, pour 92%, celui d'association loi 1901** (4% Sarl, 4% SASP, SAOS).
- Les **2/3 des structures ont plus de 15 ans d'ancienneté** – avec cependant une part des structures de plus de 30 ans plus importante (45%, contre 39% au niveau national)
- La **moitié des structures (53%) est employeur depuis plus de 10 ans**.
- 90% des entreprises sont affiliées à une fédération sportive.

Les domaines d'activité des entreprises s'inscrivent également dans les grandes lignes de fonds nationales. Ainsi, le classement des activités les unes par rapport aux autres est très proche du classement national. Pour chacun des rangs de classement, on obtient les pourcentages régionaux suivants :

- Rang 1 :
 - o Organisation, gestion et encadrement d'activités sportives (76%),
 - o Enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux métiers du sport (10%)
- Rang 2 :
 - o Promotion et organisation d'activités sportives (événementiel) (34%),
 - o Enseignement, formation aux activités sportives... (29%)
 - o Organisation, gestion et encadrement d'activités sportives (14%)
 - o Gestion d'installations et d'équipements sportifs (12%)
- Rang 3 :
 - o Promotion et organisation d'activités sportives (événementiel) (43%)
 - o Enseignement, formation aux activités sportives... (28%)
 - o Gestion d'installations et d'équipements sportifs (23%)

Domaines d'activité des entreprises aquitaines

	Effectifs (Rang 1)	%	Effectifs (Rang 2)	%	Effectifs (Rang 3)	%
Non réponse	4		40		78	
Organisation, gestion et encadrement d'activités sportives	106	76,8	15	14,7	2	3,1
Gestion d'installations et d'équipements sportifs	2	1,4	13	12,7	15	23,4
Enseignement, formation aux activités sportives et formation professionnelle aux	15	10,8	30	29,4	18	28,1
Promotion et organisation d'activités sportives (événementiel)	11	7,9	35	34,3	28	43,7
Autres (précisez)	4	2,8	9	8,8	1	1,5
Total/ réponses	138		102		64	

De même, les combinaisons d'activités observées au niveau national sont répliquées régionalement, notamment le fait que la gestion d'installations sportives est spécifique à certaines entreprises et que, en revanche, l'organisation, gestion et encadrement d'activités sportives est souvent combinée à d'autres activités.

Cependant, il convient de noter que les entreprises aquitaines sont **présentes sur plus de domaines d'activité que la moyenne nationale** : 71% des structures de la région citent au moins 2 activités (contre 63% au niveau national), et 45% des structures au moins 3 activités (contre 40%).

Les disciplines sportives pratiquées dans l'entreprise font apparaître des spécificités aquitaines par rapport à l'ensemble national. Ainsi, il y a une inversion des classements entre le tennis et la gymnastique : **le tennis est la 1^e discipline** auprès des entreprises aquitaines, tandis qu'elle est en 2^e position sur le plan national. La **gymnastique**, qui devance nettement les autres disciplines nationalement (25%) est **seconde en Aquitaine**.

En outre, on observe des particularités régionales, telles que la pratique du rugby (10% des entreprises), du squash, pelote basque (7%), et la place modeste du judo (7%, contre 11% national).

Les disciplines sportives pratiquées (supérieures à 5% des entreprises interrogées)

	Aquitaine	France entière
Tennis	21%	17%
Gymnastique	18%	25%
Autres (préciser)	17%	18%
Basket	12%	9%
Football	11%	11%
Rugby	10%	4%
Judo	7%	11%
Natation, plongée	7%	9%
Vélo, VTT	7%	7%
Squash, pelote basque	7%	1%
Tennis de table	6%	8%
Autres arts martiaux (karaté, aikido, taekwondo)	6%	6%
Randonnée pédestre, course d'orientation	6%	7%
Danse	6%	7%
Athlétisme	5%	6%

Par ailleurs, conformément aux tendances nationales, 77% des entreprises répondantes dans la région déclarent une seule discipline, et 23% en déclarent 2 ou plus.

➤ **Effectifs salariés**

Tranches sur effectifs salariés total

Tranches d'eff.	Nb Entreprises			Nb Salariés		
	Aquitaine		France entière	Aquitaine		France entière
	Eff.	%	%	Eff.	%	%
1 salarié	61	43%	41%	61	6%	8%
2 salariés	34	24%	19%	68	7%	7%
3 à 5 salariés	19	13%	22%	66	7%	14%
6 à 9 salariés	12	8%	8%	86	9%	11%
10 salariés et plus	16	11%	9%	663	70%	60%
Total	142	100%	100	944	100%	100%

En termes de taille d'entreprises, la région fait écho aux tendances nationales avec cependant un **nombre proportionnellement plus important d'entreprises de petite taille** : les entreprises d'un ou deux salariés représentent 67% de la population d'entreprises, contre 60% au niveau national.

Les entreprises de 1 salarié sont plutôt employeurs depuis 3 à 5 ans, et ont dans leur majorité des effectifs salariés stables.

En termes de nombre de salariés par entreprise, un total de 944 salariés a été indiqué par les entreprises répondantes de la région. **70% de ces effectifs sont concentrés dans les entreprises de 10 salariés et plus**, contre 60% au niveau national. Il y a donc une **concentration de l'emploi salarié plus accentuée** que dans les autres régions.

Quatre entreprises en particulier ont déclaré plus de 50 salariés :

- Football Club des Girondins de Bordeaux : 174 salariés
- Association Profession Sport Landes : 151 salariés
- Emploi sports loisirs Dordogne : 84 salariés
- Biarritz Olympique : 51 salariés.

A ces 4 entreprises présentes dans le fichier, il convient d'ajouter les 3 clubs aquitains du Top 14 :

- Aviron Bayonnais rugby pro : 65-70 salariés
- Mont de Marsan : 60 salariés
- US Dax Rugby Landes : 60 salariés

Le total des effectifs salariés du sport pro en Aquitaine s'établirait à environ 400 personnes, joueurs compris⁵.

Ceci indiquerait que l'effectif salarié total de la branche sport en Aquitaine est supérieur à celui donné par le seul fichier d'Unifformation et se seul fichier d'Unifformation s'établirait aux alentours de 1100 à 1200 salariés.

A partir des organigrammes des clubs, le taux d'encadrement (directeur, responsables de services, entraîneurs) peut-être évalué à 20%, soit 80 personnes environ pour l'ensemble du sport pro aquitain.

La composition des effectifs salariés ne présente pas de singularité régionale en termes de répartition entre les temps complet (33% des effectifs) et les temps partiels (67%). En revanche, les **effectifs régionaux sont plus masculins** : il s'agit d'hommes à 65%, contre 58% au niveau national.

Répartition de l'effectif salarié

	Aquitaine	France entière
Hommes	65%	58%
Femmes	35%	42%
Temps complet	33%	34%
Temps partiel	67%	66%

Les **proportions de salariés à temps partiel ayant une durée hebdomadaire courte sont moins fortes en Aquitaine**. Ainsi, dans l'ensemble national, 63% des salariés à temps partiel travaillent moins de 10 heures par semaine, alors qu'ils ne

⁵ _

sont que 42% en Aquitaine. A l'inverse, 58% des salariés à temps partiel dans la région travaillent 10 heures et plus.

Répartition des salariés à temps partiel selon leur durée hebdomadaire

	Aquitaine	France entière
Moins de 3h	18%	28%
3h à moins de 5h	10%	18%
5h à moins de 10h	14%	17%
10h à moins de 20h	37%	18%
20h à moins de 35h	21%	19%
TOTAL	100%	100%

La répartition des salariés par familles de métiers fait apparaître des singularités aquitaines. Ainsi, sur un total de presque 1000 salariés indiqués au niveau régional, **21% sont des sportifs salariés** (presque tous en CDD), et **53% appartiennent à la famille encadrement des APS**, qui comprend les métiers suivants :

- encadrement du sport professionnel,
- animateur, éducateur sportif à dominante loisirs,
- animateur, éducateur sportif à dominante compétition,
- autres emplois de l'encadrement des APS.

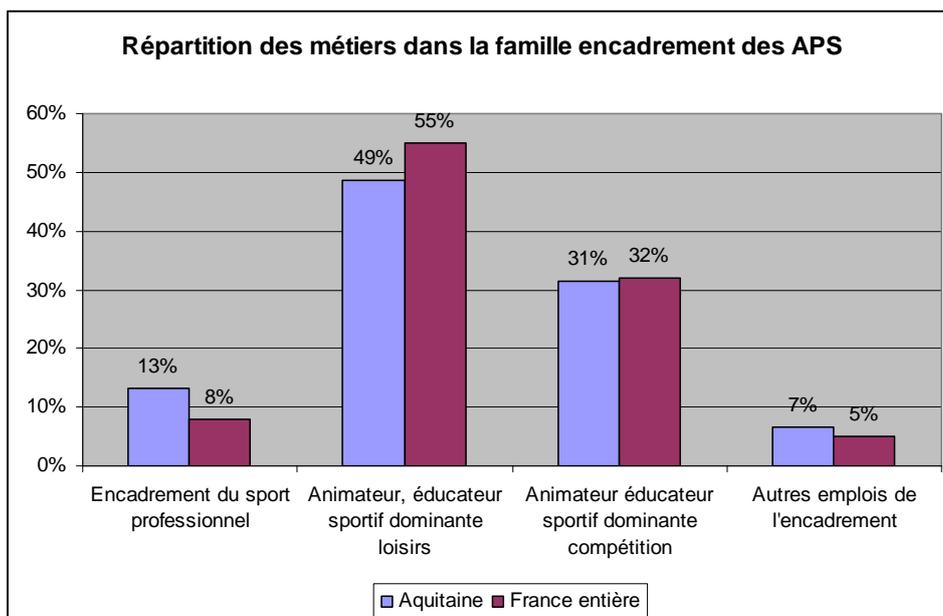
Il y a ainsi une **plus forte présence des sportifs salariés**, et une **moindre importance des métiers de l'encadrement des APS**.

Par ailleurs, les **emplois de cette famille encadrement des APS ne sont qu'à 28% en CDI**, alors qu'au niveau national les CDI représentent 54% des effectifs.

Répartition des effectifs salariés par familles de métiers et types de contrat

	Aquitaine		France entière	Aquitaine		France
	Eff.	%	%	% CDI	% CDD	% CDI
I. Sportifs salariés	205	21%	8%	5%	95%	13%
II. Encadrement des APS	529	53%	67%	28%	72%	54%
III. Administration - direction	201	20%	18%	81%	19%	79%
IV. Technique	33	3%	4%	70%	30%	59%
V. Hébergement	10	1%	1%	50%	50%	39%
VI. Autres	18	2%	2%	28%	72%	36%
Total	996	100%	100%			

Au sein des familles de métiers, un plan rapproché n'est pertinent – compte tenu des effectifs aquitains – que pour la famille encadrement des APS. On observe ainsi que **cette famille rassemble proportionnellement davantage d'encadrants du sport professionnel** (13%, contre 8% au niveau national), et relativement moins d'animateurs, d'éducateurs sportifs à dominante loisirs – même si ce métier représente toujours la moitié des effectifs de la famille.



Cette répartition régionale des effectifs salariés par métiers et famille est à interpréter au regard de la taille des répondants aquitains (plutôt plus importante que la moyenne) dans l'enquête nationale. En effet, l'analyse des données de l'enquête nationale a été montrée que :

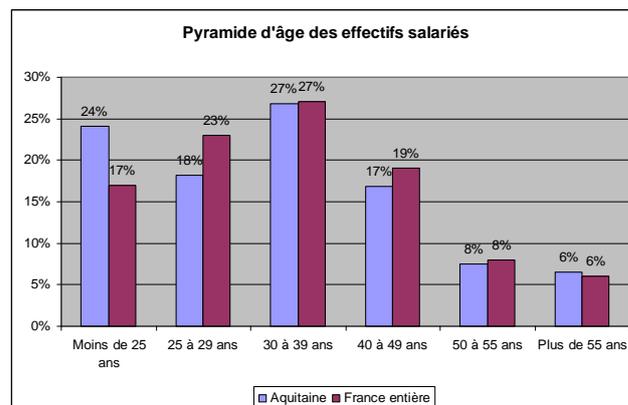
- la part de la famille encadrement des APS diminue quand l'effectif salarié global de la structure augmente
- la famille des sportifs salariés est surtout présente dans les structures de 10 salariés et plus.

Le fait que les entreprises aquitaines ayant répondu à l'enquête nationale sont plutôt des grosses structures est probablement en partie à l'origine du phénomène évoqué.

La pyramide **d'âge des salariés aquitains est presque identique à la pyramide nationale**. Plus des 2/3 des effectifs a moins de 40 ans, et 42% a moins de 30 ans. Parmi les moins de 30 ans précisément, l'originalité aquitaine est que la tranche des moins de 25 ans est la plus nombreuse (24%), devant celle des 25-29 ans (18%) – ce qui est inversé au niveau national.

Répartition des effectifs salariés par âge

	Aquitaine		France
	Eff.	%	%
Moins de 25 ans	209	24%	17%
25 à 29 ans	158	18%	23%
30 à 39 ans	232	27%	27%
40 à 49 ans	146	17%	19%
50 à 55 ans	65	8%	8%
Plus de 55 ans	56	6%	6%
Total	866	100%	100%



La pyramide d'âge par familles de métiers donne le tableau suivant. Les familles Technique et Hébergement, à effectifs régionaux trop restreints, n'y figurent pas. Les familles régionales Encadrement des APS et Administration - direction présente des profils très proches des chiffres nationaux, avec plus de la moitié des salariés ayant moins de 40 ans. La **famille des sportifs salariés** est particulière en Aquitaine en ce sens qu'elle est **très jeune** : 65% des salariés sportifs ont moins de 25 ans, ce qui est moitié moins au niveau national.

Pyramide d'âge par familles de métiers

		Aquitaine	France entière
Sportifs salariés	Moins de 25 ans	65%	35%
	25 à 29 ans	11%	29%
	30 à 39 ans	15%	23%
	40 à 49 ans	2%	8%
	50 à 55 ans	0%	3%
	Plus de 55 ans	7%	2%
Encadrement des APS	Moins de 25 ans	12%	17%
	25 à 29 ans	22%	23%
	30 à 39 ans	28%	28%
	40 à 49 ans	22%	20%
	50 à 55 ans	6%	7%
	Plus de 55 ans	9%	5%
Administration direction	Moins de 25 ans	6%	10%
	25 à 29 ans	20%	20%
	30 à 39 ans	30%	27%
	40 à 49 ans	22%	23%
	50 à 55 ans	15%	12%
	Plus de 55 ans	7%	8%

➤ **Emplois aidés**

56% des entreprises régionales avaient des emplois aidés en 2005 (51% nationalement).

La répartition des emplois aidés par type d'emploi et par familles de métiers doit être approchée avec précaution dans la mesure où les effectifs indiqués au niveau régional sont modestes. La répartition de ces emplois par emploi n'est quant à elle pas exploitable régionalement dans la mesure où les effectifs indiqués sont trop limités. Comme au niveau national, les **emplois jeunes constituent un peu plus de la moitié des emplois aidés**. Les autres types d'emploi sont les CA/CAE (contrat d'avenir, contrat d'accompagnement dans l'emploi) (13%), et le dispositif Sport emploi (11%).

Par ailleurs, on observe des différences relatives et circonscrites avec les chiffres nationaux en ce qui concerne la répartition des emplois aidés par famille de métiers. **La famille Encadrement des APS bénéficie d'environ la moitié des emplois aidés** (49%, contre 55% au niveau national), et la famille Administration – direction en regroupe 33% (28% au niveau national).

Répartition des emplois aidés par type

	Aquitaine	France
Emploi jeune	56%	53%
Sport emploi	11%	12%
CES CEC	4%	8%
CRE CIE	5%	3%
CA CAE	13%	15%
Contrat d'alternance	2%	3%
Contrat d'apprentissage	1%	3%
Autre (ADE, CIVIS...)	9%	5%
Total	100%	100%

Répartition des emplois aidés par famille de métiers

	Aquitaine	France
I. Sportifs salariés	8%	6%
II. Encadrement des APS	49%	55%
III. Administration - direction	33%	28%
IV. Technique	7%	8%
V. Hébergement	1%	1%
VI. Autres	2%	2%
Total	100%	100%

Lors de deux dernières années, les entreprises aquitaines ont connu globalement **pour les ¾ une stabilité de leurs emplois aidés**, 13% une diminution et 12% une hausse de ces emplois. Ces évolutions sont conformes aux ordres de grandeur nationaux.

Evolution des emplois aidés

	Aquitaine	France
Diminution	13%	15%
Stabilité	75%	73%
Augmentation	12%	12%
Total / répondants	100%	100%

➤ Evolution des effectifs

Au cours des deux dernières années, les entreprises ont indiqué que, **pour 76% d'entre elles globalement, leurs effectifs salariés sont stables**. 16% ont des effectifs en augmentation et 8% en baisse. Ces chiffres sont très proches des résultats nationaux.

En termes de contrat de travail, la stabilité des effectifs est également la réponse très dominante : 80% pour les CDI, et 71% pour les CDD. De ce point de vue, la tendance à la stabilité des CDD est amplifiée en Aquitaine (71%) par comparaison avec l'ensemble national (66%).

Evolution des effectifs

	Aquitaine	France	Aquitaine	France	Aquitaine	France
	Total		CDI		CDD	
Diminution	8%	9%	6%	8%	9%	12%
Stabilité	77%	76%	80%	80%	71%	66%
Augmentation	16%	15%	14%	12%	20%	22%
Total / réponses	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En prenant l'entrée par familles de métiers, on observe que la **stabilité des effectifs** – qui se retrouve **dominante pour toutes les familles** – est la plus forte pour la famille des salariés sportifs (90% des effectifs salariés).

La famille Encadrement des APS est, comparativement aux chiffres nationaux, moins touchée par la diminution des effectifs (2% seulement), et un peu plus affectée par une augmentation (17%). La famille Administration – direction quant à elle s'inscrit assez nettement dans les tendances nationales.

Evolution des effectifs par principales familles de métiers

	Aquitaine	France	Aquitaine	France	Aquitaine	France
	Salariés sportifs		Encadrement APS		Administration	
Diminution	5%	13%	2%	9%	10%	9%
Stabilité	90%	76%	80%	77%	73%	77%
Augmentation	5%	11%	17%	14%	17%	15%
Total / réponses	100%	100%	100%	100%	100%	100%

➤ **Besoins de recrutement**

Interrogées sur les besoins de recrutement prévus dans les années à venir, les entreprises aquitaines s'inscrivent plutôt dans les tendances nationales : toutes familles de métiers confondues, les prévisions se partagent globalement en deux : les **besoins stables regroupent 46%** des réponses, et **les besoins croissants 41%**. Seulement 5% des entreprises estiment que les besoins de recrutement sont décroissants.

L'inclinaison régionale pour la stabilité des besoins de recrutement est renforcée **pour deux familles de métiers** : les sportifs salariés et la famille administration – direction. Pour les métiers d'encadrement des APS en revanche, la région se distingue par une évaluation un peu plus forte des besoins croissants.

Evaluation des besoins de recrutement par familles de métiers

	Aquitaine	France	Aquitaine	France	Aquitaine	France	Aquitaine	France
	Sportifs salariés		Encadrement des APS		Administration - direction		Total des familles	
Besoins décroissants	4%	4%	4%	4%	2%	4%	5%	4%
Besoins stables	56%	44%	41%	47%	58%	51%	46%	50%
Besoins croissants	24%	27%	44%	40%	28%	34%	41%	39%
Ne sait pas	16%	25%	11%	9%	12%	11%	8%	7%
Total / répondants	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les entreprises qui ont proportionnellement les besoins de recrutement croissants les plus forts sont plutôt les petites entreprises (1 salarié, 2 salariés). En Aquitaine, **61% des entreprises de 1 salarié prévoient des besoins de recrutement croissants** (en particulier pour l'encadrement des APS). Elles ne sont que 42% au niveau national.

➤ **Intervenants non salariés**

Comme le tableau ci-dessous l'indique, le nombre de personnes intervenues en 2005 dans les entreprises aquitaines répondantes, sans être salariées par elles, est très réduit. Au-delà de cette limite, on observe que **16% des entreprises régionales font intervenir des mis à disposition** (une majorité de temps partiel), soit un peu plus qu'au niveau national (11%).

En outre, 8% des entreprises font intervenir des travailleurs indépendants, et 6% des intervenants salariés d'une autre structure (dont Profession Sport).

Intervenants non salariés (hors bénévoles)

	Aquitaine		France	
	Nb de pers	Nb d'ent.	% ent./ pop totale ent.	
Temps Complet Mis à disposition	24	7	5%	4%
Temps Partiel Mis à disposition	58	18	13%	7%
Mis à disposition TOTAL	82	23	16%	11%
Travailleurs indépendants	55	12	8%	8%
Intervenants salariés d'une autre structure	74	9	6%	8%

➤ **Les diplômés**

Régionalement, le nombre total de diplômés recensés parmi les salariés de la famille Encadrement des APS est de 444 (5% du total national). Les diplômés les plus représentés sont le **BEES 1^{er} degré (59% des diplômés recensés)**, puis le brevet fédéral (15%). En comparaison avec l'ensemble national, on note en Aquitaine une **moindre variété des diplômés** et une **plus forte concentration sur le BEES 1^{er} degré**.

Titulaires de diplômes professionnels parmi les salariés de la famille Encadrement des APS

	Aquitaine		France
	Eff.	%	%
Brevet fédéral	66	15%	23%
BAPAAT	7	2%	1%
BP JEPS	3	1%	3%
BEES 1er degré	261	59%	44%
BEES 2è degré	31	7%	10%
BEES 3è degré	1	0%	1%
DEUST et DEUG STAPS	6	1%	2%
Licence STAPS	17	4%	4%
Maîtrise et 3è cycle STAPS	1	0%	2%
Autres Diplômes Universitaires du sport	1	0%	2%
Autres	50	11%	9%
Total	444	100%	100%

Il est possible de rapprocher le nombre de diplômés et les effectifs de la **famille encadrement des APS**. On observe ainsi que **84% des salariés** de cette famille de métiers **sont titulaires d'un diplôme professionnel**. Ce chiffre met la région au même niveau que l'ensemble national. Le poids régional du BEES 1^{er} degré est de nouveau souligné : 49% des salariés en sont titulaires (38% au niveau national). En

revanche, seulement 12% des salariés sont titulaires d'un brevet fédéral, soit moins que la moyenne nationale (20%).

Rapport entre le nombre de diplômés et l'effectif salarié total (famille encadrement des APS)

	Aquitaine		France
	Eff.	%	%
Brevet fédéral	66	12%	20%
BAPAAT	7	1%	1%
BP JEPS	3	1%	2%
BEES 1er degré	261	49%	38%
BEES 2è degré	31	6%	9%
BEES 3è degré	1	0%	1%
DEUST et DEUG STAPS	6	1%	2%
Licence STAPS	17	3%	3%
Maîtrise et 3è cycle STAPS	1	0%	2%
Autres Diplômes Universitaires du sport	1	0%	1%
Autres	50	9%	8%
Total	444	84%	86%

➤ **La formation**

Parmi les répondants aquitains, 217 salariés issus de 119 entreprises sont **partis en formation** en 2005, ce qui représente **22% des effectifs salariés totaux**. Au niveau national, ce ratio est de 15%.

En outre, **57% des entreprises aquitaines envisageaient des départs en formation** en 2006-2007, contre 51% à l'échelon national. Il s'agit plutôt d'entreprises dont les effectifs globaux sont en augmentation et qui ont des emplois aidés en 2005. Enfin, tandis que nationalement ce pourcentage est inférieur à 50% pour les petites entreprises et croît avec la taille de l'entreprise, au niveau régional le seuil des 50% est déjà franchi avec les entreprises de 1 salarié.

Part des entreprises envisageant des départs en formation selon l'effectif salarié

	%	1 salarié	2 salariés	de 3 à 5	de 6 à 9	10 et plus	Total
Aquitaine	Oui	53	56	58	73	64	57
	Non	47	44	42	27	36	43
France	Oui	41	50	56	70	72	51
	Non	59	50	44	30	28	49

DIPLOMES DE NIVEAU II ET I EN AQUITAINE

L'objectif de cette partie, est de recensé l'intégralité de formation diplômante correspondant aux emplois d'encadrement en Aquitaine. Les formations recensées sont celles de niveau II et I à l'exclusion des autres.

Les sources suivantes ont été exploitées :

- La DRJS Aquitaine pour les diplômes délivrés par le Ministère Jeunesse et sports
- L'Université de Bordeaux pour les diplômes universitaires (DUT, filière STAPS...)

DIPLOMES DELIVRES PAR LE MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Diplômes délivrés en Aquitaine 2003-2006

		2003	2004	2005	2006
DEFA	Hommes	9	16	8	6
	Femmes	9	14	10	14
	Total	18	30	18	20
DEDPAD	Hommes	7	0	0	3
	Femmes	4	0	0	1
	Total	11	0	0	4
BEES 2e degré	Hommes	46	37	26	52
	Femmes	7	5	7	11
	Total	53	42	33	63
Total		82	72	51	87

Source : DRDJS Aquitaine

DIPLOMES UNIVERSITAIRES

➤ *Université Bordeaux III - IUT Michel de Montaigne*

Effectifs des diplômés DUT Carrières Sociales – animation sociale et culturelle

2003	2004	2005	2006	2007
185	181	185	169	161

Source : IUT Michel de Montaigne

➤ *Université Bordeaux II - UFR STAPS*

Effectifs de diplômés Licence et Master STAPS

Diplômes	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
L3 éducation motricité	134	127	144	121
L3 activités physiques adaptées	18	14	25	20
L3 entraînement	20	19	23	21
L3 management	15	17	17	19
Total Licences générales	187	177	209	181
Total Licence pro métiers du sport	17	20	18	17
TOTAL LICENCES	204	197	227	198
M2 professionnel entraînement ou APA	39	41	22	15
M2 professionnel management et ingénierie des sports de glisse	31	27	27	29
M2 professionnel gestion du sport et développement territorial en Europe	0	17	16	10

Total Master professionnel	70	85	65	54
Total M2 recherche acteurs et stratégies d'intervention	21	7	6	6
TOTAL MASTERS	91	92	71	60

Source : UFR STAPS

COMPARAISON DES EFFECTIFS DE DIPLOMES

Sur la période 2003-2007, il apparaît que **les volumes de diplômés n'évoluent pas fortement**. 3 situations apparaissent selon les diplômes :

- Relative stabilité des effectifs diplômés : DEFA, DUT carrières sociales, licences STAPS.
- Hausse modeste des effectifs : BEES 2^e degré.
- Tassement des effectifs : DEDPAD, Masters STAPS.

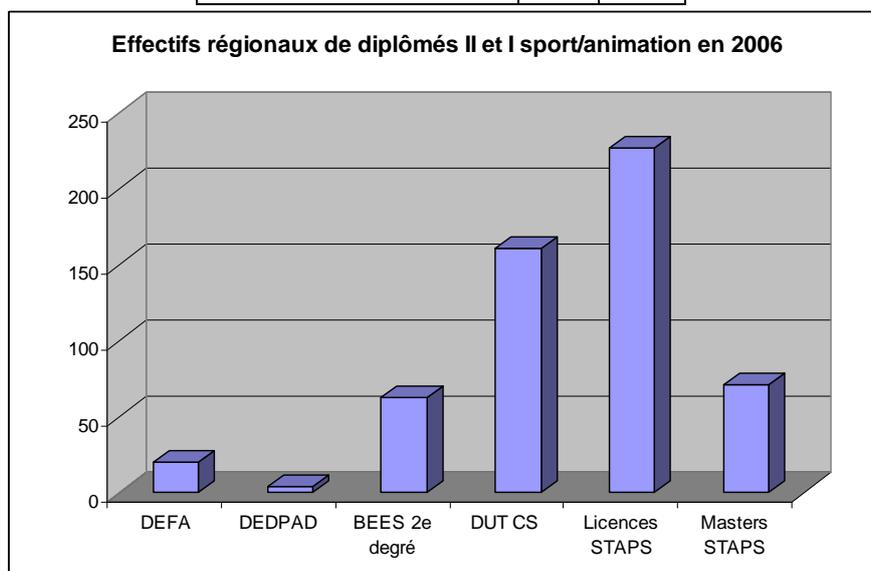
La comparaison des effectifs diplômés fait apparaître, pour l'année 2006, le **poids prépondérant de deux diplômes** :

- Les **licenciés STAPS constituent 42% des effectifs diplômés** globaux.
- Les **titulaires du DUT Carrières Sociales** option animation forment presque **1/3 des diplômés** (29%)
- Un peu moins d'1/3 des diplômés restants sont titulaires d'un des quatre diplômes restants (dont les Masters STAPS : 13% et les BEES 2^e degré : 12%).

On notera que la licence professionnelle animation ne figure pas encore dans le recensement des diplômés car trop récente (pas de diplômés en 2006).

Effectifs de diplômés en 2006 et part des diplômes

Diplômes	Eff.	%
DEFA	20	4%
DEDPAD	4	1%
BEES 2e degré	63	12%
DUT CS	161	29%
Licences STAPS	227	42%
Masters STAPS	71	13%
Total	546	100%



CHAPITRE 2 : ENQUETE AUPRES DES EMPLOYEURS

IDENTIFICATION DES ENTREPRISES

10 responsables d'entreprise ont été interviewés :

- 2 services de collectivité territoriale (animation et sport) ;
- 4 structures sportives (dont 1 club professionnel) ;
- 4 structures d'animation.

Le choix a été opéré à partir des suggestions des membres du comité de pilotage et de l'analyse du fichier d'Uniformation, en fonction du secteur d'activité et de la taille. Seules les entreprises à partir d'une certaine taille sont en effet susceptibles de comporter des emplois d'encadrement - coordination.

Dans la présentation qui suit, les entreprises ont été anonymées et numérotées de A à H.

Parmi les 8 structures privées, figurent les 5 plus gros employeurs régionaux.

L'employeur le plus important compte jusqu'à 500 salariés en période estivale (mais 60 permanents dans l'année). En termes de salariés permanents, c'est un club de sport professionnel qui est le plus important employeur, avec 185 salariés permanents.

Les 10 structures totalisent **118 emplois de cadre**/coordonnateur. Il est possible de rapprocher les effectifs de cadres et les effectifs salariés afin d'obtenir des ratios. La portée de l'exercice est cependant limitée compte tenu de la diversité des entreprises (certaines sont des têtes de réseau, emploient des volants de personnels temporaires très importants...).

Rapport entre les cadres et les salariés des 10 structures

	Service Sports	Service Jeunesse	A	B	C	D	E	F	G	H
Secteur	Coll. Terr	Coll. Terr	Sport	Animation	Sport	Animation	Animation	Sport	Animation	Sport professionnel
Nb sals permanents	52	31	31	29				60		185
Nb total sals			128	110	82	50	120	500 (max)	250	
Nb cadres/coordo	8	8	8	8	2	3	12	28	29	12
ratio / sals permnents	15%	26%	26%	28%				47%		6%
ratio / total salariés			6%	7%	2%	6%	10%	6%	12%	

En rapportant le nombre de cadres à celui des salariés (permanents ou non), on obtient un ordre de grandeur qui varie de 2% (cas C) à 12% (cas G), mais avec une majorité d'entreprises se situant à 6%.

Pour mémoire, dans l'enquête nationale de la branche animation de 2006, les emplois d'encadrement correspondaient à 7% des effectifs salariés de la branche.

En rapportant le **nombre de cadres à celui des salariés permanents**, l'éventail s'élargit considérablement puisqu'il va de 6% (cas H) à 47% (cas F), mais avec une **majorité relative se situant autour de 25%**.

INTITULES DES POSTES D'ENCADREMENT

Les libellés des postes d'encadrement coordination peuvent être regroupés en 6 grandes catégories :

- Directeur général, directeur (de pôle, de service)
- Cadres / chefs de service / responsables (administration/gestion, finances, comptabilité, ressources humaines, média, promotion, marketing...)
- Chargés de mission (dans une très grosse association et sur une thématique précise : formation, commission pédagogique).
- Directeur de centre, de halte garderie, de ALSH, d'école de musique
- Directeur adjoint de centre
- Animateur - directeur de centre, ou responsables d'animation : pour une structure de taille moyenne (D), ou pour des centres dénués d'adjoints (G).

Certains **cas particuliers** sont à signaler :

- Pour les têtes de réseau, il existe des postes de délégué régional ou d'animateur départemental.
- Pour le sport professionnel, apparaissent les entraîneurs principaux.
- L'appellation « agent de maîtrise » n'apparaît que pour le service municipal des sports, dans la mesure où la filière sportive est fortement imbriquée dans la filière technique.

Enfin, l'intitulé « **coordinateur** » n'est utilisé qu'une fois (E), pour désigner les animateurs qui supervisent plusieurs centres de loisirs et participent aux instances territoriales de la politique de la ville.

PROFILS : DIPLOMES, AGE, PARCOURS

En termes de parcours de formation, on relève une **stratification des diplômes** assez nette selon le niveau de responsabilité.

- Les **postes de directeur ou de directeur général** sont très largement occupés par des **personnes titulaires d'un 3^e cycle universitaire**.
- Les postes de **directeur de pôle ou de service non administratif** correspondent plutôt à des **profils mixtes** : une formation universitaire souvent au-delà de la licence, couplée avec une expérience ou un diplôme professionnel de l'animation ou du sport (cas B et F).
- Les postes de cadre/chef de service de la famille administration/gestion/comptabilité ou commerciale sont occupés par des diplômés de ces disciplines.
- Les **directeurs de centre** sont assez bien identifiés au **DEFA** avec expérience, et **leurs adjoints au DUT** Carrières Sociales.

- Les responsables de structure (ALSH, centre de loisirs) ont globalement des niveaux de formation plus modestes : BE, CAP petite enfance, BAFD, BP JEPS.

En termes d'âge, l'essentiel des encadrants appartient à la **tranche d'âge entre 30 et 45 ans**. Quelques premiers départs à la retraite sont cependant signalés.

En termes de parcours professionnel, **la promotion interne et l'ancienneté** dans l'association sont les deux caractéristiques principales des encadrants en poste. L'engagement passé dans les activités de l'association est également à souligner. En revanche, les cadres de la famille administration/gestion/comptabilité sont le plus souvent originaires d'autres secteurs que le sport/animation.

EQUIPES ENCADREES

Le directeur de la structure encadre une équipe directe de secrétariat / maintenance / moyens généraux d'une taille de 5 personnes en moyenne.

Pour les services administratifs ou commerciaux, le chef de service encadre entre 2 et 5 salariés en général.

Pour les autres échelons, **la taille des équipes varie sensiblement selon la taille de la structure, les niveaux d'organisation, et la saisonnalité.**

Ainsi, dans les structures qui comportent ce niveau hiérarchique, les responsables des activités sportives ou d'animation encadrent plus de 60 personnes, avec le personnel temporaire ou à temps partiel.

Enfin, **au niveau du centre** (d'animation, de loisirs), **un directeur encadre de 3 salariés jusqu'à 20 salariés** (cas G), avec de fortes variations selon les moments de l'année.

Le travail d'encadrement a lieu à l'intérieur de **relations hiérarchiques explicites**.

Pour un cas seulement, cette fonction d'encadrement/coordination se réalise sans lien hiérarchique : tel est le cas d'animateurs - directeurs de centre de loisirs dans une association de taille moyenne (D).

Il convient de noter également que pour le sport professionnel, les cadres (entraîneurs principaux) sont responsables devant le président et le conseil d'administration du club. Dans les autres cas, c'est le directeur (ou le directeur général) qui est le supérieur hiérarchique – les élus bénévoles ne suivant pas de près la gestion de l'association.

AUTONOMIE ET RESPONSABILITE

Deux cas de figure se présentent selon **la présence ou non d'un niveau d'encadrement entre le directeur général de l'association et le directeur de centre**.

Globalement, le directeur de centre a une assez large autonomie en matière de gestion d'équipe (plannings, horaires de travail), d'évaluation des activités, d'organisation d'événements au niveau de son centre.

Au-delà, **certaines responsabilités sont soit partagées soit plutôt assumées au dessus du directeur de centre**, selon l'existence d'un niveau de structuration supérieur au sein de l'association :

- Le **recrutement** de salariés (en particulier les permanents). En général, la responsabilité est partagée avec le directeur/directeur général, voire totalement assumée par le directeur général et les élus associatifs pour pourvoir des postes d'encadrement.
- Les relations avec les partenaires, la recherche de financement.
- **L'élaboration du budget**. Globalement, les directeurs sont peu associés à la préparation du budget. Ils font remonter des informations et discutent des projets de budget. La confection du budget relève plutôt du directeur général, appuyé par le service comptabilité/gestion, voire des élus.

POSITIONNEMENT DANS LA CCN

Tous les directeurs d'association rencontrés appartiennent au groupe cadre. En revanche, pour les autres cadres, **le positionnement conventionnel est en majorité en dessous des groupes cadres** : techniciens (CCNS) et agents de maîtrise (CCNA).

En outre, très largement, les directeurs de centres de loisirs n'ont pas le statut de cadre. Il n'y a qu'une exception : celui de la plus grosse association régionale de l'animation.

BESOINS D'EMPLOI ET PROFILS RECHERCHES

Dans la grande majorité des entreprises ou des services, il n'y a pas aujourd'hui de besoins exprimés d'emploi sur les fonctions d'encadrement. Les employeurs estiment que **les postes sont appelés à rester stables**, et que les quelques départs dus au turn-over seront de préférence pourvus en interne, l'expérience au sein de l'association restant pour eux un critère clé pour accéder à ces fonctions.

Cependant, dans des cas circonscrits, des besoins peuvent apparaître, si :

- l'encadrement bénévole de grosses sections sportives fait défaut, et si des possibilités budgétaires sont dégagées (cas A).
- de nouvelles orientations politiques municipales s'expriment pour la fourniture de nouveaux services d'animation (D).

Les profils recherchés peuvent être regroupés en deux catégories :

- Pour les fonctions de **directeur de centre ou de coordonnateur multi-centres (E)**, les titulaires du **DEFA** sont bien positionnés et correspondent aux compétences requises.
- **Pour les autres cadres** (directeur général, chef de service), des formations de **niveau Master**, avec des compétences dans les domaines **administration/gestion** et une aptitude à entrer dans les questions budgétaires. Pour les fonctions de directeur de l'association, des qualités en management et un sens politique (relations avec les élus, recherche de financement) sont en outre nécessaires. Et toujours une grande expérience du secteur.

ACTIONS ET BESOINS DE FORMATION

Les actions de formation menées en direction de ces cadres sont essentiellement des **formations courtes** : management, perfectionnement bureautique, relations avec les collectivités locales, gestion économique des centres, réglementation Jeunesse et Sports...

Cependant, **quelques formations diplômantes** sont également suivies : **DEDPAD**, BE 2^e degré, Master ou Licences professionnelles, DUT Carrières Sociales ou BP JEPS (en utilisant la VAE pour ces deux dernières formations).

En termes de **besoins de formation continue** des cadres, plusieurs thèmes se dégagent :

- **comptabilité/gestion**. Ce besoin est exprimé en premier par les employeurs dans la mesure où les exigences en comptabilité et en gestion pour les cadres se sont accrues, en particulier pour la gestion de délégations de service public.
- **management**. Des cas de refus d'autorité de la part de cadres ont été indiqués, ainsi que des carences en matière de prise de distance par rapport aux autres salariés (forte identification avec les salariés encadrés).
- conduite de projet.
- perfectionnement informatique et rédaction de comptes rendus.

Par ailleurs, afin de mieux articuler la vision des élus bénévoles et des cadres salariés, une association a suggéré d'imaginer des formations conjointes avec le directeur salarié et le président bénévole de l'association sur des sujets stratégiques (évolution de la masse salariale, objectifs à 10 ans, ...).

EVOLUTION DES COMPETENCES ET DES METIERS

Certaines évolutions des compétences sont dans la continuité des besoins de formation, à savoir :

- **la part et la technicité grandissantes des activités de gestion et de comptabilité**, notamment pour la gestion des différents conventionnements.
- **la participation plus active à l'élaboration du budget**, à la recherche de subventions.

D'autres tendances ont été également repérées :

- la capacité à **travailler avec des partenaires nouveaux** (clubs sportifs, structures de parents, services sociaux, Education Nationale).
- le passage d'une culture de production (dans laquelle le respect des normes de production prime) à une **culture de service**, dans laquelle la relation continue établie avec le client est première.
- la **difficulté de promotion interne dans les années à venir** compte tenu de la montée des exigences et du niveau de culture générale (administration, finances, management du personnel). Cette élévation des compétences s'accompagnera d'une diversité de profils des cadres, mais avec un niveau minimum à Bac + 3 ou 4.

CHAPITRE 3 : ENQUETE AUPRES DES SALARIES

METHODOLOGIE

Un questionnaire a été envoyé à **l'ensemble des entreprises des deux branches, soit 1301 entreprises**⁶. Le nombre de questionnaires par entreprise a été modulé en fonction de la taille de l'entreprise telle qu'elle apparaissait dans le fichier.

Une relance téléphonique auprès des 25 plus grandes entreprises a été effectuée à la mi-juin pour s'assurer que les questionnaires avaient bien été distribués aux salariés. Dans presque tous les cas, la distribution avait bien eu lieu.

La saisie des questionnaires a été prolongée jusqu'à fin août compte tenu des effets positifs mais tardif de la relance effectuée mi-juillet. Au total, 155 questionnaires ont été reçus. Après examen, **149 réponses ont été conservées pour le traitement final**; 6 réponses ont été considérées hors champ⁷.

Dans la note d'étape n°2, le rapport entre le nombre de cadres et le nombre de salariés dans les entreprises rencontrées donnait un ratio de l'ordre 6%. En appliquant ce ratio au nombre de salariés des deux branches en Aquitaine (7223 salariés, voir plus loin l'exploitation de la base Uniformation), on obtient un **nombre théorique de cadres/coordonnateurs de 433 pour la région. De ce point de vue, l'enquête menée correspond à un taux de réponse de 34%**. On notera cependant que les répondants à l'enquête débordent du seul groupe des cadres (cf. infra) et ramène le taux de réponses plus probablement autour de 20 à 25 %.

Le chapitre ci-dessous présente exploitation de l'enquête (tris à plat et tris croisés). Les résultats sont présentés dans l'ordre du questionnaire à l'exception de quelques questions de signalétique⁸. Les numéros en tête des questions désignent le N° de la question (cf. questionnaire en annexe)

6 - Questionnaire en annexe.

7 - Répondants qui, au vu de leurs réponses, n'étaient pas en situation d'encadrement ou de coordination.

⁸ - cf. questionnaire en annexe

LE PROFIL DES REpondANTS

QUI SONT LES SALARIES EN SITUATION D'ENCADREMENT- COORDINATION ?

Quel est l'intitulé de votre fonction actuelle au sein de votre entreprise ?

	Frequency	Pct
Non réponse	6	
Directeur de la structure	44	29,5%
Coordinateur d'activités	29	19,5%
Responsable de pôle, d'équipe, de service	23	15,4%
Animateur, éducateur et professeur	16	10,7%
Responsable administratif	12	8,1%
Directeur et chef de centre (ALSH, CLSH)	10	6,7%
Autres emplois administratifs	3	2,0%
Autres emplois non concernés	6	4,0%
Directeur adjoint	4	2,7%
Agent de développement	3	2,0%
Chargé de mission	1	0,7%
Total / interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 143 / Réponses : 151
Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Cette question ouverte a été recodée et permet de répartir l'échantillon de répondants en trois groupes sensiblement égaux :

- 1/3 occupent des fonctions de direction (directeurs, directeurs adjoints, directeurs de centre de loisirs),
- 1/3 sont responsables de service, d'équipe, coordinateurs d'activités, responsables administratifs. Nous avons rattaché les directeurs de CLSH et ALSH à ce groupe⁹,
- 30% occupent des fonctions de coordination diverses, soit dans le domaine de l'animation, du développement, ou dans les fonctions administratives. Dans ce groupe nous n'avons retenu que des salariés en situation de coordination d'autres salariés, et classés généralement dans la catégorie agents de maîtrise. Certains sont cependant en catégorie employés mais ont été conservés dans l'échantillon au vu de leurs réponses aux autres questions de l'enquête.

⁹ - après vérification, il s'agit pour l'essentiel de centres importants fonctionnant toute l'année. La fonction est occupée de façon permanente comme le montre la question sur le temps consacré aux fonctions de d'encadrement.

1. Intitulé de votre fonction actuelle au sein de votre entreprise ?

	Fréquence	Pct
Non réponse	6	
Directeurs, directeurs adjoints	48	32,2%
Autres salariés en situation de coordination	52	34,9%
Responsables de service, d'équipe ou d'équipement	45	30,2%
Total / interrogés	149	

2. Votre fonction actuelle relève plutôt de quelle catégorie ?

	Frequency	Pct
Non réponse	2	1,3%
Directeur de la structure, de l'établissement	65	43,6%
Directeur adjoint de la structure, de l'établissement	14	9,4%
Responsable de service, d'équipe, de secteur	42	28,2%
Responsable de service, d'équipe adjoint	6	4,0%
Animateur coordinateur	19	12,8%
Autre	1	0,7%
Total	149	100,0%

Cette deuxième question à modalités fermées, complète la première mais donne de résultats différents car un plus grand nombre de répondants se classent spontanément dans la fonction de direction (43,6 % de directeurs auxquels s'ajoutent près de 10 % de directeurs adjoint)... Un tiers se classent en responsable du service ou en responsable de service adjoint. La question montre également qu'un des salariés en situation de coordination se classe volontiers en responsable d'équipe ...

38. Quel est votre âge ?

	Effectif	%
Non réponse	2	1,3%
Moins de 25	6	4,0%
de 25 à moins de 30	16	10,7%
de 30 à moins de 35	21	14,1%
de 35 à moins de 40	37	24,8%
de 40 à moins de 45	22	14,8%
de 45 à moins de 50	21	14,1%
de 50 à moins de 55	14	9,4%
de 55 à moins de 60	10	6,7%
Total	149	

Les **classes d'âge** les plus fournies sont les **trentenaires** (38% des répondants) et les **quadragénaires** (29%).

Les moins de 30 ans sont un peu moins nombreux (27%), ce qui s'explique par les fonctions occupées.

L'âge moyen est de 29,5 ans, avec un minimum à 22 ans et un maximum à 59 ans.

Les encadrants sont plus jeunes dans le sport avec notamment :

- une part de moins de 30 ans beaucoup plus importante (26%) que dans l'animation (11%). Inversement les plus de 50 ans sont nombreux dans l'animation (21%) mais faiblement présents dans le sport (7%).

Tri croisé sur secteur d'activité

Tableau : % Colonnes

	Sport	Animation	Total
Moins de 25	12	1	4
de 25 à moins de 30	14	10	11
de 30 à moins de 35	7	17	14
de 35 à moins de 40	28	24	25
de 40 à moins de 45	12	16	14
de 45 à moins de 50	21	12	14
de 50 à moins de 55	2	13	10
de 55 à moins de 60	5	8	7
Total	100	100	100

39. Quel est votre sexe ?

	Effectif	%
Masculin	77	51,7%
Féminin	72	48,3%
Total	149	

Les répondants sont à **parité des hommes et des femmes**, ce qui est un résultat intéressant s'agissant de postes à responsabilité dans lesquels il est plus fréquent de rencontrer une majorité d'hommes... La différence entre le sport et l'animation est forte sur ce plan :

Tri croisé sur âge

Tableau : % Colonnes

	Sport	Animation	Total
Masculin	67	46	52
Féminin	33	54	48
Total	100	100	100

Dans l'animation cependant, il faut garder à l'esprit que la branche est composée dans son ensemble de 2/3 de femmes. Dans le sport la proportion de femmes est de moins d'1/3 et est constante (encadrants et ensemble de la population).

35. Statut de l'entreprise

	Effectif	%
Non réponse	3	2,0%
Association loi 1901	135	90,6%
Entreprise privée	4	2,7%
Profession sport ou autre type de groupement d'employeurs	3	2,0%
Autre	4	2,7%
Total	149	

36. De quelle convention collective relève votre entreprise ?¹⁰

	Frequency	Pct
Non réponse	1	0,7%
Sport	43	28,9%
Animation	105	70,5%
Total	149	100,0%

La proportion de répondant provenant de l'animation est beaucoup plus importante que celle provenant du support. Elle est logique cependant si l'on prend en compte le taux d'encadrement plus faible dans le sport que dans l'animation.

37. Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?

	Effectif	%
Non réponse	1	0,7%
1 seul salarié	13	8,7%
2 salariés	18	12,1%
3 à 9 salariés	44	29,5%
10 à 19 salariés	22	14,8%
20 salariés et plus	51	34,2%
Total	149	

- la moitié des répondants sont dans des entreprises de moins de 10 salariés
- la moitié dans des entreprises de plus de 10 salariés (dont 1/3 d'entreprises de plus de 20 salariés).

On notera que les réponses émanent plutôt des entreprises plus importantes au regard de la moyenne des 2 secteurs. Ce résultat s'explique dans la mesure où les fonctions d'encadrement-coordination ne sont pas -ou peu- présentes dans les entreprises de petites tailles.

Les différences entre les deux secteurs sont notables aux deux extrémités :

Tableau : % Colonnes

	Sport	Animation	Total
1 seul salarié	23	3	9
2 salariés	16	11	12
3 à 9 salariés	30	30	30
10 à 19 salariés	9	17	15
20 salariés et plus	21	39	34
Total	100	100	100

- 1/4 des encadrants sportif exercent dans des entreprises à un salarié, mais seulement 3 % dans l'animation,
- La part d'encadrants exerçant dans des entreprises de 20 salariés et plus est de 40% pour l'animation contre 20 % dans le sport.

¹⁰ - Cette question a recueillie à l'origine une dizaine de réponses "autres" ou "je ne sais pas" que nous avons reventilées sur l'une ou l'autre des conventions (sport ou animation) à partir des réponses apportées aux autres questions de l'enquête.

40. Quel est le numéro du département de votre lieu de résidence ?

	Effectif	%
Non réponse	3	2,0%
Gers	1	0,7%
Dordogne	12	8,1%
Gironde	90	60,4%
Landes	14	9,4%
Lot-et-Garonne	7	4,7%
Pyrénées-Atlantiques	22	14,8%
Total	149	

Pour **60%**, les répondants sont des girondins.

14% des répondants résident dans les Pyrénées-Atlantiques. Les Landes (10%), la Dordogne (8%) et le Lot-et-Garonne (5%) concernent des effectifs plus restreints de cadres et/ou de coordinateurs.

3. Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

	Effectif	%
Non réponse	4	
Cadre	64	44,2%
Agent de maîtrise	36	24,2%
Je ne sais pas	14	9,7%
Autre	32	21,5%
Total	149	

3.bis Détail de "Autre" (recodage)

	Effectif	%
Animateur	2	1,3%
Employé	13	8,7%
Entraîneurs	1	0,7%
Fonctionnaire détachée	1	0,7%
Mise à disposition de la fonction publique territoriale	1	0,7%
technicien	5	3,4%
Professeur	1	0,7%
Responsable	2	1,3%
(Total/ interrogés	149	

45% des répondants sont cadres et 1/4 sont agents de maîtrise. 1/5 (30 %) sont classés dans les " autres" dont une partie dans la catégorie employés ou techniciens¹¹.

¹¹ - ils ont été retenus dans l'échantillon car les autres réponses qu'ils apportent indiquent qu'ils coordonnent du personnel.

Le croisement entre le statut et la catégorie apparaît assez cohérent :

Tri croisé : Statut / catégorie

	Directeur de la structure, de l'établissement	Directeur adjoint de la structure, de l'établissement	Responsable de service, d'équipe, de secteur	Responsable de service, d'équipe adjoint	Animateur coordinateur	Total
Cadre	68,8	21,4	35,0	16,7	11,1	45,1
Agent de maîtrise	14,1	57,1	37,5	33,3	5,6	24,6
Je ne sais pas	3,1	7,1	10,0		38,9	9,9
Autre	14,1	14,3	17,5	50,0	44,4	20,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

- La majorité des directeurs sont cadres mais 1/3 ne l'est pas (mais une partie est détaché ou mis à disposition).
- Les directeurs adjoints sont majoritairement agents de maîtrise
- les responsables des services du secteur sont parfois cadres parfois agents de maîtrise
- les animateurs coordinateurs sont le plus souvent dans la catégorie autre c'est-à-dire " employés". On notera qu'une partie importante d'entre eux ne sait pas se classer.

4. Groupe conventionnel (CC Sport)

	Effectif	%
Groupe 4 Technicien	9	6,0%
Groupe 5 Technicien	15	10,1%
Groupe 6 Cadre	6	4,0%
Groupe 7 Cadre	15	10,1%
Groupe 8 Cadre dirigeant	3	2,0%
Je ne sais pas	8	5,4%
Total	48	

4. Groupe conventionnel (CC Animation)

	Effectif	%
Groupe 4	7	4,7%
Groupe 5 Agent de maîtrise	15	10,1%
Groupe 6 Agent de maîtrise	12	8,1%
Groupe 7 Cadre	27	18,1%
Groupe 8 Cadre	5	3,4%
Groupe 9 Cadre	2	1,3%
Je ne sais pas	18	12,1%
Total	86	

- 1/3 relève de la convention collective du sport
- 2/3 relèvent de la Convention collective de l'animation.

Au sein de la Convention sport :

- o 43% se classent dans la catégorie cadre
- o 43% se classent dans la catégorie agent de maîtrise

- 14% ne se classent pas ; ils sont probablement dans la catégorie "employés".

Dans la convention collective de l'animation :

- 39 % se classent dans la catégorie cadre
- 32 % se classent dans la catégorie agents de maîtrise
- 21 % "ne savent pas" et 8 % relèvent du groupe 4.¹²

5. Quelle est la nature de votre fonction ?

	Effectif	%
Non réponse	21	
J'encadre d'autres salariés (avec lien hiérarchique)	93	72,7%
Je coordonne d'autres salariés (sans lien hiérarchique)	35	27,3%
Total	149	

- Près des 3/4 des répondants à cette question déclarent encadrer d'autres salariés avec un lien hiérarchique,
- plus d'1/4 déclarent coordonner d'autres salariés sans lien hiérarchique.

Les réponses à cette question dégagent deux profils de type assez bien définis.

- Tendanciellement, les salariés qui encadrent avec un lien hiérarchique sont plutôt des directeurs de structure ou d'établissement, avec le statut de cadre, qui ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, et qui encadrent des équipes de plus de 15 salariés.
- En revanche, les salariés qui coordonnent sans lien hiérarchique ont plutôt une ancienneté de 3 à 5 ans dans l'entreprise, coordonnent moins de 5 salariés, et sont entrés récemment (après 2000) dans la vie active comme dans le secteur du sport/animation. Par ailleurs, ils sont proportionnellement plus nombreux dans des entreprises relevant de la convention du sport.

Le lien entre la fonction d'encadrement et/ou coordination et la classification donne les résultats suivants :

Convention sport

	Groupes 4 et 5 Technicien	Groupes cadres (6 -7 -8)	Je ne sais pas	Total
J'encadre d'autres salariés (avec lien hiérarchique)	41,2	91,3	50,0	67,4
Je coordonne d'autres salariés (sans lien hiérarchique)	58,8	8,7	50,0	32,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

¹² - Rappelons que le groupe 4 de l'animation appartient à la catégorie " techniciens-agents de maîtrise" et inclut des fonctions de "conseil ou coordination d'autres salariés. Ces fonctions se traduisent par compléments de points de classification. Au vu de leurs réponses, les répondants du groupe 4 que nous avons retenus répondent bien à cette définition.

Convention animation

	Groupe 5 Agent de maîtrise	Groupe 6 Agent de maîtrise	Groupes cadres	Je ne sais pas	Total
J'encadre d'autres salariés (avec lien hiérarchique)	61,5	81,8	93,5	46,7	73,7
Je coordonne d'autres salariés (sans lien hiérarchique)	38,5	18,2	6,5	53,3	26,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Dans la Convention sport le lien entre l'encadrement hiérarchique et la classification dans le groupe "cadre" est plus fort que dans l'animation ; dans cette dernière en effet l'encadrement hiérarchique est présent dès le groupe 5 pour près des 2/3 tiers des répondants.

Attention cependant au caractère déclaratif de cette question, la notion de "lien hiérarchique" étant probablement interprétée différemment selon les répondants...

6. Nombre de personnes encadrées (Recodage)

	Effectif	%
Moins de 5	44	32,4%
de 5 à moins de 10	24	17,6%
de 10 à moins de 15	19	14,0%
de 15 à moins de 20	9	6,6%
20 et plus	40	29,4%
Total	136	

Plus de la moitié des répondants déclarent encadrer et/ou coordonner moins de 10 salariés.

6 bis. dont "Personnel pédagogique occasionnel" ¹³(Convention de l'animation)

	Effectif	%
Non réponse	80	53,7%
Moins de 5	29	19,5%
de 5 à moins de 10	18	12,1%
de 10 à moins de 15	9	6,0%
15 et plus	13	8,7%
Total	149	

Parmi ceux qui encadrent 20 salariés et plus, seule la moitié indique qu'il s'agit de "personnel pédagogique occasionnel" (Convention de l'animation).

La plupart des centres de loisirs enquêtés emploient moins de 10 animateurs occasionnels. Seule une quinzaine emploie plus de 15 animateurs (dont un qui en emploie 450).

¹³ - Aujourd'hui "contrat d'engagement éducatif".

7. Service ou équipe encadré(s)

Plusieurs réponses possibles

	Effectif	%
Non réponse	4	
Equipe d'animateurs, de professeurs, de formateurs / éducateurs sportifs	106	71,1%
Equipement sportif ou socio-culturel	30	20,1%
Service administratif / comptabilité	69	46,3%
Service technique / entretien	36	24,2%
Autre	31	20,8%
Total/ interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 145 / Réponses : 272

Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les répondants sont nombreux à déclarer encadrer plusieurs services ou équipes.

- 71 % encadrent des équipes opérationnelles sportives d'animation,
- 20 % déclarent diriger un équipement sportif ou socioculturel,
- 46 % sont responsables d'un service administratif et 1/4 d'un service technique
- 20 % encadrent un autre service. Le plus souvent, c'est le nom entier du service qui est indiqué : école de musique, ludothécaires, MJC, restauration, service recherche...
- Il n'y a pas de différence significative sur cette question selon le secteur d'activité.

7. Services ou équipes encadré(s) associés entre eux

Les répondants sont nombreux à avoir mentionné plusieurs services

	Equipe opérationnelle (animation, sport)	Equipement sportif ou socio- culturel	Service administratif / comptabilité	Service technique / entretien	Autre	Total
Equipe opérationnelle (animation, sport)		19,2	44,2	25,8	10,8	100,0
Equipement sportif ou socio- culturel	39,7		32,8	24,1	3,4	100,0
Service administratif / comptabilité	46,1	16,5		27,0	10,4	100,0
Service technique / entretien	37,3	16,9	37,3		8,4	100,0
Autre	38,2	5,9	35,3	20,6		100,0
Total	29,3	14,1	28,0	20,2	8,3	100,0

Les services le plus souvent associés entre eux sont les suivants :

- encadrement d'équipe et direction d'équipement
- encadrement d'équipe et responsabilité du service administratif/comptabilité

8. A qui rendez-vous compte de votre activité ?

	Effectif	%
Non réponse	1	0,7%
A un élu	38	25,5%
A un supérieur hiérarchique dans l'entreprise	50	33,6%
Autre	60	40,3%
Total	149	

8. bis détail du Autre (Recodage)

	Effectif	%
Non réponse	88	
Au président	16	10,7%
Directeur salariés + élu	14	9,4%
Au conseil d'administration	8	5,4%
A l'ensemble du CA	8	5,4%
Au bureau de l'association	5	3,4%
Au directeur	4	2,7%
Bureau et conseil d'administration	1	0,7%
Coordinateur	1	0,7%
Maire (coordination) et Président (direction)	1	0,7%
Président et CA	1	0,7%
Responsable service vacances ligue 24	1	0,7%
Supérieur hiérarchique hors entreprise au sein de la fédération	1	0,7%
Tech. coll. Terr	1	0,7%
Total/ interrogés	149	

Les deux questions regroupées indiquent que :

- la moitié les répondants rendent compte aux élus (président ou CA)
- 38 % rendent compte un supérieur hiérarchique salarié,
- 10 % rendent compte à la fois aux élus et à un supérieur hiérarchique.

Tableau : % Colonnes

	Sport	Animation	Total
A un élu	43	19	26
A un supérieur hiérarchique dans l'entreprise	24	37	33
Autre	33	44	41
Total	100	100	100

La relation élus/encadrants salariés est plus étroite dans le sport que dans l'animation. Ceci est sans doute lié à la taille mais également à une présence directe plus forte des élus dans la gestion de l'association sportive.

9. Quelles sont les compétences que vous mettez en œuvre aujourd'hui dans votre poste ?

	Effectifs (Rang 1)	%	Effectifs (Rang 2)	%	Effectifs (Rang 3)	%	Effectifs (Global)	%	Rang moyen
Non réponse	2		5		11		2		
Gestion de projet	67	45,5	20	13,8	22	15,9	109	25,4	1,58
Gestion et coordination d'équipe	30	20,4	56	38,8	18	13,0	104	24,2	1,88
Gestion du personnel	16	10,8	17	11,8	19	13,7	52	12,1	2,05
Recherche de subventions	9	6,1	10	6,9	16	11,5	35	8,1	2,20
Gestion financière	10	6,8	25	17,3	31	22,4	66	15,3	2,31
Développement commercial	5	3,4	4	2,7	9	6,5	18	4,1	2,22
Gestion d'équipement	5	3,4	6	4,1	12	8,6	23	5,3	2,30
Autres	5	3,4	6	4,1	11	7,9	22	5,1	2,27
Total/ réponses	147		144		138		429		

Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour l'ensemble

Le rang moyen est calculé pour chaque modalité sur l'ensemble des réponses

Pourcentages calculés sur la base des réponses

Les personnes interrogées étaient invitées à classer par ordre de priorité les compétences qu'ils mettent en œuvre aujourd'hui dans le cadre de leur poste.

La principale compétence mise en œuvre est la "gestion de projet". Cet item recueille 45% des réponses pour le rang 1. Ceci est cohérent avec le fait que 40 à 45 % des répondants assument les fonctions de direction de la structure. Les autres propositions arrivent loin derrière : 20% des réponses pour la gestion et la coordination d'équipe, et moins de 10% pour chacune des autres propositions. La gestion de projets n'est pas spécifique au secteur de l'animation ; on le trouve mentionné dans les mêmes proportions par les encadrants du sport.

En compétence secondaire, c'est cette fois la **gestion et coordination d'équipe** qui arrive en premier, avec 39% des réponses. L'autre compétence la plus citée à titre secondaire concerne la gestion financière (17% des réponses)

Enfin, **la compétence classée au 3^e rang est le plus souvent la gestion financière** (22% des réponses).

Certaines propositions telles que la gestion et l'administration du personnel, la recherche de subventions ou le développement commercial obtiennent des classements très modestes, quel que soit le rang retenu.

Au total les deux fonctions le plus souvent citées, quel que soit l'ordre, sont bien au cœur de la fonction d'encadrement et de direction : gestion de projet et la gestion ou coordination d'équipe. Cette dernière arrive clairement devant la "gestion personnel", puisqu'une partie de notre échantillon n'assume pas de fonction d'encadrement hiérarchique mais de coordination.

10. En dehors de vos fonctions d'encadrement et de coordination assurez-vous d'autres fonctions dans votre entreprise ?

Cette question ouverte a recueilli une centaine de réponses. Beaucoup de ces réponses mentionnent en réalité des fonctions qui font partie de la fonction de direction : représentation de la structure, relations avec les élus, recherche de financement...

Mais d'autres fonctions sont citées, qui témoignent de la forte polyvalence des fonctions d'encadrement/coordination :

- fonctions opérationnelles: encadrement des activités (sport ou animation), remplacements ponctuels,
- formation des élus et/ou des salariés,
- entretien des locaux
- accueil
- ...

La question suivante montre que ces fonctions " périphériques" occupent en réalité une part importante du temps des encadrants.

11. Quelle part représentent vos fonctions d'encadrement et de coordination dans votre temps de travail pour l'entreprise ?

	Effectif	%
Non réponse	5	3,4%
Moins de la moitié du temps travaillé pour l'entreprise	56	37,6%
Plus de la moitié du temps travaillé pour l'entreprise	62	41,6%
La totalité ou la quasi-totalité du temps travaillé pour l'entreprise	26	17,4%
Total	149	

Pour une minorité de salariés (18%) les fonctions d'encadrement/coordination occupent la totalité de leur temps travaillé pour l'entreprise.

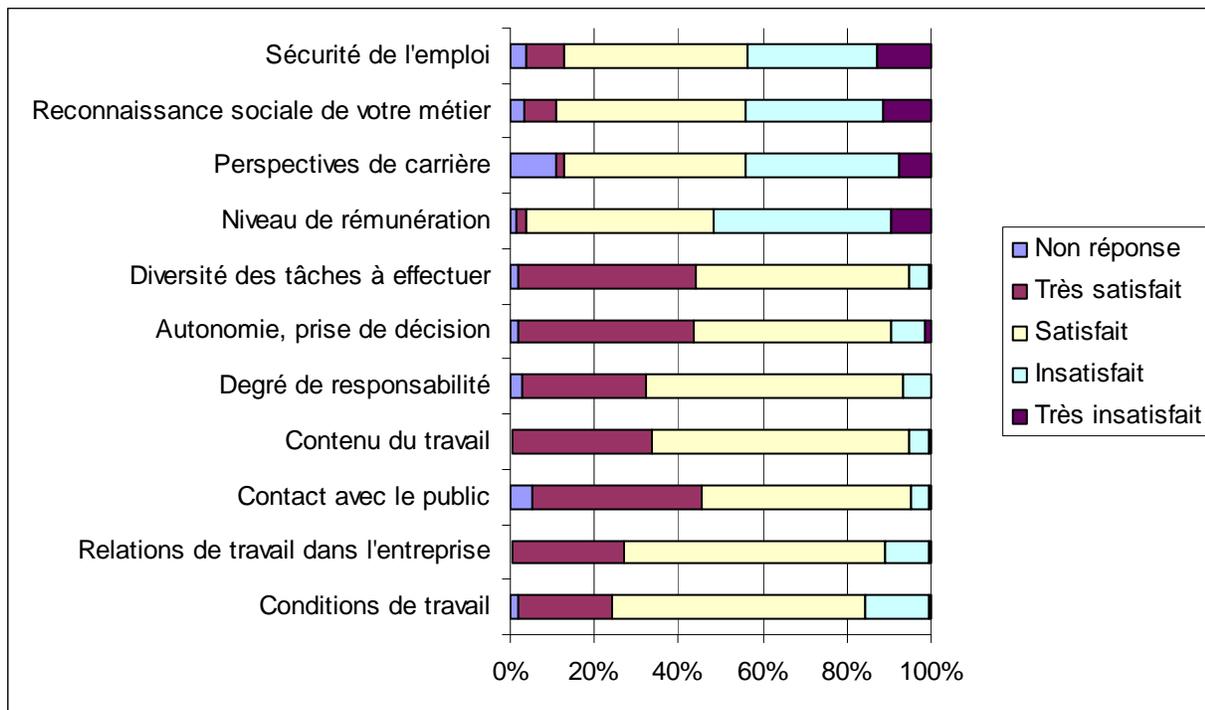
Le temps d'encadrement représente plus que la moitié du temps de travail (mais non la quasi-totalité) pour 41% des répondants, et **moins de la moitié du temps travaillé pour l'entreprise pour 37%** des répondants.

En termes de profil, cette dernière catégorie rassemble plutôt des salariés entrés récemment dans la vie active (à partir de l'année 2000), et qui coordonnent (sans lien hiérarchique) de petites équipes (moins de 5 salariés).

12. Dans l'exercice de votre fonction d'encadrement et de coordination, quelles sont vos sources de satisfaction et d'insatisfaction ?

Tableau : % Lignes

	Non réponse	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Non concerné	Total
Conditions de travail	2,0	22,1	60,4	14,8	0,7		100,0
Relations de travail dans l'entreprise	0,7	26,2	62,4	10,1	0,7		100,0
Contact avec le public	2,0	40,3	49,7	4,0	0,7	3,4	100,0
Contenu du travail	0,7	32,9	61,1	4,7	0,7		100,0
Degré de responsabilité	2,7	29,5	61,1	6,7			100,0
Autonomie, prise de décision	2,0	41,6	47,0	8,1	1,3		100,0
Diversité des tâches à effectuer	2,0	42,3	50,3	4,7	0,7		100,0
Niveau de rémunération	1,3	2,7	44,3	42,3	9,4		100,0
Perspectives de carrière	4,7	2,0	43,0	36,9	7,4	6,0	100,0
Reconnaissance sociale de votre métier	2,7	7,4	45,0	32,9	11,4	0,7	100,0
Sécurité de l'emploi	2,7	8,7	43,6	30,9	12,8	1,3	100,0



Cette question fait apparaître un net contraste entre les sources de satisfaction et d'insatisfaction :

- sécurité de l'emploi, reconnaissance sociale du métier, perspectives de carrière, le niveau de rémunération... Sont des thèmes qui recueillent une part égale de satisfaits et d'insatisfaits,
- la diversité des tâches, autonomie, et le degré de responsabilité, contenu du travail, contact avec le public recueillent une grande majorité d'avis favorables à très favorables.

Ce résultat est très similaire selon le secteur d'activité (sport et animation) ; il est même très comparable avec celui obtenu dans toutes les enquêtes de ce type menées auprès des salariés quel que soit le secteur d'activité...

LA SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

13. Quel est votre statut ou votre type de contrat pour ce poste ?

	Effectif	%
Salarié en CDI	123	82,6%
Salarié en CDD	10	6,7%
Mis à disposition (fonctions publiques)	4	2,7%
Détachement (fonction publique, entreprise privée)	4	2,7%
Autre	8	5,4%
Total	149	

La très grande majorité des répondants est en CDI ce qui paraît logique pour ce type de poste. Les quelques salariés en CDD sont plutôt en situation de coordination d'équipe de directions de structure.

14. Si vous êtes en contrat aidé, précisez lequel :

	Effectif	%
Contrat d'avenir	2	1,3%
Contrat d'accompagnement dans l'emploi	7	4,7%
Sport emploi	2	1,3%
Poste Fonjep	8	5,4%
Autre	6	4,0%
Total	149	

On note une assez faible part des répondants sous contrat aidé.

34. 15. Volume horaire hebdomadaire

	Effectif	%
Moins de 17h30	7	4,7%
17h30 à moins de 35h	21	14,1%
35h et plus	121	81,2%
Total	149	

Plus de 80 % des répondants travaillent à plein temps, résultat également logique compte tenu des fonctions occupées.

Près de 20 % travaillent cependant à temps partiels.

LE PARCOURS PROFESSIONNEL

16. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

	Effectif	%
Non réponse	2	1,3%
Moins de 1 an	14	9,4%
De 1 à 2 ans	16	10,7%
De 3 à 5 ans	30	20,1%
De 6 à 10 ans	37	24,8%
Plus de 10 ans	50	33,6%
Total	149	

Les anciennetés sont relativement élevées, comparées à celles de la branche toutes catégories confondues, résultat encore une fois logique du fait des fonctions occupées.

- 1/3 a plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise,
- 1/4 a de 6 à 10 ans d'ancienneté,
- 1/5 a de 3 à 5 ans d'ancienneté
- 1/5 a moins de trois ans d'ancienneté.

L'ancienneté est logiquement plus élevée chez les directeurs et responsables de services que chez les animateurs coordinateurs.

17. Quelle est votre année d'entrée dans la vie active ?

	Effectif	%
Non réponse	3	2,0%
Moins de 1970	2	1,3%
de 1970 à moins de 1980	25	16,8%
de 1980 à moins de 1990	40	26,8%
de 1990 à moins de 2000	48	32,2%
2000 et plus	31	20,8%
Total	149	

18. Année d'entrée dans le secteur du sport ou de l'animation ?

année où vous avez exercé pour la première fois des fonctions rémunérées dans le secteur sport ou animation

	Effectif	%
Non réponse	2	1,3%
Moins de 1980	13	8,7%
de 1980 à moins de 1990	24	16,1%
de 1990 à moins de 2000	60	40,3%
2000 et plus	50	33,6%
Total	149	

En termes d'année d'entrée dans la vie active, **près de la moitié des répondants a commencé à travailler avant 1990**, et notamment 18% avant 1980.

Pour l'autre moitié, entrée après 1990, 32% est entré dans la vie active pendant les années 1990, et 21% à partir de 2000.

Pour l'année d'entrée dans le secteur du sport ou de l'animation, on observe un glissement des effectifs. Ainsi, **plus de 25% ont intégré le secteur sport/animation**

avant 1990. En l'occurrence, l'essentiel des personnes répondantes, a commencé à travailler dans le secteur dans les années 1990 (40%) et dans les années 2000 (36%).

Deux grands groupes émergent du rapprochement entre l'année d'entrée dans le secteur et l'année d'entrée dans la vie active :

- **41% des répondants ont intégré le secteur 5 ans et plus après** leur entrée dans la vie active. Les personnes qui ont un intervalle de 5 ans et plus, entre les deux entrées sont plutôt des personnes entrées dans la vie active avant 1980, de 50 ans et plus, et qui proportionnellement sont plus nombreux à n'avoir aucun diplôme professionnel du sport ou de l'animation.
- **36% en revanche ont commencé leur vie active par le secteur sport/animation.**

Ce résultat est largement confirmé par la question suivante.

19. Avez-vous travaillé dans un autre secteur auparavant ?

	Effectif	%
Oui	97	65,1%
Non	52	34,9%
Total	149	

Les 2/3 des répondants ont travaillé auparavant dans un autre secteur. Mais on note un fort effet "âge" sur cette question. .

Tri croisé âge ? / Avez-vous travaillé dans un autre secteur auparavant ?

	Oui	Non	Total
Moins de 25	50,0	50,0	100,0
de 25 à moins de 30	43,8	56,3	100,0
de 30 à moins de 35	42,9	57,1	100,0
de 35 à moins de 40	70,3	29,7	100,0
de 40 à moins de 45	63,6	36,4	100,0
de 45 à moins de 50	76,2	23,8	100,0
de 50 à moins de 55	92,9	7,1	100,0
de 55 à moins de 60	80,0	20,0	100,0
60 et plus			
Total	65,3	34,7	100,0

Les classes d'âge plus jeunes (moins de 35 ans) sont plus souvent entrées directement dans la vie active via l'animation ou le sport. En revanche plus des 3/4 des tranches supérieures à 45 ans ont travaillé auparavant dans un autre secteur. Ce fait est confirmé par l'enquête nationale portant sur l'ensemble de la famille animation (observatoire animation- enquête 2008). **Ce résultat témoigne un mode d'insertion dans ces secteurs qui s'est transformé au fil des années.** L'insertion professionnelle peut aujourd'hui s'effectuer directement dans le sport ou l'animation car les emplois de début de carrière se sont professionnalisés dans ces secteurs.

20. Avez-vous connu une ou des période(s) d'inactivité depuis que vous exercez dans le sport ou l'animation ?

	Effectif	%
Non réponse	2	1,3%
Non, aucune	108	72,5%
Oui, une période	22	14,8%
Oui, plusieurs périodes	17	11,4%
Total	149	

- Près des 3/4 des répondants n'ont connu aucune période d'inactivité depuis leur entrée dans le secteur.
- 1/4 des répondants ont connu une ou plusieurs périodes d'inactivité depuis leur entrée dans le secteur. Ce taux est supérieur dans l'animation au taux constaté dans le sport. Les périodes d'inactivité sont également plus longues dans l'animation que dans le sport comme le montre la question suivante.

21. Si oui, quelle a été la durée totale de cette (ces) période(s) d'inactivité ?

	Effectif	%
Moins de 6 mois	12	30%
6 mois à 1 an	17	43%
Plus de 1 an	11	28%
Total	40	

Tri croisé sur CCN du répondant

(% colonne)

	Sport	Animation	Total
Moins de 6 mois	36,4	27,6	30,0
6 mois à 1 an	36,4	44,8	42,5
Plus de 1 an	27,3	27,6	27,5
Total	100,0	100,0	100,0

Les périodes d'inactivité de courtes durées sont plus fréquentes dans le sport que dans l'animation

22. De quelle manière avez-vous accédé à ce poste d'encadrement-coordination ?

	Effectif	%
Non réponse	1	
Par promotion interne dans l'entreprise	42	28,2%
Recrutement direct à ce poste	77	51,7%
Mise à disposition ou détachement	11	7,4%
Expérience déjà acquise à ce poste dans une autre entreprise du secteur	15	10,1%
Expérience déjà acquise à ce poste dans un autre secteur	7	4,7%
Autre	12	8,1%
Total/ interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 148 / Réponses : 164

Pourcentages calculés sur la base des interrogés

La moitié des cadres a accédé à ce poste par recrutement direct à ce niveau (52% des répondants), et 29% ont accédé à ce poste par promotion interne à l'entreprise. Ce résultat diffère des témoignages des employeurs (cf. chapitre 1), qui mettent surtout l'accent sur la promotion interne pour ce type de poste.

Les autres modalités de réponse concernent des effectifs plus restreints.

On note un léger effet "âge" sur cette question ; mais il ne joue pas dans le sens où on aurait pu l'attendre : les moins de 35 ans ont plus souvent accédé que les autres à leur poste par promotion interne et non pas par recrutement direct.

Le profil de modalités réalisé sur cette question donne des informations complémentaires :

- Les encadrants ayant eu accès à leur poste par *promotion interne* travaillent plutôt dans des entreprises plus grandes (plus de 20 salariés) et ont plus de 6 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Pour autant, ils ne sont pas forcément âgés : 1/4 est trentenaire par exemple.
- Les encadrants ayant eu accès à leur poste par *recrutement direct* sont davantage des individus de niveau Bac + 3, qui ont plutôt suivi une formation continue dans le secteur au cours des trois dernières années.

LE PARCOURS DE FORMATION

23. Quel est votre formation générale ?

	Effectif	%
Non réponse	1	
Niveau CAP ou BEP	5	3,5%
Niveau 2nde ou 1ère	4	2,7%
Niveau Bac	14	9,5%
Bac	15	10,1%
Bac + 2	33	22,2%
Bac + 3 et plus	77	51,8%
Total	149	

Près de la moitié des répondants ont un niveau Bac + 3 et plus. 22% ont un niveau Bac +2, et près de 10% ont le Baccalauréat. Les niveaux inférieurs au Bac rassemblent 15% des répondants.

24. Parmi les diplômes professionnels ci-dessous, duquel (ou desquels) êtes-vous titulaire?

	Effectif	%
Non réponse	8	
BAPAAT	2	1,3%
BP JEPS	4	2,7%
BEATEP	10	6,7%
DE Musique	1	0,7%
DUMI Musique	1	0,7%
DEFA	25	16,8%
DE DPAD	2	1,3%
BEES 1er degré (dont BEESAPT, BEESAN)	26	17,4%
BEES 2e ou 3e degré	5	3,4%
DUT carrières sociales, option animation	23	15,4%
DEUST et DEUG STAPS	8	5,4%
Licence STAPS	11	7,4%
Licence Animation	1	0,7%
Maîtrise et 3e cycle STAPS	7	4,7%
Master Animation	2	1,3%
Autre diplôme universitaire sport ou animation	21	14,1%
Aucun de ces diplômes	47	31,5%
Total/ interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 141 / Réponses : 196
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les diplômes les plus signalés sont (par ordre décroissant) :

- le DUT Carrières sociales (15% des répondants),
- le DEFA (17%),
- le BEES, tous degrés confondus (21%).

En outre, 14% des répondants ont indiqué détenir un autre diplôme universitaire du sport ou de l'animation. Cependant, l'intitulé montre qu'il s'agit le plus souvent de Master ou de Licence sans lien avec le secteur.

Plus de 30% des répondants (31,5%) des répondants **déclarent n'être titulaire d'aucun des diplômes** mentionnés dans la liste, qui comprend pourtant la quasi-totalité des diplômes professionnels spécialisés de ces 2 secteurs. Il s'agit pour 1/3 d'entre eux des directeurs et directeurs adjoints, et pour 20 % de responsables de services ou d'équipe. Ils sont majoritairement dans l'animation - 80% - et présentent par ailleurs les mêmes caractéristiques d'âge que le reste des encadrants.

Les différences selon le secteur sont naturellement importantes comme le montre le tableau page suivante :

Tri croisé : Diplômes professionnels / Convention Collective de rattachement.

Tableau : % Colonnes - Base Répondants. Ceci explique que le nombre total soit supérieur à 100%

	Sport	Animation
BAPAAT	5,3	
BP JEPS	5,3	2,2
BEATEP		9,8
CA Danse		
DE Danse		
CA Musique		
DE Musique		1,1
DUMI Musique		1,1
DEFA		25,0
DE DPAD		2,2
BEES 1 ^{er} degré (dont BEESAPT, BEESAN)	50,0	5,4
BEES 2e ou 3e degré	2,6	1,1
DUT carrières sociales, option animation	5,3	20,7
DEUST et DEUG STAPS	10,5	3,3
Licence STAPS	15,8	4,3
Licence Animation		1,1
Maîtrise et 3e cycle STAPS	13,2	1,1
Master Animation		1,1
Autre diplôme universitaire sport ou animation	10,5	15,2
Aucun de ces diplômes	18,4	40,2
Total	136,8	134,8

Dans l'animation, le taux de non diplômés est de 37% ¹⁴. Le DEFA (23%) et le DUT Carrière sociale option animation (19%) arrivent en tête des diplômes cités dans ce secteur. Pour ce dernier cas on peut supposer un effet régional plus prononcé du fait de la présence de l'IUT de Bordeaux préparant à ce diplôme ¹⁵. Les "autres diplômes universitaires" sont cités en troisième position par 14% des répondants (cf. liste ci-dessous Q 24bis). On notera enfin que 10% des répondants sont titulaires d'un Beatep ou d'un Bpjejs. Parmi les titulaires du Beatep, la plupart ont par la suite passé un autre diplôme de niveau supérieur (DUT, licence animation, Defa...).

¹⁴ - On notera que ce taux est strictement identique à celui indiqué par l'enquête 2008 de l'Observatoire de la branche. Cette enquête portait sur l'ensemble des salariés de la famille "animation", et pas seulement les encadrants. Ceci indiquerait que le taux de diplômé n'est pas nécessairement supérieur chez les encadrants de l'animation à celui observé sur l'ensemble des emplois d'animateurs.

¹⁵ - il apparaît en effet assez peu dans l'enquête nationale de l'Observatoire (2008).

40% des titulaires du DEFA sont également titulaires du DUT carrières sociales.

L'effet âge est assez prononcé sur cette variable pour le secteur de l'animation mais non pour le secteur du sport:

Diplômes professionnels / Classes d'âge pour le secteur de l'animation

(Sous-population : secteur de l'Animation)

	< 35 ans	35 - 45 ans	Plus de 45 ans	Total
BAPAAT				
BP JEPS	3,0	2,1		1,7
BEATEP	12,1	8,5	2,6	7,6
DEFA	6,1	17,0	31,6	18,6
DE DPAD		2,1	2,6	1,7
BEES 1 ^{er} degré (dont BEESAPT, BEESAN)	6,1		7,9	4,2
BEES 2e ou 3e degré	3,0			0,8
DUT carrières sociales, option animation	6,1	19,1	15,8	14,4
DEUST et DEUG STAPS	6,1		2,6	2,5
Licence STAPS	6,1		2,6	2,5
Licence Animation		2,1		0,8
Maîtrise et 3e cycle STAPS		2,1		0,8
Master Animation	3,0			0,8
Autre diplôme universitaire sport ou animation	9,1	17,0	7,9	11,9
Aucun de ces diplômes	39,4	29,8	26,3	31,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

- Le Beatep est plus souvent détenu par des plus jeunes et plus rarement par des salariés plus âgés.
- Le DUT carrières sociales et plus généralement les diplômes universitaires sont plus présent chez les 35 - 45 ans (19 %) que chez les moins de 35 ans.
- En revanche le taux de non diplômé chez les moins de 35 ans est plus élevé que dans les tranches supérieures, autrement dit, la formation professionnelle intervient plus souvent en cours de carrière, après l'accession à la fonction, et la part de diplômés intégrant les fonctions d'encadrement avec un diplôme reste faible.

Pour le sport, le caractère réglementaire de la formation ne concerne à priori que les animateurs ou moniteurs sportifs qui encadrent des pratiquants, mais plus de 80% des cadres et agents de maîtrise sont titulaire d'un titre ou diplôme professionnel spécifique du sport. Les BEES arrivent logiquement en tête (cités par plus de la moitié des répondants sportifs), suivi par les diplômes de la filière STAPS (licence, DEUG, ou maîtrise) qui sont mentionnés par près de 40 % des répondants¹⁶, souvent en association avec un BE.

¹⁶ - retenant le diplôme le plus élevé de cette filière (DEUG, licence ou maîtrise)

24. bis Autres diplômes universitaire sport ou animation cités dans la question 24

3ème cycle Aménagement du territoire
Certification directeur MJC
DEA-DESS (sans précision)
DES JEPS
DESS Management STAPS
DESS musiques actuelles
DEUSP Sciences de l'éducation
DSTS
DU (sans précision)
DU Conception de projets en médiation culturelle
IUP Management sport
Licence arts plastiques
Licence BGST
Licence de musicologie + DUT gestion action culturelle
Master AES
Master droit-économie du sport
Master environnement
Master ingénierie sport de glisse
Master1 musicologie
Master2 Marketing et management du sport professionnel

25. Estimez-vous que votre parcours de formation vous a bien préparé à l'exercice de votre emploi actuel?

	Effectif	%
Non réponse	5	3,4%
Oui, parfaitement	46	30,9%
Oui, moyennement	62	41,6%
Non, pas réellement	28	18,8%
Non, pas du tout	8	5,4%
Total	149	

Assez largement, les cadres estiment que leur formation les a bien préparés à l'exercice de leur emploi actuel.

- Plus de 30 % considère que leur formation est parfaitement adaptée à leur emploi,
- Plus de 40 % que leur formation est moyennement adaptée à leur emploi.
- 1/4 considèrent que leur parcours de formation est inadéquat à leur emploi.

Ceux qui considèrent que leur formation ne les a pas -ou peu- préparés à l'exercice de leur emploi sont plus nombreux dans l'animation (30 %) que dans le sport (17 %).

En revanche on ne note pas de différences selon les tranches d'âge sur cette question.

115 personnes ont indiqué les raisons de leur jugement.

4 principales raisons ou thèmes se dégagent, qui sont citées à part quasi égales :

- la bonne articulation entre la formation reçue et la pratique professionnelle, avec parfois l'existence de formations en alternance pertinentes.
- une formation étrangère au monde de l'animation ou du sport
- des lacunes en gestion financière ou des ressources humaines. Les répondants avec le statut de cadre sont les plus nombreux à avancer cette raison.
- la coupure entre la formation, trop théorique, et la pratique.

27. Avez-vous suivi une formation continue dans le domaine du sport ou de l'animation au cours des 3 dernières années ?

	Effectif	%
Non réponse	4	2,7%
Oui	36	24,2%
Non	109	73,2%
Total	149	

Près des 3/4 des répondants n'ont pas suivi de formation au cours des trois dernières années. Comparés aux taux d'accès à la formation (40 % en moyenne pour l'ensemble des salariés toutes branches confondues), ce chiffre paraît très faible, et ce, d'autant plus :

- qu'il s'agit d'une population en situation de responsabilité dans l'entreprise,
- qu'une part importante d'entre eux déclarent ne pas avoir de formation initiale en rapport avec leur fonction (cf Supra).

La différence entre le sport et l'animation est, là encore, important :

Tableau : % Colonnes

	Sport	Animation	Total
Oui	60	48	51
Non	17	13	14
Je ne sais pas	24	40	35
Total	100	100	100

28. Si oui, laquelle ou lesquelles ?

Question ouverte recodée

	Eff.	%
Amélioration des compétences dans le domaine de l'administration – gestion	29	43%
Amélioration des compétences dans le domaine Sport animation	9	13%
Diplômant Jeunesse et Sport (dont 4 VAE)	15	22%
Diplômant universitaire	6	9%
Autre diplômes et concours (CAFERUIS, Secouriste, ETAPS)	4	6%
Ne sait pas encore	6	9%
Total / répondants	68	

Interrogés : 149 / Répondants : 36 / Réponses : 41

Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les formations qualifiantes ou diplômantes sont les plus fréquemment citées (plus de 30 % en comptant la VAE qui débouche sur du diplômant).

29. quelles sont les compétences que vous souhaiteriez améliorer pour l'exercice de fonctions d'encadrement/coordination ?

Parmi les Propositions suivantes, choisissez seulement trois réponses et indiquer leur numéro par ordre de priorité pour vous

	Effectifs (Rang 1)	%	Effectifs (Rang 2)	%	Effectifs (Rang 3)	%	Effectifs (Global)	%	Rang moyen
Gestion de projet	20	14,9	11	8,8	23	21,9	54	14,8	2,05
Gestion et coordination d'équipe	27	20,1	26	20,8	15	14,2	68	18,6	1,82
Gestion du personnel	24	17,9	19	15,2	7	6,6	50	13,7	1,66
Recherche de subventions	24	17,9	19	15,2	17	16,1	60	16,4	1,88
Gestion financière	20	14,9	27	21,6	15	14,2	62	17,0	1,91
Développement commercial	9	6,7	14	11,2	13	12,3	36	9,8	2,11
Gestion d'équipement	6	4,4	5	4,0	10	9,5	21	5,7	2,19
Autres	4	2,9	4	3,2	5	4,7	13	3,5	2,07
Non réponse	15		24		44		15		
Total/ réponses	134		125		105		364		

Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour l'ensemble

Le rang moyen est calculé pour chaque modalité sur l'ensemble des réponses

Pourcentages calculés sur la base des réponses

Interrogés sur les **compétences qu'ils souhaitent améliorer**, les répondants ont classé en première position quatre compétences principales :

- **la gestion et coordination d'équipe**
- **la recherche de subventions,**
- **la gestion et l'administration du personnel**
- **la gestion financière**

Ce classement doit être lu avec en vis-à-vis, les réponses données précédemment sur les compétences mises en œuvre aujourd'hui. Assez clairement, les cadres aujourd'hui mettent en œuvre des compétences liées à la gestion de projet (cf. question 9), mais souhaitent développer d'autres compétences, moins maîtrisées.

En seconde position, deux compétences émergent : la gestion financière (23% des répondants) et la gestion et coordination d'équipe (22%).

En troisième position cette fois, la gestion de projet réapparaît, assez nettement classée en tête (22%).

29. bis Autres compétences à améliorer

Question ouverte. Intégralité des réponses données ci-dessous

Communication
Elargissement de contact culturel
Formateur
Formation à l'accueil en particulier des familles.
Gestion des conflits
Langue
Mécénat
Outils informatique
PAO - gestion des conflits.
Ressources humaines
Savoir utiliser un réseau de compétences
Site internet (communication externe)
Total

30. Envisagez-vous de suivre une formation dans les trois prochaines années ?

	Effectif	%
Non réponse	3	2,0%
Oui	75	50,3%
Non	20	13,4%
Je ne sais pas	51	34,2%
Total	149	

La moitié des répondants déclare envisager une formation dans les trois prochaines années, soit deux fois plus que ceux qui ont suivi une formation ces trois dernières années (Q27). Le faible taux des années passées est donc sans doute plus lié au manque de disponibilité et au manque d'offre de formation adaptée, qu'au manque d'appétence pour la formation...

31. Si oui, laquelle ?

Question ouverte recodée selon les mêmes modalités que la question 28

	Frequency	Pct
Non réponse	81	
Amélioration des compétences dans le domaine de l'administration -- gestion	29	19,5%
Amélioration des compétences dans le domaine du sport ou de l'animation	9	6,0%
Diplômant Jeunesse et Sport (dont 4 VAE)	15	10,1%
Diplômant universitaire	6	4,0%
Autre diplômes et concours (CAFERUIS, Secouriste, ETAPS)	4	2,7%
Ne sait pas encore	6	4,0%
Total / interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 68 / Réponses : 69
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les formations visées sont pour plus de 15 % d'entre elles de type qualifiant ou diplômant de niveau II et I (Licence et Master), de préférence au niveau III.
 1/4 des répondants déclarent vouloir suivre des formations d'amélioration des compétences.

32. ... et pour quelle(s) raison(s) ?

	Effectif	%
Non réponse	46	
En vue d'un changement de poste	17	11,4%
En vue d'un changement d'employeur	5	3,4%
En vue d'un enrichissement personnel	56	37,6%
Pour m'adapter aux évolutions professionnelles	69	46,3%
En vue d'une reconversion	15	10,1%
Autre	7	4,7%
Total/ interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 103 / Réponses : 169

Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Pour les répondants, **les raisons de suivre une formation** sont principalement de deux grands types :

- pour **s'adapter aux évolutions professionnelles** (46% des répondants)
- en vue d'un **enrichissement personnel** (37% des répondants).

Le changement de poste (11,4%) et la reconversion (10%), arrivent loin derrière.

L'âge a une incidence sur les réponses apportées à cette question :

Tri croisé : raison(s) de suivre une formation / Classes d'âge

	< 35 ans	35 - 45 ans	Plus de 45 ans	Total
En vue d'un changement de poste	16,4	7,9	5,4	10,1
En vue d'un changement d'employeur	5,5	2,6		3,0
En vue d'un enrichissement personnel	38,2	31,6	29,7	33,3
Pour m'adapter aux évolutions professionnelles	30,9	48,7	40,5	41,1
En vue d'une reconversion	9,1	5,3	13,5	8,3
Autre		3,9	10,3	4,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Le changement de poste intéresse plus fortement les moins de 35 ans.

L'enrichissement personnel et le souhait de s'adapter aux évolutions du métier concernent plus souvent les 35-45 ans que les autres catégories.

33. Dans les trois prochaines années, souhaitez-vous... ?

	Effectif	%
Conserver le même emploi dans la même entreprise	90	60,4%
Changer d'emploi ou de poste dans mon entreprise	22	14,8%
Changer d'entreprise au sein du secteur sport / animation	19	12,8%
Augmenter le nombre d'heures dans le sport / animation	9	6,0%
Quitter le secteur sport / animation	15	10,1%
Autres	8	5,4%
Non réponse	12	
Total/ interrogés	149	

Interrogés : 149 / Répondants : 137 / Réponses : 163

Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Pour 60% des répondants, le 1^{er} souhait est de conserver le même emploi dans la même entreprise. Les autres aspirations arrivent loin derrière :

- changer d'emploi ou de poste dans la même entreprise (15%)
- changer d'entreprise au sein du secteur sport/animation (13%)
- Seuls 10% disent vouloir quitter le secteur sport/animation. La quasi-totalité vient des entreprises de l'animation. Ce taux est inférieur à celui constaté lorsqu'on interroge l'ensemble des salariés sportifs ou animateurs pour lesquels il est en moyenne de 15 %.¹⁷

L'augmentation du nombre d'heures de travail dans le secteur n'est souhaitée que par 8% des répondants, en général du secteur sport.

34. Selon vous, quelles sont les principales évolutions que connaît actuellement votre poste d'encadrement/coordination ?

94 réponses obtenues que nous reproduisons intégralement en annexe.

Elles pointent plusieurs facteurs d'évolution :

- L'importance croissante voire l'envahissement des tâches administratives (de loin la modalité la plus souvent citée...).
- Le renforcement des exigences des financeurs et la nécessité de rendre compte de l'activité
- Les évolutions de l'environnement (juridique, économique...)

Ces points rejoignent les remarques plus générales qui sont formulées dans la dernière question de l'enquête.

¹⁷ Cf. enquêtes des observatoires de l'animation et du sport (2006 et 2008)

41. Avez-vous d'autres remarques à formuler sur les thèmes abordés par ce questionnaire ?

Question ouverte. 25 réponses obtenues que nous reproduisons intégralement ci-dessous.

- Animation et sport=secteur très intéressant, mais peu rémunéré, peu d'emploi et peu de perspective d'évolution.
- Ce secteur d'activité n'est pas assez valorisant au niveau des salaires.
- Dans notre association la mise en place de la convention "sport" s'est faite dans la douleur!! Beaucoup de personnel insatisfait, frustré de la non-reconnaissance et non valorisation du travail. Certaines tâches nous ont été retirées de nos fonctions avant la mise en place de la convention, afin de nous classer dans le groupe 4. L'ambiance et la motivation en ont pris un sacré coup!!
- Il pourrait être intéressant de prendre en compte les avis des personnes qui animent et qui n'ont pas de fonction d'encadrement de personnel
- J'attends avec impatience, les résultats de ces enquêtes pour voire les différentes difficultés des salaires dans le monde associatif.
- J'aurais souhaité connaître la finalité de ce questionnaire. Est-ce un recensement des profils à l'œuvre dans le champ de l'animation ou du sport?
- Je suis directrice d'un centre de loisirs maternel [...]. Actuellement je fais quatorze heures par semaine (dont 9 le mercredi) et 41 pendant les vacances scolaires. Or, ce temps ne me permet pas de mettre en place un projet pédagogique satisfaisant. Je passe plus de temps en gestion administrative. Ce lieu a démarré en septembre 2007 et la mairie a missionné l'association pour laquelle je travaille afin d'assurer la gestion de ce nouveau CLSH. Cependant le budget alloué n'est pas suffisant pour me donner plus d'heures de travail. Il y a un véritable problème dans ce sens. Les financeurs ne se rendent pas compte de la réalité du terrain. Si l'on ne veut pas se contenter de faire de la "garderie", il faut revoir le dispositif CLSH et les moyens alloués.
- Je suis épanoui dans mon travail mais la reconnaissance salariale ne me convient pas. Avec le développement de notre activité, je deviens l'homme à tout faire. Les membres bénévoles du bureau ne sont pas toujours très assidu face à leur tâche de secrétariat et administratif divers. Cela se reporte sur mon temps de travail qui augmente mais mon salaire reste fixe, 1168€ net!!!
- Le domaine de l'animation est un domaine très particulier. La réglementation du travail n'est pas adaptée. Comment formaliser 35 heures par semaine, lorsque le travail est saisonnier, des mois on travaille et d'autres non. Comment gérer les vacances?!! Alors qu'il y a pendant six mois de l'année des périodes de 5 jours non travaillés. Comment gérer les vacances alors que les mois, de PEC sont non travaillés... En soi ce n'est pas un problème mais nous sommes bien loin de la

- réglementation administrative non applicable pour nos activités.
- Les postes de cadre directeur demande de plus en plus de technicités et de compétences (gestion financière, ressources humaines, droit...) Le temps passé à la gestion de la structure se fait au détriment du projet social. Les relations directeur/salariés sont de plus en plus distantes du fait que les préoccupations des uns et des autres sont d'horizon différent. Ces postes nécessitent un engagement humain important, avec une part de bénévolat importante.
 - Manque d'informations et de relations entre les différents associations du secteur.
 - Mon association ne pourra pas me garder comme directrice à cause du manque de financement de mon poste, malgré le désir de mon bureau de me garder en poste CDI.
 - N'apparaît pas clairement l'aspect coordination/encadrement des bénévoles qui constitue pourtant une équipe à gérer et représente dans cette association 30 personnes (activités-administration).
 - Non merci!
 - Pour l'instant j'ai des missions de cadre, et une fonction équivalente. La reconnaissance par le statut G7 GCNS devra bientôt avoir lieu. Elle est prévue pour janvier 2009.
 - Professionnalisation des clubs= difficultés budgétaires qu'ils rencontrent pour appliquer les niveaux de rémunération permis par le CNS. Précarisation des emplois et difficultés à les faire perdurer.
 - Recrutement interne pour ce poste, que j'occuperai effectivement en septembre 2008. Cela explique les quelques cases non cochées.
 - Rémunération trop basse par rapport au temps passé sur le terrain. Convention collective pas adaptée au travail de maître d'armes, impossible à respecter. Lourdeurs administratives pour organiser des stages. Subvention de plus en plus basse. Je pense que le milieu associatif sportif ne se porte pas bien; il est en danger
 - Rien sur l'objet du questionnaire!!
 - Travail en zone rurale. Beaucoup de déplacements, horaires morcelées. Population dispersée, donc des petits groupes, donc des faibles revenus./ Plaisir de la création avec des groupes./ Participation active à l'animation en milieu rural, et peu développée culturellement.

CONCLUSION

LES ENTREPRISES DU SPORT ET DE L'ANIMATION EN AQUITAINE

L'Aquitaine représente environ 5% de l'ensemble national des 2 branches.

Les entreprises en Aquitaine, analysées au travers de leurs réponses aux enquêtes nationales des 2 observatoires de branche (sport et animation), présentent plusieurs caractéristiques intéressantes mais globalement similaires à celles des autres régions.

Pour l'animation,

- 1/3 des entreprises en aquitaine ont pour activité première, les activités d'éducation scolaire et périscolaires (contre 1/4 au plan national). Elles totalisent 870 salariés (hors contrat d'engagement éducatif).
- Les entreprises en aquitaine sont d'une taille légèrement plus grandes que la moyenne nationale : 46% ont moins de 6 salariés (contre 53% au plan national),
- Les 3/4 des salariés sont à temps partiels, proportion élevée mais identique à celle observée dans les autres régions.
- En Aquitaine en revanche, la proportion de CDD est légèrement supérieure dans la famille de métiers "animation". Ceci est très probablement lié à l'activité dominante "éducation scolaire et périscolaire" qui emploie traditionnellement plus de CDD.

Pour le sport,

- Plus de 90% sont des associations, avec une forte ancienneté (les 2/3 ont plus de 15 ans), mais pour qui l'emploi salarié est un phénomène plus récent ; 53% sont en effet devenues employeurs depuis moins de 10 ans. Elles totalisent environ 1000 emplois. Ces caractéristiques sont identiques au plan national.
- Les disciplines dominantes sont, le tennis (21% des entreprises) qui arrive en tête des disciplines mentionnées par les répondants aquitains, devant la gymnastique (18%). C'est l'ordre inverse à celui observé au plan national.
- Les 3/4 des entreprises sont mono-disciplinaires, comme au plan national.
- 43% ont moins de 1 salarié, et 24% ont 2 salariés. Au total, 70% des entreprises en aquitaine, ont moins de 2 salariés. En revanche, les entreprises de plus de 10 salariés concentrent 70% des effectifs (contre 60% au plan national), témoignant ainsi d'une présence plus forte en Aquitaine d'entreprises importantes, notamment dans le sport professionnel (de rugby et football).
- La proportion d'hommes est plus forte en Aquitaine (65%) que la moyenne nationale (58%), résultat sans doute de l'importance respective des différentes disciplines.
- La part de temps partiel est très élevée comme dans le reste de la France, soit les 2/3 au total.

- On note une présence plus forte en Aquitaine des salariés sportifs professionnels, liée également à la présence de plusieurs clubs professionnels tant en football (Girondins de Bordeaux) que de rugby (plusieurs clubs du top 14).
- Le taux des moniteurs et animateurs sportifs diplômés est élevé : 84%, dont 49% sont titulaires du BEES 1^{er} degré.

Au total, les spécificités des entreprises en aquitaine apparaissent faibles sur la plupart des critères analysés.

LES EMPLOIS D'ENCADREMENT- COORDINATION

UNE CATEGORIE COMPOSITE

Les emplois d'encadrement - coordination, qui constituent l'objet de la seconde partie de l'étude, ont un périmètre qui doit être précisé. Les enquêtes menées dans le cadre de l'étude ont permis d'identifier 3 catégories qui composent cet ensemble :

- En premier lieu **les salariés en situation de direction** dans les entreprises des 2 branches. Ils représentent 1/3 de notre échantillon. Nous incluons dans cette catégorie les directeurs ou directeurs adjoints. Beaucoup de très petites associations cependant n'ont pas de cadre dirigeant salarié, cette fonction étant directement assumée par les élus, soit partagée entre les élus et l'unique salarié, qui n'a pas pour autant le titre "directeur". Nous rattachons à cette catégorie les emplois de direction régionale situés dans les têtes de réseau.
- En second lieu, **les responsables de services, d'équipes ou d'équipement**, qui encadre de petites équipes. Ce 2^e groupe n'est présent que dans les entreprises d'une certaine taille comprenant plusieurs services ou équipes. Ces emplois représentent environ 1/3 de notre échantillon¹⁸.
- Enfin, les fonctions de **coordination techniques**, à distinguer de celles de d'encadrement hiérarchique proprement dites, étaient incluses dans le champ de l'étude mais elles sont plus difficiles à cerner car leur contour est nécessairement flou. Dans le cadre de l'enquête auprès des salariés, n'ont été retenus que les salariés classés en catégorie agent de maîtrise.

Un chiffrage estimatif réalisé dans le cadre de l'étude permet une évaluation du volume des emplois correspondant aux fonctions d'encadrement proprement dites, à l'exclusion des fonctions de coordination qu'il n'est pas possible de chiffrer précisément :

¹⁸ - Si l'on prend en compte les responsables de services présents dans le sport professionnel (soit 6 ou 7 par club), on peut considérer que cette catégorie est en réalité plus importante.

Animation	Sport	FPT	Total estimé
530 entreprises	805 entreprises		1335 entreprises
3% effectifs salariés soit 280 à 300 encadrants environ	2% effectifs salariés soit entre 60 et 100 encadrants environ	4% de la filière sportive 84 conseillers des APS 60 agents de catégorie A pour l'animation	500 à 550 emplois environ

Dans les entreprises de l'animation et du sport, ces métiers d'encadrement présentent des spécificités que les enquêtes ont permis de mieux cerner :

- **Spécificité liée au statut associatif**, impliquant un partage de la fonction de direction entre élus et salariés. Les lignes de partage de la fonction ne sont pas toujours clairement définies et surtout variables selon les structures. Il semblerait que les 2 secteurs gagneraient à clarifier les responsabilités et préciser les modalités d'exercice de la fonction de direction. La présence directe des élus semble plus importante dans le sport que dans l'animation.
- **Spécificité liée à la taille et à l'organisation des entreprises** : un grand nombre ne dispose pas d'encadrement mais fonctionne en revanche avec un ou deux salariés opérationnels (animateurs ou assimilés) qui, en plus de leurs fonctions opérationnelles assument la plupart des fonctions de l'entreprise : fonctions administrative, relations avec les partenaires, recherche de financement... Bien que ne bénéficiant pas du statut cadre et agissant sous la responsabilité des élus, ils se classent spontanément dans la catégorie des métiers de l'encadrement et ont le sentiment qu'ils assument de fait tout ou du moins une partie des responsabilités.
- **Spécificité liée à la culture du milieu associatif**, qui privilégie souvent dans l'accès aux fonctions d'encadrement, l'adhésion du candidat au projet associatif de préférence aux compétences techniques. Ces dernières, sont supposées acquises par l'expérience préalable dans les fonctions opérationnelles. Mais l'enquête montre que le modèle de recrutement évolue, et met plus volontiers l'accent sur la recherche de compétences acquises par la formation initiale ou par l'expérience extérieure. Aujourd'hui, plus de la moitié des encadrants enquêtés disent avoir accédé à leur poste par recrutement direct contre 30% "par promotion interne".

Sur la question centrale de la formation, l'enquête montre que la part de salariés en situation d'encadrement qui ont une formation initiale est variable selon le secteur.

- Elle est plus élevée dans le sport que dans l'animation mais ceci est lié au caractère réglementaire de la formation dans le sport.
- Globalement, plus de 30% des encadrants n'ont pas de diplôme professionnel (40% dans l'animation et 18% dans le sport). Il est intéressant de souligner que la part de non diplômés est plus élevée chez les plus jeunes ; autrement dit, **la**

formation professionnelle intervient plus souvent en cours de carrière, après l'accession à la fonction, et la part de diplômés intégrant les fonctions d'encadrement avec un diplôme reste faible.

- Dans l'animation, les 2 diplômes les plus cités dans l'enquête sont le DUT Carrières sociales et le DEFA ce qui s'explique sans doute par une offre aquitaine assez forte sur ces 2 diplômes.
- Dans le sport, ce sont les diplômes de la filière STAPS qui sont les plus présents¹⁹. On note en revanche un très faible nombre de BESS 2^e degrés.

Malgré un taux élevé de non diplômés, l'enquête montre une faiblesse des pratiques de formation continue : les 3/4 des encadrants n'ont pas suivi de formation professionnelle ces 3 dernières années ce qui est un taux faible comparé aux autres secteurs d'activité ; la moitié des encadrants souhaitent cependant suivre une formation à l'avenir, notamment dans le domaine .

Pour une part, il s'agit de formations diplômantes qui leur font défaut. Mais la majorité d'entre eux visent des formations d'amélioration des compétences, notamment dans les domaines de la gestion, du management, de la finance...

DES PISTES DE PROPOSITION

Deux pistes de travail se dégagent à l'issue de l'étude :

- 1) **La gestion des fonctions de direction et d'encadrement** des entreprises d'animation et de sport mériterait d'être améliorée et approfondie sous plusieurs angles :
 - o Celui d'une **meilleure définition des postes de direction et de leurs responsabilités**, car les enquêtes menées montrent qu'il subsiste une certaine confusion sur ce que recouvre la notion d'encadrement, ainsi que sur le partage des responsabilités entre élus et directions salariés.
 - o Une réflexion particulière devrait être menée dans les **très petites structures** où il n'existe pas de direction salariés, mais où les fonctions de direction sont de fait partagées entre les élus (le président le plus souvent) et un salarié non cadre. Ceci passe notamment par un travail de réflexion avec les élus associatifs qui sont concernés en premier chef, voire par des formations conjointes d'élus et de salariés en fonction de direction sur ces thèmes.
 - o **Un appui aux structures de taille moyenne** pour les aider à développer des approches de type GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) sur les emplois d'encadrement. Ce sont

¹⁹ - si l'on excepte le BEES 1^{er} degré qui n'est pas un diplôme préparant aux fonctions d'encadrement proprement dit.

en effet les entreprises de ce type qui recrutent en général des salariés en situation d'encadrement : directeurs, directeurs de service, responsables d'équipe ou responsables d'équipement.... Les questions qu'elles se posent, et sur lesquelles il serait souhaitable que les branches et l'OPCA puissent leur apporter un accompagnement, sont du type :

- Quels profils de postes et quels profils de recrutement à partir des compétences recherchées ?
- Quelle équilibre entre formation initiale et formation continue ?
- Comment gérer sur la durée les carrières des jeunes recrutés titulaires de formations initiales de type universitaire ? Quels compléments de formation apporter sur la fonction de direction ,
- Comment accompagner leur mobilité professionnelle y compris en dehors de l'entreprise ou du secteur ?

Cette réflexion devrait concerner les élus et les directions salariés des entreprises.

2) L'offre régionale de formation en direction des encadrants de ces 2 branches devrait être améliorées dans plusieurs directions :

- **L'offre de formation continue** sur les thèmes intéressants les salariés en situation de direction : management, gestion financière, gestion du personnel et gestion des ressources humaines... Les modalités devraient être adaptées aux disponibilités des intéressés.
- Une partie de cette offre de formation continue devrait être conçue sous **forme modulaire** de façon à pouvoir s'intégrer dans un parcours de type qualifiant et/ou diplômant. Ceci permettrait de répondre aux souhaits exprimés par une partie des salariés enquêtés. Cette approche pourrait d'ailleurs ne pas être limitée aux secteurs sport et animation et s'inscrire plus largement dans une offre qualifiante de formation aux différents aspects de la fonction de direction s'adressant à l'ensemble de l'économie sociale, et ce afin de faciliter la mobilité professionnelle.
- Cette évolution permettrait de sortir d'une logique trop exclusivement centrée sur le développement d'une offre de formation initiale de niveau I et II, dont l'étude permet de constater qu'elle ne répond pas entièrement aux attentes des entreprises et des salariés pour ce type de poste.

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

SERVICES MUNICIPAUX ET ENTREPRISES DE A A C

Raison sociale	Service des Sports	Service Jeunesse	A	B	C
Branche	Coll. Terr	Coll. Terr	Sport	Animation	Sport
Date de création		1996	1907	1994	1907
Histoire, projet	Le service technique gérait le service des sports auparavant.	. Créé à partir du service des centres de vacances. . 2 associations locales ont été municipalisées (dont le BIJ)	Ancien patronage. Maison de quartier depuis 1987. 2,5 millions d'euros de budget. Environ 5000 adhérents.	Centre de culture scientifique, technique et industrielle de la région Aquitaine	Ancien patronage. Maison de quartier depuis 1992. 1,5 millions d'euros de budget. Environ 4000 adhérents.
Activités	. Gestion et entretien des terrains et équipements sportifs (dont une piscine municipale) . Préparation et organisation d'événements en lien avec la mairie et les associations	Activités culturelles, sportives, multimédia, séjours vacances, maisons de quartier...	. Pôle Sports : 18 sections sportives. Les sections sont dirigées par des bénévoles. . Pôle culture, loisirs (dont une école de musique) . Pôle jeunesse (dont halte garderie, CLSH)	. Animation et actions éducatives : expositions, ateliers découverte . Gestion d'événements : fête de la science, nuit des chercheurs, expo sciences... . Publication d'informations scientifiques et techniques . Ingénierie d'animation culturelle . Location du site à des tiers	. Pôle sports . Pôle socio- culturel . Pôle animation (notamment 3 centres de loisirs)
Nb de salariés	52 agents (dont 47 titulaires)	31 agents permanents + des vacataires	128 (dont 27 permanents CDI et 4 CDD)	110 (dont 26 salariés TC, 3 MAD)	82 salariés - 25 ETP (6 à 7 personnes à temps complet)
Nb d'encadrants/ coordonnateurs	1 + 1 + 6	3 cadres, 1 responsable administratif, 4 animateurs responsables	5 TC + 3 TP	3 MAD + 5 cadres salariés	2

Raison sociale	Service des Sports	Service Jeunesse	A	B	C
Intitulés des postes d'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur du service des sports . Agent de maîtrise principal . Agents de maîtrise - chefs de secteur 	<ul style="list-style-type: none"> . 1 directeur de service . 2 directeurs adjoints (centres de loisirs et de vacances ; jeunesse) . 1 responsable administratif . 1 responsable BIJ . 1 responsable Pessac animation . 1 directeur de centre de loisirs maternel . 1 directeur de centre de loisirs primaire 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur . Directeur de l'école de musique . Directeur du pôle culture/loisirs . Directeur du pôle jeunesse . Directeur de halte garderie . Directeur ALSH n°1 (TP) . Directeur ALSH n°2 (TP) . Directeur ALSH n°3 (TP) 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur . 2 Responsables conseil, accompagnement, produits nouveaux . Responsable administration gestion . Directeur de production, coordination des activités . Responsable animation et actions éducatives . Responsable promotion . Responsable actions industrie et recherche 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur général . Responsable animation
Profils actuels : diplômes	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur : Licence Beaux Arts, BEESAN, concours interne de conseiller des APS. . Agents de maîtrise : concours de la filière technique, techniciens espaces verts ou voirie. 	<ul style="list-style-type: none"> . Les 3 cadres A : formation universitaire loin de l'animation. . Les 4 responsables : 2 DEFA, 1 DUT. 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur : autodidacte . Directrice halte garderie : licence psychologie et formation sociale . 3 ont le DUT CS. . Le directeur de l'école de musique a ses diplômes de musique . Les autres : BE 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur : universitaire, MAD . 2 responsables conseil... : formation pour adultes, économie gestion, MAD . Directrice administration gestion : comptable expérimentée . Directeur de production : animateur et longue expérience dans le club sciences. Ancien responsable d'animation à dans l'association. . Responsable d'animation : DEA biologie, rentrée comme animatrice puis formatrice d'animateurs . Responsable promotion : animateur internet au départ . Responsable AIR : DESS économie, est rentrée par la fête de la science 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur général : 3e cycle aménagement du territoire . Responsable animation : BAFD
Profils actuels : âge	Quarantaine. Le directeur a lui 52 ans.	De 30 à 45 ans	Entre 25 et 32 ans. Ils sont plus jeunes que les autres salariés	Entre 30 et 40 ans pour les cadres salariés. La responsable administration a 55 ans.	Entre 40 et 50 ans.

Raison sociale	Service des Sports	Service Jeunesse	A	B	C
Profils actuels : parcours	Promotion interne, concours FPT. Les agents de maîtrise appartiennent à la filière technique.	Tous issus de l'animation. 2 animateurs responsables travaillaient dans des associations qui ont été municipalisées	Promotion interne, ancienneté	Promotion interne pour les cadres salariés. Contrat avec une société de conseil pour les 2 MAD.	Promotion interne, ancienneté
Taille et nature des équipes	. Directeur : 5,5 postes . Agents de maîtrise - chefs de secteur : équipe de 2 à 5 personnes pour une installation sportive.	. RAF : 4 salariés . Responsable BIJ : 0 . Responsable animation dans la ville : 6 animateurs et 2/3 saisonniers . Un centre de loisirs représente 4 animateurs permanents et une vingtaine de saisonniers.	. Directeur : 7 personnes (administratif + maintenance) . Halte garderie : 5 salariés . Ecole de musique : 17 intermittents . Culture et loisirs : 17 TP . Jeunesse : 1 à 2 . Halte-garderie : 5 . ALSH n°1: 13 . ALSH n°2 : vingtaine . ALSH n°3 : 2	. Les 2 responsables conseil... n'ont pas d'équipe à leur service . Directrice administration : 1 . Directeur de production : environ 5 salariés + temporaires . Responsable animation : 3 permanents + soixantaine temporaires . Responsable promotion : 5 . Responsable AIR : 5	. Directeur général : 5 personnes (dont 4 à TP) . Responsable animation : environ 25 salariés TP
Lien hiérarchique		Oui	Oui	Oui Le directeur de production doit aussi coordonner d'autres services pour les événements	Oui
Responsabilité, autonomie		. Responsabilité budgétaire, de gestion d'équipe (horaires de travail, planning) mais les responsables ne sont pas dans les jurys de recrutement.	. Ils participent aux recrutements dans leur service . Ils font le planning et organise le travail et les événements . Ils participent à la recherche de subventions . A part le directeur, les cadres sont très peu associés à la préparation du budget	. Le budget est principalement élaboré par la comptabilité et 1 responsable conseil... . Ils recrutent leur personnel, font les plannings, les préforment avec une expo, les évaluent	. Le budget est principalement élaboré par le directeur général, en concertation seulement avec le responsable animation. . Les dossiers de subvention sont faits par le directeur général - certains bénévoles gèrent des petits mécénats.

Raison sociale	Service des Sports	Service Jeunesse	A	B	C
Relations professionnelles			<ul style="list-style-type: none"> . Distance entre le conseil d'administration et les salariés (y compris cadres) . La réunion de direction est limitée au directeur et aux élus bénévoles . Les cadres font aussi leur travail d'animateur - le contact est fort avec la base. 		
Position dans la CCN	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur : conseiller des APS. . Agents de maîtrise : 	<ul style="list-style-type: none"> . 1 Directeur : cadre A, attaché principal . 2 directeurs adjoints : cadres A, attachés. . 1 RAF : catégorie B . 4 animateurs territoriaux, catégorie B 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur : 7 . Directrice halte garderie : 6 . Les autres : 4 et 5 	Les 5 cadres salariés sont au groupe 7	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur général : groupe 7 . Responsable animation : 5, non cadre
Besoins d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> . La taille des équipes est stable, limitée par la dimension de l'équipement sportif et le budget municipal . Des départs en retraite pour certains agents de maîtrise. 	<ul style="list-style-type: none"> . Peu de budget disponible pour l'animation. Stabilité des effectifs. . Attractivité de la FPT stabilité professionnelle, position centrale de la collectivité sur son territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> . D'abord, renforcer les postes existants . Si dans l'avenir, défection et épuisement de l'encadrement bénévole dans les grosses sections sportives, il faudra recruter. Mais le budget est très limité. 	<ul style="list-style-type: none"> . Stabilité des postes d'encadrement . 1 poste de cadre pourrait être créé : relations avec les visiteurs du site Internet et diffusion transversale de l'information dans les services 	<ul style="list-style-type: none"> . L'association désire que la responsabilité des pôles sport et socio- culturel soit assurée par des bénévoles . Pas de besoin d'emploi
Profils recherchés	Très peu de chefs de secteur connaissent le milieu sportif avant d'y travailler. Les chefs de secteur circulent dans les services municipaux et ne sont affectés au sport qu'à l'occasion.	Profils difficiles à trouver : capacité pédagogique, aptitude à l'encadrement, capacité de réflexion et d'élaboration de projets + capacité de gestion propre à la FPT (gestion comptable, règle de statut des personnels)	<ul style="list-style-type: none"> . BP JEPS, avec des formations courtes en management et organisation du travail. . Connaissance limitée des diplômes supérieurs existants 		Disponibilité, écoute, rigueur administrative, profil universitaire de préférence mais non exclusivement

Actions de formation menées		Des formations courtes ou des stages liés à la mairie : management, gestion administrative. Egalement, un BEATEP passé en interne.	Licences professionnelles, BE 2e degré.	Avec un budget limité, la direction a fixé des priorités : sécurité, webmestre, documentation, maintenance.	Perfectionnement bureautique
Besoins de formation continue		Formations courtes, de spécialisation (toxicomanie, réglementation Jeunesse et Sports)	. Méthodes de travail, organisation du travail, management, communication avec l'équipe : formations courtes. . Pour le poste de directeur, imaginer des formations conjointes directeur et président de l'association sur des sujets stratégiques (évolution de la masse salariale, objectifs à 10 ans...) . Partage d'expérience et formation entre directeurs venus de plusieurs associations (mise en application de la CCN, finances...)	. Management : des cas de refus d'autorité de la part des cadres.	. Conduite de projet, management

<p>Evolution des compétences et des métiers</p>	<p>. Evolution technique du matériel pour l'arrosage (plus économe), notion de programmation, d'électronique . Produits utilisés (pollution). Nécessité de tenir compte de la réglementation européenne.</p>	<p>. Raréfaction des sources de financement, qui implique un besoin de réorganisation des dispositifs, un meilleur partage entre les services (jeunesse et éducation notamment ; le service éducation de la ville gère 2 centres de loisirs). . Besoin de mise en cohérence de la multiplicité des dispositifs. Les différents partenaires institutionnels veulent chacun leur propre coordonnateur alors que sur le terrain les interlocuteurs sont les mêmes et ont les mêmes questions à traiter.</p>	<p>. Plus de participation à l'élaboration du budget, à la recherche de subventions.</p>	<p>. Basculer d'une culture de production (respect des normes...) vers une culture de service (la culture est coproduite par le client et par les animateurs).</p>	<p>Part grandissante des activités de gestion</p>
--	---	---	--	--	---

SYNTHESE DES ENTRETIENS (ENTREPRISES D A H)

Raison sociale	D	E	F	G	H
Branche	Animation	Animation	Sport (en cours)	Animation	Sport professionnel
Date de création	1946	1948	1965	1963	1881
Histoire, projet	Foyer de jeunes et d'activité populaire. Créé par des enseignants.	Promouvoir et développer l'action éducative, sociale, et culturelle en faveur des enfants. Plus de 2 millions d'euros de CA.	Promouvoir l'accès du plus grand nombre aux vacances et aux loisirs sportifs.	8,4 millions d'euros de budget. Environ 15 000 personnes accueillies. Plus de 500 bénévoles.	Sport professionnel, Ligue 1.
Activités	. Pôle enfance. Fonctionne avec des professionnels. . Pôle adultes (randonnée, canoë kayak, opéra bus). Fonctionne avec des bénévoles.	. Animation (centres de loisirs, accueil périscolaire...) . Accompagnement et conseil en développement . Formation . Animation . Information et édition	. Vacances sportives (de 7 à 17 ans, de 18 à 40 ans). . Loisirs sportifs (gestion déléguée d'équipements sportifs, animation et événementiel par le sport) . Formation professionnelle aux métiers du sport et de l'animation Gestion de 3 sites de regroupement.	Gestion de 13 équipements : 10 centres d'animation, 1 auberge de jeunesse, 1 mur d'escalade, 1 service d'accompagnement vers l'emploi.	. Sport professionnel . Sport amateur . Centre de formation . Vente de produits dérivés du sport
Nb de salariés	Environ 50 salariés - 7 ETP.	120 salariés - 60 ETP	60 permanents - jusqu'à 500 salariés pendant l'été.	250 salariés (nombre total de salariés sur l'année 2007 : 380).	185 salariés permanents : 98 dans le sportif 87 dans l'administratif 450 intermittents.
Nb d'encadrants/ coordonnateurs	3	12	28	17+10+2	12

Raison sociale	D	E	F	G	H
Intitulés des postes d'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur . Animateur - directeur du centre de loisirs maternel . Animateur - directeur du centre de loisirs primaire 	<ul style="list-style-type: none"> . 1 directeur départemental (salarié par la fédération nationale) . 1 directeur des services éducatifs . 1 comptable . 3 coordonnateurs . 6 responsables de structure . 2 animatrices départementales (dont 1 détachée) 	<p><u>Au niveau de la plate forme régionale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . 1 Directeur du pôle littoral . 1 Délégué régional au développement . 1 Responsable des ventes . 1 Chargé de mission formation et responsable administratif. . 1 responsable animation événementielle <p><u>Au niveau territorial :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . 3 Directeurs de site de regroupement . 3 Directeurs adjoints . 3 gestionnaires comptables . 3 chefs cuisinier . 3 responsables des activités . 3 responsables administratifs . 5 directeurs de centre 	<ul style="list-style-type: none"> . 1 Directeur général . 1 chef de service RH . 1 chef de service finances . 2 chargés de mission (commission pédagogique, gestion des horaires et analytique RH) . 12 directeurs de centre . 10 directeurs adjoints de centre . 2 responsables d'animation (dans les centres sans adjoint) 	<ul style="list-style-type: none"> . 1 Directeur général . 9 Cadres - chefs de service : communication, administration et finance, merchandising, marketing, billetterie, restauration, média, moyens généraux, sécurité. . 1 Entraîneur principal sport pro . 1 Entraîneur principal sport amateur et centre de formation
Profils actuels : diplômes	<p>Les 3 sont titulaires du DEFA (dont 1 avec le DUT, et 2 venant de la formation professionnelle).</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur départemental : Maîtrise de droit des affaires, Master IEP en cours . Directeur des services éducatifs : FI en comptabilité, BEATEP, ancien coordonnateur dans l'association. . 3 coordonnateurs : Histoire de l'art, comptabilité, DUT animation, avec tous une expérience d'animateur . 6 responsables de structure : niveau scolaire modeste, CAP petite enfance, BAFD, BP JEPS. 	<ul style="list-style-type: none"> . Souvent, diplôme de moniteur sportif doublé d'une formation supérieure. Formations internes (marketing, gestion, management) ou externes (écoles de commerce, université). . Responsables des activités : souvent des BE 2e degré . Chefs cuisinier : CAP ou BEP. 	<ul style="list-style-type: none"> . Chargés de mission : bac + 5 administration/gestion des entreprises, universitaire. . Directeurs de centre : DEFA ou DUT avec expérience, ou maîtrise de lettres, de sociologie... . Directeurs adjoints : DUT avec expérience . Responsables d'animation : animateurs généralistes, niveau bac + 2. 	<ul style="list-style-type: none"> . Les entraîneurs ont le diplôme d'entraîneur joueur professionnel (brevet fédéral), ou d'entraîneur formateur de football. . Les autres cadres ont des diplômes d'écoles de commerce, de comptabilité/gestion, de marketing...

Raison sociale	D	E	F	G	H
Profils actuels : âge		Entre 35 et 40 ans 1 coordonnateur proche de la retraite	De 35 à 50 ans. Dans les sites de regroupement, les chefs cuisinier et les responsables des activités gèrent des équipes jeunes.	Entre 35 et 60 ans. Les premiers départs à la retraite arrivent.	Environ 45 ans.
Profils actuels : parcours	Promotion interne et grande ancienneté dans l'association	Promotion interne, formation universitaire hors de l'animation couplée avec un engagement dans l'association	La mobilité interne est la plus favorisée. Formation interne et formations diplômantes (Master). Pour les postes de gestionnaires comptables, le recrutement est fait surtout à l'extérieur.	Niveau bac + 2 minimum, avec des profils universitaires divers. Expérience confirmée de l'animation. Formation continue en gestion financière.	Les entraîneurs sont des anciens joueurs pro expérimentés, qui ont passé les brevets fédéraux. Les autres cadres viennent d'autres secteurs économiques, et ne sont pas nécessairement des connaisseurs du sport.
Taille et nature des équipes	Directeur : 5 personnes (dont les 2 animateurs - directeurs) Animateur - directeur de centre de loisirs : une dizaine d'agents par centre, avec des variations selon les saisons.	Directeur des services éducatifs : 110 Les coordonnateurs : entre 30 et 40 sals. Les responsables de structure : 2-3 sals. Les 2 animatrices départementales coordonnent occasionnellement des salariés et des bénévoles	Au niveau de la plate forme régionale, les équipes sont entre 2 et 5 personnes, sauf l'équipe animation événementielle (15). Directeur de site de regroupement : entre 100 et 160 salariés l'été. Gestionnaire comptable : 5 sals. Chef cuisiniers : quinzaine. Responsable des activités : jusqu'à 80 moniteurs éducateurs. Responsable administratif : 2-3 sals.	Un centre : 15-20 personnes. Chef de service RH : 3 agents Chef de service finances : 14	Communication : 2 Administration et finance : 12 Merchandising : 22 Marketing : ? Billetterie : 4 permanents (80 personnes le jour du match) Restauration : 6 Média : 3 Moyens généraux : 3 Sécurité : 2 Sport pro : 5 entraîneurs secondaires Sport amateur : 7 entraîneurs secondaires
Lien hiérarchique	Oui pour le directeur. Non pour les 2 animateurs -directeurs de CL.	Oui pour le directeur des services éducatifs et les 3 coordonnateurs Non pour les autres	Oui au sein du pôle littoral (sites et centres). Oui au sein des services de la plate forme régionale.	Oui pour tous, y compris les directeurs adjoints de centre. Non pour les responsables d'animation.	Pour le secteur sportif, les entraîneurs principaux sont responsables devant le président bénévole. Pour le non sportif, les cadres sont responsables devant le directeur général.

Raison sociale	D	E	F	G	H
Responsabilité, autonomie	<p>. Le directeur élabore le budget avec les élus, participe aux recrutements . Les animateurs - directeurs de CL sélectionnent les candidats mais ne décident pas des recrutements. Ils ne participent pas à l'élaboration du budget : c'est la mairie qui vote le montant des prestations d'animation. Ils continuent aussi à exercer à hauteur de 15% de leur temps leur métier d'animateur.</p>	<p>. L'élaboration du budget (encadré par des DSP) se fait par le comptable, le directeur départemental, le directeur des services éducatifs et les élus . Le recrutement est fait par les coordonnateurs . Les relations avec les partenaires sont le fait du directeur départemental et des animatrices départementales.</p>	<p><u>Plate forme régionale :</u> . Le directeur du pôle littoral est le supérieur des directeurs de site. . Les autres services sont en appui/coordination ou en exclusivité sur certains domaines (DSP, conventionnements, ventes). <u>Niveau territorial :</u> . Directeur de site de regroupement : chaque site est autonome (administration, gestion) et fait appel à des services experts au national ou au régional. . Le directeur de centre prépare son budget et partage son recrutement.</p>	<p>. Le directeur général recrute les directeurs de centre, est responsable de la gestion de l'ensemble de l'association. . Les chefs de service RH et finances n'ont pas de pouvoir décisionnel sur le budget et les RH de leur service. . Les directeurs de centre participent à l'élaboration du budget et au recrutement. Ils sont responsables de l'administration/gestion de leur centre. . Les directeurs adjoints de centre secondent les directeurs. Ils sont responsables sur le terrain de l'amplitude horaire, des vacances. . Les responsables d'animation exercent une fonction de coordination/management dans les centres sans adjoint, mais sans compétence budgétaire ou financière.</p>	<p>. Le directeur général a une large délégation. . Les chefs de service ont une large délégation pour la sélection de leurs collaborateurs. Les budgets sont élaborés avec la direction générale. . Les entraîneurs principaux choisissent leurs entraîneurs secondaires, leurs kinés, et les joueurs amateurs. Pour les joueurs professionnels, l'entraîneur principal donne son avis.</p>
Relations professionnelles	<p>Bonne articulation entre le conseil d'administration, le bureau et le directeur salarié.</p>	<p>Les coordonnateurs : poste de grand écart entre la supervision des activités des animateurs et la participation à la politique de la ville, aux instances territoriales.</p>			

Raison sociale	D	E	F	G	H
Position dans la CCN	<p>. Directeur : 8 . Animateur - directeur de centre de loisirs : groupes 5 et 6.</p>	<p>. Directeur des services éducatifs : 7 . Comptable : 6 . Coordonnateurs : 6 . Responsables de structure : 5 . 1 animatrice départementale : 5</p>	<p>Dans l'accord de l'association, tous sont des cadres. L'expression "coordonnateur" n'est pas utilisée.</p>	<p>. Directeur général : 9 . Chefs de service : 7 . Chargés de mission : 7 . Directeurs de centre : 7 . Directeurs adjoints de centre : 6. . Responsables d'animation : 5.</p>	<p>Dans la charte du football professionnel, les entraîneurs principaux ont le statut cadre, dans un grand club. Les entraîneurs secondaires n'ont pas le statut cadre. Dans la convention des administratifs et assimilés du football, les chefs de service ont le statut cadre. Des salariés (contrôleur de gestion, kinés) ont le statut cadre mais n'encadrent pas d'autres salariés.</p>
Besoins d'emploi	<p>Tout dépend de la nouvelle municipalité issue des dernières élections et des nouveaux services d'animation souhaités.</p>	<p>Les besoins existent car il faut toujours remplacer les salariés qui évoluent vers d'autres structures (turn-over). Crainte que lors du départ à la retraite du comptable, une personne d'un si haut niveau ne puisse pas être recruté avec la même rémunération</p>	<p>Peu de besoins. Pourvus en interne en général.</p>	<p>Besoin de 2 personnes par an, en raison du turn-over.</p>	<p>Pas de besoin aujourd'hui. Pas de problème de recrutement car beaucoup de candidats (entraîneurs comme cadres administratifs). Postes plutôt pourvus en interne.</p>

Raison sociale	D	E	F	G	H
Profils recherchés	D'expérience, le DEFA donne un bon profil. Le BEATEP, les BP, et même le DUT donne moins de recul pour l'exercice des fonctions d'encadrement.	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur service éducatif : Grande maîtrise du projet et des valeurs de l'association, capacité à écrire (niveau Master), notion de politique et d'administration. . Coordonnateurs : DEFA, DUT. . Comptable : un niveau élevé en comptabilité . Nécessité de partager l'engagement de l'association : ne pas seulement se positionner comme des techniciens de l'animation. Pour le recrutement, les BP JEPS ou BAFD impliqués dans l'association sont préférés aux diplômés de l'animation. 	Des gestionnaires, des managers, avec une connaissance du sport (filière sportive).	<ul style="list-style-type: none"> . Cadres qui suivent des actions de formation continue. . Directeurs qui acceptent la mobilité entre les centres. . Directeurs : la promotion interne est privilégiée, sinon DEDPAD ou maîtrise et grande expérience. . "On ne prendra jamais un débutant pour un poste de cadre". 	
Actions de formation menées	<ul style="list-style-type: none"> . DEDPAD commencé mais abandonné. . Formations courtes en bureautique 	<ul style="list-style-type: none"> . Pour les coordonnateurs : DUT passé à l'interne, et BP JEPS par VAE . Des formations courtes : politique publique, logiciel de paye pour la comptable, participation à un colloque. . Sur les 120 salariés, plus de 30 partent en formation sur le plan de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Actions de formation internes : relations avec les collectivités locales, stratégie territoriale, tableaux de bord, gestion économique des centres, réglementation Jeunesse et Sports, hygiène vétérinaire cuisine... . Formations diplômantes : Master management et gestion du sport et du développement territorial, écoles de commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> . Actions d'adaptation au poste de travail . Formations collectives in situ : environnement et développement durable, multimédia, accompagnement de scolarité. . 1 DEDPAD en cours, 1 DUT par VAE. 	<ul style="list-style-type: none"> . Les entraîneurs ont des formations obligatoires tous les ans ou tous les 2 ans dans le cadre des brevets fédéraux (administration, sciences biologiques, sciences humaines, travail personnel...) . Une formation qualifiante en informatique a permis à un cadre de devenir responsable informatique.
Besoins de formation continue	Informatique, gestion, comptabilité et finances. Auparavant, les animateurs écrivaient à la main des notes et les secrétaires saisissaient. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.	Les élus associatifs étaient préoccupés des compétences en comptabilité/gestion car gestion de délégations de service public. Dans les faits, les 2 plus hauts cadres sont de formation fiscalité/comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Management, . Pilotage économique . Ancrage territorial . Projet et conduite de projet 	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion financière. . Management du personnel, pratique de la distanciation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Les cadres non sportifs demandent peu de formation et partent peu (manque de disponibilité).

Raison sociale	D	E	F	G	H
<p>Evolution des compétences et des métiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Compétences de gestionnaire . Travail avec les partenaires nouveaux (clubs sportifs, structures de parents, services sociaux, Education Nationale) 	<ul style="list-style-type: none"> . Tous les postes sont appelés à évoluer, vers une gestion de type entreprise : plus de rigueur dans la comptabilité, la gestion : droit du travail, gestion administrative et sociale du personnel (gestion des parcours professionnels), relation avec le politique et les collectivités. . Les coordonnateurs feront monter et descendre de l'information. Ils ne pourront plus se contenter d'être de bons pédagogues. . L'évolution des réglementations n'impacte que le directeur des services ou le directeur départemental. 	<ul style="list-style-type: none"> . Directeur de site de regroupement : position plus stratégique et plus politique (contacts avec les élus), management des directeurs, pilotage du site. . Délégué régional au développement (surtout du secteur loisirs) : nouvelle fonction, avec une forte dimension de représentation. . Dans les loisirs sportifs, nouveau métier de gestionnaire de complexe aquatique (Master STAPS et BEESAN). . Gestionnaire comptable : le travail de "l'intendant comptable" s'est élargi et ne se fait plus au niveau d'un centre. Il doit fournir un état des lieux et une vision comptable. . Chefs cuisiniers : équipes plus importantes. . Responsables d'activité : encouragés à créer des synergies avec les centres voisins. . Directeurs de centre : élargissement de leurs compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> . Savoir administrer tous les conventionnements. . Etre capable de discuter des contenus et des aspects financiers. . Probablement, dans les années à venir, moins de salariés feront l'ascension en interne car les exigences et le niveau de culture générale sont croissants (administration, finances, management du personnel). . Pas de profil type privilégié, mais une variété de profils, avec un niveau minimum pour les cadres de bac + 3 ou 4. 	<ul style="list-style-type: none"> . Pour le directeur administratif et financier : prendre en compte les nouvelles réglementations fiscales et sociales. . Besoin plus fort en matière de système d'information . Les effectifs des équipes de merchandising et média sont en croissance. . Il n'y a pas de "coordinateur" dans l'entreprise.

ANNEXE 2 . REPONSES A LA QUESTION 34

Selon vous, quels sont les principales évolutions que connaît actuellement votre poste d'encadrement - coordination ?

94 réponses obtenues

- *Accroissement dimension territoriale du projet. Passage de concertation d'objectifs avec différents partenaires territoriaux.
- *Adaptation aux changements politiques
- *Application de la convention nationale du sport
- *Aucune
- *Augmentation de la charge de travail et le salaire reste identique
- *Augmentation de la multitude des tâches à accomplir.
- *Augmentation des responsabilités
- *Augmentation du travail administratif, réglementation.
- *Beaucoup de compte rendu ou rapport à effectuer "on se demande qui peut bien les lire et à quel moment?"
- *Beaucoup de travail dans le registre administratif et financier
- *Beaucoup plus de responsabilité (vu le nombre croissant des élèves) et d'animation
- *Besoin de compétences dans la gestion administrative et financière de plus en plus importante.
- *Connaissance du droit, de la gestion des RH
- *Construction d'un nouveau centre d'activités socio-culturelles avec des nouvelles activités.
- *Contraintes législatives de plus en plus importantes. Augmentation des financeurs privés par palier au désengagement de l'Etat.
- *De plus en plus de contraintes et de moins en moins de temps de formation.
- *De plus en plus loin du terrain. Se rapproche dangereusement du travail de bureau.
- *Dérive administrative. Chaque administration a des critères particuliers. Dossier de subvention, bilan action annuel,...
- *Des attentes/ fonctions/ au secteur socioculturel
- *Développement important des évaluations, des recherches de financement de l'administratif au détriment de l'action.
- difficulté financière: baisse des aides publiques et baisse du pouvoir d'achat.
- dimension sociale (écoute, disponibilité...), humaine et législative
- *Directeur de l'équipement. / Coordinateur des projets au Conseil Général.
- *Directeur sportif
- direction adjointe de la structure
- *Embauche au sein des services commerce, artisanat, des chambres consulaires.
- *Etre polyvalent dans mon secteur (activités nautiques). Pour plus de travail pour pérenniser l'emploi, monter des projets.
- *Evoluer vers une coordination régionale de structure associative agissant pour le patrimoine
- *Evolution des différents statuts du personnel suite au changement de communauté des communes
- *Evolution du contexte partenarial (nature des partenaires= diversité et mode de contractualisation)
- *Evolution en terme d'amélioration de mes conditions de travail, de niveau de rémunération, de reconnaissance du travail accompli.
- *Evolution juridictionnelle et les techniques financières
- *Evolution??? Perte de sens vis à vis du public car trop de temps utilisé aux tâches administratives(dossier, projet...)
- *Evolutions juridiques de l'environnement très rapides (collectivités locales, RGPP...°
- *Exigence accrue. Doit être au fait de ce qui se fait dans une entreprise traditionnelle (relation sponsors...)
- *Faire face à la volatilité de la demande

- *Gérer de plus en plus seule l'association. Mauvaise évolution
- *Gestion du personnel
- *Gestion du personnel de plus en plus "pointue"
- *Gestion financière plus pointue due aux recherches incessantes de financement et non perennes.
- *Il est de plus en plus difficile de pouvoir faire son métier d'animateur. Les lourdeurs administratives et fiscales nous mènent la vie dure.
- *Je ne sais pas
- *La fonction du personnel prend de plus en plus de temps
- *La gestion du personnel salarié devient de plus en plus prenante.
- *La juste valorisation de mon statut de cadre.
- *La non motivation. L'individualisme dans le travail. La précarité du travail.
- *La pérennité de mon emploi, étant sérieusement menacé, il n'y a que très peu de chance que mon poste évolue.
- *La recherche de financement
- *L'augmentation des domaines de compétences où il faut intervenir, du "terrain" à l'administratif
- *Le fait de ne plus pouvoir travailler dans la durée./ Obligation de "gérer" la précarité et ses conséquences sur l'équipe.
- *Le paysage de la formation sport est en train de changer.
- *Le temps de recherche de financement s'accroît de plus en plus au détriment de la réflexion et des projets.
- *Le volume de travail administratif est plus important. Le rôle politique.
- *Les aides à la formation des emplois aidés n'existent plus, nous devons essayer d'assurer ces formations en interne lorsque c'est possible.
- *Les compétences techniques. Les rapports humains. Rigueur et assiduité.
- *Lourdeur administrative croissante. Difficultés financières, complexité de la gestion humaine elle aussi croissante.

- *Malheureusement nous sommes de plus en plus mobilisés par les lourdeurs administratives (demandes de subvention, justificatifs, évaluation...) et beaucoup moins sur le terrain en tant que superviseurs, conseillers...
- *Mise en place de la CCNS et des avenants qui vont suivre
- *Mise en place des CTS sur les pôles Espoirs
- *Mise en place du schéma directeur des écoles de musique . Structuration du réseau "entre deux vers". Stabilisation des conventions avec le conseil général.
- *Mon poste doit évoluer vers plus d'encadrement, de délégation, et se concentrer plus sur le contrôle et l'organisation.
- *Mon poste évolue en fonction des besoins du terrain et du service demandé
- *Multiplication des tâches administratives
- *Par la taille croissante de l'association, il évolue vers la coordination des directeurs de service donc une approche globale de tous les secteurs. Vers une dimension 1/2 DRH et 1/2 politique.
- *Plus de gestion liée au dispositif. / Plus de recherche de financement
- *Plus de représentation, de réunions et d'administratif
- *Plus de responsabilités données par le CA./
- *Plus d'autonomie dans le travail et la prise de décision.
- *Plus de temps passé dans la gestion financière et recherche de financements pour pérenniser la structure et maintenir les emplois. Mise en adéquation du fonctionnement de la structure avec la législation en général et plus particulièrement mise en place d'un réel dialogue social et respect, uniformité avec le droit du travail.
- *Plus d'indépendance par rapport au CA

- *Précarisation financière des structures;
- *Précarisation des salaires; Relation avec la constitution, Recherche de financement
- *Professionnalisation et exigences accrues dans le domaine de la GRM.
- *Répondre à des commandes institutionnelles
- *Responsabilité
- *S'informer sur les nouvelles réglementations./ S'adapter au désengagement de l'Etat
- *Sociales

- *Surcharge de travail administratif au détriment des projets. Gestion du temps très difficile et des aspects financiers.
- Travailler plus et gagner autant!
- Trop de tâches administratives
- *Une augmentation du temps de travail sur l'administratif dû à l'augmentation des activités.
- *Utilisation d'internet et du web
- Vers plus de travail de coordination et de formation.

ANNEXE 3 . QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Questionnaire à l'attention des salariés encadrant ou coordonnant du personnel dans l'animation et le sport en Aquitaine.

Ce questionnaire est destiné aux **salariés occupant des fonctions d'encadrement ou de coordination de personnel** dans les secteurs du sport ou de l'animation.

Merci de retourner ce questionnaire sous quinzaine à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe. Si des questionnaires ou des enveloppes venaient à manquer, merci de nous contacter (cabinet Ithaque, Romain Loth, 01 47 00 55 34) ou de remplir le questionnaire sur internet à l'adresse suivante : www.ithaque-consultants.fr/encadrement-aquitaine

Votre fonction d'encadrement / coordination

1. Quel est l'intitulé de votre fonction actuelle au sein de votre entreprise ?

.....

2. Votre fonction actuelle relève plutôt de quelle catégorie ?

- Directeur de la structure, de l'établissement
- Directeur adjoint de la structure, de l'établissement
- Responsable de service, d'équipe, de secteur
- Responsable de service, d'équipe adjoint
- Animateur coordinateur
- Autre (précisez) :

3. Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Je ne sais pas
- Autre (précisez) :

4. Si votre entreprise relève des conventions collectives du sport ou de l'animation, à quel groupe appartenez-vous ?

(Groupe mentionné dans votre contrat de travail ou votre bulletin de salaire). Mettre une croix dans la case qui vous concerne.

Convention collective du sport	Convention collective de l'animation
<input type="checkbox"/> Groupe 4 Technicien	<input type="checkbox"/> Groupe 4
<input type="checkbox"/> Groupe 5 Technicien	<input type="checkbox"/> Groupe 5 Agent de maîtrise
<input type="checkbox"/> Groupe 6 Cadre	<input type="checkbox"/> Groupe 6 Agent de maîtrise
<input type="checkbox"/> Groupe 7 Cadre	<input type="checkbox"/> Groupe 7 Cadre
<input type="checkbox"/> Groupe 8 Cadre dirigeant	<input type="checkbox"/> Groupe 8 Cadre
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	<input type="checkbox"/> Groupe 9 Cadre
	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas

5. Quelle est la nature de votre fonction ?

- J'encadre d'autres salariés (avec lien hiérarchique)
- Je coordonne d'autres salariés (sans lien hiérarchique)

6. Combien de personnes encadrez-vous ou coordonnez-vous ?

Nombre de personnes :

.....

dont personnel pédagogique occasionnel (annexe II Animation) :

.....

7. Quel est le (ou les) service(s) ou équipe(s) que vous encadrez ou coordonnez ?

Plusieurs réponses possibles.

- Équipe d'animateurs, de professeurs, de formateurs / éducateurs sportifs
- Équipement sportif ou socio-culturel
- Service administratif / comptabilité
- Service technique / entretien
- Autre (précisez) :

8. À qui rendez-vous compte de votre activité ?

- À un élu
- À un supérieur hiérarchique dans l'entreprise
- Autre (précisez) :

9. Quelles sont les compétences que vous mettez en œuvre aujourd'hui dans votre poste ?

Parmi les propositions suivantes, choisissez seulement 3 réponses et indiquez leur numéro ci-contre par ordre de priorité pour vous. Exemple : 2 ; 3 ; 5 :

.....

- 1 Gestion de projet
- 2 Gestion et coordination d'équipe
- 3 Gestion et administration du personnel
- 4 Recherche de subventions
- 5 Gestion financière
- 6 Développement commercial
- 7 Gestion d'équipement
- 8 Autres (précisez) :

