



## **Rapport**

# **LE SECTEUR MARCHAND DE L'ENCADREMENT SPORTIF EN ILE-DE-FRANCE**

**Maître d'ouvrage**

Direction Régional Jeunesse et Sport de Paris

**Avril 2004**

Adresse Postale : ONMAS, Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Vie Associative, Délégation à l'Emploi et aux Formations, 95/97 avenue de France, 75650 PARIS cedex 13, tel. :01.40.45.99.63 / 06.62.29.89.72, fax : 01.40.45.90.97  
courriel : [philippe.germain@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:philippe.germain@jeunesse-sports.gouv.fr)

Sous la direction de Jean pierre Bouchout et Philippe Baylac Direction Régionale Ile de France du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la vie Associative

<b>BASLE</b>	Gérard	Enseignant Chercheur
<b>BELLOC</b>	Brigitte	Directrice adjointe
<b>BIER</b>	Bernard	CEPJ secteur Examens et Formations Professionnelles
<b>BOUREAU</b>	Michel	CAS secteur Examens et Formations Professionnelles
<b>CARADEC</b>	Christian	Directeur Régional Adjoint
<b>CHAUSSIER</b>	Philippe	Coordinateur BEES Métiers de la forme
<b>CHEMINADE</b>	Denis	Directeur du développement des activités physiques et sportives
<b>DE BEZENAC</b>	Luc	Directeur
<b>JOIN LAMBERT</b>	Eric	Responsable du Service Etudes et Actions pour l'Adaptation de l'Offre de Formations
<b>LAMARQUE</b>	Mathias	Directeur départemental
<b>LE VAILLANT</b>	Madame	Responsable OREF
<b>MIGNON</b>	Jean-Marie	CEPJ secteur Orientation Emploi
<b>PAILLISSER</b>	Jean-Bernard	Secrétaire Général
<b>PERIDY</b>	Thierry	Chef de bureau
<b>PEUVERGNE</b>	Claire	Géographe
<b>RIBEIRO</b>	Pierre	Directeur
<b>SAILLARD</b>	Philippe	Secteur Réglementation
<b>TISSOT</b>	Francis	Président
<b>TROUVE</b>	Gilbert	Responsable du sport
<b>VIENOT</b>	Rémi	Chef du secteur Examens et Formations Professionnelles

# SOMMAIRE

1. <u>Introduction</u> .....	4
1.1 La commande de l'ONMAS relative à une étude sur le secteur commercial de l'encadrement sportif en Ile-de-France .....	4
1.2 Un cadre particulier : l'Ile-de-France .....	5
1.3 Axes de travail retenus .....	5
1.4 Méthode de travail adoptée .....	6
1.5 Difficultés rencontrées .....	7
1.6 Quelques lignes de force .....	7
2. <u>Le secteur commercial des métiers de la forme et de l'entretien physique en Ile-de-France</u> .....	9
2.1 Un secteur à caractère multiforme.....	9
2.2 Quelques données quantitatives .....	10
2.3 Le Club Med Gym comme exemple type d'un secteur en mutation .....	10
2.4 Un secteur à trois vitesses .....	11
2.5 Les clients.....	14
2.6 Les personnels (statut, formation, parcours) .....	15
2.7 Quelles évolutions du secteur ? .....	17
3. <u>Le secteur commercial de l'escalade</u> .....	18
3.1 Les exploitants de murs d'escalade, l'exemple de la SAE et de son enseigne Mur Mur.....	18
3.2 Une société prestataire de service, l'exemple du Bureau des Professionnels de l'Escalade (BPE).....	21
4. <u>Le secteur commercial du tennis</u> .....	22
4.1 L'exemple d'installations de tennis comprises dans un complexe multisports de haut de gamme : « Les Pyramides » .....	22
4.2 L'exemple d'une « enseigne » gérante d'installations sportives disposant de courts de tennis : « Forest Hill » .....	22
4.3 L'exemple d'un organisme dispensateur de stages : la société Tennis Action.....	24
4.4 L'exemple d'un camp d'entraînement pour professionnels ou futurs professionnels : la Mouratoglou Tennis Academy.....	24
4.5 Rapide essai de synthèse .....	25
5. <u>L'approche commerciale de l'activité roller</u> .....	27
5.1 Rapide panorama de l'activité roller en Ile-de-France .....	27
5.2 L'exemple du parc acrobatique : Rollerparc Avenue.....	27
5.3 Vers une extension de la commercialisation ? Deux exemples .....	28
6. <u>Les sociétés gestionnaires d'équipements sportifs municipaux</u> .....	30
6.1 Présentation rapide .....	30
6.2 Deux exemples : « Carilis » et la piscine Keller gérée par « Vert Marine ».....	31
7. <u>Autres secteurs identifiés</u> .....	35
8. <u>Conclusion</u> .....	38
8.1 Un immense terrain d'investigation .....	38
8.2 Les pistes de travail déjà évoquées.....	38
8.3 Le recours à des spécialistes.....	38
8.4 Quatre axes de recherche.....	39
8.5 Un programme ambitieux.....	41
 Bibliographie.....	 64

## **1. Introduction**

### **1.1 La commande de l'ONMAS relative à une étude sur le secteur commercial de l'encadrement sportif en Ile-de-France**

L'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport (ONMAS) a été sollicité par le Conseil National des Activités Physiques et Sportives (CNAPS) afin de mener une série d'études sur le secteur marchand de l'encadrement sportif. Ces études doivent alimenter en informations le rapport annuel du CNAPS au Parlement.

L'une de ces études a une dimension nationale. Elle porte sur les activités indemnisées ou rémunérées dans les ligues sportives professionnelles.

Les autres études appréhendent un champ spécifique étroitement attaché à un territoire. Plus précisément, elles s'intéressent aux secteurs marchands de l'encadrement sportif du littoral de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de l'espace montagnard de la région Rhône-Alpes et de la métropole parisienne.

Courant février 2004, la Direction Régionale et Départementale Jeunesse et Sports (DRDJS) de Paris Ile-de-France a été sollicitée par Monsieur Philippe Germain, Secrétaire Général de l'ONMAS afin de prendre en charge la dernière de ces études.

Les contacts pris avec Monsieur Germain nous ont conduits à écarter du champ de l'étude les thèmes relatifs à l'économie sociale et à la commercialisation de matériels. En accord avec Monsieur Germain, un cadre de travail a été mis en place. Dans ses grandes lignes, ce cadre de travail comporte les éléments suivants :

- L'étude doit être remise à Monsieur Germain avant fin avril ;
- Il s'agit d'un premier travail qui doit poser les jalons d'axes de futures recherches ;
- Une délégation de crédits est attribuée à la DRDJS de Paris Ile-de-France afin d'effectuer l'étude ;
- L'enquête doit suivre un plan type articulé de la manière suivante : une partie introductive d'un volume de 3 à 5 pages décrivant les particularités du champ, un ensemble de courts articles visant à présenter des opérateurs locaux sans exigence d'exhaustivité, une conclusion de 3 à 5 pages enrichissant le rapport d'une dimension critique et prospective, et une bibliographie annexée. Un des courts articles devait présenter un panorama général du secteur commercial du sport en Ile-de-France. Cet article ne figure pas dans ce rapport. En revanche, un article du numéro 568 de la Lettre de l'économie du sport est consacré à cet aspect. Il est certes relatif à l'ensemble du territoire français mais beaucoup d'exemples donnés portent sur l'Ile-de-France. Cet article est joint en annexe. L'ensemble du rapport, hors annexe, comporte une vingtaine de pages.
- Un comité de pilotage doit être institué. Réuni la première fois le 22 avril, le comité de pilotage porte, à cette occasion, une première appréciation sur les travaux effectués et définit les axes de futures recherches. La synthèse des travaux du comité de pilotage fait office de conclusion au rapport.

## **1.2 Un cadre particulier : l'Ile-de-France**

Les indications chiffrées qui suivent proviennent de la rubrique chiffres clés du site internet du Conseil Régional d'Ile-de-France et d'une plaquette publiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Ile-de-France en 2003.

Située au carrefour des échanges européens et mondiaux, l'Ile-de-France, représente le pôle de développement principal de la France et l'un des plus importants au niveau européen.

L'Ile-de-France compte une population numériquement importante, presque 11 millions d'habitants répartis sur un peu plus de 12 000 km<sup>2</sup>. Il en résulte une densité de population très importante de plus de 900 habitants au km<sup>2</sup>, supérieure à neuf fois la moyenne nationale. La densité de population s'élève même jusqu'à 5 000 au km<sup>2</sup> pour les départements de la petite couronne et à 20 000 au km<sup>2</sup> pour Paris. Paris et ces 3 départements de la petite couronne forme le noyau central d'une véritable mégapole.

L'une des caractéristiques majeures de l'Ile-de-France est de comprendre sur son territoire la ville de Paris. La présence de la capitale entraîne une activité importante, notamment sur le plan économique. Ainsi, la production francilienne représente 28% du produit intérieur brut de la France. L'Ile-de-France recense également près de cinq millions d'actifs, dont une forte proportion, 23,9%, de cadres supérieurs. 40% de l'effectif national des cadres supérieurs réside en Ile-de-France.

Premier bassin d'emploi européen, la région offre une main d'œuvre hautement qualifiée puisqu'elle accueille 43% du personnel de la recherche, ainsi que 30% des établissements d'enseignements supérieur. Le taux de chômage s'établit à 8,4% à la fin du deuxième trimestre 2002, soit un niveau inférieur au chiffre national.

L'Ile de France conserve également une forte tradition industrielle. Elle demeure la première région industrielle française et emploie 15% des effectifs nationaux de ce secteur. L'industrie francilienne se distingue par deux caractéristiques principales : un tissu très dense des PME/PMI et un large éventail d'activités (édition, imprimerie, industrie automobile, aéronautique, spatiale, parachimie, industrie pharmaceutique notamment).

De plus, la région garde aussi une vocation agricole, notamment grâce à la Seine et Marne. L'agriculture occupe encore 50% du territoire régional.

Habitée par une population plus jeune que la moyenne nationale, l'Ile-de-France affiche un dynamisme incontestable. Les franciliens sont en moyenne, plus diplômés et disposent de revenus plus élevés, caractéristiques qui vont de pair avec une pratique sportive et culturelle plus intensive.

Les caractéristiques démographiques et économiques de l'Ile-de-France, notamment la forte densité de sa population disposant d'un haut niveau de formation et de revenus élevés expliquent l'intérêt que l'on peut porter à l'étude de ses loisirs, notamment sportifs. La spécificité de la population francilienne semble coïncider avec une forte implantation des opérateurs marchands du sport. Il convient de l'examiner plus précisément.

## **1.3 Axes de travail retenus**

### *Définition du champ de l'étude*

Face à l'ampleur du thème à traiter : le secteur de l'encadrement marchand dans une grande métropole, il a été décidé de définir de manière restrictive le champ de cette étude. Ainsi, cette dernière porte principalement sur des opérateurs :

- Localisés plutôt dans le milieu urbain de la petite ceinture et non implantés dans les marges rurales de l'Ile-de-France, notamment à la périphérie des Yvelines ou de la Seine-et-Marne ;
- Ayant la forme juridique de société ;
- Proposant des prestations relatives à la pratique d'activités sportives encadrées ou non.

Par ailleurs, l'accent est mis sur l'emploi, notamment celui relatif à l'encadrement sportif. Par ces termes, il convient d'entendre les éducateurs qui animent et encadrent la pratique d'une activité sportive.

### *Une première ébauche sans ambition d'exhaustivité*

La démarche retenue, compte tenu des délais impartis, consiste à présenter une première ébauche de quelques activités du secteur marchand de l'encadrement sportif en Ile-de-France. Cette enquête n'ambitionne aucunement de délivrer une information exhaustive et approfondie sur le thème étudié.

Quelques disciplines sportives seulement sont retenues pour deux motifs. D'une part, elles nous sont apparues symptomatiques de la pratique du sport dans une grande métropole. D'autre part, nos recherches nous ont permis de disposer de certains renseignements à leurs sujets. Il s'agit des activités sportives « de la forme et de l'entretien physique », de l'escalade, du « tennis » et du « roller ».

Dans cette optique, il ne peut s'agir que d'une pré-étude. Les premières appréciations posées doivent être examinées avec la plus extrême des prudenances.

Ces données devront faire l'objet d'un approfondissement tant quantitatif que qualitatif. En outre, d'autres champs pourront être étudiés, notamment le secteur commercial du golf, de l'équitation, de la randonnée (notamment en pays lointain) et de l'organisation d'évènements sportifs.

#### **1.4 Méthode de travail adoptée**

Un échéancier a été mis en place afin de répondre dans les temps à la commande de l'ONMAS. Schématiquement, il a été prévu dans un premier temps de recenser les informations existantes, puis de procéder à quelques investigations spécifiques en vue de la rédaction du rapport. Le respect de ces différentes phases n'a pas été complètement assuré compte tenu de certaines informations qui ne nous sont parvenues que très tardivement.

L'embauche d'un vacataire, Thierry Dana, de début mars à fin avril a permis de mener à bien la confection de ce premier rapport. Il a été chargé de trouver des renseignements relatifs au champ de l'étude par des recherches sur internet ainsi que des entretiens téléphoniques et des rencontres avec des responsables du secteur marchand sportif. Il a également participé à la rédaction du rapport.

Des personnels Jeunesse et Sports ont également été impliqués dans la réalisation du travail. Certains ont été consultés pour leur expertise sur un domaine particulier, tels Michel Boureau, Philippe Saillard et Robert Bouchoule sur les métiers de la forme, ou Aude Legrand sur la natation. Danielle Printemps et Séverine Gallant ont apporté une aide précieuse respectivement en matière de documentation et de mise en forme du rapport. Bernard Bier, du Secteur Examens et Formations Professionnelles a procédé à la synthèse de travaux sur le thème des métiers de la forme. Philippe Baylac, chef du Secteur Orientation Emploi et Bernard Bier ont participé à la rédaction du document.

### **1.5 Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées ont été de deux ordres.

En premier lieu, le temps a manqué pour identifier les responsables de structures entrant dans le champ de l'étude, puis pour les rencontrer et traiter les informations qu'ils nous ont transmises.

En second lieu, les responsables des entreprises se sont montrés réticents à nous livrer des informations les concernant pour deux raisons :

- D'une part, eux-mêmes ont manqué de temps pour procéder à cette opération, souvent en raison des vacances scolaires. En effet, certains ont été absents pour congé. D'autres ont été confrontés à un surcroît d'activité, liés aux vacances de Pâques.
- D'autre part, il a été perçu la volonté de ne pas faire sortir de l'entreprise des documents qui pourraient éventuellement la mettre en difficulté par rapport à la réglementation en vigueur ou qui relèvent d'une stratégie qu'il convient de ne pas révéler à la concurrence.

### **1.6 Quelques lignes de force**

En Ile-de-France, tout du moins dans sa partie centrale et urbanisée, les activités sportives apparaissent nombreuses et difficiles à répertorier. On peut néanmoins les classer dans quatre catégories selon qu'elles relèvent de « pratiques libres », de pratiques sans encadrement dans des installations publiques, de pratiques en clubs ou de pratiques dans un cadre commercial. Dans ce dernier cas, l'activité présente une forte hétérogénéité en particulier en fonction de la discipline sportive, de la taille des structures d'accueil, ou du public concerné.

Cependant, quelques faits saillants qu'il conviendrait d'approfondir se retrouvent fréquemment. Ces faits saillants peuvent s'analyser, à des degrés divers, comme autant de spécificités du secteur marchand de l'encadrement sportif en Ile-de-France :

- Des équipements de taille plus importante que la moyenne ;
- Des sociétés disposant de réseaux d'équipements, souvent consacrés à la pratique de plusieurs sports ;
- Dichotomie parfois entre les sociétés gestionnaires d'installations et celles en charge de l'enseignement des pratiques sportives ;
- Des formules souples, voire à la carte (concernant les tarifs, les horaires, la durée de l'engagement ou les prestations proposées) adaptées à la mentalité d'une clientèle urbaine encline au nomadisme et au zapping.

De surcroît, les opérateurs du secteur marchand s'inscrivent dans une logique commerciale qui souvent n'est pas en phase avec la démarche éducative et sociale que l'on retrouve en

clubs. Les tarifs sont souvent élevés, ce qui n'encourage pas la mixité sociale. Par ailleurs, les sociétés commerciales proposent fréquemment de la consommation d'activités sportives sans dimension éducative. Ainsi, les éducateurs sportifs qu'elles emploient sont souvent cantonnés à des tâches autres que celles de l'enseignement de leur discipline. Enfin, l'esprit club fait défaut. Il n'y a pas de lien associatif entre les pratiquants leur permettant de participer à la vie de la micro démocratie qu'est un club, et de bénéficier des enseignements de cette participation.

Enfin, la dimension performance sportive et compétition que l'on retrouve en clubs, n'apparaît pas prégnante dans le secteur commercial de l'encadrement sportif, hormis dans certains centres privés d'entraînement. Les sociétés qui proposent la pratique d'activités sportives interviennent plutôt dans le registre des loisirs, de la santé, de l'occupationnel sportif.

Tous ces aspects relatifs, qui à la spécificité francilienne, qui à la spécificité commerciale font l'objet d'examen plus détaillés dans les développements ci-après.

Cette étude s'articule autour des thèmes suivants :

- Le secteur commercial des métiers de la forme et de l'entretien physique en Ile-de-France ;
- Le secteur commercial de l'escalade ;
- Le secteur commercial du tennis ;
- L'approche commerciale de l'activité roller ;
- Les sociétés gestionnaires d'équipements sportifs municipaux ;
- Autres secteurs identifiés.

## **2. Le secteur commercial des métiers de la forme et de l'entretien physique en Ile-de-France**

### **Remarques préliminaires :**

1) Les informations qui seront données ci-après n'ont qu'une valeur indicative : la seule enquête repérée sur l'Ile-de-France (DRDJS et UFR STAPS d'Orsay) date de 1994 et ne porte pas spécifiquement sur le secteur commercial.

Les données recueillies dans la présente note relèvent d'une approche empirique, et sont obtenues par croisement des informations détenues par les services, en fonction de la connaissance du champ des agents de la DRDJS (secteur Réglementation et secteur Examens Formations Professionnelles) et par l'étude de quelques documents et sites promotionnels des structures. Elles sont d'autant plus à prendre avec précaution que le secteur commercial des métiers de la forme reste relativement opaque et connaît des mutations récentes assez rapides.

Elles témoignent d'une situation préoccupante dans un champ, qui, dans le même temps, est porteur sur le plan de l'emploi.

2) Ce secteur ne nous paraît pas offrir de spécificité particulière en Ile-de-France, hormis le caractère précurseur à la fin des années 1970 - les grands clubs y sont nés - et la concentration démographique de la région parisienne, qui favorise le développement de telles structures, et en particulier des chaînes, majoritairement implantées dans cette région.

Aussi ne reprendrons-nous pas les considérations générales sur ce champ que l'on trouvera dans le rapport réalisé par le CREPS d'Houlogate et dans la note d'opportunité de la DEF remise à la CPC en décembre 2003 en vue de la création d'une spécialité « Forme et entretien physique » du BPJEPS.

Il nous a, par contre, semblé utile, pour un éclairage de la situation du champ, de faire part des questions concernant ce secteur telles que les services de la DRDJS concernés (Réglementation, Examens Formations Professionnelles) peuvent les percevoir.

### **2.1 Un secteur à caractère multiforme**

Le secteur commercial des métiers de la forme et de l'entretien physique présente en Ile-de-France un caractère multiforme :

- aux contours flous : relevant à la fois du secteur sportif, de la santé, du loisir... Selon les entreprises, les activités de la forme se conjuguent avec musculation, hygiène, relaxation, santé, arts martiaux, danse...
- dans des structures diverses : clubs de remise en forme, espaces attenants aux piscines, centres nautiques, salles forme/détente des établissements hôteliers et/ou de vacances collectives...
- avec le développement parallèle d'une pratique « libérale » du métier, voire « du travail au noir »
- de création récente et en expansion rapide (poids des idéologies de la forme et du bien-être), qui manifestement est encore appelé à se développer, où l'emploi est fragile (fort

*turn over*, faible qualification des intervenants...), où l'offre d'emploi est manifeste - avec des besoins non couverts.

## 2.2 Quelques données quantitatives

Ne sont pas inclus dans le comptage des salles de remise en forme à caractère commercial présenté ci-dessous, les espaces-forme des hôtels et les éducateurs libéraux (personal training, coaching...):

Le site [www.infogym.com/fr](http://www.infogym.com/fr) signale 55 clubs sur Paris et 31 sur la banlieue parisienne.

Selon les services « Jeunesse et sports », sont « déclarés » les établissements et les éducateurs :

	nombre de salles déclarées	Nombre d'éducateurs déclarés (BEMF, BEAECPC, BEEGDA).
<b>Paris</b>	105	252
<b>Essonne</b>	21	101
<b>Hauts -de-Seine</b>	32	184
<b>Seine- Saint-Denis</b>	30	90
<b>Seine-et-Marne</b>	41	101
<b>Val-de-Marne</b>	48	102
<b>Val d'Oise</b>	32	90
<b>Yvelines</b>	39	60
<b>Total</b>	388	960

Statistiquement, le rapport entre le nombre d'éducateurs déclarés et celui des établissements déclarés est de 2,4.

Par contre, selon la DRDJS, un nombre de 5 à 8 éducateurs par établissement serait constaté lors des visites sur le terrain. Ce décalage entre le « déclaré » et le « constaté » est important à relever. Il témoigne d'un déficit réel de ces clubs en terme de personnels qualifiés.

En retenant un chiffre moyen de 6 éducateurs par salle, il y aurait un potentiel de 2328 éducateurs pour les salles commerciales.

Le *Club Med Gym* reconnaît employer sur Paris 300 « conseillers sportifs » (*Club Med Gym* et *Waou Club*) auquel il faut ajouter les 50 intervenants en entreprise (*Club Med Gym Corporate*).

Une approche sur un département - la Seine-et-Marne – qu'il conviendra d'étendre aux autres départements franciliens, fait apparaître le décompte suivant en terme de diplômes des 101 éducateurs déclarés : 45 BEMF, 11 BEAECPC, 6 HACUMESE , 19 BEEGDA, 17 BEESAN , 3 BNSSA, 1 MNS, 3 BEESAPT, 1 licence STAPS, 1 BE karaté, 2 BEjudo, 1 BE aviron, 1 diplôme de kiné.

## 2.3 Le Club Med Gym comme exemple type d'un secteur en mutation

*Lancement d'un nouveau « concept »* : en 1979, ouverture à Paris du premier club de ce qui allait devenir la *Compagnie Gymnase Club*, premier en Europe à offrir une multitude

d'activités, des horaires souples et des conditions d'abonnement exceptionnels. L'aérobic est alors l'activité en vogue.

*Emergence de nouveaux produits* : dès 1989, cardio-training, en 1995 le step ; pump, cycling et hip hop en 1998...

*Adaptation à une demande sociale* :

- création d'une nouvelle filiale en 1998 *Club Med Gym Corporate* visant à mettre en place des espaces forme dans les entreprises ;
- ouverture en 1999 du premier *Waou Club Med Gym* porte d'Auteuil, nouvel espace de fitness conçu autour du « wellness », dans une logique « haut de gamme ».

*Logique de concentration économique et d'ouverture du marché* :

Le *Club Med* rachète la compagnie *Gymnase Club*, qui devient *Club Med Gym*, dans une double logique : concentration des entreprises à fin économique et alliance de la culture de la forme et de la culture de la fête. Le *Club Med* étend ainsi son champ d'intervention hors temps des vacances.

Coexistent donc les *Club Med Gym* (ex *Gymnase Club*) (18 clubs sur Paris) offrant du loisir sportif avec une large palette d'activités, dont les *Waou Club Med Gym* (5 à Paris), clubs « haut de gamme » s'inscrivant plus dans une logique « wellness », et les *Club Med Gym Corporate*, espaces forme au sein des entreprises (25 à Paris).

A quoi il faudrait ajouter un magazine *Santé fitness* (tirage : 70 000 exemplaires ; 5 salariés) et la filiale de formation, l'Institut des Métiers de la Forme (IMF), créé en 1994 et parrainé par la compagnie *Gymnase Club* (actuel *Club Med Gym SA*). L'IMF emploie 11 formateurs et 1 directeur et des tuteurs formés maison pour suivre les stagiaires en situation. Il dispense un enseignement fondé sur des connaissances techniques et des qualités d'animation. A noter aussi que par convention avec des entreprises fabriquant du matériel, les étudiants suivant la formation de l'IMF sont mis en contact et peuvent tester des produits nouvellement sortis. Le Brevet d'Educateur Sportif, préparé en un an, offre de nombreux débouchés dans les métiers de la forme : collectivité locales sportives, clubs de vacances, centres de vacances, centres de thalassothérapie sans oublier *Club Med Gym*.

Remarque : Parmi les écoles privées qui forment aux "métiers de la forme", seul l'IMF centre de formation du *Club Med Gym* "tient la route" et bénéficie de l'agrément JS. La SERAPSE, établissement non agréé ne présente pas les pré-requis minimum (tant logistiques que pédagogiques) permettant de garantir une formation sérieuse. Quelques autres plus généralistes envisagent de faire de la formation dans ce domaine... ou "bricolent" des préparations à l'examen de façon opaque..., sur lesquelles il est difficile d'avoir des informations.

## **2.4 Un secteur à trois vitesses**

### ***Des groupes, en restructuration permanente***

La pratique dans les grandes chaînes est impersonnelle : on ne connaît pas les clients, le turnover des pratiquants et des éducateurs ne permet pas d'établir de lien durable.

Les pratiquants sont réduits à des "consommateurs d'activités physiques" qui viennent, "pointent", consomment et repartent la plupart du temps sans avoir échangé trois mots ni avec les autres pratiquants, ni avec les animateurs.

La prise en charge personnalisée est superficielle et ne répond que très exceptionnellement aux attentes du pratiquants.

#### **Des phénomènes de concentration en cours :**

A l'exemple du Club Med Gym évoqué plus haut, peuvent être ajoutés d'autres exemples qui témoignent des regroupements en cours :

*Moving* : 19 clubs en région parisienne (avec ou sans piscines et cours d'aquagym).

*Forest Hill* : Aquaboulevard sur Paris, et des clubs à Versailles, Nanterre (3), Meudon-la-Forêt, Aubervilliers, Villejuif.

*Espace Vit-Halles* (qui a racheté 5 *Gymnasium*).

#### **Des structures disparaissent :**

Les 9 salles *Gymnasium* de Paris sont en liquidation judiciaire (décembre 2003).

Des trois clubs *Compagnie Bleue* parisienne, il n'en reste qu'un.

Le *Club Med Gym* supprime ses salles hors de Paris.

#### **Parallèlement on voit émerger des établissements « haut de gamme » :**

*Power Plate* (dans le 16<sup>ème</sup> arrt), *Pilates* (3 dans Paris), centrés sur une image « jet set » - dans ces derniers seraient passés Madonna, Catherine Deneuve et Alain Chamfort (!) - , contournant souvent les déclarations réglementaires (cf. courrier récent du DRDJS au Ministère des sports à ce sujet : certaines structures prétendant ne pas délivrer de « prestations sportives » et ainsi échapper à la réglementation).

Le club de la chaîne *Moving* de Boulogne affiche : « confort digne d'un paquebot 4 étoiles luxe..., parquets et murs en bois précieux, toiles de maîtres aux murs, mobiliers signés recouverts par des tissus « fray » en zèbre et léopard, très tendance ».

Ce secteur se caractérise par une proposition importante d'activités, sans cesse renouvelées (en fait souvent du « relookage » d'activités connues. Ainsi *Forest Hill* propose dans sa dernière brochure fun bike, body combat, body jam...). L'utilisation d'un parc de matériel onéreux, lourd à amortir, conduit, soit à dispenser des cours devant un public nombreux sans possibilité de suivi individuel et adapté, soit à encourager *de facto* un libre accès au matériel. Parallèlement on voit augmenter dans ces structures l'offre de « suivi individualisé » ; ainsi du nouveau « produit » « One to one » au *Club Med Gym*.

Quant à l'argument promotionnel, il tourne essentiellement autour des images et valeurs diffusées par les émissions de variétés grand public. Un passage rapide dans certaines salles ou dans les salons (ex : salon du fitness) conforte cette proximité d'activités et « d'animation » avec le monde du spectacle et des boîtes de nuit, pour le moins éloigné des exigences sportives et des garantis de sécurité dans l'exercice physique.

### *Des petites structures*

A côté de cette industrie de la forme perdurent des petites structures (clubs indépendants) fragilisées par la concurrence des grands groupes : Elles représentent sur l'Ile-de-France deux tiers des établissements de la forme.

A l'inverse des grandes chaînes, elles offrent une gamme de "produits" beaucoup moins variées et trouvent leur identité dans un autre mode de fonctionnement et dans une offre d'activités plus ciblées, par exemple autour des sports de combat. La surface des locaux est en général plus petite, l'ambiance plus familiale, plus conviviale. Si les grands clubs ont des "clients", les petits des "membres" qu'ils connaissent individuellement. Le suivi des prestations y est plus personnalisé, la pratique est beaucoup moins impersonnelle.

La pratique y est souvent plus familiale : le père à la musculation, la mère à la gym, les enfants (ils y sont souvent acceptés) à la danse, au judo.... Des animations diverses sont proposées : soirées ou événements (1<sup>er</sup> janvier, fête du club, Saint Patrick,...), sorties (week-ends ski, rallyes, etc.)

La promotion se fait souvent de bouche à oreille, peu de publicité. La fréquentation dépasse rarement le quartier ou (et) les quartiers proches

Les éducateurs "font partis des murs" : beaucoup moins de turn-over. Elles sont la plupart du temps en SARL ou en EURL : il s'agit souvent d'entreprises familiales, où les fondateurs, eux mêmes éducateurs sportifs, exercent des activités sportives. Ce phénomène favorise la stabilité, que l'on retrouve aussi chez les pratiquants. En fait le fonctionnement y est de type associatif

## Le coaching

Une des formes du suivi individualisé et en net développement est le " coaching". On peut recenser 132 agences de coaching fitness (106 à Paris, 26 dans les autres départements franciliens), qui ont pignon sur rue et proposent des prestations diverses allant de cours de préparation physique aux... massages divers et variés, en passant par les techniques de relaxation, les cours de self défense... Ces agences sont soit des sociétés soit des associations

Quant aux éducateurs , leur nombre est impossible à déterminer avec précision : environ 1700 sont répertoriés (car faisant de la pub). Ils exercent

- soit en libéral (travailleur indépendant, autonome)
- soit comme salariés ou commissionnés par une agences
- soit les deux
- soit attachés à des salles de remise en forme (Selon le modèle américain : à l'entrée de la salle, un tableau présente photos et téléphones des coachs attachés à la structure ; le pratiquant choisit et prend contact avec le coach de son choix ; on a ainsi un contrat entre le coach et la salle ; la salle bénéficie des coachs qui assurent l'encadrement, les coachs exercent en libéral dans des structures équipées mise à disposition.). Ce système commence à faire des émules en France, et se développe.

Ces coachs sont très mobiles. Ils travaillent souvent avec plusieurs agences et interviennent aussi bien à Paris que dans les départements limitrophes.

Ce secteur connaît actuellement un développement important voire excessif qui conduit paradoxalement à sa régression; il y a quelques années, quelques préparateurs physiques se partageaient une clientèle relativement fortunée et vivaient très bien de cette activité. Aujourd'hui, l'engouement pour ce type d'activité a conduit à un nombre pléthorique d'éducateurs, trop nombreux pour le potentiel de clients adeptes de ce type de pratiques Ceci tue ce marché particulier qui, lui, n'évolue pas ou très peu. Conséquences: Le tarif horaire chute de façon impressionnante et le partage d'une clientèle (moyenne 5 à 8 clients par semaine), non extensible, rend ce secteur d'activité non rentable face au temps passé (déplacements, horaires des rendez-vous, frais divers, etc.)

Plusieurs de ces agences sont créés par des "STAPS" faisant travailler différents éducateurs (diplômés ou non) "au noir". On comprend alors pourquoi ce milieu est particulièrement opaque et qu'il est très difficile d'obtenir des informations précises.

### **2.5 Les clients**

Il n'y a pas en notre possession d'analyse quantitative sur les clients des clubs de remise en forme commerciaux en Ile-de-France.

Certaines enquêtes nationales font apparaître un profil type du client des salles de remise en forme (commerciales et associatives), profil qui conditionne en partie les attentes, les pratiques.

On peut faire l'hypothèse compte tenu des différences de coût et des supports de recrutement que les pratiquants du secteur associatif viennent plus sur un profil sportif et ceux du secteur marchand sur une image de soi, le facteur pécuniaire jouant aussi son rôle.

Il semblerait - hypothèse à vérifier - qu'il n'y ait pas de profil spécifique du client francilien.

On peut noter ici comme dans d'autres pratiques la diversification des usages comme des attentes : les exigences en terme de musculation peuvent voisiner à des exigences en terme de forme, ou de convivialité, voire de « distinction » (par exemple : hôtels de luxe ouvrant leur salle de remise en forme à un public extérieur sélectionné cf. Hôtel Royal Monceau)

L'évolution des publics et de leurs attentes serait à étudier en interaction avec l'offre d'activités, pour voir les pistes de développement possibles – et les conséquences à en tirer en terme de formation.

## **2.6 Les personnels (statut, formation, parcours)**

### *Des statuts précaires ?*

Aucune enquête spécifique sur le statut professionnel des encadrants sportifs dans les entreprises des métiers de la forme (type de contrat, nombre d'heures) n'a été menée. Le travail illégal est impossible à quantifier. A noter cependant l'importance croissante du travail « en libéral ».

### *Manque d'éducateurs diplômés*

Les chiffres d'éducateurs déclarés par les structures évoqués plus haut et le constat des fonctionnaires des services « Jeunesse et Sports » conduisent à pointer le déficit d'encadrants diplômés : les salles fonctionnent avec 30 à 60% d'éducateurs diplômés, les autres animateurs sont, soit des stagiaires non déclarés en formation (spécialité de certains établissements), soit des personnels non qualifiés recrutés sur un autre statut (personnel administratif, maintenance, commercial,...), soit d'autres éducateurs n'ayant pas les compétences requises (BEESAPT, BE athlétisme, DEUG STAPS, etc.).

Cette question est préoccupante pour les services déconcentrés « Jeunesse et sports », dans le souci de la protection et de la sécurité des pratiquants et de la qualité de l'accompagnement éducatif et sportif.

### *« Courte durée de vie » des professionnels*

Il semblerait que la "durée de vie" de ces éducateurs qui était d'environ 5 ans il y a quelques années tende aujourd'hui à se réduire à 2 ou 3 ans (donnée confirmée par le responsable de la formation à l'IMF).

Ce phénomène peut s'expliquer par des conditions difficiles d'emploi (horaires, salaires) autant que par une « utilisation » particulière de ces professionnels. Les explications sont multiples, parmi lesquelles on peut noter celles qui ont trait :

- à l'exercice du métier et à la formation :

*« Pour résorber le déficit d'éducateurs, on fabrique des animateurs-répétiteurs rapidement opérationnels (plutôt que des éducateurs). Ces animateurs, formatés à plusieurs cours-types, stéréotypés appliquent les modèles jusqu'à épuisement. La sclérose arrive vite. Pressés par des employeurs qui lesaturent de cours et en exigent toujours davantage, exténués physiquement à force de "faire avec", incapables d'évoluer et de sortir de ces stéréotypes profondément ancrés, ils quittent la profession et se recyclent après quelques années d'exercice.» (note interne EFP/DRDJS)*

- celles qui ont trait aux débouchés (cette question est aussi liée à la formation) ;

*« Le nombre d'heures effectués et les rémunérations, l'évolution de carrière pratiquement inexistante expliquent aussi la désillusion rapide et l'abandon du métier... Les éducateurs qui ont su évoluer dans le métier, gérants de salles, initiateurs de sites internet, responsables de formations, formateurs, coordonnateurs d'équipes, éducateurs toujours en activités après 5 à 10 ans, créateurs d'entreprise ou éducateurs libéraux, etc.. sont tous issus de formations en contrôle continu » (note interne EFP/DRDJS).*

## **Des activités stéréotypées dirigées par des animateurs formatés**

### **Educateur ou animateur ?**

L'éducateur est un personnel apte à écouter une demande, à évaluer une situation, des qualités physiques (évaluation diagnostique), à définir des objectifs (avec le pratiquant), à définir les moyens nécessaires pour les atteindre, à les conduire, à suivre les évolutions et adapter la pratique en conséquence, etc. Il connaît et apprécie les risques et permet une pratique en toute sécurité.

Tout ceci nécessite des connaissances diverses en sciences fondamentales (biologie, psychologie, sociologie), des connaissances méthodologiques et pédagogiques pour organiser et conduire les actions, et, bien sûr, une excellente connaissance des techniques et pratiques diverses.

L'ensemble de ces compétences différencie "l'éducateur sportif" de "l'animateur"

L'animateur maîtrise une technique, il présente souvent de bonnes qualités de communication mais ne dispose pas de l'ensemble des compétences sus énoncées, ce qui le cantonne à des missions d'applicateur ou de répétiteur.

Tout le monde peut être animateur : nombre de parents organisent des activités des jeux sur la plage et le font très bien, mais ne sont pas capables d'aller plus loin et de faire évoluer leur actions ; ce ne sont pas des éducateurs.

## **La fabrication des clônes**

Pour des questions de rentabilité, les grandes chaînes ont préféré les animateurs aux éducateurs. La logique marchande ne fait pas bon ménage avec la logique pédagogique. Dans nombre de clubs des chaînes, l'activité doit être rentable : il n'y a donc pas de temps à perdre en explications ou corrections. : la pratique est normée, exempte de toute originalité ou de créativité, mieux adaptée à un travail de quantité que de qualité ; pas de prise en charge personnalisée, une activité globale où le *fun* est prépondérant et l'emporte sur un travail construit de qualité plus analytique

Tout le monde doit y arriver rapidement : on choisit une musique qui pulse bien et accessible à tous ; la gestuelle ainsi que les coordinations sont basiques. Le client copie l'animateur qui sert perpétuellement de modèle ; s'il s'arrête, tout le monde est perdu et tout se désorganise...

Pour ce faire on envoie les éducateurs en stage ou, en un week-end, ils s'approprient le cours basique type de LIA, STEP, PUMP, etc. et sont immédiatement opérationnels dès leur retour. Ce sont certaines de ces chaînes elles-mêmes qui "forment" leurs personnels ou des organismes telles Nike, Reebok, Fisaf... Tous formatés dans les mêmes stages, ces animateurs reproduisent les mêmes cours, dénués de toute originalité et toute créativité. On a pu repérer des dirigeants de salles, pour qui oser modifier ou prendre quelques libertés avec ces pratiques institutionnalisées constituait même une faute!

## 2.7 Quelles évolutions du secteur ?

Répondre à cette question appellerait des enquêtes plus précises. Plusieurs explications peuvent cependant être avancées :

- l'abandon progressif de la dimension de la performance sportive : le fitness occupe une part importante, et même, aujourd'hui prépondérante ; la prise en charge de la dimension sportive de la discipline (préparation aux compétitions qui s'y rattachent - aérobic sportif/FFG, compétitions de step et autres/diverses fédérations....- y est négligée) ;

- le développement du coaching, proposé par des structures ou des travailleurs indépendants, en club ou à domicile – c'est-à-dire une offre de prestations de services déconnectées d'équipements ou de clubs, parallèlement au développement d'une offre d'équipements ou de salles déconnectée de tout accompagnement éducatif.

- l'ouverture croissante d'installations et d'équipements de mise en forme dans les hôtels, accessibles à un public plus large ;

- l'abandon de la dimension éducative et de la préoccupation de la sécurité des usagers : ce secteur s'inscrit de manière croissante dans le développement des activités de bien-être voire de loisirs, mais aussi dans une logique de rentabilité qui fait fi de la dimension éducative et de la qualité de l'encadrement, voire parfois de la législation sur l'encadrement sportif.

On peut prévoir l'arrivée prochaine en région parisienne d'une logique de « libre service » des équipements, déjà repérée à Perpignan ([www.vivelaforme.com/vlf/vlf\\_40/amazonia.html](http://www.vivelaforme.com/vlf/vlf_40/amazonia.html)) et à Angoulême, où des pratiques non accompagnées par des éducateurs sportifs risquent de poser des problèmes croissants, et ne peuvent qu'interroger l'Etat. La situation pourrait devenir paradoxale : la réglementation oblige l'établissement à assurer la sécurité des usagers, mais comment garantir celle-ci en l'absence d'accompagnement compétent ?

- quelle sera, à l'avenir, l'ouverture du secteur commercial à de nouveaux publics (seniors, enfants et jeunes) ou à de nouvelles approches (lien avec le secteur sanitaire) ? Cette évolution sera-t-elle créatrice d'emploi ? Comment dans le futur se répartira le marché des métiers de la forme et de l'entretien physique entre le secteur associatif et le secteur commercial ?

### Conclusion :

Devant la nécessité de recueillir des données fiables, il conviendrait de se fixer certains objectifs d'investigation complémentaires : connaissance de l'emploi et des débouchés potentiels (cadre d'emplois, activités développées...) ; adaptation des formations compte tenu des besoins avérés ; prise en compte des contraintes liées à la sécurité de l'utilisateur et à la dimension éducative du sport.

Le groupe de pilotage de la présente étude devrait prochainement arrêter une démarche d'enquête pour la remise d'un rapport en décembre plus complet. Ce travail devrait se faire en étroite relation avec les professionnels et les employeurs, notamment la CPNEF du sport, en utilisant notamment la méthode d'enquête et d'entretien.

### **3. Le secteur commercial de l'escalade**

Deux types de sociétés privées interviennent en Ile-de-France afin de proposer des activités physiques et sportives dans le secteur de l'escalade. La première exploite des murs d'escalade, la seconde, prestataire de service, met à disposition des titulaires de brevets d'Etat pour encadrer la pratique de cette discipline.

#### **3.1 Les exploitants de murs d'escalade, l'exemple de la SAE et de son enseigne Mur Mur**

##### *Présentation*

Douze murs d'escalade en salle gérés par des sociétés privées sont implantés en France. Sur ces douze murs, cinq sont localisés dans la Région Ile-de-France et relèvent de trois sociétés. La SA Escalade (SAE) avec son enseigne Mur Mur dispose des salles de Pantin (93), Epinay-sur-Seine (93) et Issy-les-Moulineaux (92), IDFIX (SARL) avec son enseigne Antrebloc, d'une salle située à Villejuif (94) et la GM Couguar (SARL) gère le Centre Européen d'Escalade à Thiais (94). Parmi ces trois sociétés, la SAE a fait l'objet d'une étude plus approfondie. Il est à noter que ces trois sociétés ont vu le jour en région parisienne presque simultanément entre 1996 et 1998.

La SAE est une société anonyme au capital de 65 000,00 euros créée en 1996. Elle comprend 3 dirigeants, 7 associés et, en Ile-de-France, 20 salariés répartis sur les trois sites précités.

La SAE propose la pratique de l'escalade sur cinq murs en salle (trois franciliens, un à Lyon et un à Tours). Cette pratique sur le site de Pantin relève à 80 % d'individuels et à 20 % de groupes (associations, scolaires, maison des jeunes...). Même si la SAE a la faculté d'organiser des cours d'escalade en salle, la plupart des pratiquants qu'elle accueille n'ont pas recours à cette possibilité. Elle organise également des séjours sportifs relatifs principalement à l'escalade et, à un degré moindre, au ski hors piste. Ces séjours sportifs se déroulent en province ou à l'étranger à l'exception de stages organisés à Fontainebleau.

##### *L'emploi et l'encadrement sportif*

Sur les 3 sites franciliens, la SAE disposent de 20 salariés. Ceux-ci se répartissent de la manière suivante :

EFFECTIFS	Pantin	Issy-les-Moulineaux	Epinay-sur-Seine	TOTAL
Diplômé fédéral	1	0	0	1
BAPAAT	2	1	1	4
Stagiaire BEES escalade	0	1	0	1
BEES escalade	1	0	0	1
Autres	8	3	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

La SAE (Mur Mur) a la physionomie d'une entreprise jeune, 25 ans de moyenne d'âge. Le personnel de Mur Mur n'a pas pour mission d'encadrer à plein temps les pratiquants d'escalade.

La plupart du temps, pour l'encadrement sportif, la SAE fait appel au bureau des professionnels de l'escalade (BPE), voir infra. Une douzaine de personnels du BPE collaborent régulièrement avec elle. Ils participent notamment aux réunions pédagogiques et encadrent les stages et les séjours selon la demande de la SAE.

### *Spécificité francilienne*

L'Ile-de-France offre une forte concentration des salles commerciales disposant de mur d'escalade. En effet, 5 salles commerciales sont localisées en petite ceinture sur les 12 existantes en France. L'implantation de murs d'escalade commerciaux en Ile de France s'explique notamment par des motifs géographiques liés au climat et au manque de sites naturels en cette région.

L'implantation de murs d'escalade privés en salle constitue une spécificité des grandes villes. Ainsi, en province, des villes comme Toulouse (Altissimo), Aix-en-Provence (Grimper), Strasbourg (Roc en stock) et Nantes (Grimp'Ouest) sont pourvues de salles d'escalade commerciales.

### *Spécificité commerciale*

La spécificité des exploitants commerciaux des murs est examinée en comparant les prestations de ces sociétés à celles offertes par les clubs et les équipements municipaux.

En terme d'horaires, les différences entre le secteur commercial et le secteur associatif apparaissent ténues. Ainsi, les cinq gymnases de la ville de Paris équipés de murs d'escalade sont ouverts au public de 18 à 22 heures, avec sur certains sites des disponibilités à l'heure du déjeuner (12h-13h) Les installations parisiennes sont également utilisées par les scolaires durant les matinées. Par comparaison, les murs de la SAE sont ouverts de 12h à 23 heures en semaine, le week-end et jours fériés de 9h30 à 18h30. L'amplitude horaire apparaît donc semblable.

Pour les pratiquants, les différences entre structures commerciales et associatives apparaissent de deux ordres :

- Des prix plus élevés pour la pratique dans les structures commerciales. L'inscription à l'année dans une structure comme SAE (Mur, Mur) l'abonnement pour avoir accès à la

salle 7jours/7 coûte 440 Euros à l'année. (Ce tarif ne prend pas en compte la location, ou l'achat du matériel). Sur une structure publique, comme le gymnase des Poissonniers (75018) on peut avoir accès au mur d'escalade (21 m en plein air), en payant une vignette mensuelle de 3 euros. Il suffit de posséder une carte d'accès individuel (gratuite) avec une attestation d'assurance.

- Des prestations plus haut de gamme sur les installations commerciales. Ainsi, les installations de l'enseigne Mur Mur apparaissent plus monumentales, plus décorées, plus ludiques ou disposent de prestations accessoires plus étoffées que celles de simples gymnases. A titre d'illustration, Pantin est la plus grande salle d'Europe. Les installations de Pantin ressemblent à un chalet dans la ville tandis que celles d'Issy-les-Moulineaux sont encastrées sous les voûtes d'un viaduc. Par ailleurs, la salle d'Epinay-sur-Seine comprend, outre le mur d'escalade, un parcours aérien avec tyrolienne, pont de singe et *via ferrata* ainsi qu'une piscine, un haman, un jacuzzi, un bowling et un restaurant.

La SAE ne vend pas de produit dérivé au nom de son enseigne Mur Mur mais travaille en partenariat avec un fabricant de matériels "Petzle"(boudriers, mousquetons...) utilisés sur les sites. Elle a également développé un partenariat avec "Millet" un fabricant d'habillement sportswear pour les vêtements de montagne, sac à dos, chaussons d'escalade, cordes et « Salomon » pour le ski. Les produits de ces partenaires sont utilisés par les personnels de la SAE lors d'organisation de séjours, ou d'excursions. Les trois murs en Ile-de-France ne proposent pas de vente de matériel avec un magasin incorporé sur le site.

Les adhérents de "Mur Mur" disposent de 10 % de réduction dans les magasins "Andaska" (Velizy, La Défense, Cour St Emilion). Ce nouveau distributeur d'articles sportif a vu le jour il y a maintenant deux ans. "Andaska" évoque à la fois les Andes et l'Alaska, deux destinations privilégiées des amoureux des grands espaces. Rien de plus logique pour une enseigne qui se veut entièrement vouée aux activités d'extérieur. On peut y trouver tous les produits et les services liés aux sports de plein air. Il s'agit d'un marché qui a le vent en poupe avec le développement de l'escalade, du nautisme et de la randonnée (de 6 à 10 millions de Français pratiquent la marche, et 800 000 paires de chaussures sont vendues chaque année...). D'autant que la mode vestimentaire outdoor a dépassé le simple cadre sportif, comme le prouve le succès de Patagonia ou d'Aigle - une société qui a ouvert des points de vente dédiés. Andaska est organisé autour de quatre pôles : mer (cirés, masques et tubas, instruments d'orientation, etc.) ; montagne (vêtements et chaussures de randonnée, matériel d'escalade, sacs de couchage...) ; ville pimentée d'outdoor (vêtements Quicksilver ; chaussures Timberland, objets de décoration mer et montagne) ; et enfin voyage (agence de voyages sportifs, bagages...).

### **3.2 Une société prestataire de service, l'exemple du Bureau des Professionnels de l'Escalade (BPE)**

#### *Présentation*

Basé en région parisienne, à Epinay sur Orge, le Bureau des Professionnels de l'Escalade (BPE) existe depuis 1996 sous forme d'association, puis en 2000 devient une société anonyme à responsabilité limitée (SARL) au capital de 15 000 euros.

L'activité principale du BPE consiste à enseigner la pratique de l'escalade.

Cet enseignement peut se dérouler sur sites naturels en Ile-de-France à Fontainebleau, en province, voire à l'étranger. Les tarifs pour une journée à Fontainebleau restent raisonnables puisqu'ils s'élèvent à 35 euros par personne.

Il peut également intervenir dans les cinq salles privées d'Ile-de-France selon plusieurs modalités. Tout d'abord, il peut s'agir de stages collectifs regroupant entre 8 et 12 participants, à destination des enfants et adolescents. Les tarifs se montent respectivement à 110 et 140 euros pour trois et cinq séances. Ensuite, le BPE propose des cours individuels au tarif de 40 euros l'heure. Pour les stages collectifs et les cours individuels, le prix comprend le prêt du matériel technique, l'encadrement par un BEES d'escalade et le droit d'entrée dans les salles. Cependant, il n'inclut pas le transport et l'assurance individuelle accident. Enfin, le BPE peut intervenir, non pour répondre aux sollicitations directes de particuliers, mais à la demande des sociétés qui exploitent les salles conformément à des contrats passés avec ces dernières. En moyenne, le BPE facture à la SAE entre 1200 à 1500 heures d'enseignement par an.

A titre accessoire, l'activité du BPE consiste à organiser des événements sur mesure comme des raids aventure destinés à un groupe d'amis, un comité d'entreprise ou un séminaire ou l'escalade de voies difficiles.

#### *L'emploi et l'encadrement sportif*

Le BPE comprend deux associés et sept salariés. Le niveau des diplômes sportif du personnel est le suivant 5 BE d'escalade et 3 BAPAAT. Les salariés sont sous contrat en CDI sur un mi-temps ou 1/3 temps. Il n'y a pas de temps plein, et les salariés effectuent un maximum de 150 heures d'encadrement par mois.

Dans la haute saison de mi-mai à mi-août, 15 nouveaux employés (12 saisonniers, 3 indépendants) rejoignent l'équipe des associés et salariés. Un contrat saisonnier de 3 à 8 mois est signé. La rémunération consiste en un forfait à l'heure, le nombre d'heures travaillées ne pouvant dépasser 136 par mois avec un minimum de 10 heures par mois.

#### **4. Le secteur commercial du tennis**

Sans rechercher l'exhaustivité, il a semblé utile de présenter ici quatre types d'opérateurs commerciaux du tennis en Ile-de-France.

##### **4.1 L'exemple d'installations de tennis comprises dans un complexe multisports de haut de gamme : « Les Pyramides »**

La société « Les Pyramides » a été créée en 1983. Il s'agit d'une société anonyme à conseil d'administration dont le capital social s'élève à 4 415 000,00 euros. Elle est située à Port Marly dans les Yvelines.

Les infrastructures qu'elles proposent sont les suivantes : 12 salles de réunion de 10 à 400 personnes, un espace convention de 2500 places, une salle de gala pour 1500 convives, une surface d'exposition de 6000 m<sup>2</sup>, un auditorium de 130 places, un parking de 1000 places, un service traiteur intégré, 2 restaurants, un espace naturel de verdure sur 10 hectares, 2 piscines (une extérieure et une intérieure), 33 courts de tennis, 4 squash, d'installations dédiées au golf (practice de 150 mètres, 15 départs sous abris, un putting et un parcours compact de cinq trous) et un espace fitness de 1600m<sup>2</sup> (avec une salle de musculation, une salle polyvalente étudiée pour la danse, la gymnastique, le stretching, l'aérobic et le jazz ).

La société « Les Pyramides » s'adresse à deux catégories de clients : d'une part, les entreprises auxquelles elle propose notamment l'organisation de séminaires pouvant accueillir jusqu'à 3000 personnes et d'autre part, les particuliers fortunés.

En effet, pour ces derniers, les tarifs à l'année s'élèvent à 1318,00 euros pour un adulte seul, 1195,00 euros pour chacun des conjoints d'un couple, 710,00 euros pour les enfants de 2 à 6 ans et 800,00 euros pour les plus de 6 ans.

Ces tarifs donnent accès à l'ensemble des activités sportives précitées. Par ailleurs, il est proposé aux adhérents une garderie pour les enfants de moins de deux ans (rajouter 6€/heure), un club-enfant dont la majorité des activités sont « gratuites », un piano bar, des tournois de bridge, la possibilité de jouer au billard ou de participer à des soirées à thèmes.

En ce qui concerne le tennis, les Pyramides disposent de nombreux courts extérieurs et couverts dont la surface est variée (terre battue, décoturf, quick, moquette). Les membres peuvent s'inscrire à l'école de tennis moyennant une cotisation supplémentaire. Celle-ci, d'après un responsable des Pyramides joint au téléphone, est animée par des titulaires du brevet d'Etat tennis. (5 BE1 et 2 stagiaires en préformation, renseignements pris auprès de la direction départementale Jeunesse et Sports des Yvelines). Enfin, toujours selon ce responsable, les Pyramides organisent environ un tournoi par mois homologué fédération française de tennis.

Un éventuel approfondissement sur cette société pourrait porter sur la nature des relations qu'elle entretient avec le système fédéral ainsi que la composition, les diplômes et les fonctions exercées par l'encadrement sportif.

##### **4.2 L'exemple d'une « enseigne » gérante d'installations sportives disposant de courts de tennis : « Forest Hill »**

« Forest Hill » est constitué d'un ensemble de sociétés dirigées par Michel et Guillaume Corbière. Pour plus de précision, il convient de se reporter à l'annexe intitulée : « Essai de repérage des sociétés « Forest Hill » ». Ces sociétés sont apparues au cours des années 1980. Elles proposent des installations de fitness, de natation et de sports de raquette.

Forest Hill dispose de douze complexes sportifs, tous situés en petite couronne. Ils font l'objet d'une courte présentation dans l'annexe intitulée : « Activités sportives proposées par les établissements Forest Hill ». Dans la majorité des cas, il semble que, juridiquement, chaque complexe est organisé sous la forme d'une société. Une étude plus fouillée mériterait d'être engagée afin d'éclaircir cet aspect et mettre en évidence l'articulation de l'ensemble des sociétés les unes par rapport aux autres.

Les installations de tennis sont principalement des courts couverts. Plusieurs formules sont proposées aux clients, d'après les plaquettes et les responsables de Forest Hill rencontrés.

Les non-adhérents peuvent louer des terrains à l'heure pour des tarifs allant de 23 à 31 euros selon la période et les horaires.

Les clients peuvent prendre une inscription à l'année (carte pacha forme) d'un montant de 840 euros pour un adulte. Ce prix permet d'accéder à tous les complexes Forest Hill pour y pratiquer les activités proposées. Les adhérents à l'année peuvent, entre eux, jouer « gratuitement » s'ils ne procèdent pas à une réservation et si un court est disponible. S'ils souhaitent réserver un terrain à l'heure, les titulaires de la carte pacha forme s'acquittent d'une somme allant de 4,5 à 7,5 euros selon la période et les horaires.

Certes ces tarifs paraissent élevés par rapport à ceux de clubs de tennis de base, dont les adhésions à l'année, en Ile-de-France évoluent souvent dans une fourchette de 200 à 350 euros. Cependant, les titulaires de la carte pacha disposent de certains avantages que l'on ne retrouve pas toujours en club. Tout d'abord, ils peuvent pratiquer d'autres activités que le tennis. Ensuite, Forest Hill met à disposition de ses adhérents le service « SOS partenaire » qui permet d'organiser des parties entre membres de même niveau disposant de disponibilités similaires. En outre, les inscrits peuvent jouer avec une personne non adhérente pour la somme de 25 euros pour un adulte et 15 euros pour un enfant de moins de 12 ans. L'amplitude des horaires auxquels il est possible de jouer est également importante : de 7h00 à 24h00. Enfin, Forest Hill vend également des balles de tennis et, de manière plus inédite, loue des raquettes à l'heure.

De surcroît, Forest Hill organise des tournois de tennis. Il peut s'agir de tournois homologués par la Fédération Française de Tennis (FFT). La participation à de tels tournois nécessite d'être licencié FFT, ce qui n'est pas obligatoire dans le cas d'une simple pratique loisir dans les installations Forest Hill. Ces tournois, si l'on se fie au calendrier des tournois publié par le numéro 337 d'avril 2004 de la revue Tennis Magazine, ne semblent pas très nombreux. Forest Hill met également à disposition des terrains pour les rencontres entrant dans le cadre de championnat corporatif.

Enfin, Forest Hill ne dispose parmi ses personnels d'aucun éducateur sportif habilité à enseigner la pratique du tennis. Certes, il est possible de se voir enseigner le tennis dans les complexes Forest Hill, seulement, cet enseignement relève principalement d'un autre organisme, la société Tennis Action.

### **4.3 L'exemple d'un organisme dispensateur de stages : la société Tennis Action**

Tennis Action est une société anonyme par actions simplifiées au capital social de 102 500,00 euros. Son siège social se situe dans le quinzième arrondissement de Paris. Elle a été créée en 1980.

Elle intervient dans différentes structures parisiennes et de la petite couronne, notamment les complexes sportifs Forest Hill. Elle propose des stages de tennis à la semaine, au mois ou à l'année aux enfants comme aux adultes.

Les tarifs sont relativement élevés. Pour un stage junior d'une semaine proposant 3 heures d'entraînement par jour sans les repas, ils s'élèvent à 280 euros. Pour un stage dit « team compétition » de deux heures d'enseignement par semaine à l'année, les tarifs peuvent atteindre 1661,00 euros. Certaines formules donnent accès aux activités des complexes Forest Hill.

Tennis Action emploie des éducateurs titulaires de brevet d'Etat en tennis dans des conditions, qui faute de temps, n'ont pas été étudiées. Un certain nombre de rubriques comme les diplômes, les horaires, les conditions de travail, le mode et le montant de la rémunération de ces éducateurs pourraient faire l'objet, à l'avenir, d'un examen détaillé. L'étude de la relation partenariale entre Forest Hill et Tennis Action pourrait également être envisagée.

Tennis Action s'adresse principalement à des pratiquants occasionnels de niveaux faible ou moyen. Tel n'est pas le cas de la Mouratoglou Academy.

### **4.4 L'exemple d'un camp d'entraînement pour professionnels ou futurs professionnels : la Mouratoglou Tennis Academy**

« La Mouratoglou Tennis Academy », est un centre d'entraînement pour professionnels ou jeunes joueurs souhaitant le devenir, basé à Montreuil.

Le Team Entraînement Tennis Compétition (TETC) est la raison sociale de la Mouratoglou Tennis Academy, nom commercial. Il s'agit d'une société à responsabilité limitée (SARL) dont le capital social s'élève à 477 897,00 euros. Cette SARL a été immatriculée en février 1997, d'abord sous l'appellation de TETC Bob Brett, du nom de l'ancien entraîneur de Boris Becker et de Goran Ivanisevic, qui a assuré la direction sportive de cette structure de 1997 à 1999. Sur les plans administratif et financier, le TETC est dirigé par son fondateur Patrick Mouratoglou. Ce dernier détient également une société d'agent de joueurs « Tennis Management » et des intérêts dans un important tournoi de jeunes : « La Kid's Cup ».

La Mouratoglou Academy est ouverte à 40 joueurs dont 25 étrangers. Les joueurs et joueuses qui intègrent cette structure sont soit des professionnels, soit des jeunes dotés d'un fort potentiel. Le TETC reçoit d'ailleurs beaucoup de candidatures, 4000 par an selon Patrick Mouratoglou, et en refuse l'immense majorité.

La Mouratoglou Academy a formé deux champions du monde junior, le Luxembourgeois Gilles Muller (2001) et le Chypriote Marcos Baghdatis (2003) et s'est occupée de nombreux joueurs classés dans les 100 premiers au classement ATP comme Paul-Henri Mathieu.

Pour les jeunes, les tarifs d'inscription à l'année sont élevés. Ils sont compris dans une fourchette allant de 8 450 euros (formule à mi-temps) à 18 300 pour la formule dite « centre

d'entraînement full time ». Les formations scolaires sont assurées par la société « Acadomia ». Trois salles de classe permettent de suivre une scolarité sur le site d'entraînement. En réalité, avec les divers frais inhérents au transport, à l'hébergement et aux frais d'inscription dans les tournois, une année à la Mouratoglou Academy revient, selon son fondateur, à 40000 ou 50000 euros. Si un joueur à fort potentiel ne dispose pas des moyens lui permettant d'acquitter de tels frais, Patrick Mouratoglou le prend sous contrat avec sa société Tennis Management, pariant ainsi sur l'éclosion de son talent afin d'assurer le remboursement des frais qu'il avance.

L'encadrement sportif est assuré par neuf titulaires du brevet d'Etat d'éducateurs sportifs 2<sup>ème</sup> degré spécialité tennis. L'entraînement physique relève de la responsabilité de deux préparateurs physiques, titulaires de brevet d'Etat dont la spécialité n'a pas été précisée. Selon Patrick Mouratoglou, tous ces éducateurs sont des vacataires. Chacun signe un contrat pour une mission bien définie sur une année.

L'existence d'un tel centre d'entraînement destiné aux professionnels ou futurs professionnels et organisé sous forme sociétale apparaît unique en France. Il s'avère même un concurrent pour la Fédération Française de Tennis. Ainsi, en 2003, Marcos Baghdatis a-t-il devancé, pour la place de numéro 1 mondial junior le Français Jo Wilfried Tsonga entraîné par la FFT.

#### **4.5 Rapide essai de synthèse**

Certes, il est difficile, voire impossible, de mettre en évidence les spécificités de l'activité commerciale tennis en Ile-de-France à partir de seulement quatre opérateurs dont l'étude n'a été que superficielle. Cependant à titre d'hypothèse, quelques particularités marquantes semblent pouvoir être relevées. Une enquête plus approfondie permettrait de vérifier si ces particularités constituent réellement la marque du secteur marchand du tennis francilien.

Ces particularités sont les suivantes :

Dans tous les cas les opérateurs marchands semblent pratiquer des tarifs élevés, s'intéressant à une clientèle aisée.

Les trois premiers opérateurs (Les Pyramides, groupe Forest Hill et Tennis Action) s'adressent surtout à des pratiquants occasionnels ou de niveau modeste ; les compétiteurs ne constituent pas leur cœur de cible. Par ailleurs, il est remarquable de noter que ces trois opérateurs sont apparus lors des années 1980, à un moment où le tennis connaissait une forte expansion.

Le groupe Forest Hill et Les Pyramides, même si ce dernier dispose d'une école de tennis gèrent des installations sportives plus qu'ils ne proposent des activités d'enseignement du tennis. Ces installations ont en commun de ne pas être dévolues seulement à la pratique du tennis. Elles sont pluridisciplinaires et plus que le tennis, ce sont les sports de raquette qui semblent mis en avant.

La société Tennis Action s'intègre dans le schéma mis en évidence en introduction où il apparaît une dichotomie entre les gestionnaires d'équipements et les opérateurs proposant des activités d'enseignement de la pratique sportive. Elle relève de cette deuxième catégorie. Elle intervient en effet principalement dans les installations du groupe Forest Hill et ne semblent pas disposer de courts dont elle aurait la propriété.

Enfin, par la volonté de son fondateur, la société Mouratoglou Academy semble s'être installée sur une niche délaissée par les trois opérateurs précédents : la formation et l'entraînement de joueurs professionnels. Eu égard à la cherté de ses tarifs, son succès semble reposer principalement sur les résultats sportifs de ses membres, voire sur l'aura et le renom des entraîneurs qui y travaillent, conditions nécessaires pour attirer, partout de part le monde, des élèves fortunés et doués sur le plan du tennis.

## 5. L'approche commerciale de l'activité roller

### 5.1 Rapide panorama de l'activité roller en Ile-de-France

Le roller est un phénomène social et économique. Selon le président du comité départemental de roller skating de Paris, Jean-François Curutchet, en trois ans, quatre millions de paires de patins ont été vendus dans l'hexagone. On dénombre également deux millions de pratiquants amateurs en France. Pour M Curutchet, le roller a connu une expansion très rapide à partir du milieu des années 1990 qui aujourd'hui semble se stabiliser.

En Ile-de-France, l'activité roller relève surtout de la libre pratique ou intervient dans le cadre d'associations. Les clubs de roller se répartissent de la manière suivante :

<b>Départements</b>	75	77	78	91	92	93	94	95	<b>Total IDF</b>
<b>Nombre de clubs de roller</b>	16	22	8	17	9	13	8	10	<b>103</b>

A Paris, on recense les disciplines suivantes :

- Randonnées dans les rues parisiennes ouvertes le vendredi soir aux patineurs confirmés (prise en charge par l'association « Pari Roller ») et le dimanche aux familles (prise en charge par l'association « Roller & Coquillages »).
- Roller et skate acrobatique (9 emplacements ou équipements municipaux dédiés).
- Rink hockey (6 emplacements ou équipement municipaux dédiés).
- Evolution libre (10 emplacements municipaux dédiés).
- Piste de patin (3 pistes).

Selon Jean-François Curutchet, le secteur commercial du roller en Ile-de-France recense plusieurs types d'opérateurs :

- Des magasins d'équipements spécialisés tels « Nomades », traditionnels, tels « Le vieux campeur » ou des supermarchés du sport tels « Décathlon » ;
- Des organisateurs de spectacle, tels « Roll air production » situé à Courbevoie ;
- Des sociétés intervenant sur le secteur de l'évènementiel, comme « Global Change Organisation », qui est lié à l'association « Pari Roller » qui organise les randonnées parisiennes ;
- Un exploitant d'infrastructures, la société « Rollerparc Avenue ». Ce dernier fait l'objet d'une étude plus détaillée.

### 5.2 L'exemple du parc acrobatique : Rollerparc Avenue

En proche banlieue, il existe un opérateur commercial gérant un parc acrobatique : « Rollerparc Avenue ». C'est une structure privée constituée sous forme de société anonyme (au capital de 293 586 euros).

Ouvert depuis avril 1999 à Vitry-sur-Seine (100 rue Léon Geoffroy) dans la zone industrielle des Ardoines « Rollerparc Avenue » est le plus grand roller skate parc d'Europe avec ses 7000m<sup>2</sup> couverts et ses 3000m<sup>2</sup> extérieurs de piste pour pratiquer roller, skateboard, patinette et BMX (vélo).

Des pistes spécialisées ont été conçues pour des pratiquants de tous âges (à partir de 5 ans). Chaque type de piste offre des niveaux de difficulté allant du débutant au professionnel. Des espaces séparés permettent de pratiquer été comme hiver le roller. L'ensemble du complexe prend place dans un ancien bâtiment de style « Eiffel », décoré de fresques géantes.

Les 13 à 16 ans font partie des pratiquants les plus nombreux. La renommée de « Rollerparc Avenue » a dépassé les frontières de la France puisqu'il accueille une clientèle issue de pays voisins comme la Belgique ou les Pays-Bas. Les clients du Rollerparc se répartissent en 3 catégories :

- Les associations de quartier. Dans ce cas, il appartient aux associations de recruter le personnel qualifié pour encadrer les jeunes lors d'une journée de sortie.
- Les comités d'entreprises. Des opérations leur sont proposées comportant de possibles horaires aménagés pour leurs personnels, ou les enfants de leurs salariés.
- Les particuliers (80 % de la clientèle). Ces derniers viennent avec leur propre équipement pour pratiquer librement.

Elle compte dans son effectif 6 salariés (CDI) à plein temps qui travaillent chacun dans un secteur bien défini : sécurité, boutique (location, vente de matériel), caisse, technicien (maintenance du site), commercial, concepteur du projet. « Rollerparc Avenue » ne dispose pas d'éducateur sportif. Pour les stages ou les cours, des prestataires de service interviennent. Ainsi, Roller Club de France (RCF) ou Roller Squad Institut (RSI) mettent à disposition des titulaires de brevet d'Etat payés à l'heure en vacation.

### **5.3 Vers une extension de la commercialisation ? Deux exemples**

#### ***Le Roller Club de France***

L'exemple du Roller Club de France s'avère intéressant. Il s'agit d'une association créée en 1999, mais qui s'est véritablement développée depuis 2001. Son but consiste à démocratiser la pratique du roller en ville. L'effectif de l'association se compose de 4 titulaires du BEES employés à temps plein et de 10 titulaires du BEES employés à temps partiel. Certains sont titulaires du BEES Roller, d'autres du BEESAPT.

La principale activité du Roller Club de France consiste à donner des cours, pour débutants ou confirmés. Il s'occupe également de la création d'événements en se mettant notamment au service de comités d'entreprises.

RCF se rapproche du Bureau des Professionnels de l'Escalade (SARL) au sens où il intervient pour proposer de l'encadrement sportif dans des structures qui ne lui appartiennent pas. Le développement de l'activité roller en Ile-de-France peut inciter RCF à adopter une forme juridique sociétale plus en rapport avec certaines de ses activités qui s'apparentent à des prestations commerciales.

### *Pari Roller et Roller & Coquillages*

Pari Roller et Roller & Coquillages sont les deux associations qui organisent les randonnées roller à Paris auxquelles participent en été 5000 personnes en moyenne selon Jean-François Curutchet.

Ces deux associations ont une activité qui s'apparente plus à l'organisation de manifestations sportives qu'à celle de clubs sportifs classiques. Une partie de leurs ressources a pour origine le soutien de mécènes privés. Ainsi, le rapport d'activité 2002 de Roller & Coquillages montre que cette association dispose du soutien des partenaires suivants : notamment Fila, Motorola et Tecnica pour les soutiens en nature, et France Telecom pour le soutien financier.

## **6. Les sociétés gestionnaires d'équipements sportifs municipaux**

### **6.1 Présentation rapide**

Depuis déjà de nombreuses années, des entreprises peuvent se voir confier par une collectivité publique, principalement une commune ou une intercommunalité, la gestion d'un équipement sportif.

Un article du 4 juillet 2001 du numéro 578 de la « *Lettre de l'Economie du Sport* » intitulé « Entreprises et collectivités : vers une culture partagée de la délégation ? » brosse un tableau de ce marché.

Les entreprises les plus importantes intervenant sur ce marché sont au nombre de six. Elles se répartissent en deux groupes, avec d'une part deux entreprises anciennes : la « Financière Sports et Loisirs » et « Carilis » intervenant principalement dans de grandes agglomérations, et d'autre part, quatre sociétés plus récentes : « Prestalis », « Récréa », « SEGAP » et « Vert Marine » qui répondent plutôt aux demandes d'une clientèle de petites ou moyennes communes ou de leurs groupements. Le recours à une société privée pour gérer un équipement sportif municipal n'apparaît donc pas comme un mode de gestion spécifique à la région parisienne.

#### ***Les modes de gestion***

Trois types de contrats confiant la gestion d'équipements sportifs municipaux à une société ont été observés : la délégation de service public (mode de loin le plus courant), le marché de l'article 30 du Code des Marchés Publics et le bail emphytéotique.

La délégation consiste en un transfert par contrat d'une personne publique, en l'occurrence, une collectivité locale, à un partenaire, en l'espèce une société commerciale, de la charge de gérer un service public. Ici, il s'agit de la gestion du service public du sport comprenant notamment la gestion d'installations sportives comme des piscines, patinoires et stades.

Juridiquement, il n'y a délégation que si la rémunération de la société cocontractante, gérant le service est fonction au moins substantiellement des résultats de l'exploitation dudit service. Ceci exprime la nécessité qu'une part au moins des risques financiers de l'exploitation soit assumée par le gestionnaire (René Chapus Droit Administratif Général tome 1 édition 14 p 617).

L'article susmentionné de la « *Lettre de l'Economie du Sport* » précise que les collectivités publiques « *confient (aux sociétés délégataires) la gestion et le plus souvent la maintenance de l'équipement. A charge pour ces entreprises de se rémunérer sur la perception des recettes des entrées, des animations, leçons et services qu'elles dispensent. En outre le compte d'exploitation (du délégataire) ne pourrait s'équilibrer sans la subvention fixe, négociée en début de contrat avec la collectivité au titre de l'accueil scolaires et des clubs, et en contre partie du tarif « social » ou politique imposé par les collectivités pour l'accueil du grand public* ». La rémunération du délégataire ne dépend donc pas uniquement des recettes de l'exploitation de l'équipement délégué.

Le marché de l'article 30 permet à une collectivité publique de confier la gestion d'un équipement sportif à une société et de rémunérer cette dernière en lui versant un prix. A Paris, deux piscines, Keller et Champerret sont gérées par ce procédé. D'après les services de la

ville de Paris, la collectivité exerce un droit de regard plus important sur les activités de la société que lorsqu'elle a recours à la délégation de service public. En outre, dans les équipements soumis à ce mode de gestion existe un régisseur de recettes chargé de collecter les ressources d'exploitation, notamment les entrées guichet, pour les reverser ensuite à la collectivité délégante.

Concernant l'Aquaboulevard, un bail emphytéotique de 99 ans a permis d'établir les droits et devoirs de la ville de Paris, propriétaire du terrain et de la société Forest Hill exploitant cet équipement.

Des études ultérieures pourraient utilement être envisagées afin d'examiner plus avant le recours en Ile-de-France aux procédés contractuels du marché de l'article 30 et du bail emphytéotique.

### ***Avantages et inconvénients pour les collectivités publiques du recours à la délégation de service public***

L'article de la « **Lettre de l'Economie du Sport** » énumère les avantages pour les collectivités de recourir au procédé de la délégation. Ceux-ci consistent à : « *connaître à l'avance et de façon certaine le montant de la facture, disposer en la personne du gestionnaire d'un « tampon » entre elles et les publics, reporter sur le gestionnaire le risque non seulement financier mais aussi pénal, se libérer des contraintes statutaires de la fonction publique pour appliquer une plus grande amplitude horaire d'ouverture... »*

L'article relève également des inconvénients que lui auraient mentionnés certaines autorités délégantes : « *économies sur la maintenance qui ont fini par menacer l'intégrité de l'équipement, opacité, fantaisie ou manipulation des chiffres, ambiguïté de la démarche de délégataires associés à de grands groupes soupçonnés de chercher de la sorte à mettre un pied dans la collectivité afin de se saisir de délégations plus rentables comme celle de l'eau, pressions pour une renégociation financière en cours de contrat et en faveur de l'entreprise, cadres légaux pas toujours respectés, mises en garde de chambres régionales des comptes ».*

### **6.2 Deux exemples : « Carilis » et la piscine Keller gérée par « Vert Marine »**

Deux types de structures ont été choisis pour illustrer ce type de société gestionnaire d'équipements sportifs municipaux.

Dans un premier temps, l'activité de la société « Carilis » en Ile-de-France est examinée de manière générale.

Dans un second temps, une étude plus détaillée est effectuée sur la gestion de la piscine Keller (75015 Paris) qui relève de la société « Vert Marine ».

#### ***Vue globale de l'activité de la société « Carilis » en Ile-de-France***

« Carilis » est une société de service créée pour concevoir, gérer, assister et animer des équipements publics ; elle est spécialisée dans la gestion d'équipements municipaux, culturels ou sportifs. C'est une société anonyme (au capital de 180 000,00 euros) dont le chiffre d'affaire s'élève à 8 millions d'euros HT (chiffre arrêté pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2002 au 30 juin 2003).

Créée en 1979 par d'anciens sportifs de haut niveau, elle s'est d'abord spécialisée dans la construction et la gestion de patinoires en Ile de France.

Depuis 1986, « Carilis » gère des équipements nautiques et notamment la piscine des Halles à Paris qui est une des premières piscines de France avec plus de 300 000 entrées par an.

En 1994, « Carilis » s'est vu chargée de l'administration, de l'animation et de la gestion du Stade et de la salle de fitness de Charlety.

« Carilis » compte dans son effectif 245 salariés. En Ile-de-France, « Carilis » gère 3 piscines, 4 patinoires et un complexe sportif au sein desquels 38 salariés occupent des fonctions relatives à l'encadrement sportif. La répartition des effectifs par structure et le profil des postes occupés dans les 8 équipements sportifs sont les suivants : (Source : Document renseigné par la société Carilis) :

PISCINE DES HALLES, 1 Directrice, 1 chef de bassin, 7 Beesan, 2 hôtesse d'accueil, caissière  
16 employés vestiaires/ entretien, CDI

PISCINE DES TOURELLES, 1 Directeur, 1 chef de bassin, 7 Beesan, 1 agent technique, 2 hôtesse d'accueil, caissière, 11 employés d'entretien, CDI

PISCINE DE VIROFLAY, 1 Directeur, 1 Chef de bassin, 5 Beesan, 1 Bnssa, 2 hôtesse d'accueil, caissière, 1 agent technique, 2 employés d'entretien, CDI

PATINOIRE DE CERGY PONTOISE, 1 Directeur, 1 moniteur de patinage, 8 employés de service  
CDI, Contrats saisonniers pour les autres salariés

PATINOIRE DE MEUDON, 1 Directeur, 3 moniteurs de patinage, 5 employés de service, 1 régisseur, CDI (le directeur), Contrats saisonniers pour les autres salariés

PATINOIRE DE SAINT OUEN, 1 Directeur, 2 moniteurs de patinage, 5 employés de service, 1 régisseur, CDI (le directeur), Contrats saisonniers pour les autres salariés

PATINOIRE DE MANTES LA JOLIE, 1 Directeur, 1 agent d'ambiance, 4 employés de service,  
CDI (le directeur), Contrats saisonniers pour les autres salariés

STADE CHARLETY, 1 directeur, 1 hôtesse accueil/secrétaire, 1 employé paysagiste, 1 gardien  
1 responsable Fitness, 9 éducateurs sportifs

Carilis s'appuie sur une vision globale de la gestion d'équipements collectifs qui repose sur différents axes :

- Avant de déléguer la gestion d'un équipement, une collectivité peut faire appel à ses services pour effectuer un audit dudit équipement, audit portant principalement sur des aspects financiers ;
- « Carilis » met en œuvre pour chaque équipement géré, un contrôle de gestion comportant l'établissement de prévisions, une analyse statistique et des rapports mensuels détaillés ;

- Dès l'ouverture de l'établissement, un plan de recrutement est mis en place avec un audit préalable des besoins, une définition des postes à pourvoir, une élaboration des fiches de travail, une sélection des candidats et une formation spécifique au poste concerné (accueil, technique, entretien...);
- « Carilis » assure l'organisation des activités quotidiennes d'accueil des visiteurs et d'animation de l'établissement. Celle-ci est individualisée en fonction de la nature de l'équipement ;
- Une des priorités porte sur l'optimisation des relations avec les usagers (scolaires, clubs, public) ;
- « Carilis » intervient également en ce qui concerne la gestion administrative du site ;
- Enfin, « Carilis » conseille le délégant en terme de promotion pour améliorer la dynamique de l'établissement.

### ***La gestion de la piscine Keller par la société « Vert Marine »***

Créée en 1992, « Vert Marine » est une société par actions simplifiées au capital social d'un million d'euros. « Vert Marine » gère 25 équipements en France et en Belgique, pour un chiffre d'affaires de 15 millions d'Euros. Elle dispose d'une équipe de près de 300 collaborateurs.

En Ile-de-France « Vert Marine » gère quatre piscines (Keller à Paris (75015), Boulogne Billancourt (92), Epinay-sur-Seine (93), Gagny (93) et deux patinoires (Boulogne Billancourt (92), Champigny-sur-Marne (94)).

Achetée par la Ville de Paris à la Poste, la piscine Keller (15ème) est depuis août 2002 gérée par « Vert Marine » conformément à un marché obéissant au régime de l'article 30 des Marchés Publics. Dotée de 2 bassins (50m x 15m et 15m x 7m), d'un sauna et d'un toit ouvrant pour les beaux jours, elle est ouverte au public individuel, aux clubs et aux scolaires. Parmi les activités proposées : cours de natation tous niveaux, bébés nageurs, aquagym etc. La piscine Keller est accessible au public selon les tarifs municipaux en vigueur.

La Piscine Keller accueille le matin des groupes scolaires (essentiellement des établissements privés), l'après-midi et en soirée le public ou des associations sportives (Stade Français, Association Sportive de Sciences Po, Association Sportive de l'Université Paris I, ASPTT Racing ...)

Conformément aux stipulations contractuelles, la ville de Paris est décisionnaire pour la mise en place des créneaux horaires, l'organisation des plannings, l'entretien technique et la mise en œuvre de travaux de maintenance.

Les effectifs de la piscine Keller sont employés par la société « Vert Marine ». Le tableau suivant offre une vue globale des personnes employées.

<b>Services</b>	<b>Contrat a durée indéterminée</b>	<b>Saisonniers</b>	<b>Total</b>	<b>Total Général</b>
<b>Bassin</b>	4 Temps Complet 6 Temps Partiel	1 Temps Partiel	4 Temps Complet 7 Temps Partiel	<b>11</b>

<b>Caisse</b>	2 Temps complet 1 Temps Partiel		2 Temps complet 1 Temps Partiel	<b>3</b>
<b>Direction</b>	3 Temps Complet		3 Temps Complet	<b>3</b>
<b>Entretien</b>	5 Temps Complet		5 Temps Complet	<b>5</b>
<b>Vestiaires</b>	3 Temps Complet 2 Temps Partiel		3 Temps Complet 2 Temps Partiel	<b>5</b>
<b>Total</b>	17 Temps Complet 9 Temps Partiel		17 Temps Complet 10 Temps Partiel	<b>27</b>
<b>Total Général</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	

Lors de l'ouverture au public, un titulaire du BEESAN et un titulaire du BNSSA sont toujours présents au bord du bassin. Les éducateurs sportifs de la piscine ne sont pas autorisés à donner des leçons de natation. Leur rôle consiste essentiellement à surveiller les bassins.

L'encadrement des scolaires relève de la responsabilité du professeur d'éducation physique et sportive les accompagnant et d'un titulaire du BEESAN employé par Vert Marine.

## **7. Autres secteurs identifiés**

Il serait judicieux de faire porter l'enquête sur d'autres domaines sportifs tels l'équitation, le golf, les sports mécaniques (karting, auto, moto, sports aériens...) où il semblerait que de nombreuses sociétés privées interviennent. En outre, en Ile-de-France des sociétés dédiées aux sports de pleine nature et au tourisme d'aventure (randonnée, rando-forme, trekking, ascension, canyoning, accrobranche, kayak...), quelquefois dans des pays lointains, se sont développées ces dernières années. Des agences de voyages se sont notamment spécialisées dans ce type d'activités.

### **Les sports de pleine nature**

Véritable phénomène des sociétés, les sports de pleine nature inventent deux nouveaux modes de fréquentation des sites naturels, ruraux ou forestiers, montagnards ou littoraux. Selon comité national des espaces, sites et itinéraires pour les sports de nature (CNESI) 2003 et selon le CNAPS dans le rapport « Bilan et perspectives de développement des sports de nature », il a pu être observé que les pratiquants des sports de nature disposent de revenus supérieurs aux revenus moyens des sportifs. Les tarifs à acquitter pour pratiquer de telles activités sont souvent élevés en raison du coût des équipements individuels et des frais de déplacement. Le secteur marchand de ces activités semble très actif en Ile-de-France.

### **Les agences de trek**

A titre d'illustration, le secteur marchand de la randonnée est en pleine essor comme en témoigne la liste des agences de trek relevées en Ile-de-France :

**BACK ROADS**, 14 place Denfert-Rochereau - 75014 Paris, Tel : 01 43 22 65 65,  
Fax : 01 43 20 04 88, [backroad@noos.fr](mailto:backroad@noos.fr), [www.backroads.fr](http://www.backroads.fr)

**CLUB AVENTURE**, 18, rue Séguier - 75006 Paris, Tel : 0 826 88 20 03, Fax : 04 91 09 22 51  
[info@clubaventure.fr](mailto:info@clubaventure.fr), [www.clubaventure.fr](http://www.clubaventure.fr)

**COMPTOIR DES VOYAGES**, 344 rue Saint-Jacques - 75005 Paris, Tel : 01 53 10 21 60  
Fax : 01 53 10 21 61, [deserts@comptoir.fr](mailto:deserts@comptoir.fr) [www.comptoir.fr](http://www.comptoir.fr)

**EXPLORATOR**, 6 rue de la Banque - 75002 Paris, Tel : 01 53 45 85 85, [explorator@explo.com](mailto:explorator@explo.com)  
[www.explo.com](http://www.explo.com)

**GRAND NORD GRAND LARGE**, 15, rue du Cardinal Lemoine - 75005 Paris  
Tél : 01 40 46 05 14, Fax : 01 43 26 73 20, [infos@gngl.com](mailto:infos@gngl.com), [www.gngl.com](http://www.gngl.com)

**NOMADE AVENTURE**, 40, rue de la Montagne Ste-Geneviève - 75005 Paris  
Tel : 01 46 33 71 71, Fax : 01 43 54 76 12, [infos@nomade-aventure.com](mailto:infos@nomade-aventure.com),  
[www.nomade-aventure.com](http://www.nomade-aventure.com)

**POINT AFRIQUE**, 2 rue de la Roquette - 75011 Paris, Tel : 04 75 97 20 40  
Fax : 04 75 04 16 56, [contact@point-afrique.com](mailto:contact@point-afrique.com), [www.point-afrique.com](http://www.point-afrique.com)

**CHEMIN DE SABLE**, 2, rue de la Roquette - 75011 Paris, Tel : 01 55 28 39 99  
Fax : 01 55 28 39 98, [contact@cheminsdesable.com](mailto:contact@cheminsdesable.com), [www.cheminsdesable.com](http://www.cheminsdesable.com)

**TERRES D'AVENTURE**, 6, rue Saint-Victor - 75005 Paris, Tel : 01 53 73 77 73  
Fax : 01 43 25 69 37, [terdav@terdav.com](mailto:terdav@terdav.com), [www.terdav.com](http://www.terdav.com)

**ZIG ZAG**, 54 rue de Dunkerque - 75009 Paris, Tel : 01 42 85 13 93, Fax : 01 45 26 32 85  
[informations@zig-zag.tm.fr](mailto:informations@zig-zag.tm.fr), [www.zig-zag.tm.fr](http://www.zig-zag.tm.fr)

L'Accrobranche : un loisir de pleine nature autour des arbres

### **Présentation de l'activité**

Selon Renaud Bontron de l'association les Accro Branchés d'Ile-de-France, l'accrobranche, activité récente, apparue en 1989 en France, ne serait pour l'instant prise en charge que par des associations. Cependant, elle connaît un engouement croissant, et commence à intéresser des opérateurs privés comme des fabricants de matériels.

Grimper jusqu'aux cimes en sécurité, se déplacer dans les houppiers des arbres, observer, découvrir les milieux arborés, se découvrir soi-même, connaître l'écologie des arbres et acquérir un comportement respectueux de la nature, voilà ce qu'est l'activité accrobranche

C'est une véritable découverte des arbres en grim pant dans des chênes et des châtaigniers de 15 à 25 mètres de haut ! Perchés au sommet des arbres, bercés par la brise, c'est une expérience unique... L'accrobranches permet de découvrir la forêt par le haut, à la façon des écureuils, en communion direct avec la nature (à la différence du parcours aventure, qui n'utilise les arbres comme supports). Les ateliers de grimpe consistent à monter à la cime des arbres. Ils se pratiquent sur plusieurs essences d'arbres, en binômes composés d'un grimpeur et d'un assureur :

- ateliers "foot-locks" de remontée de corde en auto-assurance.
- ateliers de grimpe sensorielle : le grimpeur évolue assuré, mais pieds nus et les yeux bandés.
- ateliers de grimper en auto-assurance pour les plus expérimentés.
- atelier spectaculaire (il ne se déroule qu'en présence de 2 animateurs) selon les possibilités du site : pont de singe, tyrolienne ou pendule.

L'activité accrobranche se pratique en groupes encadrés par des techniciens animateurs. Les intervenants sont des professionnels de l'arbre qui ont tous suivi un cursus de formation et ont ainsi acquis une bonne connaissance des règles de sécurité, des arbres, du milieu forestier et du matériel utilisé.

En collaboration avec les fabricants Petzl et Beal des équipements ont été spécialement conçus pour être adaptés à l'activité. Les accro-branchés ont également intégré une cellule "recherche et innovation" visant à améliorer les techniques de grimpe en relation avec la société Hévéa.

### **Des prestations personnalisées au plus près de la nature**

Activité nomade, l'accrobranche peut se pratiquer dans tous les lieux arborés. Les sites où elle se pratique sont équipés le matin et déséquipés en fin d'animation.

L'activité ne requiert aucune aptitude physique particulière et s'adresse à tous de 7 à 77 ans. Les prestations s'adaptent aux besoins des clients et aux lieux d'activité dans une approche pédagogique du milieu forestier.

Plusieurs catégories de publics sont visées par les opérateurs d'accrobranche, notamment les pratiquants individuels, les groupes d'enfants (centres de loisir, centres de vacances) et les entreprises (séminaires et comités d'entreprise).

### **Lieux de pratique en Ile-de-France**

En Ile-de-France, quelques sites apparaissent propices à la pratique de l'accrobranche comme les forêts de Fontainebleau, Meudon, Chaville ou Montmorency.

### **Le kart**

Les sports mécaniques relèveraient souvent de l'organisation d'opérateurs marchands. Le karting illustrerait ce propos comme le montre l'étude sommaire suivante.

Ainsi, l'Ile-de-France, selon le site internet [www.karting-france.com](http://www.karting-france.com) recenserait 25 circuits de kart (13 en salle et 12 extérieurs) dont un nombre conséquent serait détenu par des sociétés privées. Il s'agirait souvent d'équipements de grande taille compris dans un complexe dispensant plusieurs prestations comme des ventes d'équipements liés aux sports automobiles, de la restauration et des salles de réunion pour séminaires d'entreprises. Ces opérateurs proposent différentes formules (à l'unité, forfait, stage, compétitions...) à différents publics (individuels, groupes, entreprises...).

Quelques uns de ces opérateurs utilisent comme vecteur publicitaire le nom d'anciens pilotes de formule 1. Ainsi, « Kart'In » dans laquelle intervient René Arnoux disposent de deux circuits en Ile-de-France à Aubervilliers et à Thiais. Philippe Streiff apporte son concours au circuit « Streiffkart » de Saint Denis la Plaine. Philippe Streiff est également l'un des organisateurs de la manifestation de kart se déroulant au palais omnisports de Paris Bercy. Enfin, Jean-Pierre Beltoise prêt son nom à un circuit localisé à Trappes.

### **Les manifestations sportives**

Enfin, il pourrait être utile de mieux appréhender le secteur des manifestations sportives (événementiel). De nombreux sportifs de haut niveau (Muriel Hermine – natation synchronisée, Philippe Candéloro - patinage, Bartabas - équitation...) n'ont pas hésité à créer leur propre société de spectacle sportif...

## **8. Conclusion**

### **8.1 Un immense terrain d'investigation**

Au terme de cette pré étude, il apparaît étonnant que le thème du secteur marchand de l'encadrement sportif en Ile-de-France n'ait pas fait l'objet de plus de publications ou de travaux d'enquête. En effet, l'abondante bibliographie mentionnée à l'annexe 7 ne relève que peu, voire pas d'ouvrages consacrés à ce sujet.

Pourtant, à peine entraperçu par ce travail, le terrain d'investigation apparaît immense et propice à des découvertes. Ces dernières peuvent s'avérer riches d'enseignement notamment sur de possibles évolutions du sport français, l'Ile-de-France étant souvent un berceau d'où émergent des phénomènes qui ensuite investissent l'ensemble du territoire national.

L'effort de synthèse afin de broser les lignes de force du secteur marchand de l'encadrement sportif en Ile-de-France apparaît extrêmement risqué. Ce premier travail n'appréhende en effet qu'une toute petite partie de ce secteur marchand. Le paragraphe 1.6 de l'introduction pose certes quelques jalons, tente de mettre en évidence quelques traits saillants propres à ce secteur. Il ne s'agit là que d'hypothèses que des recherches plus fines permettront de valider ou non. C'est pourquoi, il apparaît si important de lancer de nouvelles investigations.

### **8.2 Les pistes de travail déjà évoquées**

Afin d'aller plus loin dans la réflexion, deux pistes de travail ont déjà été évoquées.

La première piste consiste à approfondir les recherches sur les thèmes faisant l'objet des différents chapitres de cette pré étude.

La seconde élargit le champ des investigations à d'autres domaines, principalement à d'autres disciplines sportives parmi lesquelles on peut citer : les sports de nature, le golf, l'équitation, les sports de combat, les sports mécaniques...

Cet approfondissement et cet élargissement ont pour ambition de mesurer au plus près, par des indications chiffrées, le poids de l'activité ou des opérateurs étudiés. Sans chercher à être vainement exhaustif, les opérateurs seront plus systématiquement recensés. Leur étude sur les plans juridique et économique fera l'objet d'analyses plus fouillées.

Les spécificités franciliennes et commerciales de ces opérateurs respectivement par rapport à la province et au secteur associatif seront aussi étudiées avec une plus grande minutie.

Enfin, l'examen de l'emploi au sein des structures commerciales, tout particulièrement celui des éducateurs sportifs sera mené de manière très attentive. Le nombre, la qualification et le lien juridique avec l'employeur seront notamment étudiés. L'attention se portera également sur les métiers, les fonctions réellement exercées au sein de ces structures commerciales. Cet examen portera aussi bien sur des opérateurs individuels, à une échelle micro économique, que sur une discipline sportive, à un niveau plus macro économique.

### **8.3 Le recours à des spécialistes**

En terme de méthode, le recours à des spécialistes est envisagé. Ces derniers seront notamment choisis parmi les conseillers techniques régionaux des disciplines étudiées. Des

universitaires seront également sollicités. Il sera demandé à tous ces experts de réagir aux premières conclusions de cette pré étude, de corriger d'éventuelles erreurs, d'enrichir le contenu de ce rapport, tout à la fois de données factuelles issues de leur connaissance, ainsi que de considérations permettant des mises en perspective et des anticipations sur les probables évolutions, notamment commerciales des disciplines sportives étudiées.

Une réunion du comité de pilotage prévue début juin permettra de fixer les méthodes d'investigation afin de pouvoir rendre un travail sérieux pour fin décembre 2004.

#### **8.4 Quatre axes de recherche**

A la lumière du travail effectué, quatre aspects méritent tout particulièrement d'être examinés.

##### ***Dresser une cartographie et une typologie du secteur marchand du sport en Ile-de-France***

En premier lieu, il importe de dresser une cartographie et une typologie des opérateurs commerciaux sportifs.

La cartographie s'intéressera surtout aux problèmes de frontière et de rapport entre les opérateurs marchands du secteur sportif et ceux d'autres secteurs comme la santé et le tourisme.

La typologie aura pour objet de mettre en exergue l'éventail de situations allant du plus associatif au plus commercial. Certes, rechercher la ligne de démarcation entre le secteur marchand et le secteur associatif apparaît vain. Cependant, essayer d'identifier les critères de différenciation aboutissant à une typologie, permettrait ensuite classer de manière plus scientifique les opérateurs étudiés, de les répertorier dans des catégories porteuses de sens.

##### ***L'examen de la sensibilité à la demande sociale***

En deuxième lieu, les opérateurs commerciaux semblent extrêmement sensibles à la demande sociale et aux phénomènes de mode. Il convient d'étudier cette sensibilité, d'essayer de mesurer cette élasticité au sens économique du terme.

Dans cette optique, plusieurs interrogations relatives à la stratégie des opérateurs commerciaux se posent :

- Les opérateurs commerciaux sont-ils à l'origine de nouvelles pratiques sportives par une offre créant de nouvelles activités ou se contentent-ils de répondre à la demande sociale ?
- En quoi la demande sociale de sport est-elle influencée par l'environnement spécifique à l'Ile-de-France, grande métropole européenne où la concentration d'activité et de population est forte et où les habitants disposent en moyenne de revenus plus importants que sur le reste du territoire ?
- Dans quelle proportion les opérateurs commerciaux gestionnaires d'équipements sportifs mettent-ils en place des installations susceptibles d'être dédiées à plusieurs sports, voire d'être réaffectés d'une discipline sportive à une autre au gré des effets de mode ?
- Quelle est la spécificité de la stratégie des opérateurs qui gèrent des installations dévolues à la pratique d'un seul sport par rapport à ceux qui disposent d'équipements multisports ?
- Quelle est la durée de vie des sociétés selon la taille de ces dernières et les différentes disciplines où elles interviennent ?
- L'aptitude prétendue plus rapide des opérateurs commerciaux à répondre aux besoins émergents a-t-elle une incidence sur les clubs sportifs ? Ces derniers souffrent-ils de la concurrence des opérateurs commerciaux plus à même, semble-t-il, de s'adapter aux exigences de la population en matière de souplesse des formules d'inscription proposée ? Comment évaluer les effets de cette concurrence ? L'évolution du nombre des licenciés est-elle un critère pertinent ? En quoi la concurrence du secteur marchand oblige t'elle les clubs à modifier leur offre sportive, notamment en matière de tarif, de durée d'abonnement, d'amplitude horaire ?

Il appartiendra, dans la mesure du possible d'apporter des réponses à ces interrogations complémentaires.

### ***La mise en évidence des réseaux, des stratégies de partenariat et d'alliance***

En troisième lieu, la présente étude a tenté de mettre en évidence les relations tissées entre différents opérateurs. Ainsi, en ce qui concerne les métiers de la forme, l'escalade, le tennis et dans une certaine mesure le roller, on constate la dichotomie entre d'une part les gestionnaires d'installations sportives et d'autre part les prestataires proposant un enseignement de la pratique sportive. Par ailleurs, des relations entre les opérateurs marchands de l'encadrement sportif et des fabricants, des vendeurs de matériels, voire des organisateurs de manifestations sportives ont été observées.

Ce premier repérage nécessite une étude plus approfondie. Celle-ci aurait pour objet de mettre en évidence les jeux d'alliance et de mise en réseaux entre les différents opérateurs commerciaux, de montrer s'il existe une filière commerciale du sport en Ile-de-France et quel est son degré de structuration.

De surcroît, les relations entre les opérateurs commerciaux d'une part et les acteurs du monde associatif, clubs, comités départementaux, ligues, comités régionaux et fédérations méritent d'être explorées plus avant. En ce domaine, il importe notamment de s'intéresser aux relations relatives à l'octroi de licences sportives, à l'organisation de compétitions homologuées ou à la participation des opérateurs commerciaux aux instances dirigeantes des fédérations.

Enfin, s'il apparaît qu'entretenir des relations avec le mouvement sportif confère une légitimité aux opérateurs commerciaux et constitue un argument publicitaire en leur faveur, les sociétés commerciales revendiquent néanmoins une autonomie, voire le bénéfice d'une exception, notamment en ce qui concerne l'application de la réglementation « Jeunesse et Sports ». Cette volonté d'échapper aux contraintes réglementaires se manifeste en particulier en ce qui concerne l'emploi des éducateurs sportifs.

### *L'adaptation réciproque de l'offre de formation aux besoins en emplois du secteur marchand*

En quatrième lieu, l'exemple des métiers de la forme montre la difficulté de faire coïncider les exigences de la formation des brevets d'Etat de cette discipline et les attentes des opérateurs commerciaux qui ensuite emploient les éducateurs sportifs.

D'un côté, est mise en place la formation lourde des brevets d'Etat des métiers de la forme, qui en contrôle continue, se déroule sur dix mois à raison de deux jours et demi par semaine. Cet enseignement vise à former des éducateurs sur le long terme, susceptibles de s'adapter aux nouvelles techniques, à la modernisation des appareils de musculation et de cardio trainings, à prendre en charge individuellement les pratiquants dans des conditions leur permettant de progresser sans risque pour leur santé.

D'un autre côté, un certain nombre de grandes salles souhaitent disposer de « répétiteurs » dont la durée d'exercice dans la profession ne dépasse que rarement les trois ans. Ces « répétiteurs » s'échinent à enchaîner plusieurs séances, souvent similaires, au cours desquelles les pratiquants doivent reproduire les mouvements qu'ils effectuent. Ils sont « formés » à cette répétition de mouvements par des sociétés privées comme Nike ou Reebok en quelques jours.

Dans la perspective d'un travail similaire à l'audit sur les métiers de la natation mené par la DRDJS d'Ile-de-France, il semblerait utile d'organiser des échanges entre l'ensemble des acteurs du secteur des métiers de la forme (associations et opérateurs commerciaux). A la suite de ce travail, il est possible d'envisager une évolution permettant de garantir la sécurité des pratiquants et l'expertise nécessaire à la diversité des situations professionnelles.

## **8.5 Un programme ambitieux**

Tel qu'il est décrit ci-dessus, ce programme de recherche apparaît très ambitieux. Nul doute que tous les axes de recherche envisagés ne pourront faire l'objet d'investigations complètes et approfondies. D'autant plus qu'il semble intéressant de croiser les différents champs où sont opérées des recherches.

Cependant, le caractère novateur des investigations à mener excite une saine curiosité et crée une dynamique dont on peut espérer des résultats prometteurs.

# BIBLIOGRAPHIE

## I) Sport et Economie

Analyse des appels d'offres pour la création ou la réhabilitation des équipements sportifs, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Le moniteur des travaux publics et du bâtiment. 2002.

A vos marques », Publications de la Sorbonne, 2002

« Entreprises et collectivités : vers une culture partagée de la délégation », *La Lettre de l'Economie du Sport*, n°568

*Etudes sur la construction puis l'exploitation du POP Bercy et du Stade de France, (les travaux de J. Malézieux)*

Le sport en Seine-et-Marne, Etat des lieux, atouts et ambitions. Maudet (T.) et al., DDJS. Seine-et-Marne, 1998.

*Le Stade Charléty, Gaudin, Ed. du Demi-Cercle, 1994.*

Les cultures sportives : Pratiques, représentations et mythes sportifs, Pociello (C.), PUF, 1995

Les espaces du football en Ile-de-France : de la pratique de masse au sport de haut niveau, Arphand et Browaey.

Les pratiques sportives en France, Ministère de la Jeunesse et des Sports, INSEP, 2002. (Résultats de l'enquête du MJS et de l'INSEP, menée en 2000).

## II) Santé et Métiers de la forme

« Comment ça va la forme », *L'équipe Magazine*, n°270 , février 1986.

De nouveaux espaces pour le corps, Bessy (O), Thèse d'Etat, 1990.

*Enquête sur les métiers de la forme en Ile-de-France. Salles (J.-C), Mignon (J.-M.), DRDJS. OPA. UFR STAPS d'Orsay, 1994.*

« Environnement socioprofessionnel des clubs de remise en forme ». Terzi (P.). Les Cahiers de la forme. CREPS Dijon Bourgogne. 1995.

Guide de préparation au Brevet d'état des métiers de la forme. Ouvrage collectif, 2000.

Le secteur de la remise en forme. CREPS d'Houlogate. Ministère des sports. DEF, 2002-2003. (L'enquête a porté aussi sur l'Ile-de-France, tous secteurs confondus, mais les données recueillies ne sont pas isolables)

Le secteur Fitness » dans l'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution, Viallon (R.), Université Claude Bernard de Lyon, 2001.

*Les échos*. Dossier industrie spécial Forme. 26 juin 2002.

«Les illégaux du biceps », *50 millions de consommateurs*, n°128, août 1981

« Sueurs froides », *50 millions de consommateurs*, n°210, octobre 1988

### III) Les Sports de nature

Acte des deuxièmes Assises des Activités Physiques de pleine nature, Université Paul Sabatier, Toulouse, 17 au 19 octobre 1991, UFR STAPS Toulouse, 1991.

Aspects socio-économiques de la pratique de l'escalade, sous la dir. technique de Dupuy (C.), Actio, 1991.

Bilan et perspectives de développement des sports de nature. Les sports de nature pour un développement durable. Rapport du CNAPS et du CNESI, 2003.

Colloque Escalade, ENSA Chamonix 1989, sous la dir. technique de Dupuy (C.) Chamonix. 1989, Actio, 1991.

« Didier Cour », Porte (J -M), *Trek Magazine*, n°6, 2000.

« Dossier : montagne et randonnée. Où en est le marché du marcher », Josse (E.), *Sport Première Magazine*, n°138, 1994.

« Dossier : Randonnée, la base des sports de nature », Gravaud (E.) et Anselmi (F.), *Sport Première Magazine*, n°216, 2002.

Du naturel à l'artifice ou de l'évolution socio-culturelle de l'escalade : l'émergence des structures artificielles, Hoibian (O.), Aix-Marseille : U.E.R.E.P.S., 1988-89.

(Etude de l'émergence des structures artificielles d'escalade - SAE (murs) à partir d'une comparaison entre l'évolution de l'alpinisme et de l'escalade en France et en Grande-Bretagne, et en décrivant la démarche de l'architecte J.M.Blanche, dans son soutien à l'auto-construction "qui présente une réelle pertinence économique" Etude de cas : le contexte de l'édification du premier mur intérieur en France : le lycée de Corbeil »).

Du naturel à l'artifice ou de l'évolution socio-culturelle de l'escalade : l'émergence des structures artificielles, Hoibian (O.), Rapport de recherche. Maîtrise STAPS Aix-Marseille, 1989.

Enquête sur les formations et les métiers du tourisme sportif dans les Hautes-Alpes, Forest (P.), Rousseau (M.), Siestrunk (R.), Cedaet, 1988

Escalades et société : contribution à l'analyse du système, du communicationnel et du social : tome I : le système sociétal de l'escalade dans la société contemporaine, Corneloup (J.), édition SN, 1993.

Escalade, Les mémentos de la Fédération française de la montagne et de l'escalade, 2003.

« Escalade : un marché à maturité », Courbet (M.), *Aménagement et Montagne*, n°120, 1993.

Etude documentaire des marches du sport en France : les marchés de la randonnée pédestre et de l'escalade (étude n° 4), Baumann (A.), Editeur A. Baumann Documentation, 1989.

Expansion des sports d'aventure en ville et avenir des équipements de loisirs. Rapport du 1er forum-débat sports-ville-nature-aventure, Vaulx-en-Velin, 16 et 17 novembre, Association sports-ville-nature-aventure, 1989.

« Gros plan sur le nerf de la guerre : l'argent », Chambre (D.) et Porte (J-M.), *Vertical* n°19 , 1989.

Guide conseil : 49 fiches pour le développement de la randonnée pédestre dans les pays, pilotage et coordination de Foucher (H.), édition FFRP, 1999.

Invitation à la promenade : guide pratique d'aide à la décision pour réaliser et gérer des réseaux de promenade dans les stations de tourisme en montagne, Fouquet (B.), SEATM, 1998.

« La compétition ravive la glace », E.G., *Sport Première Magazine*, n°204, 2001.

« La lente progression du trekking », Waringuez (F.), *Sport Première Magazine*, n°186, 1999.

« L'ascension des murs artificiels », Anselmi (F.), *Sport Première Magazine*, n°188, 1999.

L'escalade en France : pratiques sportives et débouchés professionnels 1989-1990", Bourdeau (P.), coll. Les métiers du sport, La Documentation française, 1991.

L'escalade et le tourisme de la forêt de Fontainebleau, Corneloup (J), Pôle de développement économique en Ile-de-France, CRCS Orsay, 1992.

L'escalade entre sport et tourisme, Bourdeau (P.), collection Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT), 1995.

(Etude sur l'impact grandissant de l'escalade dans l'économie régionale qui doit s'adapter à une nouvelle clientèle "désinvolté" et "inorganisée").

L'escalade et le tourisme de la forêt de Fontainebleau comme pôle de développement économique en Ile-de-France, Corneloup (J.), 1992. (Contrat de recherche Apriam).

(Etude sociologique, économique et touristique sur l'escalade et son impact sur l'environnement : exemple de la forêt de Fontainebleau en Ile-de-France).

L'escalade en France : pratiques sportives et débouchés professionnels : 1989-1990, Bourdeau (P.), La Documentation Française, 1991.

L'escalade, entre sport et tourisme : synthèse du rapport réalisé par l'AFIT, Bourdeau (P.), édition A.F.I.T., 1995.

« L'essor du plein air actif » par Anselmi (F.), *Sport Première Magazine*, n°26, 1997.

« L'essor du plein air actif », Anselmi (F.), *Sport Première Magazine*, n°26, 1997.

L'impact de la fréquentation sur les massifs rocheux et sableux de Fontainebleau : le risque d'érosion et sa gestion, Daphné Beauvais -Paris : Université de ParisI/UFR de géographie, 1998.

« La randonnée, ça marche », Bardiau (P.), *Scores* n°71, 1992

La randonnée pédestre en France », Kouchner (F.), Dufrien (J-B), étude réalisée pour l'Agence française de l'ingénierie touristique et la Direction de l'espace rural et de la forêt, Thétys 1994.

« Le marché de la randonnée face au mass-market », Gravaud (E.), *Sport Première Magazine*, n°166, 1997.

« Le marché de la grimpe », *Montagne Expansion*, n°10, 1994.

« Les nouvelles façons de marcher », Bardiau (P.), *Montagnes Magazine*, n°237, 2000.

Les structures artificielles d'escalade, Les cahiers techniques de la Fédération française de la montagne et de l'escalade.

« Marchands de rêve », *Montagne Expansion*, n°13, 1994

« Où va le trek ? », Porte (J-M), *Montagnes Magazine*, n°211, 1998

« Pour l'escalade populaire », *D.I.R.E. en APS*, n°33, 1989

Produire et commercialiser l'espace touristique, sous la direction de Guérin (J-P), édition IGA, 1988

« Randonnée : la vague verte », Kouchner (F.), *Montagne Expansion* n°1, 1993

« SAE : un marché à escalader », *Sport Première Magazine*, n°137, 1994

Sport et technologies nouvelles, Symposium Sport et technologies nouvelles, Lyon, 28-29 janvier 1988, Secrétariat d'Etat auprès du premier ministre chargé de la jeunesse et des sports, 1988.

« Sports extrêmes : sportifs de l'extrême : la quête des limites », sous la dir. de Baddeley (M.), Georg, 2002.

« Voyage pédestre, ça marche fort ! », Rivet (C.), *Alpinisme & Randonnée*, n°217, 1999.

#### IV) ROLLER

Nutrition adaptée aux épreuves, GEOFFROY – C, ENV, SAINT PIERRE QUIBERON  
2002

Roller et urbanisme : mariage de raison non dénué de sentiments, LERAY – C, Musée du Sport, Paris,  
2002

Présentation de la fédération de roller skating, FANCA – X, CREPS, WATTIGNIES, 2002

La prévention au service de la sécurité : l'exemple du roller inline, CUVIT – F  
UFR STAPS, CAEN, 2001

Le roller, un mode de déplacement doux : état des lieux et perspectives de développement", sous la direction du ministère de la jeunesse et des sports, collection du CERTU, 2001.

#### V) TENNIS

L'offre locale en tennis : vers un modèle de gestion négociée, RUNDSTADLER – L  
ENV, SAINT PIERRE QUIBERON, 2002

Le jeu de rôles des moniteurs dans les clubs de tennis, RUDSTADLER–L / CHIFFLET-P, UFR  
STAPS, RONCHIN, 2002

Expérience à Margency, MARCHON – JC, UFR STAPS, RONCHIN, 2002

Décryptage : tennis de table vite fait, MARCHON – JC, CREPS, WATTIGNIES, 2002

Roland-Garros : le central qui rôle de plaisir, INIZAN – F, CREPS, WATTIGNIES  
2002

Tennis : regarde ta balle !, FLOTAT – JC / GELEBARD – D / KELLER – D,  
INSEP, PARIS, 2002

L'évaluation par dominante : exemple en tennis de table, BARBEDETTE – V  
INSEP, PARIS, 2002

Tennis : 30 séances de perfectionnement, EYSSERIC – D, INSEP, PARIS, 2001

Tennis, pratiques et société, Reneaud (M.) et Rolland (F.), Maison des sciences de l'homme  
d'Aquitaine, 1995.

#### VI) DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

Le rapport annuel du délégataire de service public, Revue : Le courrier des maires et des élus locaux,  
2002

Le critère financier dans les délégations de service public, AJDA Hebdo n° 27/2003

Négocier, gérer et contrôler une délégation de service public, travaux réalisés sous la présidence de  
Marceau Long, La Documentation française, 1999.