



# CONSTRUIRE UNE MAIN D'ŒUVRE SPORTIVE PLUS PROFESSIONNELLE

## NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF

DOCUMENT DE RECOMMANDATION POLITIQUE

# **CONSTRUIRE UNE MAIN D'ŒUVRE SPORTIVE PLUS PROFESSIONNELLE - NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF**

## **DOCUMENT DE RECOMMANDATION POLITIQUE IN-FORMS**

*IN-FORMS - Améliorer l'employabilité dans le sport en étudiant, en promouvant et en soutenant des formes d'emploi innovantes en Europe*

*Identifiant projet : 101134383 (ERASMUS-SPORT-2023-SCP)*  
[www.informs-sport.eu](http://www.informs-sport.eu)

Publié en 2025  
Réalisé par l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE)  
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - France  
[www.eose.org](http://www.eose.org)  
[eosesec@eose.org](mailto:eosesec@eose.org)

Conception graphique :  
Salomé Milet – [www.studio-helioscope.com](http://www.studio-helioscope.com)

Copyright © IN-FORMS, Lyon 2025



La réutilisation de ce document est autorisée par la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0).  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

**Cofinancé par  
l'Union européenne**

# TABLE DES MATIERES

➤ <b>1 - OBJECTIF DE CE DOCUMENT DE RECOMMANDATIONS POLITIQUES</b>	<b>5</b>
<hr/>	
➤ <b>2 - LA NATURE DU DÉFI</b>	<b>8</b>
2.1 Le contexte politique global- professionnaliser la main d'oeuvre sportive grâce à un meilleur emploi	9
2.2 Preuves : les réalités du recrutement et de la fidélisation	10
2.3 Preuves : la nature précaire de l'emploi dans le sport	11
2.4 Preuves : les caractéristiques atypiques de la main-d'œuvre sportive	11
<hr/>	
➤ <b>3 - SOLUTIONS POTENTIELLES</b>	<b>12</b>
3.1 Preuve : de meilleures pratiques en matière d'emploi	13
3.2 Preuves : nouvelles approches de l'emploi dans le sport	14
3.3 Surmonter les obstacles à une nouvelle réflexion	16
<hr/>	
➤ <b>4 - RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT</b>	<b>17</b>
4.1 Institutions de l'UE	18
4.2 Fédérations sportives internationales et associations d'employeurs	18
4.3 Ministères et agences gouvernementales nationales et régionales responsables du sport	19
4.4 Fédérations sportives nationales/régionales, comités olympiques, groupements d'employeurs et municipalités	20
4.5 Syndicats et autres organes de représentation des salariés	21
4.6 Clubs sportifs et autres organisations sportives et d'activité physique	21
4.7 Prestataires d'éducation et de formation	21
<hr/>	
➤ <b>5 - LES EFFETS POSITIFS POTENTIELS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES</b>	<b>22</b>
<hr/>	
➤ <b>ANNEXE 1: AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF</b>	<b>24</b>
<hr/>	

# IN-FORMS PARTENAIRES



Observatoire européen du sport  
et de l'emploi  
**France, Europe - Coordinateur**



Fédération Nationale Profession  
Sport et Loisirs (FNPSL)  
**France**



Sportwerk Vlaanderen  
**Belgique**



LUNEX  
**Luxembourg**



Werkgevers in de Sport  
**Pays-Bas**



Université polytechnique de  
Santarém / Sport Sciences School  
of Rio Maior (ESDRM)  
**Portugal**



HELLENIC REPUBLIC  
Ministry of Education,  
Religious Affairs and Sports  
General Secretariat of Sports

Secrétariat général des sports,  
ministère de l'Éducation, des  
Affaires religieuses et des Sports  
**Grèce**



Arbetsgivaralliansen  
**Suède**



Institut du sport  
Institut national de recherche  
**Pologne**



Fédération portugaise  
de natation  
**Portugal**



Fédération roumaine de football  
**Roumanie**



Université des sports de Tirana  
**Albanie**

1

# OBJECTIF DE CE DOCUMENT DE RECOMMANDATIONS POLITIQUES



# 1

# PURPOSE OF THIS POLICY PAPER

Les recommandations en matière de politique sportive peuvent jouer un rôle clé en favorisant des évolutions positives et promouvant de meilleures solutions pour les millions de citoyens européens qui pratiquent un sport ou une activité physique chaque jour.

L'un des défis majeurs auxquels est confronté le sport européen est la transition d'une main-d'œuvre essentiellement bénévole vers une main d'œuvre professionnelle, expérimentée et qualifiée. Cependant, dans de nombreux pays, les organisations sportives peinent à recruter du personnel dûment qualifié et à créer des conditions d'emploi stables et durables leur permettant de tirer pleinement parti de l'expertise disponible. En parallèle, la majorité des organisations sportives sont de petite taille, mal dotées en ressources et manquent d'informations et de conseils pour trouver des solutions créatives par elles-mêmes. Ce déséquilibre crée une pression accrue, en particulier sur les emplois critiques de première ligne tels que les entraîneurs, les formateurs et les instructeurs, ainsi que sur les cadres intermédiaires.

Ce document résume les principales conclusions et recommandations d'IN-FORMS, un projet Erasmus+ sport transnational de trois ans réunissant 12 partenaires (organisations d'employeurs, fédérations sportives, ministère, instituts de recherche et universités dans 10 pays), qui a investigué les défis du recrutement et de la fidélisation du personnel rémunéré dans le sport en Europe ainsi que le potentiel des nouvelles approches de l'emploi pour répondre à ces défis.

Les partenaires d'IN-FORMS espèrent sincèrement que les parties prenantes du sport, à tous les niveaux, prendront en considération ces résultats et exploreront davantage les moyens d'améliorer et d'innover en matière d'emploi sportif afin de promouvoir la professionnalisation continue du secteur.

Parmi les solutions potentielles figurent :

- > Sensibiliser et informer les employeurs du secteur sport aux enjeux de l'emploi et aux options qui s'offrent à eux,
- > Améliorer les pratiques actuelles en matière d'emploi, par exemple en améliorant les conditions de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les trajectoires professionnelles positives,

Mais également :

- > Introduire de nouvelles approches pour l'emploi de travailleurs qualifiés, offrant aux organisations sportives la flexibilité dont elles ont besoin tout en garantissant aux professionnels une plus grande stabilité, une protection sociale adéquate et une perspective d'amélioration de leurs revenus.

IN-FORMS apportera également un soutien pratique au secteur sous la forme de feuilles de route, d'un outil numérique et d'un pôle d'experts de l'emploi à travers l'Europe, afin d'aider le secteur à évaluer et à mettre en œuvre ces nouvelles approches. Ces outils seront disponibles en fin d'année 2026 et nous encourageons les parties prenantes à participer à cette diffusion et à utiliser les outils selon leurs besoins.

# 1

## PURPOSE OF THIS POLICY PAPER

La section 4 de ce document comprend également des recommandations spécifiques sur la manière dont les parties prenantes suivantes peuvent faire progresser la professionnalisation de la main-d'œuvre :

- > Direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture de l'UE (DG EAC)
- > Fédérations sportives internationales et associations d'employeurs
- > Ministères et agences gouvernementales nationales et régionales responsables du sport
- > Fédérations sportives nationales et régionales, comités olympiques, groupements d'employeurs et municipalités
- > Syndicats et autres organismes de représentation des salariés
- > Clubs sportifs et autres organisations sportives et d'activité physique
- > Prestataires de formation et d'éducation.

Le document reconnaît que les parties prenantes peuvent rencontrer des obstacles pour concrétiser ces solutions, mais il soutient que ceux-ci peuvent être surmontés par un dialogue social, en tenant pleinement compte des perspectives des gouvernements, des employeurs et des salariés, ainsi que par une large diffusion, des conseils adaptés et, surtout, en encourageant toutes les parties à «sortir des sentiers battus» pour résoudre leurs problèmes spécifiques et à utiliser les outils de soutien pratiques lorsqu'ils seront disponibles.



# 2 LA NATURE DU DÉFI



## ➤ 2.1 LE CONTEXTE POLITIQUE GLOBAL - PROFESSIONNALISER LA MAIN D'OEUVRE SPORTIVE GRÂCE À UN MEILLEUR EMPLOI

Dans son **Livre blanc sur le sport** (2007), la Commission Européenne a officiellement reconnu le rôle du sport en tant que phénomène social et économique en pleine expansion, qui contribuant de manière significative aux objectifs stratégiques de l'UE en matière de solidarité et de prospérité. Elle a souligné les contributions que le sport peut apporter à :

- > La santé publique
- > L'éducation et formation
- > L'inclusion sociale, l'intégration et l'égalité des chances
- > La lutte contre le racisme et la violence
- > La promotion des valeurs européennes dans le monde
- > Le développement économique, la croissance et la création d'emplois
- > Le développement durable

Le livre blanc insiste également sur l'importance **des politiques sportives fondées** sur des données probantes (que ce **document abordera**) et sur un dialogue structuré (que ce document cherche à promouvoir).

Cinq plans de travail de l'UE pour le sport ont **suivi**. Le **plan d'action 2024-2027** pour le sport met l'accent sur les dimensions socio-économiques et environnementales du sport, en complément de ses rôles traditionnels dans ses rôles traditionnels dans les domaines culturel et sanitaire. Parmi les priorités clés figurent l'innovation et la numérisation, la promotion des pratiques écologiques, l'inclusion sociale, l'égalité de genre et le renforcement de la résilience. Le plan d'action reconnaît le sport non seulement comme une activité récréative et de promotion de la santé, mais aussi comme un secteur économique important, doté d'un énorme potentiel de croissance.

La **politique sociale et de l'emploi** de l'UE s'articule autour de priorités essentielles :

- > **Améliorer l'égalité des chances et l'accès au marché du travail**
- > **Promouvoir des emplois de qualité**
- > **Augmenter la participation au marché du travail de la main-d'œuvre**
- > **Lutter contre les pénuries de compétences et de main-d'œuvre**
- > **Renforcer le dialogue social**
- > **Lutte contre les inégalités, la discrimination et l'exclusion sociale.**

Chacun de ces objectifs s'aligne sur l'objectif de développement durable 8 des Nations unies pour 2030 : travail décent et croissance économique.

En matière de compétitivité de l'UE, l'Union des **compétences de** la Commission souligne que l'UE a besoin de professionnels qualifiés pour relever les nouveaux défis. Alors que les exigences professionnelles évoluent, de nombreux travailleurs peinent à suivre le rythme, et les organisations ne parviennent pas à trouver les talents adéquats. Ces déficits de compétences et de main-d'œuvre entravent la compétitivité européenne.

Ces exigences politiques croissantes et ces objectifs élargis créent un besoin évident de main-d'œuvre hautement qualifiée, adaptable et, surtout, professionnelle. Les entraîneurs, les managers, les formateurs et les administrateurs doivent de plus en plus allier une expertise spécifique au sport à des compétences plus larges dans des domaines tels que l'inclusion sociale, la santé publique, le développement durable et la culture numérique. Construire une telle main-d'œuvre nécessite d'améliorer l'emploi dans le sport et de créer un environnement stable pour des carrières à long terme et un développement professionnel continu, tout en promouvant une plus grande inclusion sociale au sein même de la main-d'œuvre.

## ➤ 2.2 PREUVES : LES RÉALITÉS DU RECRUTEMENT ET DE LA FIDÉLISATION

Le rapport d'enquête IN-FORMS sur les défis et les formes innovantes d'emploi dans le sport met en lumière de nombreuses difficultés auxquelles le secteur est confronté. Ce rapport s'appuie sur des données issues d'une recherche documentaire, d'une enquête en ligne auprès de 2 264 organisations sportives, d'entretiens avec 60 professionnels et employeurs, ainsi que de 10 consultations nationales. Ces éléments révèlent une réalité selon laquelle l'emploi dans le sport est encore loin de créer les conditions propices à la réalisation des objectifs politiques mentionnés ci-dessus et à l'instauration d'une voie fluide vers la professionnalisation.

Par exemple, selon l'enquête :

- 62,6 % des répondants ayant tenté de recruter des salariés au cours des 12 derniers mois ont déclaré avoir rencontré des difficultés.
- 85,7 % conviennent que la fidélisation du personnel qualifié est un défi majeur pour les organisations sportives.

## ➤ 2.3 PREUVES : LA NATURE PRÉCAIRE DE L'EMPLOI DANS LE SPORT

Malgré ces défis, la main-d'œuvre rémunérée a connu une croissance rapide (32,3 % entre 2011 et 2023, soit plus de quatre fois le taux de croissance de l'économie de l'UE dans son ensemble). L'analyse des statistiques fournies par Eurostat (l'agence statistique de l'UE) révèle que la main-d'œuvre sportive présente des caractéristiques très inhabituelles, suggérant que l'emploi dans le sport est précaire et imprévisible :

- 47,4 % des travailleurs des secteurs du sport et de la remise en forme ont des contrats à temps partiel (contre 18,9 % dans l'ensemble des secteurs d'emploi).
- 36,4 % occupaient un emploi à durée déterminée (temporaire) (contre 13,1 % dans l'ensemble des secteurs).
- 31 % étaient des travailleurs indépendants (contre 13,1 % dans l'ensemble des secteurs d'emploi)

En outre, l'enquête IN-FORMS a également révélé que le travail non déclaré est un problème :

- 29,1 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : «De nombreux travailleurs du secteur sport ne déclarent pas leurs revenus aux autorités».

Dans cette «économie grise», les travailleurs non déclarés sont peu protégés contre le licenciement et ne bénéficient d'aucun des avantages liés à un emploi légal (indemnités de maladie, congés payés, pensions, allocations de chômage et droit à la formation). L'UE considère cela comme un facteur d'exclusion sociale.

Ces résultats brossent le tableau d'un emploi dans le sport bien moins stable que dans les autres secteurs et ne laissent pas présager un environnement susceptible d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre professionnelle. En effet, selon l'enquête :

- 82,1 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : «Une grande partie du travail dans le secteur du sport est précaire et nous devons trouver des moyens de rendre l'emploi dans le sport plus stable».
- 69,4 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Les emplois à temps partiel et temporaires rendent difficile la fidélisation du personnel qualifié pour les organisations sportives».

Les résultats de l'enquête ont également révélé une dichotomie intéressante. Alors que 52,1 % des répondants ont indiqué que l'une de leurs principales priorités était la «flexibilité du personnel en fonction des besoins organisationnel», 47,9 % ont mis en avant la «capacité à conserver un personnel qualifié malgré les changements de circonstance». La recherche de solutions visant à équilibrer ces deux priorités concurrentes est examinée dans la section 3 ci-dessous.

## ➤ 2.4 PREUVES : LES CARACTÉRISTIQUES ATYPIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE SPORTIVE

Les données d'Eurostat montrent également que la démographie de la main-d'œuvre diffère de celle des autres secteurs :

- 29,1 % des travailleurs des secteurs du sport et de la remise en forme étaient âgés de 15 à 24 ans (contre 8,7 % dans l'ensemble des secteurs d'emploi).
- Seuls 43,4 % étaient des femmes (contre 46,7 % dans l'ensemble des secteurs d'emploi).

De manière préoccupante, l'écart entre les genres et la surreprésentation des jeunes travailleurs n'ont cessé de croître depuis 2011.

Le pourcentage très élevé de jeunes travailleurs suggère que le sport est initialement une destination attractive en matière d'emploi, mais le secteur peine à les retenir de manière durable en tant que professionnels à long terme. Par conséquent, la main-d'œuvre manque de l'expérience et de la maturité attendues d'un professionnel. En effet, selon l'enquête :

- 72,8 % des personnes interrogées ayant des problèmes de fidélisation ont déclaré que garder les salariés de moins de 30 ans était un problème particulier.
- 43,5 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : «Les organisations sportives gagneraient à disposer d'un personnel plus âgé et plus expérimenté», contre seulement 16% en désaccord.

Le pourcentage relativement faible de femmes suggère que le sport ne construit pas une main-d'œuvre inclusive sur le plan du genre et ne parvient pas à fournir des modèles inspirants.

Un rapport **de recherche distinct produit dans le cadre** du projet V4V a révélé que :

- Le sport est le secteur européen qui compte le plus grand nombre de bénévoles
- Environ 12 millions de citoyens européens s'engagent chaque année dans le bénévolat sportif.
- Ils contribuent à hauteur d'environ 97 millions d'heures de travail non rémunéré chaque mois.

La dépendance du secteur du sport à l'égard des bénévoles a été soulignée par les résultats de l'enquête menée dans le cadre du projet auprès de 2 723 personnes interrogées, dont 92 % ont déclaré que «les organisations sportives ne pourraient pas fournir leurs services sans bénévoles». Bien que nous devions respecter le rôle des bénévoles et reconnaître les avantages qu'ils apportent au secteur et qu'ils en retirent, la professionnalisation ne pourra devenir une réalité qu'à travers une transition maîtrisée vers davantage de salariés rémunérés.



# 3 SOLUTIONS POTENTIELLES

# 3

# SOLUTIONS POTENTIELLES

Ce document soutient que les approches traditionnelles de l'emploi dans le sport – souvent mal gérées, précaires, à temps partiel ou temporaires – sont insuffisantes pour accompagner l'évolution du secteur vers une main-d'œuvre professionnelle. De meilleures pratiques en matière d'emploi et des approches nouvelles et innovantes, telles que l'emploi partagé, le travail sur plateforme, l'emploi permanent intermittent et le partage de poste, pourraient offrir des opportunités pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre, développer l'emploi légal et accroître la flexibilité pour les employeurs comme pour les salariés. Ces approches peuvent aider les organisations sportives à réduire les coûts, améliorer la prestation de services, simplifier les charges administratives et faciliter la transition du secteur vers une moindre dépendance aux bénévoles. Cependant, elles doivent s'accompagner de normes d'emploi strictes, de réglementations claires et de développement ciblé des compétences pour garantir qu'elles renforcent, plutôt qu'elles n'affaiblissent, la protection sociale et la qualité de l'emploi.

## 3.1 PREUVE : DE MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI

Les preuves ci-dessus montrent clairement que les employeurs du secteur sportif sont conscients des défis auxquels ils sont confrontés, et que beaucoup tentent déjà d'y remédier grâce à une meilleure gestion des ressources humaines. Selon l'enquête IN-FORMS, les pourcentages suivants d'organisations sportives ont déclaré avoir utilisé et recommander les bonnes pratiques suivantes :

	Taux de recommandation	Utilisation
<b>Offrir des possibilités d'éducation et de formation</b> Des formations complètes et des opportunités de développement de carrière améliorent non seulement les compétences du personnel et favorisent la croissance professionnelle, mais soutiennent également la fidélisation à long terme.	<b>97.9%</b>	<b>69.2%</b>
<b>Améliorer les conditions de travail - environnement de travail et soutien au personnel</b> Permet d'attirer et de retenir les talents tout en garantissant un environnement sûr, motivant et bienveillant.	<b>97.6%</b>	<b>55.8%</b>
<b>Créer des opportunités de stages et des programmes d'apprentissage</b> Offrir aux jeunes une opportunité de découvrir les réalités du travail dans le sport et leur fournir une formation continue, un mentorat et un soutien pour les fidéliser.	<b>97.2%</b>	<b>40.3%</b>
<b>Amélioration générale de la réputation de l'employeur pour attirer les salariés</b> Les employeurs mettent en place de bonnes pratiques en matière de ressources humaines et les font connaître aux recrues potentielles..	<b>96.8%</b>	<b>44.4%</b>
<b>Promouvoir la diversité et l'inclusion</b> Veiller à ce que tous les individus, indépendamment de leur sexe, de leur origine ou de leurs capacités, puissent contribuer au secteur et en bénéficier, en élargissant le réservoir de talents et en améliorant les performances organisationnelles et les modèles féminins.	<b>96.2%</b>	<b>42.7%</b>
<b>Améliorer les processus de gestion des ressources humaines et de recrutement</b> Des pratiques de gestion des ressources humaines plus efficaces et mieux organisées sont plus susceptibles d'attirer et de fidéliser les talents nécessaires.	<b>96.2%</b>	<b>33.3%</b>
<b>Mettre en œuvre des initiatives d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée</b> Permet aux salariés de concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles, réduisant ainsi l'épuisement professionnel et augmentant la satisfaction au travail, en particulier pour les jeunes salariés et ceux ayant des charges familiales.	<b>94.9%</b>	<b>52.7%</b>

Chacune de ces pratiques a été jugée comme présentant des avantages, et les décideurs politiques devraient en tenir compte et les promouvoir en tant que solutions potentielles auprès des employeurs du secteur du sport, en leur fournissant des conseils appropriés sur leur mise en oeuvre.

## ➤ 3.2 NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI DANS LE SPORT

L'introduction des bonnes pratiques explorées ci-dessus aura des effets positifs sur le recrutement et la fidélisation du personnel professionnel, mais elles ne traitent pas directement les problèmes structurels d'emploi qui entraînent les pourcentages élevés de postes à temps partiel et temporaires dans le sport, ni la nécessité de corriger les déséquilibres de genre et d'âge. L'étude IN-FORMS a donc également testé la faisabilité de l'application de certaines nouvelles approches de l'emploi identifiées par Eurofound, l'agence de l'UE qui fournit des recherches et des connaissances pour promouvoir de meilleures politiques sociales, d'emploi et liées au travail. L'étude IN-FORMS visait à découvrir si ces nouvelles approches de l'emploi pouvaient contribuer à la professionnalisation de la main-d'œuvre sportive, à savoir si elles étaient déjà utilisées dans le sport et quels pourraient en être les avantages et les risques dans l'environnement sportif.

La recherche et les consultations ont permis d'identifier que trois des nouvelles approches mises en avant par Eurofound pourraient apporter des avantages pour résoudre les difficultés structurelles d'emploi auxquelles le sport est confronté, ainsi qu'une approche supplémentaire non répertoriée par Eurofound. L'enquête menée auprès des organisations sportives a révélé que plusieurs employeurs du secteur utilisaient déjà ces approches, avec un niveau de recommandation élevé ou très élevé. Les avantages et les risques pour les employeurs et les salariés ont été approfondis lors des entretiens.

Une description complète de ces approches est fournie en annexe 1.

### ➤ Emploi partagé

- Part des utilisateurs qui recommanderaient cette approche : 76.8%
- Part des non-utilisateurs qui estiment que cetteapproche pourrait être utile : 45.1%

**Description :** Une organisation emploie des travailleurs, puis les met à disposition d'autres organisations selon leurs besoins, en échange d'une rémunération basée sur le nombre d'heures travaillées.

**Exemple dans le sport :** Une fédération sportive (ou un groupement d'employeurs) emploie un groupe d'entraîneurs qualifiés en contrat à durée indéterminée à temps plein. Tout club affilié à cette fédération peut solliciter un entraîneur pour des séances spécifiques et verse une rémunération à la fédération en fonction du nombre d'heures travaillées par l'entraîneur.

**Impact positif :** Permet de transformer des emplois à temps partiel, du bénévolat ou du travail non déclaré en contrats permanents à temps plein..

### ➤ Travail sur plateforme

- Part des utilisateurs qui recommanderaient cette approche : 75.9%
- Part des non-utilisateurs qui estiment que cetteapproche pourrait être utile : 49.5%

**Description :** Des travailleurs qualifiés se rendent disponibles sur une plateforme numérique, et les employeurs peuvent faire appel à leurs services selon leurs besoins.

**Exemple dans le sport :** Des instructeurs de fitness qualifiés publient leur profil sur une plateforme numérique, et les salles de sport peuvent réserver leurs services pour des cours à venir en fonction de la demande.

**Impact positif :** Permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ; les jeunes travailleurs moins expérimentés accèdent plus facilement au marché du travail, ce qui peut mener à un emploi stable et permanent..

### ➤ Partage de poste

- Part des utilisateurs qui recommanderaient cette approche : 80.8%
- Part des non-utilisateurs qui estiment que cetteapproche pourrait être utile : 37.0%

**Description :** Deux salariés ou plus partagent les responsabilités et les tâches d'un poste à temps plein.

**Exemple dans le sport :** Deux personnes à temps partiel se partagent un poste de réceptionniste à temps plein dans un centre de loisirs ; l'une couvre les matinées, l'autre les après-midi, de sorte que la réception peut être assurée tout au long de la journée.

**Impact positif :** Permet de couvrir les tâches d'un poste à temps plein tout en répondant aux besoins des personnes exerçant des responsabilités familiales, en particulier les femmes.

### ➤ Emploi permanent intermittent

- Part des utilisateurs qui recommanderaient cette approche : 83.9%
- Part des non-utilisateurs qui estiment que cetteapproche pourrait être utile : 31.6%

**Description :** Une organisation propose à un salarié un contrat de travail permanent avec un nombre d'heures convenu à effectuer sur l'année. Les heures de travail hebdomadaires ou mensuelles sont irrégulières en raison des pics de demande ou de la saisonnalité. Malgré cette irrégularité, le salarié perçoit un salaire mensuel fixe basé sur 1/12 du total des heures annuelles travaillées, garantissant ainsi un revenu mensuel stable.

**Exemple dans le sport :** Un moniteur de ski ou de tennis est employé en contrat permanent avec accès aux indemnités de maladie, congés payés, cotisations retraite, etc., mais n'est tenu de travailler que 600 heures par an pour son employeur. L'employeur fait appel à lui en fonction de la demande pour des cours. Chaque mois de l'année, il perçoit un salaire correspondant à 1/12 des heures travaillées sur l'année. Le moniteur peut travailler pour d'autres employeurs en dehors de ces 600 heures.

**Impact positif :** Permet de transformer des emplois temporaires en emplois permanents, offrant ainsi plus de stabilité et de flexibilité au salarié.

### 3.3 SURMONTER LES OBSTACLES À UNE NOUVELLE RÉFLEXION

Les recherches documentaires, l'enquête, les entretiens et les consultations nationales ont confirmé que ces nouvelles approches peuvent apporter des retombées positives aux organisations sportives et aux différents segments de la main-d'œuvre. Cependant, il est clair que le niveau de sensibilisation à ces nouvelles approches dans le secteur sportif reste faible. Les organisations sportives, à tous les niveaux, ont besoin de bien plus d'informations, de conseils et de soutien pour évaluer leurs propres besoins, choisir et gérer des méthodes de mise en œuvre qui maximisent les avantages tout en réduisant les risques potentiels.

Près de la moitié des répondants à l'enquête (47,8 %) ont indiqué que le manque de connaissances sur les options d'emploi appropriées constituait un obstacle aux bonnes pratiques et à l'innovation en matière d'emploi. Presque autant de personnes ont cité les restrictions légales (46,6 %). 36,3 % ont souligné le besoin de plus de conseils et d'accompagnement et 33,8 % ont estimé que les nouvelles formes d'emploi étaient trop compliquées à mettre en œuvre ou à gérer. Tous ces résultats suggèrent que :

- > Le secteur sportif doit adopter une approche moins traditionnelle et plus innovante en matière d'emploi.
- > Le secteur a besoin d'informations plus ciblées sur les nouvelles approches en matière d'emploi pour encourager une réflexion plus créative sur la professionnalisation.
- > Les employeurs et les salariés ont besoin de conseils plus spécialisés sur la manière de les utiliser conformément aux exigences légales.
- > Certaines nouvelles approches, en particulier le travail sur plate-forme, peuvent présenter des risques accrus liés à la protection des salariés, et celles-ci doivent être préservées.
- > Dans certains pays, le cadre juridique et les conventions collectives doivent être adaptés pour permettre ces nouvelles approches, ce qui peut être réalisé par le biais d'un dialogue social.
- > Dans la plupart des pays, il existe un manque de données sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, en particulier pour les rôles spécialisés dans le secteur sportif, ce qui empêche les décideurs politiques d'identifier les pénuries de compétences, de prédire les besoins émergents en matière d'emploi ou de concevoir des programmes de formation et de reconversion ciblés.

En outre, l'enquête a également montré que certaines de ces nouvelles approches nécessitent de nouvelles compétences pour être appliquées avec succès, en particulier :

- > Les employeurs doivent acquérir une plus grande expertise des pratiques d'emploi afin de pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause.
- > Les employeurs doivent renforcer leur capacité à gérer le personnel à distance.
- > Les travailleurs doivent être capables de gérer leur charge de travail de manière plus autonome.
- > Les travailleurs doivent savoir mieux commercialiser et promouvoir leurs services.
- > Les travailleurs et les employeurs ont besoin de compétences numériques accrues.



**4**

## **RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT**



# 4 RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT

Les parties prenantes du secteur du sport se situent à différents niveaux et ont des champs de responsabilités variés. Dans cette section, nous énumérons quelques recommandations appropriées aux différentes parties prenantes pour qu'elles les examinent.

Toutes les parties prenantes sont encouragées à :

- Faire de l'emploi professionnel et durable une priorité pour les organisations sportives à tous les niveaux, tout en respectant le rôle et les contributions des bénévoles.
- Évaluer le potentiel des bonnes pratiques en matière d'emploi (section 3.1) et des nouvelles approches de l'emploi sportif (section 3.2) pour soutenir la professionnalisation du secteur.
- Accédez aux feuilles de route, à l'outil numérique et au pôle d'experts en matière d'emploi lorsqu'ils seront disponibles fin 2026 sur le site internet IN-FORMS.

## ➤ 4.1 INSTITUTIONS DE L'UE

La direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture de l'UE (DG EAC) devrait :

- Créer un groupe de travail d'experts sur la professionnalisation de la main-d'œuvre sportive, en accord avec l'agenda de l'UE pour le sport, et étudier comment de meilleures pratiques en matière d'emploi et de nouvelles approches de l'emploi sportif peuvent contribuer à la professionnalisation du secteur.
- Ce groupe devrait collaborer avec d'autres directions générales pertinentes, comme la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion (DG EMPL), afin d'évaluer la conformité des nouvelles approches recommandées pour l'emploi sportif (section 3.2) avec le cadre européen de l'emploi et les obstacles juridiques potentiels au niveau des États membres.
- Réaliser une étude de faisabilité sur les nouvelles approches de l'emploi sportif et la diffuser largement dans le secteur.

## ➤ 4.2 FÉDÉRATIONSPORTIVES INTERNATIONALES ET ASSOCIATIONS D'EMPLOYEURS

Les fédérations sportives internationales et les associations d'employeurs, comme l'Association européenne des employeurs du sport (EASE), devraient :

- Élaborer et diffuser des informations et des conseils à leurs fédérations nationales et à leurs groupes membres sur les bonnes pratiques en matière d'emploi identifiées à la section 3.1.
- Informer leurs fédérations nationales et groupes membres de l'existence des nouvelles approches de l'emploi sportif énumérées dans la section 3.2 et souligner leur potentiel pour résoudre les problèmes de recrutement et de fidélisation, ainsi que pour offrir un emploi plus stable, en mettant l'accent sur l'inclusion de genre et la rétention des jeunes travailleurs qualifiés.
- Encourager les fédérations nationales et les groupes d'employeurs nationaux à dresser un inventaire de leurs propres besoins en matière de recrutement, de fidélisation et de professionnalisation.
- Diffuser des informations sur les feuilles de route IN-FORMS, l'outil numérique et le pôle d'experts en emploi (prêts fin de l'année 2026).

# 4 RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT

## 4.3 MINISTÈRES ET AGENCES GOUVERNEMENTALES NATIONALES ET RÉGIONALES RESPONSABLES DU SPORT

- > Veiller à disposer de données fiables sur leur main-d'œuvre sportive et ses caractéristiques.
- > Établir des méthodes de collecte de données sur l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine du sport.
- > Évaluer le potentiel des meilleures pratiques en matière d'emploi (3.1) et des nouvelles approches de l'emploi sportif (3.2) pour améliorer le fonctionnement de leurs marchés du travail sportifs nationaux et stimuler la professionnalisation de leur main-d'œuvre sportive.
- > Travailler avec les ministères parallèles responsables de l'emploi pour évaluer les nouvelles approches de la section 3.2, identifier les obstacles juridiques potentiels et envisager de les supprimer ou de les modifier, tout en accordant une attention particulière à la protection des travailleurs et à l'inclusion sociale.
- > Faciliter le dialogue social entre les parties prenantes employeurs du sport et les syndicats sur les questions liées à l'emploi sportif et aux nouvelles approches de la section 3.2.
- > Identifier et modifier la législation nationale pour faciliter de nouvelles approches de l'emploi sportif et garantir un traitement équitable de tous les salariés, quelle que soit leur forme d'emploi.



# 4 RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT

## 4.4 FÉDÉRATIONSPORTIVES NATIONALES/RÉGIONALES, COMITÉS OLYMPIQUES, GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET MUNICIPALITÉS

- Réaliser une cartographie de leurs propres besoins en matière de recrutement, de fidélisation, de déséquilibres entre les genres et les âges, ainsi que de l'agenda global de professionnalisation.
- Accéder à des informations, conseils et orientations d'experts sur l'emploi dans le sport en général et les fournir à leurs membres, en conformité avec la législation nationale sur l'emploi et les conventions collectives.
- Accéder à des informations, conseils et orientations d'experts sur les bonnes pratiques en matière d'emploi (section 3.1) et les nouvelles approches de l'emploi sportif (section 3.2) via les feuilles de route, l'outil numérique et le réseau d'experts en emploi d'IN-FORMS, et les fournir à leurs membres.
- Promouvoir la bonne gouvernance au sein de leurs organisations membres pour garantir le respect des bonnes pratiques en matière d'emploi.
- Engager un dialogue social avec les syndicats et autres organes représentatifs des salariés pour parvenir à un accord sur l'opportunité et la manière de mettre en œuvre les nouvelles approches de l'emploi sportif.
- Promouvoir le partage de poste comme méthode pour attirer et retenir les travailleurs ayant des responsabilités familiales, en particulier les femmes.
- Promouvoir le recours à l'emploi permanent intermittent (dans les pays où cela est possible) comme méthode permettant d'obtenir une main-d'œuvre plus stable pour les emplois saisonniers et de répondre aux besoins des travailleurs en matière de stabilité et de revenus prévisibles, contribuant ainsi à retenir les jeunes travailleurs.
- Envisager de mettre en place leurs propres dispositifs d'emploi partagé, en particulier pour les emplois où la demande est élevée et où les niveaux d'emplois à temps partiel ou de travail non déclaré sont significatifs, afin de permettre aux travailleurs de passer à un emploi légal à temps plein.
- Envisager de créer leurs propres plateformes numériques afin que leurs membres puissent accéder facilement et rapidement à des travailleurs qualifiés et permettre aux plus jeunes et aux moins expérimentés d'accéder au marché du travail.

# **4 RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DU SPORT**

## **4.5 SYNDICATS ET AUTRES ORGANISMES DE PRÉSENTATION DES SALARIÉS**

- > Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'emploi (section 3.1) auprès des employeurs du secteur sportif comme méthode pour attirer et retenir les travailleurs qualifiés.
- > Évaluer les nouvelles approches de l'emploi sportif (section 3.2) du point de vue des avantages, des risques et des méthodes d'atténuation pour leurs membres.
- > Engager un dialogue social avec les organisations d'employeurs du secteur du sport afin de parvenir à un accord sur l'opportunité et les modalités de mise en œuvre de nouvelles approches de l'emploi sportif.
- > Le cas échéant, accéder à des informations, conseils et orientations d'experts sur les nouvelles approches de l'emploi sportif convenues pour être mises en œuvre dans leur pays et les fournir à leurs membres.

## **4.6 CLUBS SPORTIFS ET AUTRES ORGANISATIONS SPORTIVES ET D'ACTIVITÉ PHYSIQUE**

- > Cartographier et rapporter leurs propres besoins en matière d'emploi sportif à leurs fédérations ou associations nationales.
- > Évaluer le potentiel des bonnes pratiques en matière d'emploi énumérées au point 3.1 et réfléchir à la manière de les mettre en œuvre.
- > Adopter, le cas échéant, des principes de bonne gouvernance pour faciliter de meilleures pratiques en matière d'emploi.
- > Accéder à des informations, conseils et orientations d'experts sur l'emploi dans le secteur sportif et améliorer leurs propres dispositifs de recrutement et de fidélisation grâce aux feuilles de route, à l'outil numérique et au réseau d'experts en emploi d'IN-FORMS, une fois disponibles.
- > Discuter avec leurs fédérations/associations nationales du potentiel des nouvelles approches de l'emploi sportif, en particulier l'emploi partagé et le travail sur plateforme, lorsque l'initiative doit être prise à un niveau supérieur.
- > Offrir une plus grande stabilité d'emploi au personnel à temps partiel et temporaire grâce au partage de poste, à l'emploi permanent intermittent et en plaider auprès de leurs fédérations et associations pour des dispositifs d'emploi partagé.

## **4.7 PRESTATAIRES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION**

- > Évaluer leurs propres offres d'éducation et de formation pour s'assurer que la dynamique de professionnalisation du secteur et les connaissances/compétences en matière d'emploi sportif sont traitées de manière adéquate, y compris les bonnes pratiques en matière d'emploi de la section 3.1.
- > Mener des recherches avec les employeurs du secteur sportif pour identifier les programmes de développement professionnel continu qui peuvent être introduits afin de répondre aux besoins actuels en matière d'emploi sportif et de nouvelles approches, par exemple la gestion de personnel à distance, l'autogestion, le marketing personnel et les compétences numériques pertinentes.



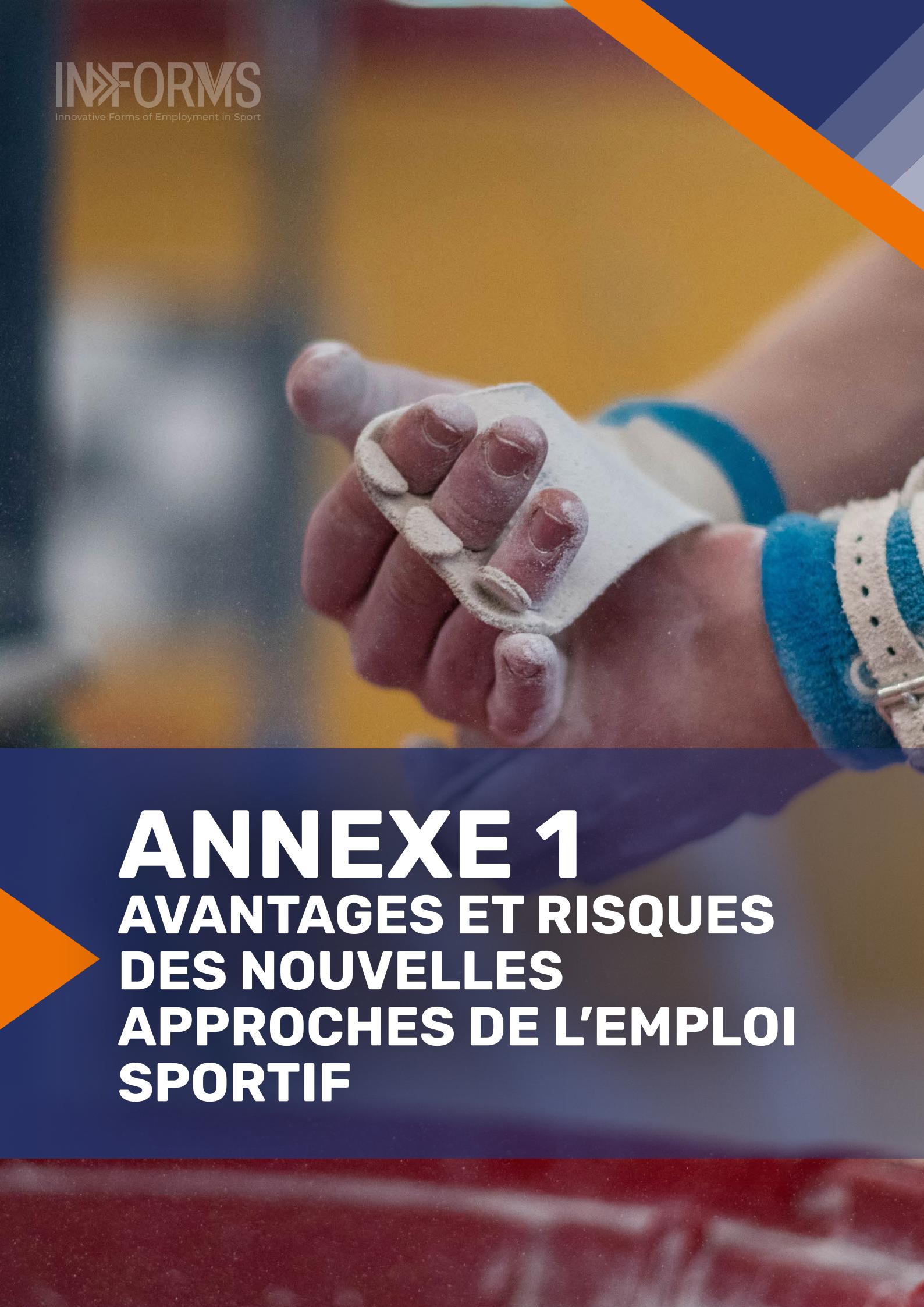
5

# LES EFFETS POSITIFS POTENTIELS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES

# 5 LES EFFETS POSITIFS POTENTIELS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES

La mise en œuvre de cette politique devrait générer les impacts positifs potentiels suivants :

- > **Participants aux activités sportives et physiques** : augmentation du retour social sur investissement (SROI) grâce à une participation élargie et à des résultats sportifs et sanitaires plus positifs, grâce à des services assurés par un personnel professionnel qualifié.
- > **Impacts sur le marché du travail** : meilleure adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ; accès plus facile à un personnel qualifié ; amélioration du recrutement et de la fidélisation du personnel, réduction du travail non déclaré et création d'emplois stables et de meilleure qualité ; opportunités de transition des bénévoles vers un emploi rémunéré.
- > **Impacts sociaux** : meilleure protection sociale pour les travailleurs, plus grande égalité entre les genres, et meilleures opportunités pour les jeunes de rester dans le secteur, ainsi qu'une inclusion sociale pour ceux qui étaient auparavant dans l'»économie grise».
- > **Impacts économiques** : compétitivité accrue des organisations sportives et du secteur dans son ensemble, amélioration de l'efficacité grâce à la numérisation, et nouvelles opportunités pour le micro-entrepreneuriat.
- > **Impacts pour le personnel** : moins d'emploi précaires ; meilleures conditions de travail ; plus grande variété d'expériences ; accès à la formation et aux opportunités de développement de carrière ; revenus plus prévisibles ; emplois plus flexibles pour correspondre aux attentes de mode de vie.



# **ANNEXE 1**

## **AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF**

# AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF

## EMPLOI PARTAGÉ

**Exemple dans le sport :** Une fédération sportive (ou un groupement d'employeurs) emploie un groupe d'entraîneurs qualifiés en contrat à durée indéterminée à temps plein. Tout club affilié à cette fédération peut solliciter un entraîneur pour des séances spécifiques et verse une rémunération à la fédération en fonction du nombre d'heures travaillées par l'entraîneur.

**Impact positif :** Permet de transformer des emplois à temps partiel, du bénévolat ou du travail non déclaré en contrats permanents à temps plein.

### Emplois concernés:

- > Entraîneurs
- > Personnel administratif
- > Cadres intermédiaires
- > Animateurs de plein air
- > Moniteurs de fitness

### Avantages:

- > Le travailleur bénéficie des avantages d'un emploi permanent
- > Le club dispose d'une certaine flexibilité en cas de fluctuation de la demande
- > L'organisation a accès à des travailleurs aux compétences garanties
- > La fédération/le groupement d'employeurs gère l'administration de l'emploi
- > L'organisation n'a pas besoin de former le travailleur
- > Le travailleur acquiert une expérience variée en travaillant dans différents contextes.

### Risques:

- > Difficultés pour la fédération/le groupement d'employeurs de gérer le travailleur à distance
- > La fédération/le groupe d'employeurs doit continuer à payer le travailleur même si la demande baisse.
- > Potential conflict of interest if Entraîneurs are working for competing clubs
- > Le travailleur peut avoir du mal à s'adapter à différentes cultures organisationnelles
- > La gestion administrative peut être complexe

# AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF

## TRAVAIL SUR PLATEFORME

**Exemple dans le sport :** Des instructeurs de fitness qualifiés publient leur profil sur une plateforme numérique, et les salles de sport peuvent réserver leurs services pour des cours à venir en fonction de la demande.

**Impact positif :** Meilleure adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ; les jeunes travailleurs moins expérimentés accèdent plus facilement au marché du travail, ce qui peut mener à un emploi stable et permanent.

### Emplois concernés:

- > Entraîneurs
- > Animateurs d'activités de plein air
- > Cadres intermédiaires
- > Moniteurs de fitness
- > Athlètes professionnels
- > Techniciens

### Avantages:

- > Les organisations peuvent trouver rapidement et facilement les travailleurs qualifiés dont elles ont besoin
- > Les organisations n'utilisent le travailleur que lorsqu'elles en ont besoin
- > Les travailleurs qualifiés mais peu expérimentés accèdent plus facilement au marché du travail
- > La flexibilité peut être attractive pour certains travailleurs
- > Faible charge administrative pour l'organisation

### Risques:

- > Risque de conflit d'intérêts car le travailleur peut également travailler pour une organisation concurrente
- > Coût supplémentaire lié aux frais de plateforme
- > Motivation moindre du travailleur
- > Moins de contrôle de la part de la direction
- > Manque d'intégration dans l'équipe
- > Le travailleur peut rester indépendant et ne pas bénéficier de toutes les protections d'un emploi permanent.

# AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF

## PARTAGE DE POSTE

**Exemple dans le sport :** Deux personnes à temps partiel se partagent un poste de réceptionniste à temps plein dans un centre de loisirs : l'une couvre les matinées, l'autre les après-midis, assurant ainsi une couverture continue de la réception

**Impact positif :** Permet de couvrir les tâches d'un poste à temps plein tout en répondant aux besoins des personnes ayant des responsabilités familiales, en particulier les femmes.

### Emplois concernés:

- > Personnel administratif
- > Techniciens
- > Moniteurs de fitness
- > Entraîneurs
- > Cadres intermédiaires

### Avantages:

- > Une personne disponible pour assumer l'entièvre responsabilité en cas d'absence de l'autre
- > Partage des compétences et de l'expérience entre les travailleurs
- > Bonne intégration dans l'équipe
- > Attraction du recrutement en fonction de la situation personnelle du travailleur
- > Maintien du personnel qualifié en cas de changement de situation personnelle
- > Augmentation de la loyauté du personnel

### Risques:

- > Risque de conflit ou de concurrence entre les personnes partageant le poste
- > Plus complexe à gérer
- > Communication et transmission entre les personnes partageant le poste
- > Difficulté à gérer deux personnes pour le même poste
- > Le travailleur peut rester indépendant et ne pas bénéficier de toutes les protections d'un emploi permanent.

# AVANTAGES ET RISQUES DES NOUVELLES APPROCHES DE L'EMPLOI SPORTIF

## EMPLOI PERMANENT INTERMITTENT

**Exemple dans le sport :** Un moniteur d'activités de plein air est employé en contrat permanent avec accès aux indemnités de maladie, congés payés, cotisations retraite, etc., mais n'est tenu de travailler que 600 heures par an pour son employeur. L'employeur fait appel à lui en fonction de la demande pour des cours. Chaque mois de l'année, il perçoit un salaire correspondant à 1/12 des heures travaillées sur l'année. Le moniteur peut travailler pour d'autres employeurs en dehors de ces 600 heures.

**Impact positif :** Permet de transformer des emplois temporaires en emplois permanents, offrant ainsi plus de stabilité et de flexibilité au salarié.

### Emplois concernés:

- > Animateurs d'activités de plein air      > Personnel administratif      > Techniciens
- > Entraîneurs                                  > Cadres intermédiaires

### Avantages:

- > L'organisation conserve un personnel compétent et fiable
- > L'organisation dispose d'une main-d'œuvre plus stable
- > Le travailleur bénéficie de tous les avantages d'un emploi permanent avec une certaine flexibilité
- > Le travailleur a un revenu prévisible
- > Bonne intégration dans l'équipe

### Risques:

- > L'organisation doit payer le travailleur lorsque la demande et la charge de travail sont faibles
- > Gestion et suivi complexe des salaires
- > Peu attrayant pour certains membres du personnel qui préfèrent une flexibilité encore plus grande
- > Négociations contractuelles difficiles



# IN>FORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

[www.informs-sport.eu](http://www.informs-sport.eu)



EOSE Secretariat  
82A, rue d'Ypres  
69004 Lyon – France

Tel.: +33 (0) 437 431 939  
Mail: [eosese@eose.org](mailto:eosese@eose.org)  
Web: [www.eose.org](http://www.eose.org)

Conception graphique : Salomé Milet - [www.studio-helioscope.com](http://www.studio-helioscope.com)



Cofinancé par  
l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.