



ÉTUDE MÉTIERS

ÉTUDE SECTORIELLE | N°9

SPORT

AOÛT 2020



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

AVANT-PROPOS

Les mutations permanentes de l'environnement territorial et de l'action publique engagent les collectivités dans des réflexions et des processus de mise en adéquation toujours plus efficiente entre les compétences de leurs agents et les conditions de mise en œuvre des politiques publiques.

L'enjeu n'est pas seulement de suivre ces évolutions mais de les anticiper. C'est pourquoi une veille et une visée prospective des besoins de professionnalisation sont indispensables pour penser, dans la durée, une politique d'offre de service à destination des collectivités et de leurs agents.

Le CNFPT se structure pour répondre à cet impératif à travers 18 pôles de compétences répartis au sein des instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) d'Angers, de Dunkerque, de Montpellier, de Nancy, et de l'institut national des études territoriales de Strasbourg (INET).

Positionnés sur chacun des champs de l'action publique locale, les pôles de compétence animent un réseau national composé de partenaires institutionnels, d'experts, de professionnels des collectivités et d'acteurs internes du CNFPT.

La veille sectorielle sur le lien emploi-formation est au cœur de la mission des pôles. C'est pourquoi la production régulière d'une étude sectorielle vient synthétiser les résultats de cette veille et contribuer aux orientations stratégiques du CNFPT et au positionnement de son offre de service.

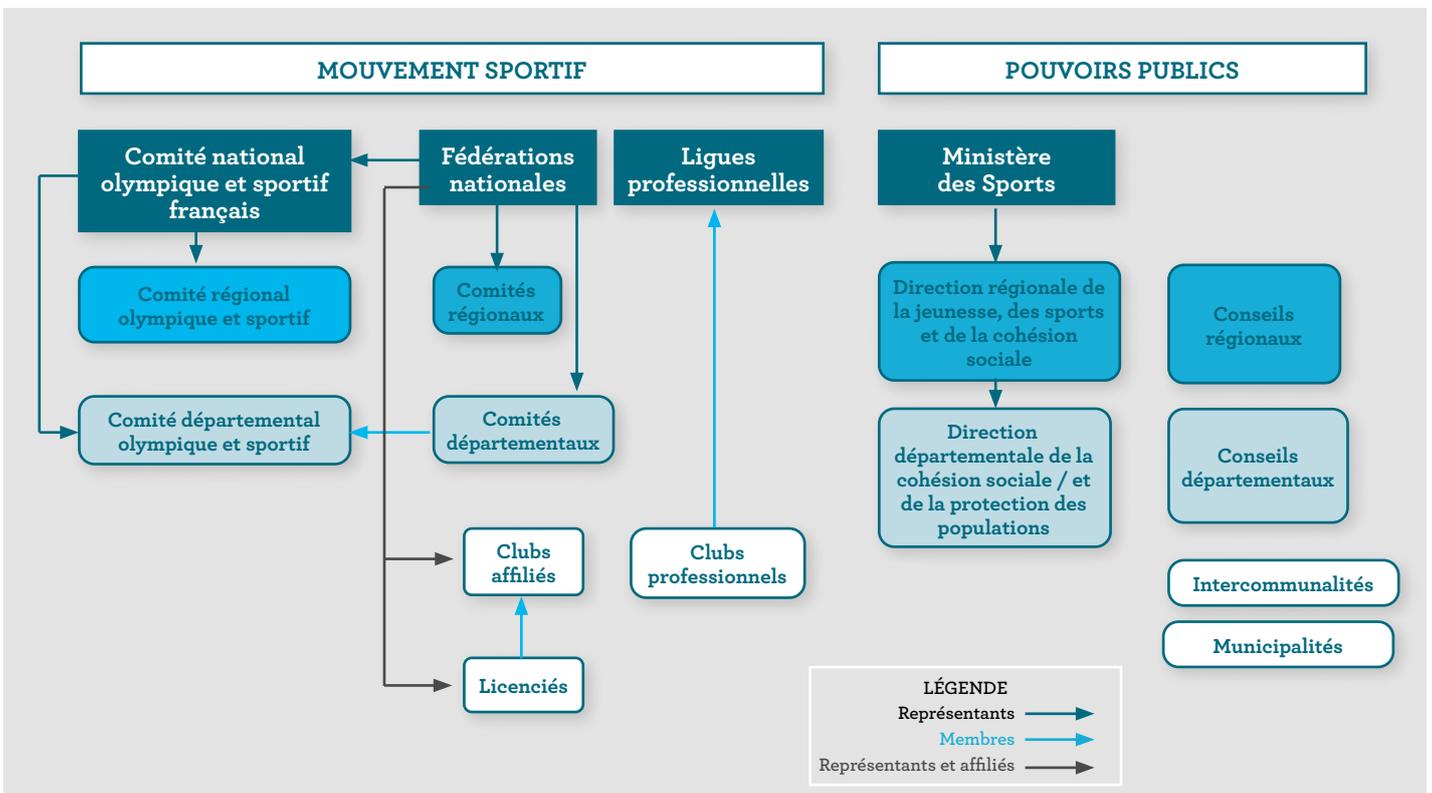
NOTA BENE :

Cette étude sectorielle a été présentée au Conseil national d'orientation du CNFPT le 26 février 2020. Elle a été réalisée antérieurement à la crise sanitaire et aux mesures de confinement mises en place par le gouvernement en mars 2020.

I. CHAMP D'ÉTUDE ET REPÈRES GÉNÉRAUX

I.A. DÉFINITION DU CHAMP PROFESSIONNEL DU SPORT UNE COMPÉTENCE PARTAGÉE ENTRE COLLECTIVITÉS

• L'ORGANISATION GÉNÉRALE



Source : Comité national olympique et sportif, présentation au groupe de travail VPPEC, mai 2018

Le développement de l'activité physique et sportive est un objectif d'intérêt général qui associe l'État, les collectivités et l'ensemble des acteurs de la société civile selon les articles L100-1¹ et L100-2² du Code du sport.

L'organisation du sport en France repose sur le mouvement sportif et les pouvoirs publics.

Le ministère des Sports détermine la politique en matière de développement des pratiques sportives et d'encadrement juridique du sport, des pratiques amateurs et du haut niveau sur le territoire national. Il est aussi responsable des formations et des certifications permettant l'encadrement des activités physiques et sportives.

L'organisation du mouvement sportif s'inscrit dans le cadre du Comité international olympique (CIO) et des fédérations sportives internationales et se décline ensuite du niveau européen au niveau communal (associations sportives).

En miroir, on retrouve les pouvoirs publics interlocuteurs privilégiés du mouvement sportif : l'Union et le Conseil de l'Europe, l'État (ministère des Sports, de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur) au niveau national et déconcentré et les collectivités territoriales (régions, conseils départementaux, communes et EPCI).

Ces acteurs historiques du sport en France interviennent essentiellement dans le champ des activités physiques et

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033975567&cidTexte=LEGITEXT000006071318&dateTexte=20170129>

² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033975561&cidTexte=LEGITEXT000006071318&dateTexte=20170129>

sportives (APS) encadrées, c'est-à-dire reposant sur une relation de face-à-face pédagogique entre pratiquants et encadrants³.

Le sport est également devenu un bien de consommation, qu'il se pratique (de façon encadrée ou non) ou qu'il se regarde. À côté des acteurs historiques, de nouveaux acteurs privés ont ainsi émergé et contribuent à développer l'offre sportive.

Dans un contexte de baisse de la pratique licenciée et de développement des pratiques autonomes, l'évolution de la façon de « consommer » les Activités physiques et sportives (APS) impacte le champ du sport qui connaît ainsi de profondes mutations. Elle interroge l'efficacité des moyens importants engagés par les collectivités et l'État, et ce faisant, la gouvernance des politiques sportives tant au niveau national que local.

• LA DÉPENSE PUBLIQUE CONSACRÉE AU SPORT

La dépense est assumée pour deux tiers par les collectivités territoriales et pour un tiers par l'État.

Le secteur communal est le premier financeur public du sport et assume 90 à 95 % des dépenses sportives des collectivités territoriales. En 2018, les communes et leurs EPCI sont propriétaires de 78 % des équipements sportifs bâtis sur le territoire national (soit plus de 211 000 équipements).

En d'autres termes, les communes sont le pilier du sport pour tous en France, en finançant l'investissement et le fonctionnement des équipements sans lesquels il ne pourrait y avoir de pratique du sport. Malgré un niveau de dépenses publiques élevé, le parc d'équipements sportifs est vieillissant et nécessite des investissements très lourds.

• L'INTERVENTION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LE CHAMP DU SPORT

La loi NOTRe du 07 août 2015 portant Nouvelle organisation territoriale de la République⁴, maintient la compétence partagée entre les différentes strates de collectivités et permet à chacune d'elles de définir ses orientations en matière de sport. Sans chef de filât, l'implication des collectivités dépend de leurs choix et de l'évolution des moyens à leur disposition. Chaque niveau de collectivité intervient dans le soutien financier aux associations ce qui rend parfois difficile la lisibilité et l'évaluation de leur action.

Pour autant, les politiques sportives territoriales n'ont cessé de se développer depuis 50 ans et se sont progressivement structurées autour de 4 grandes missions :

- la construction et la gestion d'équipements ;
- le soutien aux associations sportives ;
- les actions d'éducation (dans le temps scolaire et extrascolaire) ;
- le soutien à l'organisation de manifestations sportives.

Leur mise en œuvre dans les collectivités territoriales recouvre des fonctions et des métiers variés qui s'attachent à la maîtrise

d'ouvrage d'équipements sportifs, à la gestion et l'exploitation, à l'animation, à la communication et à la promotion des activités et des événements sportifs.

- Les échelons communaux et intercommunaux axent leurs politiques sportives sur le sport de proximité, le développement des pratiques pour le plus grand nombre, le soutien aux clubs sportifs et la gestion des équipements de proximité et d'intérêt communautaire.
- Le conseil départemental et le conseil régional sont respectivement responsables de la construction, de l'entretien, de la mise aux normes des équipements sportifs des lycées et des collèges.

L'échelon départemental s'oriente vers un rôle d'appui en faveur du sport de masse et le développement maîtrisé des sports de nature. Cette maîtrise vise à concilier :

- l'aspiration des pratiquants à exercer leur sport en milieu naturel avec la préservation de l'environnement ;
- le respect des droits attachés à la propriété avec les autres usages de l'espace naturel.

Les sports de nature s'inscrivent dans une logique de développement durable reprise dans le Plan départemental des espaces sites et itinéraires (PDESI) et les Commissions départementales des espaces sites et itinéraires (CDESI).

En raison de la baisse de leurs ressources, les conseils départementaux pourraient être amenés à recentrer leur action sur leur champ de compétences obligatoires et limiter leur intervention dans le champ du sport.

- Le conseil régional tend à développer son action en faveur du sport de haut niveau et l'organisation de grands événements. L'État lui a transféré la propriété et la gestion des infrastructures ainsi que les personnels en charge de l'accueil, de la restauration, de l'entretien général et technique des Centres régionaux d'expertise physique et sportive (CREPS). En revanche, les missions nationales des CREPS en lien avec le haut niveau, comme la formation et la préparation des sportifs de haut niveau restent de la compétence de l'État.

Enfin, quelques métropoles ont repris des compétences sportives, déjà exercées antérieurement par les agglomérations.

Malgré une démocratisation des activités physiques et sportives et l'implication des différents niveaux de collectivités et de l'État, la réalité montre des différences de positionnement et des niveaux d'intervention très différents suivant les territoires. D'importantes inégalités d'accès à la pratique sportive demeurent selon les âges et le sexe ou encore selon le bassin de vie. Les territoires ruraux comme les Quartiers Politique de la Ville (QPV) souffrent d'un déficit structurel d'équipements.

³ Rapport du Réseau Emplois Compétences, Vision prospective partagée des emplois et des compétences, les métiers du sport, France stratégie, février 2019.

⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>

I.B. FINALITÉS ET OBJECTIFS DU CHAMP PROFESSIONNEL

LES POLITIQUES SPORTIVES : VECTEURS D'ÉDUCATION, DE SANTÉ ET DE COHÉSION SOCIALE

La mise en œuvre des politiques sportives concourt à l'éducation, la culture, la santé, l'intégration, dans la vie sociale des populations. Par l'apprentissage et le respect des règles, la confrontation à l'altérité, l'apprentissage de la citoyenneté, les APS sont un levier de promotion des valeurs sociales, du vivre ensemble, un facteur d'éducation, d'insertion et de cohésion sociale.

Les politiques sportives territoriales ont pour finalité :

- de développer les activités physiques et sportives régulières en favorisant leur accessibilité au plus grand nombre sans discrimination (genres, personnes en situation de handicap, personnes en situation de précarité) et à tous les âges de la vie (du plus jeune âge aux séniors et grands séniors) ;
- de promouvoir la santé et le bien-être par l'activité physique ;
- de répondre à la demande sociale en promouvant les nouveaux usages (mobilités douces, pratiques informelles), des aménagements et des équipements dédiés ;
- de valoriser et développer économiquement le territoire, de communiquer pour donner à voir l'action de la collectivité et attirer des publics (politique de marketing, de marques et de labels) ;
- de concourir à l'aménagement du territoire en équilibrant équipements et pratiques en fonction des territoires (urbain, péri-urbain, rural) ;
- de contribuer « au vivre ensemble » en facilitant l'articulation entre les modes de vie, les temps, les espaces et les représentations sociales et genrées.

I.C MÉTIERS ET EFFECTIFS DU SPORT

44 000 PROFESSIONNELS DANS LES COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS TERRITORIAUX

Les professionnels se rapportant au champ du sport représentaient fin 2012, un effectif d'environ 44 000 agents, soit près de 2,3 % des effectifs de la fonction publique territoriale⁵.

Dans le répertoire des métiers territoriaux, ces professionnels comprennent les métiers suivants :

Directeur ou directrice du service des sports	environ 1 300 agents
Responsable d'équipement sportif	environ 1 800 agents
Responsable des activités sportives et physiques	environ 1 500 agents
Animateur éducateur ou animatrice éducatrice sportif	environ 17 300 agents

Agent d'exploitation des équipements sportifs et ludiques environ 22 100 agents
Soit un effectif total d'environ 44 000 agents

La part des agents qui participent à la mise en œuvre des politiques sportives est potentiellement plus importante. En effet, certains d'entre eux exercent d'autres métiers en lien avec l'entretien des locaux, la maintenance des bâtiments, l'accueil, les fonctions supports (administration, gestion financière...). Au total, ce sont environ 56 300 agents qui sont affectés dans un service des sports⁶.

I.D. LES PRINCIPAUX ENJEUX DES POLITIQUES SPORTIVES

VALORISER LES APPORTS SOCIAUX, SOCIÉTAUX ET ÉCONOMIQUES DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE

Les principaux enjeux des politiques sportives s'organisent autour de trois axes et d'une variable déterminante : la rarefaction des moyens financiers.

• TROIS ENJEUX

LE SPORT : ENJEU D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Le sport spectacle - grands événements
Le développement d'une offre touristique
La rénovation/construction d'infrastructures
L'emploi
L'aménagement du territoire
L'intégration du sport aux problématiques de développement durable du territoire

⁵ Enquête nationale métiers au 31/12/2012 - CNFPT. Chiffres en cours d'actualisation

⁶ Étude emploi, à quels services sont affectés les agents territoriaux ? CNFPT - Janvier 2017

Les grands événements sportifs tout comme le développement des sports de nature génèrent des retombées économiques et touristiques importantes. Ils génèrent également des emplois non délocalisables. Le poids de la filière sportive dans l'économie est non négligeable (son poids dans le PIB est estimé à 1,9 % selon le ministère des Sports soit 36 milliards d'euros).

Le déploiement d'activités sportives et l'organisation d'événements sportifs participent à la construction de l'identité (la marque) d'un territoire et du marketing territorial. Dans ce contexte, les territoires peuvent se retrouver en concurrence.

La réussite des projets doit s'appuyer sur un projet de territoire structuré qui réunit les acteurs du sport mais aussi du secteur économique et touristique.

LE SPORT : ENJEU DE SOCIÉTÉ

Le sport pour tous, la lutte contre les discriminations, l'accessibilité à l'APS quelque soit le territoire

L'insertion sociale (QPV..)

L'éducation

L'égalité femmes-hommes

La promotion de la laïcité/prévention de la radicalisation

La santé

La transition écologique et énergétique

Les activités physiques et sportives (APS) présentent de nombreux intérêts. Elles sont un déterminant de la santé physique, mentale et sociale. En 2011, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a identifié la sédentarité comme un facteur de risque pour la santé. Elle est le quatrième facteur de risque de mortalité à l'échelle mondiale et la première cause de mortalité en Europe.

L'enjeu réside également dans le développement d'une société inclusive, en termes de mixité, d'égalité femmes-hommes, de lutte contre les discriminations en mobilisant les valeurs citoyennes et éducatives du sport.

La pratique d'une APS permet de tisser, de renforcer, de maintenir le lien social pour les personnes âgées habitant en milieu rural.

En améliorant l'estime de soi, elle redonne confiance et peut favoriser la réinsertion de personnes en situation de précarité.

NOUVELLES PRATIQUES, NOUVEAUX ENJEUX

La réponse à la demande sociale

La demande de bien être

Les évolutions technologiques, la place des réseaux sociaux

L'évolution des temps et lieux de pratique

L'ubérisation des pratiques

Les attentes en matière d'activité physique ont largement évolué. Elles varient également au cours de la vie de l'individu. Les motivations sont diverses et la pratique licenciée n'est plus la

seule réponse. Le développement de pratiques de loisir, libres ou autonomes, l'investissement de l'espace urbain, la recherche de plaisir et de bien-être sont favorisés par le développement d'applications via les smartphones et les réseaux sociaux et s'inscrivent dans « l'économie du partage ». Les pratiquants se retrouvent en dehors de toutes structures, pour courir, marcher, etc. Ces applications facilitent la mise en place de plans d'entraînement, la fixation d'objectifs et le suivi de l'évolution de la performance. On parle « d'ubérisation » des pratiques.

• UNE RARÉFACTION DES MOYENS FINANCIERS

Les collectivités se saisissent et intègrent ces enjeux dans leur politique sportive en fonction du contexte qui est le leur, de leurs priorités et de leurs ressources.

La raréfaction des moyens financiers (l'intervention de l'État a baissé de 7,5 % entre 2013 et 2016) contraint les collectivités à opérer des choix dans leurs priorités d'action, l'offre des services proposés et les modes de gestion. Elle crée des niveaux d'inégalités entre collectivités en matière d'investissements et ne permet pas le rattrapage du déficit en équipements de certains territoires. Elle induit au contraire le risque d'un accroissement des inégalités entre eux. Ainsi les 1 514 quartiers politique de la ville (QPV) où résident 8,2 % de la population ne disposent que de 2,2 % des équipements sportifs et 64 % des communes rurales disposent d'un équipement sportif alors que 77,7 % des communes périurbaines en sont pourvues. En France, plus de la moitié des équipements sportifs ont plus de 24 ans, selon l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES) et 22 % des installations seraient aujourd'hui soit obsolètes, soit inutilisables.

Certaines collectivités se retrouvent donc contraintes de mettre à niveau ou mettre aux normes un patrimoine vieillissant. Faute de moyens, elles n'ont parfois pas d'autre choix que de fermer des équipements devenus obsolètes ou dangereux.

Dans ce contexte, les collectivités développent des stratégies afin d'optimiser leurs ressources et d'adopter de nouvelles logiques de coopération partenariale (interne et externe) pour la conduite et la valorisation de projets. En terme d'arbitrage, elles peuvent faire le choix d'aménager des espaces urbains ou naturels, de construire des équipements « plus légers », polyvalents ou en accès libre, moins coûteux en construction, en entretien avec un impact environnemental moindre.

La question de l'impact environnemental des équipements, des pratiques et des manifestations devient par ailleurs prégnante dans le champ sportif comme dans la société. Si l'impact environnemental lors des manifestations est bien maîtrisé, en revanche, le parc d'équipements est vieillissant et donc énergivore. Les choix techniques avec un faible impact environnemental pour la rénovation et la construction d'équipements, contribueront à valoriser l'image de la collectivité.

II. L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET SOCIO-ÉCONOMIQUE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES COLLECTIVITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS TERRITORIAUX

II.A. LES ORIENTATIONS DES POLITIQUES PUBLIQUES DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE POUR TOUTES ET TOUS

La ministre des Sports a rappelé l'objectif d'augmenter de 3 millions le nombre de pratiquants d'APS d'ici 2024.

La politique publique nationale en matière de sport est essentiellement tournée vers l'organisation et la réussite des « Jeux olympiques et paralympiques » (JOP) qui doivent rayonner sur l'ensemble du territoire et mobiliser tous les acteurs à horizon 2024. Les jeux sont le vecteur et le support de politiques publiques qui visent au développement de la pratique sportive, au développement économique du territoire, à la cohésion sociale et territoriale et enfin, à la reconnaissance du savoir-faire français en matière d'organisation de grands événements sportifs internationaux.

• L'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES (JOP) DE 2024

En Île-de-France, les retombées espérées des JOP sont importantes, qu'elles soient économiques, touristiques mais aussi sociales et sociétales. L'impact économique des JOP pour l'Île-de-France a été estimé à 10,7Mds€ d'activité économique supplémentaire et le nombre d'emplois supplémentaires à 247 000 (construction, organisation, tourisme). Parallèlement, l'objectif est de valoriser et de développer le territoire de la Seine-Saint-Denis dans les domaines du logement, des transports, de la transition écologique, mais également en termes d'inclusion sociale et de valorisation de la diversité culturelle.

Sur le reste du territoire, plusieurs labels ont été créés :

- « Génération 2024 » par le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse, qui vise à développer des passerelles entre le monde scolaire et le mouvement sportif pour encourager la pratique physique et sportive des jeunes. Il peut se traduire par le développement de projets avec les clubs sportifs du territoire, la participation aux événements promotionnels olympiques et

paralympiques, l'accompagnement ou l'accueil des sportifs de haut niveau et l'ouverture des équipements sportifs.

- « Terre de Jeux 2024 », qui vise à faire rayonner les JOP sur le territoire et s'adresse à toutes les collectivités, quels que soient leur taille ou leurs moyens. Les premières labellisations sont intervenues à l'automne 2019 et pourront s'étaler jusqu'à 2024. Ce label peut stimuler les initiatives des collectivités locales pour mobiliser les populations et animer leur territoire.

Trois objectifs principaux ont été retenus pour l'obtention de ce label :

- célébrer ensemble les émotions du sport et des jeux ;
- mettre plus de sport dans la vie des Français ;
- animer et faire grandir la communauté Paris 2024.

Outre les retombées économiques et la valorisation de leur territoire, de nombreux élus et élues voient dans cette labellisation, l'occasion de rénover, de construire de nouveaux équipements sportifs. Le Comité d'organisation des jeux olympiques (COJO) a rappelé que le modèle des JOP de 2024 se veut durable et qu'il n'est pas dans l'objectif de construire des équipements spécifiquement dédiés aux Jeux. Ainsi, au-delà des Jeux, se pose la question de la pérennité des actions engagées. Les collectivités doivent inscrire ces actions dans un temps long.

• LA STRATÉGIE NATIONALE SPORT-SANTÉ (SNSS)

Le 25 mars 2019, les ministères des Sports et de la Santé ont présenté la Stratégie nationale sport- santé (SNSS) 2019-2024.

Elle répond à un double objectif : la lutte contre la sédentarité et le développement de l'APS régulière. Elle vise à améliorer l'état de santé de la population en favorisant l'activité physique et sportive de chacun au quotidien, avec ou sans pathologie, à tous les moments de la vie.

Sur les quatre grandes orientations, deux concernent plus particulièrement les collectivités territoriales :

- la promotion de la santé et du bien-être par la pratique d'APS ;
- le développement et le recours à l'Activité physique adaptée (APA) à visée thérapeutique.

À l'appui de ces orientations, plusieurs mesures sont développées :

- la promotion des APS auprès des enfants et des étudiants dans tous les temps éducatifs avec notamment la mise en place du plan interministériel « Aisance aquatique » et son volet « J'apprends à nager dès 4 ans » développé à partir de la rentrée 2019 pour les enfants des QPV et des zones rurales ;
- la promotion de l'offre d'APA pour les seniors dans le cadre des stages de préparation à la retraite, avec d'ici 2021, le déploiement sur l'ensemble du territoire de projets sportifs territoriaux incluant la thématique « APS et seniors/aînés » et des programmes d'APS spécifiquement construits pour intervenir en EHPAD ;
- favoriser les mobilités actives au quotidien (marche et vélo), avec le lancement du plan « Savoir rouler à vélo » : dispositif d'apprentissage du vélo et de la circulation en autonomie ;
- la labellisation des « Maisons sport santé » : nouvel espace qui doit pouvoir répondre à ces attentes.

L'appel à projets, lancé le 2 août 2019 par les ministères des Sports et de la Santé, permettra la reconnaissance des 101 premières Maisons sport santé (une par département, l'objectif est de 500 à l'horizon 2022).

La Maison sport santé doit faciliter la coordination et à la mise en réseau des différents acteurs de la santé, du sport et de l'activité physique adaptée (APA). Elle doit permettre d'établir un programme sport-santé personnalisé, l'orientation vers des professionnels formés et d'aller au-devant des publics les plus éloignés des pratiques sport-santé ou en situation de précarité.

Enfin, la nouveauté réside dans la possibilité du remboursement de la pratique du sport pour la santé. Elle s'inscrit dans le parcours de santé et dans la loi, par le biais du Projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS). C'est la structure qui dispensera les soins qui sera remboursée et non le patient.

Ces différentes mesures ont vocation à promouvoir la pratique d'APS et à créer une dynamique. Leur déploiement récent ou à venir ne permet pas toujours d'évaluer leur impact auprès des collectivités.

II.B. LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

L'INTERCOMMUNALITÉ SPORTIVE SE MET LENTEMENT EN PLACE

Les dernières réformes territoriales (lois MAPTAM du 27 janvier 2014⁷ et NOTRe du 7 août 2015⁸) ont profondément réorganisé le maillage des territoires locaux (communes, communautés, métropoles...).

Elles bouleversent les modes de gouvernance au sein des territoires, sans pour autant aboutir à une clarification des relations entre collectivités dans le champ du sport. Ces réformes modifient les mécanismes de solidarité territoriale des politiques sportives. Chaque collectivité peut faire le choix d'intervenir plus ou moins sur les politiques sportives.

Dans ce contexte, se pose la question de la manière dont les collectivités s'approprient et accompagnent ces mutations.

L'intercommunalité apparaît comme le niveau le plus pertinent pour assumer les politiques sportives les plus coûteuses (équipements, grands événements...) mais aussi pour rationaliser et mutualiser les activités sportives ou les équipements sur un même territoire.

Dans les faits, la situation est très variable selon les territoires. Les intercommunalités gèrent généralement les grands équipements sportifs structurants et les centres aquatiques, tandis que les communes conservent, pour la plupart, l'animation sportive et les équipements de proximité.

Pour le Président de l'Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports (ANDIISS), les évolutions dans la manière dont les différents niveaux de collectivités territoriales conduisent leurs politiques sportives ont été principalement :

- d'ordre administratif avec une contractualisation plus accrue entre les différents échelons territoriaux pour la mise à disposition des moyens humains, des équipements sportifs ou des demandes de subventions ;
- d'ordre « économique » avec une réelle diminution des aides directes (subventions) et indirectes auprès des partenaires qu'ils soient privés et/ou publics⁹.

Le mouvement de reconfiguration de l'intervention des différentes strates de collectivité n'est pas encore achevé et l'enjeu réside certainement dans la poursuite de la contractualisation entre échelons de collectivité, voire dans la mutualisation et le développement d'une politique sportive étendue à l'ensemble d'un territoire, qui viserait à la réduction des inégalités entre collectivités dans un contexte financier extrêmement contraint.

Le besoin de clarification a donné lieu à une longue concertation entre tous les acteurs du champ sportif. Elle a abouti à la production d'un rapport le 16 octobre 2018¹⁰ qui préconisait la mise en place d'une nouvelle gouvernance pour le sport et la création d'une Agence nationale du sport.

7 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028526298>

8 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>

9 Olbia conseil, Après 2017 : 8 débats sur l'avenir du sport français. Débat n° 6 collectivités : le sport au cœur des politiques territoriales ? Septembre 2016

10 Rapport sur la nouvelle gouvernance du sport, Laurence Lefèvre-Patrick Bayeux, 16 octobre 2018

II.C. LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

ORGANISER LA GOUVERNANCE DU SPORT

• LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT

La loi n° 2019-812 du 1^{er} août 2019¹¹ relative à la création de l'Agence nationale du sport (ANS), institue une nouvelle gouvernance pour le sport. L'ANS se substitue au Centre national pour le développement du sport (CNDS). Dotée de compétences et de moyens nouveaux, elle se veut également une réponse aux difficultés rencontrées au plan local pour instituer une gouvernance efficace entre les acteurs.

L'agence est créée sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) et rassemble des acteurs de l'État, du mouvement sportif, des collectivités territoriales et du monde économique. Elle est rattachée au ministère des Sports. Elle a pour mission le développement de l'accès à l'APS pour toutes et tous, et de favoriser le sport de haut niveau et la haute performance sportive. En élargissant son périmètre, elle recherche le développement d'une politique sportive concertée, coordonnée et évolutive.

Dans sa déclinaison régionale, la Conférence régionale du sport (CRS) reprend les mêmes participants en y adjoignant les Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS).

Trois régions expérimentent actuellement les conférences régionales du sport, Grand Est, Occitanie et Pays-de-la-Loire. L'objectif est de les déployer dans toutes les régions en 2020. Les effets directs ou induits de la présence du monde économique dans ces instances ne sont pas encore mesurables.

La conférence régionale du sport est chargée d'établir un projet sportif territorial tenant compte des spécificités du territoire qui devra traiter des sujets suivants :

- le développement du sport pour toutes et tous sur l'ensemble du territoire ;
- le haut niveau et le sport professionnel ;
- la construction et l'entretien d'équipements sportifs structurants ;
- la réduction des inégalités d'accès aux activités physiques et sportives ;
- le développement des activités physiques et sportives adaptées aux personnes en situation de handicap ;
- la prévention et la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations dans le cadre des APS pour toutes et tous ;
- la promotion de l'engagement et du bénévolat dans le cadre des APS.

Chaque conférence régionale du sport doit mettre en place une ou plusieurs conférences régionales des financeurs dont la composition reprendra des acteurs similaires à la CRS.

Les décrets d'application qui permettront d'organiser la déclinaison de cette nouvelle gouvernance sont attendus pour 2020. Dans cet intervalle, l'organisation et la représentativité des acteurs - des collectivités notamment - au sein des CTS suscitent des questionnements.

• « SPORT ET SOCIÉTÉ », LA GRANDE LOI À VENIR

Ce projet de loi qui était attendu pour la fin du 1^{er} trimestre 2020, traitera de l'organisation des fédérations, des mesures en faveur de l'accès au sport pour tous : sport-santé, pratique féminine, sport en entreprise, etc.

Il devrait reprendre certains points de la proposition de loi, « Faire de la France une grande nation sportive » déposée le 11 septembre 2019. Parmi les sujets abordés : le sport à l'école, le sport pour tous, le sport-santé, la création d'équipements, le financement du sport, la gouvernance des fédérations, mais aussi une proposition innovante comme l'ouverture des gymnases des collèges et lycées afin de désengorger les équipements municipaux et plus surprenant, un assouplissement de la loi Évin sur la consommation d'alcool dans les stades.

• « PRÉVENIR POUR PROTÉGER », LE PLAN NATIONAL DE PRÉVENTION DE LA RADICALISATION (23 FÉVRIER 2018)¹²

Ce plan reconnaît la place des collectivités territoriales dans la stratégie nationale de prévention de la radicalisation. Les acteurs du sport, fédérations, clubs, services des sports territoriaux sont identifiés comme des interlocuteurs pertinents dans la détection-prévention de la radicalisation.

• SPORTS-VILLE-INCLUSION, LA CIRCULAIRE INTERMINISTÉRIELLE (19 AVRIL 2019)¹³

Dans le cadre de leur prorogation jusqu'en 2022, les contrats de ville devront comporter un volet sport, « action sportive à vocation sociale et territoriale ». C'est la reconnaissance des valeurs du sport, notamment comme révélateur de talent, facteur de cohésion sociale et d'apprentissage de la citoyenneté. La mise en œuvre de ces actions nécessitera la construction d'équipements en accès libre sur les territoires concernés financés en partie par l'Agence nationale du sport.

11 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000038864110&categorieLien=id>

12 <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/02/2018-02-23-cipdr-radicalisation.pdf>

13 <http://circulaire.legifrance.gouv.fr/index.php?action=afficherCirculaire&hit=1&retourAccueil=1&r=44771>

II.D. L'ÉVOLUTION DES MODES DE GESTION

OPTIMISATION DES MOYENS ET RECHERCHE D'EFFICIENCE

Des récentes expérimentations des conférences régionales du sport, il ressort le besoin d'une plus grande coordination des acteurs et d'une plus grande rationalisation des moyens.

L'échelon de gouvernance régional et le déploiement progressif des projets sportifs territoriaux devraient inciter à la réalisation d'un diagnostic de territoire et favoriser la mise en place d'un schéma directeur régional des équipements sportifs.

Là encore, la concurrence, les inégalités entre territoires, les mouvements de reconfiguration territoriale, ainsi que les contraintes financières avec, dans le même temps, le développement du secteur privé, ne permettent pas d'avoir une vision monolithique des impacts des mutations à l'œuvre dans le champ du sport. Ils imposent de piloter l'activité et d'interroger les modes de gestion.

Les collectivités ont souvent eu recours à la délégation de service public (DSP) pour la gestion des équipements les plus coûteux comme les centres aquatiques, mais depuis plusieurs années et des rapports récurrents de la Cour des comptes la jugeant coûteuse, elle est délaissée dans certaines collectivités au profit de l'internalisation.

Dans un souci de pilotage des politiques sportives et d'optimisation des ressources, les collectivités s'inspirent des modèles économiques des prestataires privés. Les services des

sports diversifient les activités de leurs équipements, tels que le bien-être, les activités innovantes tous publics, la création d'espaces de convivialité, l'organisation d'événements payants, etc. Ils développent des outils de marketing et de communication pour promouvoir leurs équipements et attirer un public « solvable », consommateur de services pour lesquels il est prêt à payer.

Les associations restent le premier partenaire des services des sports. Elles subissent par ricochet la raréfaction des ressources des collectivités par la diminution des subventions à laquelle s'ajoutent la baisse des emplois aidés et la crise du bénévolat. Dans ce contexte, les petites associations résistent moins et risquent de disparaître. Les collectivités comme les fédérations leur demandent de se diversifier pour maintenir et pérenniser leur activité et leurs emplois : aller vers d'autres publics, seniors, jeunes, personnes en situation de handicap, de précarité ou d'autres lieux, quartiers politique de la ville... L'attribution de créneaux dans les équipements municipaux, la participation des services municipaux à la mise en place de manifestations peuvent faire l'objet d'une valorisation tout comme la mise à disposition de locaux administratifs et faire ainsi partie intégrante de la subvention. Les collectivités accompagnent aussi parfois les associations dans la gestion administrative de leurs dossiers, demandes de subventions et factures dématérialisées.

II.E. LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

LA DEMANDE SOCIALE ÉVOLUE, LES INÉGALITÉS SUBSISTENT

• NOUVEAUX PUBLICS, NOUVEAUX ESPACES

De plus en plus, certains pratiquants recherchent une activité adaptée à leur besoin de loisir, sans que les lieux et les temps de l'activité soient normés. À ce titre, on peut citer les rassemblements spontanés qui investissent l'espace public pour pratiquer une APS en dehors de toute organisation.

Les collectivités se sont le plus souvent adaptées à ces évolutions en mettant à disposition des équipements en libre accès afin de favoriser les pratiques de ces « inorganisés » (aménagement de douches le long des trames vertes pour une pratique de running sur la pose méridienne, installation d'équipements de street work out en libre accès).

Ces équipements sont de plus en plus investis par des coachs sportifs privés qui exercent, parfois, contre rémunération. Cette pratique dévoie la vocation initiale de l'équipement de permettre à tous et notamment à ceux qui n'en ont pas les moyens de pratiquer une APS. Il subsiste également une demande de ce public pour des créneaux dans des équipements sportifs plus traditionnels, déjà saturés par les scolaires en journée et les associations en soirée et le week-end. Ces nouvelles pratiques

posent donc la question de l'amplitude des horaires d'ouverture et de la sécurité. Les services des sports tentent de répondre au mieux à ces demandes mais n'y parviennent pas toujours.

Avec, d'une part, l'arrivée de la « Silver génération » du baby-boom et, d'autre part, l'allongement de la durée de la vie, la lutte contre la sédentarité devient un enjeu de société. Le développement de mesures en faveur du sport-santé (sport sur ordonnance, stratégie nationale sport-santé, potentiel remboursement des soins dispensés dans le cadre des Maisons sport-santé) montre la prise en compte de cette problématique tant au niveau national que local.

Une tendance lourde se développe qui concerne la pratique compétitive individuelle, la recherche de performance au travers d'épreuves comme la course sur route, les raids, les trails, les épreuves nocturnes ou extrêmes. Lorsque ces activités se pratiquent dans les espaces naturels, la massification des participants a des impacts sur l'environnement. C'est également le cas dans les sports de nature, où l'augmentation du nombre de pratiquants pas toujours bien préparés, ni tout à fait respectueux, bouleverse des milieux naturels déjà affectés par le réchauffement climatique.

Environ 2/3 des Français ont une pratique régulière, mais ¼ seulement en club. Le modèle du sportif qui adhère à un club ou une association pour pratiquer une APS dans un équipement sportif, à date et horaire fixe se trouve bousculé. Ce constat interroge le modèle fédéral et la structuration des politiques sportives territoriales et les contraint à évoluer.

• UN ACCROISSEMENT DES INÉGALITÉS SOCIALES ET TERRITORIALES

La possibilité de pratiquer des APS ou la construction des équipements sportifs devraient être intégrées au projet urbanistique. En réalité, les possibilités de pratiquer une APS sont inégales et varient suivant les territoires. Les zones rurales sont moins pourvues en équipements. La durée des trajets pour aller pratiquer est vécue comme un frein, aussi bien pour les personnes âgées, davantage isolées en zone rurale, que pour les autres publics et notamment les femmes.

De manière générale, les femmes pratiquent moins que les hommes. De nombreux freins éloignent les femmes de l'APS.

Ils concernent l'inadaptation des espaces et de la ville en général (manque d'éclairage, sentiment d'insécurité, isolement), mais aussi la charge mentale, le manque de temps, l'absence d'une solution de garde pour les enfants.

Les quartiers de la politique de la ville souffrent, eux aussi, de sous-équipements sportifs. Les politiques publiques tentent d'y remédier. Sur ces territoires, les valeurs sociales et sociétales du sport sont mobilisées : cohésion sociale, apprentissage de la citoyenneté, insertion, développement de la pratique féminine comme moyen d'émancipation, intervention auprès des publics en situation de précarité. L'APS est un moyen de remédiation. Ces champs relevaient davantage du travail social et étaient peu investis jusqu'à maintenant par les services des sports. L'investissement des éducateurs et éducatrices des APS dans ce champ nécessite une acculturation et une adaptation à ces nouveaux publics et la conception de nouvelles formes de coopérations partenariales.

II.F. LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE TRANSFORME LES PRATIQUES

• CONCERNANT LES USAGES DU NUMÉRIQUE PAR LES HABITANTS

Le développement des smartphones et des réseaux sociaux facilite l'organisation informelle de la pratique sportive dans laquelle la recherche du plaisir et de la liberté dominant. Des groupes informels se constituent hors de tout cadre et se retrouvent sans contrainte, on parle « d'ubérisation » des pratiques.

Les applications sportives se développent de manière exponentielle, de la plus simple qui compte le nombre de pas par jour, à celles qui proposent des exercices de remise en forme, de conserver et de comparer ses performances. Les nouveaux usages sportifs reposent sur l'économie du partage. Reprenant des valeurs de l'économie sociale et solidaire, les utilisateurs partagent des itinéraires de randonnées ou des « traces » dans les sports de nature par exemple.

En réponse à cette évolution des usages du numérique, de plus en plus de collectivités proposent des parcours connectés qui utilisent le mobilier urbain ou les équipements en libre accès comme supports et peuvent, dans certains cas, valoriser le patrimoine naturel ou culturel, en donnant des informations sur l'architecture ou l'histoire de la collectivité.

• DANS LES SERVICES DES SPORTS

Dans les services des sports, le numérique a fait son entrée dans la gestion de projets transversaux avec l'utilisation d'outils de partage.

Il peut également être utilisé dans la gestion de l'activité et l'exploitation des équipements sportifs (fréquentation, télésurveillance et maintenance...). Les évolutions technologiques permettent l'automatisation de la gestion et l'optimisation de la consommation des énergies (éclairages, douches etc.) dans un souci de développement durable ou de gestion de la fréquentation.

Les dispositifs les plus sophistiqués permettent la réservation d'équipements via les smartphones, des accès automatisés pour répondre à la demande de créneaux d'ouverture de plus en plus longs.

Ces innovations ne sont pas toujours adaptables à un parc d'équipements sportifs globalement vieillissant. Si elles correspondent bien à un public consommateur de services et épris de liberté, elles ne sont pas faciles à gérer pour des services des sports confrontés à la multiplicité des publics utilisateurs et des utilisations.

III. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

III.A. LA STRUCTURATION DES DIRECTIONS ET SERVICES, L'ÉVOLUTION DES FONCTIONS ET DES MODES D'ORGANISATION UNE STRUCTURATION QUI S'ADAPTE À LA COMPLEXITÉ

Les services des sports ne sont pas monolithiques. Pour autant, la gestion des équipements sportifs et la relation aux associations restent des invariants. Les modes de gestion et la structuration des services de sports sont liés à la taille, à l'organisation territoriale, aux moyens financiers des différentes collectivités et aux choix politiques de celles-ci.

À côté des directions des sports qui concernent les grandes collectivités, les services des sports peuvent être associés à la jeunesse, l'éducation, l'animation et plus rarement à la culture.

Les évolutions qui impactent la structuration des services des sports sont étroitement liées à la raréfaction des moyens et à la diversification de leurs champs d'intervention.

• UNE EXTENSION DU PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION DES SERVICES DES SPORTS

Pour répondre à ces nouvelles contraintes, à ces nouveaux enjeux, les services des sports ont été amenés à :

- repenser l'articulation avec les EPCI dans une logique de coordination des politiques sportives et d'optimisation de l'occupation des équipements sportifs, par ailleurs saturés ;
- repenser le mode d'intervention et de collaboration entre les services des sports et les pratiquants : passer d'une logique d'organisation des APS, à une logique de mise à disposition de moyens via les subventions et les équipements et de réponse à la demande ;
- répondre à un objectif de santé publique et de lutte contre la sédentarité ;
- prendre en compte les politiques d'insertion et de cohésion sociale par une implication dans les quartiers politiques de la ville ou auprès des publics en situation de précarité ;
- promouvoir les projets sportifs dans les projets urbains en intégrant la question des mobilités douces (marche et vélo), celle de l'accessibilité aux publics (pour favoriser la pratique féminine) et celle de l'aménagement (via les éclairages publics).

• UN RENFORCEMENT DES FONCTIONS DE PILOTAGE, D'ÉVALUATION ET DE COORDINATION

La mise en œuvre des politiques sportives nécessite :

- un renforcement du pilotage économique des services : contrôle de gestion, définition de politiques tarifaires dans un souci de maîtrise des coûts et d'efficacité des moyens alloués ;
- une évaluation quantitative en terme de « retour sur investissement » des équipements et des manifestations sportives, mais aussi qualitative au regard des différents objectifs assignés en terme d'image de la collectivité ou de rayonnement du territoire.

Afin d'accompagner le développement des projets, sont attendues plus de transversalité entre les services de la collectivité ainsi qu'une meilleure coordination de tous les acteurs pour la conception et la mise en œuvre des projets.

Le risque terroriste et l'évolution réglementaire (concernant l'homologation des équipements sportifs et la mise à disposition d'équipements en libre accès) nécessitent un renforcement de la sécurité et une meilleure prise en compte du risque juridique.

• UNE ÉVOLUTION DES FONCTIONS D'INTERFACE AVEC L'USAGER

Cette évolution concerne :

- la façon de concevoir les projets sportifs ou les équipements pour prendre en compte la demande sociale et ainsi être en phase avec les évolutions sociales et sociétales. Il s'agit d'être à l'écoute des utilisateurs en développant des dispositifs de démocratie participative et de concertation ;
- le développement de la polyvalence pour répondre à la diversification des publics.

III.B. L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

DÉVELOPPER LA POLYVALENCE ET LA TRANSVERSALITÉ

• LES DYNAMIQUES DE L'EMPLOI

Les évolutions décrites précédemment impliquent que les agents des services des sports sachent s'adapter à un environnement qui évolue rapidement et se complexifie, tant dans sa géographie d'action que dans ses méthodes de travail.

Les métiers évoluent vers davantage de transversalité dans la conception des projets, dans l'association des acteurs impliqués, et vers davantage de polyvalence pour leur mise en œuvre.

Le directeur ou la directrice des sports doit renforcer son réseau partenarial en externe, avec les associations afin de favoriser leur investissement dans les projets sportifs municipaux et en interne, en contribuant aux actions portées par les autres services de la ville sur des projets qui peuvent concerner l'éducation, le loisir, la santé, le tourisme ou la politique de la ville. Il s'agit de passer d'une logique verticale à une logique matricielle. Cette évolution s'inscrit dans une conception où les APS seraient le support à d'autres politiques.

Les responsables d'équipement sportif dans les grandes collectivités doivent développer les capacités à assurer une veille juridique et réglementaire, à produire des procédures de contrôle, à manager une équipe, à promouvoir et veiller à l'optimisation de la gestion des équipements dont ils ont la charge.

Les fonctions de direction sont confrontées à une complexification du management pour accompagner des agents dont le métier évolue au regard de la diversification des publics, des activités, des méthodes de travail et des évolutions technologiques.

Les animatrices-éducatrices ou animateurs-éducateurs des APS doivent structurer leurs projets, les planifier et les évaluer. Le renforcement du besoin de pilotage de l'activité les contraint à maîtriser les outils de reporting. L'accompagnement croissant de publics aux besoins spécifiques nécessite le renforcement de compétences spécialisées. Pour les interventions auprès des publics en difficulté, les compétences socio-sportives et d'animation sociale sont recherchées. Ce métier est donc confronté à un double mouvement : l'intervention auprès de publics spécifiques qui nécessite une spécialisation et la diversification des champs d'intervention qui impose davantage de polyvalence.

Les agents d'exploitation des équipements sportifs et ludiques sont confrontés au développement du numérique et de progiciels pour la gestion des équipements. Cette évolution impose leur montée en compétences sur les usages des outils numériques et le reporting. De la même façon, le pilotage et l'évaluation des

politiques sportives engendrent la production de documents administratifs et d'outils de contrôle. La rédaction de ces documents, dématérialisés ou non, n'est pas toujours aisée. En fonction de la situation géographique de l'équipement, ils peuvent être amenés à développer des compétences de médiation et de communication liées à l'accueil du public et à la prévention des incivilités.

Confrontées à la diminution des ressources financières, les collectivités territoriales sont attentives à la masse salariale et recrutent peu. Elles ont recours à l'emploi saisonnier pour les périodes de vacances scolaires et estivales (souvent des étudiants de la filière STAPS).

Les éducatrices ou éducateurs territoriaux des APS sont principalement employés dans les équipements aquatiques. Les collectivités souffrent de la pénurie de maîtres-nageurs et peinent à recruter. Dans certains cas, elles doivent annuler des activités voire fermer l'équipement faute de pouvoir garantir la sécurité des usagers. En revanche, elles recrutent peu d'éducatrices ou éducateurs « terrestres », dans ce cas elles recherchent des profils Activité Physique Adaptée (APA) qui correspondent bien au besoin de polyvalence engendré par la diversification des publics.

Sur ces deux profils, les collectivités se retrouvent fréquemment en concurrence entre elles (cette question est encore plus prégnante l'été concernant les maîtres-nageurs) mais également avec le secteur privé qui peut sembler plus attractif.

De par la spécificité des horaires et des temps d'intervention, les métiers du sport territorial comptent un grand nombre d'agents non titulaires et d'agents à temps non complet. Pour résoudre ce problème, les services des sports diversifient les publics, les temps d'intervention et les activités des animatrices-éducatrices et animateurs-éducateurs sportifs.

Une attention particulière est portée à la prévention des risques psychosociaux pour les agents en situation de face-à-face pédagogique ou d'accueil, confrontés à un public de plus en plus exigeant, voire agressif. Par ailleurs, ces agents sont amenés à travailler le week-end ou en horaires décalés, comme les animatrices-éducatrices et animateurs-éducateurs sportifs et les agents d'exploitation des équipements sportifs et ludiques.

Afin de faire face à l'usure professionnelle des agents ou en anticipation de reconversions professionnelles, les services des sports diversifient leurs activités en suscitant notamment leur participation en amont de la mise en œuvre des projets.

PISTES D'ACTUALISATION ET D'ÉVOLUTION DES FICHES MÉTIERS DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX

MÉTIERS ET DÉFINITIONS DU RÉPERTOIRE	TENDANCES D'ÉVOLUTION	RÉDACTION DES FICHES MÉTIERS
<p>DIRECTEUR OU DIRECTRICE DU SERVICE DES SPORTS</p> <p>Propose aux élu·es et élus·es des orientations en matière de politique sportive de la collectivité et pilote leur mise en œuvre. Dirige et organise les services chargés de la gestion administrative, technique et de l'animation des activités sportives et des équipements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de modèle de gouvernance du sport • Montée en puissance du niveau intercommunal • Développement exponentiel des réseaux sociaux en lien avec l'évolution de la demande sociale • Phénomène d'usure professionnelle impactant les agents 	<p>Prendre en compte les activités-compétences en lien avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la conduite d'une politique de GPEEC - la prévention des risques psychosociaux dans les fonctions d'accueil et de face-à-face pédagogique - le renforcement des fonctions de veille et d'évaluation - la diversification des missions des agents pour lutter contre les problématiques d'usure professionnelle
<p>RESPONSABLE D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS</p> <p>Gère et dirige un ou plusieurs établissements sportifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolutions des moyens technologiques d'assistance à l'exploitation des équipements • Développement des réseaux sociaux et de la communication • Diversification des publics utilisateurs • Développement de la fonction d'encadrement intermédiaire 	<p>Prendre en compte les activités-compétences en lien avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte des nouvelles technologies - la valorisation de son/ses équipements par l'utilisation d'outils marketing - la prise en compte de la transition écologique et énergétique dans la réhabilitation et la construction d'équipements sportifs - l'adaptation à la demande sociale
<p>RESPONSABLE DES ACTIVITÉS SPORTIVES ET PHYSIQUES</p> <p>Met en œuvre la politique du service des sports en matière d'animation sportive, organise, encadre et contrôle sa réalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolutions des usages du numérique • Développement des réseaux sociaux • Diversification des publics 	<p>Intégrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte des principes du développement durable dans l'organisation des manifestations sportives - la requalification de l'offre en APS pour répondre à la demande sociale et à la diversification des publics
<p>ANIMATEUR-ÉDUCATEUR OU ANIMATRICE-ÉDUCATRICE SPORTIF</p> <p>Participe à la mise en œuvre de la politique sportive définie par la collectivité. Conçoit, anime et encadre des activités physiques et sportives dans une ou plusieurs disciplines auprès de publics diversifiés, dans un environnement sécurisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolutions des usages du numérique • Développement des réseaux sociaux • Développement des activités sport santé bien-être • Prévention et lutte contre les discriminations 	<p>Prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le développement d'activités spécifiques dans le cadre des dispositifs sport santé et pour les personnes souffrant d'Affection de longue durée (ALD) - la maîtrise de l'utilisation des réseaux sociaux
<p>AGENT D'EXPLOITATION DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS ET LUDIQUES</p> <p>Effectue les travaux d'entretien et de première maintenance des équipements, matériels sportifs et aires de jeux. Assure la surveillance des équipements et des usagers et veille au respect des normes de sécurité. Accueille et renseigne les usagers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation des accès • Développement des outils de gestion des équipements et des activités de reporting • Développement des réseaux sociaux • Développement des démarches de médiation notamment dans les QPV 	<p>Prendre en compte les activités-compétences en lien avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la médiation auprès des publics (lutte contre les discriminations) - la maîtrise des outils de reporting

ÉLÉMENTS STATISTIQUES : UNE DISTRIBUTION STATUTAIRE TRÈS CONTRASTÉE SELON LES MÉTIERS, UNE « SURREPRÉSENTATION » DES CATÉGORIES B, UN CHAMP PROFESSIONNEL PEU FÉMINISÉ

(Source : Enquête nationale métiers au 31 décembre 2012 - CNFPT. Chiffres en cours d'actualisation)

EFFECTIFS AU 31/12/2012

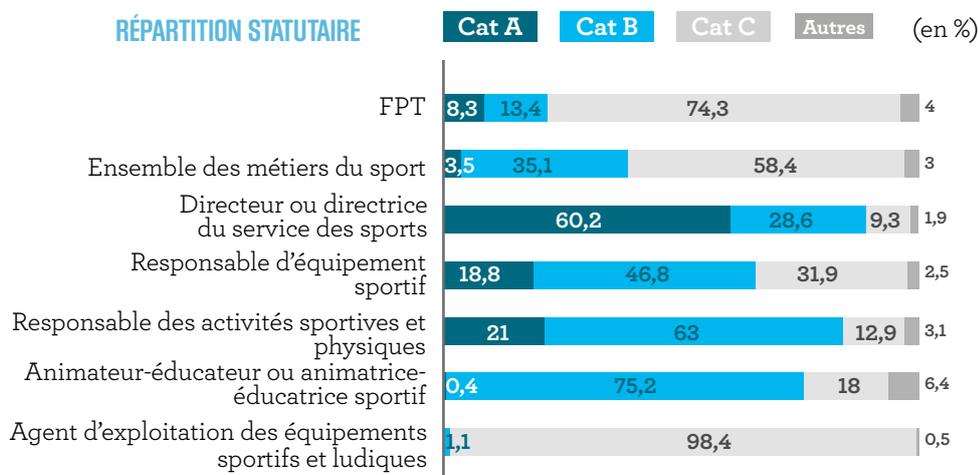
Environ **44 000** agents

10,3 % d'agents à temps non complet

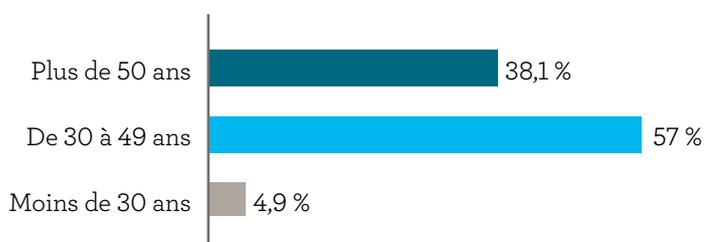
75,8 % d'agents titulaires
(**75,2 %** dans la FPT)

25,2 % de femmes
(**60,6 %** dans la FPT)

RÉPARTITION STATUTAIRE



STRUCTURE DES ÂGES



ÂGE

46 ans 1/2

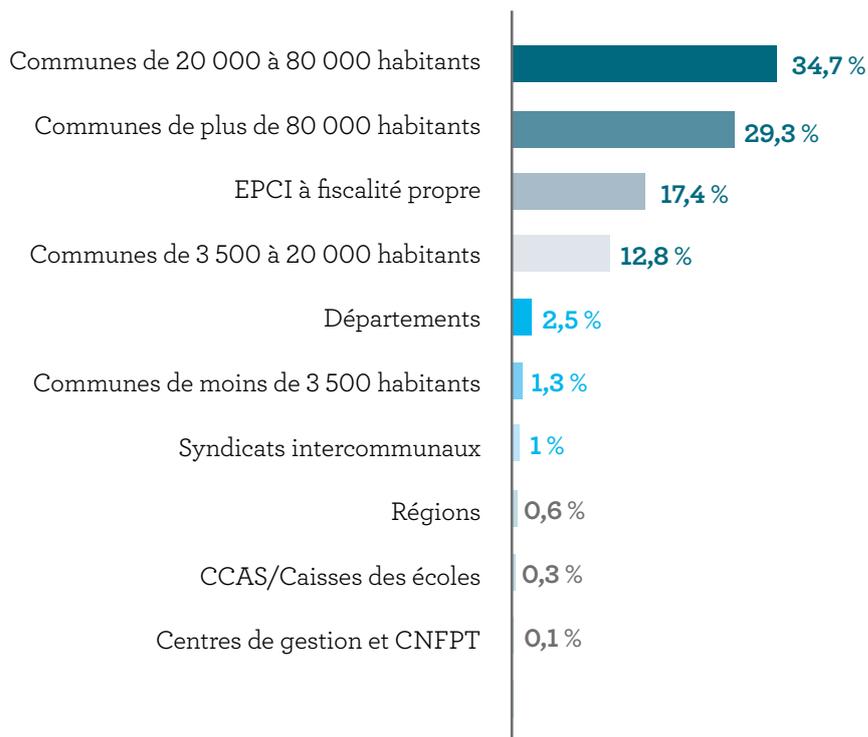


ÂGE MOYEN des agents occupant les métiers du sport
(**45 ans** dans la FPT)

PART DES PLUS DE 55 ANS :
19 % (19,5 % dans la FPT)

ANCIENNETÉ MOYENNE dans la collectivité :
16 ans (12 ans dans la FPT)

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPES D'EMPLOYEURS



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SERVICES D'AFFECTATION

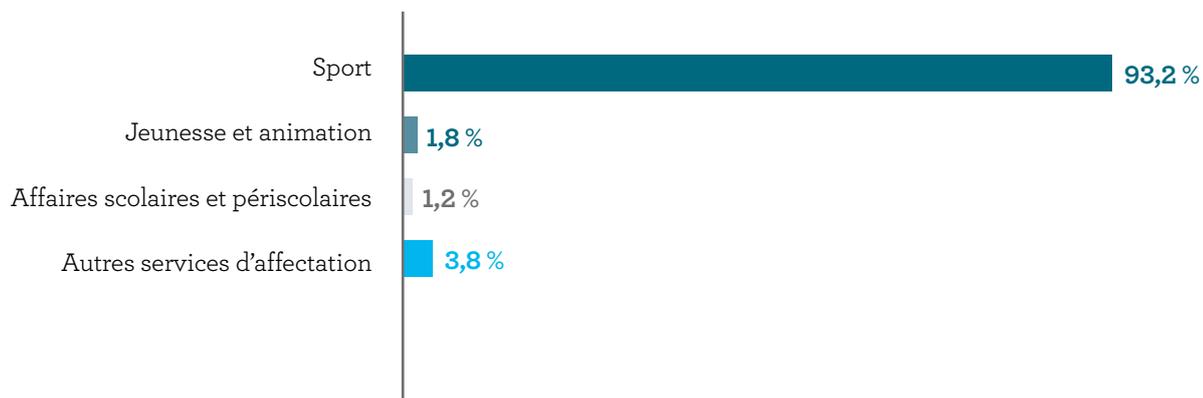


TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PARTIES II ET III

VARIABLES	TENDANCES D'ÉVOLUTION	ENJEUX
L'impact des évolutions de l'environnement institutionnel et socio-économique sur les besoins en compétences des collectivités et des établissements publics territoriaux	<p>Les orientations de la politique publique</p> <p>Développer l'activité physique pour toutes et tous</p>	<p>Amener les publics les plus éloignés à la pratique d'une APS à des fins de santé, d'insertion, d'apprentissage de la citoyenneté...</p> <p>Réduire les inégalités d'aménagement et d'accès à la pratique entre les territoires</p> <p>Professionnalisation des agents pour la mise en place d'initiatives visant à l'obtention de labels nationaux ou s'inscrivant dans la Stratégie nationale sport santé (SNSS)</p> <p>Renforcement des fonctions d'évaluation pour ajuster les politiques locales aux besoins des territoires</p>
	<p>Les changements institutionnels</p> <p>L'intercommunalité sportive se met lentement en place</p>	<p>Poursuivre la reconfiguration territoriale dans un souci de recherche d'efficacité des politiques sportives et de réduction des inégalités à l'échelle d'un territoire</p> <p>Développement de la transversalité pour assurer la coordination entre les différents acteurs et la contractualisation entre les différents échelons territoriaux</p>
	<p>Les évolutions réglementaires</p> <p>Organiser la gouvernance du sport</p>	<p>Réussir l'organisation des JOP de 2024</p> <p>Faire évoluer le modèle sportif français pour l'adapter au contexte économique, sociétal et institutionnel</p> <p>Utiliser les valeurs du sport pour soutenir et développer des politiques publiques en faveur de la santé, de la cohésion sociale, de la lutte contre les discriminations, avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nouvelle gouvernance du sport et la création de l'Agence nationale du sport - la future loi « Sport et société » - le plan national de prévention de la radicalisation « Prévenir pour protéger », - l'inscription d'un volet sport dans les contrats de ville « sport-ville-inclusion » <p>Renforcement des compétences des professionnels pour une meilleure prise en compte des risques juridiques</p>
	<p>L'évolution des modes de gestion</p> <p>Optimisation des moyens et recherche d'efficacité</p>	<p>Rechercher l'efficacité des politiques sportives et l'optimisation des moyens via une professionnalisation sur les fonctions de pilotage économique des politiques sportives</p> <p>Développer des stratégies et des outils de contrôle des modes de gestion tant des politiques sportives, que des équipements et des partenaires (associations notamment)</p>
	<p>Les évolutions sociétales</p> <p>La demande sociale évolue, des inégalités subsistent</p>	<p>Prendre en compte la diversité des publics, avec leurs besoins, les nouveaux usages et les espaces de pratique</p> <p>Accompagner la spécialisation et la diversification des champs d'intervention pour répondre aux besoins des publics</p> <p>Veiller à réduire les inégalités territoriales d'accès et amener les publics les plus éloignés à la pratique d'une APS régulière via le développement des compétences de médiation liées à l'accueil du public et à la prévention des incivilités</p> <p>Professionnaliser les agents sur les outils de marketing et de communication pour promouvoir les équipements et attirer les publics</p> <p>Professionnaliser les agents sur les outils de démocratie participative pour répondre à la demande sociale</p>

VARIABLES	TENDANCES D'ÉVOLUTION	EN-JEUX
<p>L'impact des évolutions de l'environnement institutionnel et socio-économique sur les besoins en compétences des collectivités et des établissements publics territoriaux</p>	<p>Les évolutions technologiques Le développement du numérique transforme les pratiques</p>	<p>S'adapter au développement des réseaux sociaux et à l'ubérisation des pratiques</p> <p>Repenser le lien sport et urbanisme pour adapter/anticiper l'usage sportif de l'espace urbain, péri-urbain et rural, et utiliser ces évolutions comme levier à la valorisation du territoire.</p> <p>Accompagner les agents dans l'usage des outils numériques pour faciliter la conduite de projets transversaux en interne dans les collectivités.</p>
<p>L'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi</p>	<p>La structuration des directions et services, l'évolution des fonctions et des modes d'organisation Une structuration qui s'adapte à la complexité</p>	<p>Les services des sports doivent faire face à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une extension de leur périmètre d'intervention dans un contexte où les activités physiques et sportives peuvent être associées à d'autres politiques (jeunesse, mobilité, éducation, insertion) - une recherche d'articulation et de cohérence EPCI/communes dans une logique de coordination des dispositifs et d'optimisation des équipements sportifs - une évolution des fonctions en interne pour renforcer le pilotage économique des services, assurer la coordination des acteurs et la prise en compte du risque juridique - une évolution des fonctions d'interface avec les usagers pour mieux prendre en compte la demande sociale
	<p>L'évolution des métiers Développer la polyvalence et la transversalité</p>	<p>Les métiers évoluent vers davantage de transversalité dans la conception des projets et de polyvalence pour leur mise en œuvre</p> <p>Passer d'une logique horizontale à une logique matricielle dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs dans lesquels les activités sportives et physiques sont le support à d'autres politiques</p> <p>Le renforcement du besoin de pilotage de l'activité contraint les animatrices-éducatrices et animateurs-éducateurs à maîtriser les outils de reporting</p> <p>Concurrence entre collectivités et avec le secteur privé marchand pour des profils en tension (maîtres-nageurs, éducateurs profils APA)</p>

ANNEXE

Cette étude sectorielle est le résultat des échanges qui se sont tenus au sein de groupes de travail et lors d'entretiens avec des représentants institutionnels, des professionnels territoriaux et des conseillers formation du CNFPT.

Nous tenons à remercier tous les participants pour leur coopération et pour la qualité de leurs contributions.

GROUPE DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS

David DUPRÉ, responsable de l'école des sports, ville de Metz

Michel GAILLARD, directeur des grands projets sportifs, ville de Massy

Philippe GOETZ, adjoint au maire délégué au sport et à la jeunesse, ville de Ludres

Luc PUISAIS-HEE, directeur des sports, ville d'Argenteuil

Claude POURCHET, directeur des sports, loisirs et grands événements, métropole du Grand Nancy

Nicolas ROUQUAIROL, directeur des sports et de la jeunesse, ville d'Agde

Arnaud ROUSSEL, directeur, Comiti-sports

GROUPE DE TRAVAIL CNFPT

Isabelle ALEXANDRE, délégation Grande Couronne

Delphine BOUVIER, délégation Alsace-Moselle

Jean Simon CASABONNE, délégation Nouvelle-Aquitaine

Nathalie FONT, INSET de Montpellier

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée du développement de la formation - direction de l'observation prospective des emplois, des métiers et des compétences

Directeur de la publication : François DELUGA / Co directeur de la publication : Laurent TRIJOULET

Rédacteur en chef : Christophe LEPAGE

Rédactrice : Anne-Lise BRIHAYE, responsable du pôle de compétences sport

Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) de Nancy

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 - FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
