**Information et formation des dirigeants de Clubs**

Publication de la Fédération Française de Voile  
Responsable de publication : Jean-Pierre CHAMPION  
Directeur de publication : Michel DUCLOT

Création : 10.09.96

# Étude et analyse des emplois dans les établissements affiliés à la FFV

Jacques CATHELINÉAU, Philippe LEGRAND, Michel DUCLOT

## Résumé

Une enquête a été réalisée auprès de l'ensemble des établissements affiliés à la FFV (clubs, écoles de voile, centres nautiques...) en vue d'étudier et d'analyser les différents emplois et métiers en leur sein. L'échantillon recueilli se révèle assez représentatif de l'ensemble des associations affiliées à la FFV avec cependant une plus forte représentation des clubs les plus actifs. Les 340 clubs de l'échantillon totalisent 3238 emplois salariés dont au moins 800 à l'année, 1543 collaborateurs bénévoles et plus d'un millier de dirigeants statutaires bénévoles.

La structure saisonnière des emplois et des collaborations se révèle paradoxalement comme un puissant facteur de stabilité des emplois permanents. L'afflux estival semble créer une sorte d'aspiration progressive et régulière des emplois lors des six premiers mois de l'année et ralentit les diminutions d'emplois lors des quatre derniers mois de l'année. Les activités de voile scolaire et de voile de compétition assurent la pérennisation des emplois.

Les analyses factorielles en correspondance multiple montrent l'existence de trois groupes de métiers : "l'enseignement", "les services" et "l'organisation-encadrement" avec un îlot particulier et récent, celui des "directeurs". Deux dimensions distinguent principalement ces métiers entre eux : la nature de l'activité (plutôt nautique ou plutôt périphérique) et l'existence ou l'absence d'une fonction d'encadrement d'autres salariés.

L'enquête met à jour une dynamique des trajectoires individuelles qui évoluent des métiers de l'enseignement vers les métiers d'organisation et d'encadrement. Ce passage s'appuie dans un premier temps sur la compétence nautique, puis sur la compétence de direction d'une équipe.

## Mots-clés

Voile ; Emploi ; Métier ; Etablissements affiliés.

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### L'enquête et ses objectifs

L'enquête conduite par la Mission Formation de l'Encadrement de la FFV a visé à appréhender la réalité des emplois salariés et des collaborations bénévoles au sein des clubs de voile affiliés à la FFV : volume, nature et caractéristiques des emplois et collaborations, structure, photographie et principales évolutions du marché de l'emploi.

### Méthode de recueil des données

L'enquête a été réalisée par questionnaire (1) au cours du deuxième semestre 1994, et a permis de recueillir des réponses jusqu'au début de l'année 1995. Les données recueillies portent sur les années 1993 et en majorité 1994. La totalité des 1133 clubs affiliés à la FFV a été sollicitée. Une enquête téléphonique a complété les réponses écrites.

### Echantillon recueilli et représentativité

L'échantillon exploitable se compose de 340 clubs (30 % des clubs affiliés FFV), répartis dans 28 régions métropolitaines et d'outre-mer. Le nombre moyen de licences annuelles par club dans l'échantillon

(66 licenciés par club) approche la moyenne des 1133 clubs affiliés (62 licenciés par club). Par contre, le nombre moyen de licences saisonnières (dites "école") délivrées par club double dans l'échantillon (215 pour 115) (2). La répartition géographique des clubs dans l'échantillon recouvre la variété des clubs affiliés (littoral, plans d'eau intérieurs, zones urbaines, zones rurales, grosses structures, petites structures). Pourtant une grande partie des clubs de l'échantillon (66 %) se situe dans une zone plus faiblement touristique que la moyennes des communes françaises. Le rapport du nombre de résidences principales sur celui des résidences secondaires y est inférieur à 22, moyenne nationale (3). Par ailleurs, près de la moitié de l'échantillon (154 clubs) est implanté en dehors d'une agglomération importante (moins de 10.000 habitants) (3).

Les clubs composant l'échantillon se révèlent plus actifs que la moyenne nationale des clubs affiliés, tant au regard de l'activité saisonnière que permanente. C'est la raison pour laquelle, malgré la bonne représentativité géographique et statistique de l'échantillonnage, l'extrapolation du nombre total des emplois présentés est limitée à minima (+ 30 % du volume de l'échantillon).

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Un marché de l'emploi structuré

La plupart des résultats de cette enquête peuvent être comparés avec ceux obtenus en 1984 sur un échantillon comparable (4). Il apparaît que dans cette période de dix ans, le marché de l'emploi s'est structuré :

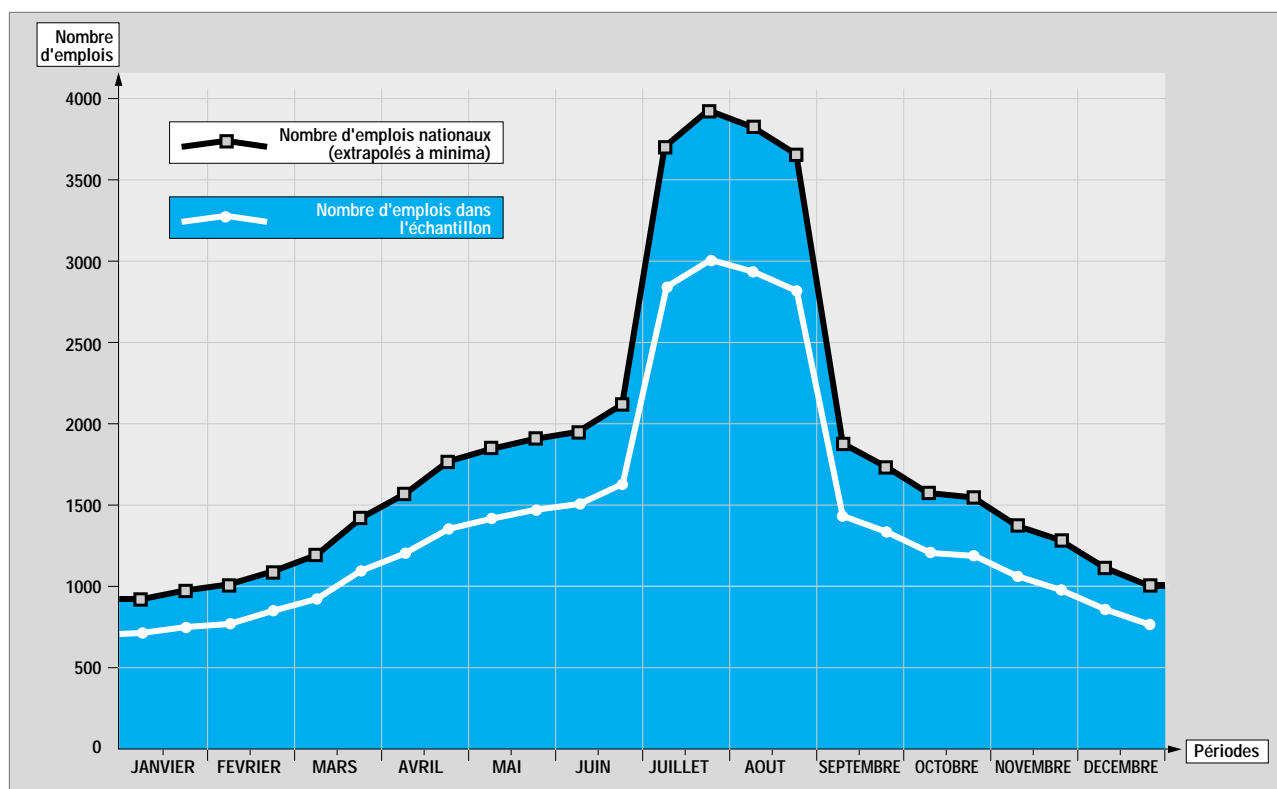
- au plan de son évolution saisonnière annuelle,
- au regard de la typologie des emplois.

### Une évolution saisonnière marquée

Le volume d'emplois (figure 1) double progressivement pendant les six premiers mois de l'année : il passe de 800 en janvier à 1.500 en juin. Puis il double une nouvelle fois en plein saison (de 1.500 en juin à 3.000 en juillet et août). Il diminue ensuite de moitié en fin de saison (de 3.000 en août à 1.500 en septembre), puis à nouveau de moitié, progressivement, dans les quatre derniers mois de l'année (de 1.500 en septembre à 800 en décembre). Les nombreux pics saisonniers et occasionnels (petites vacances scolaires, ponts de fin de semaine) qui apparaissaient dans l'enquête de 1984 (4) s'effacent dans celle de 1994 pour laisser place à un seul "coup de poing" saisonnier en juillet et août. Autour de cette période, les clubs embauchent surtout en avril et mai, et cherchent à maintenir l'emploi aussi longtemps que possible après la saison estivale. Tout se passe comme si l'afflux estival entraînait une montée en puissance progressive des embauches en avant saison. De même, les fluctuations d'arrière saison observées en 1984 (4) s'effacent pour laisser place à une diminution progressive et mieux contrôlée lors des quatre derniers mois de l'année.

Figure 1

### Evolution par quinzaine du nombre d'emplois rémunérés au cours de l'année



L'estimation totale a minima donne plus d'un millier d'emplois permanents (annuels à temps plein) et plus de 4000 emplois en haute saison estivale. Les 340 clubs de l'échantillon comptabilisent 1543 collaborateurs bénévoles, soit cinq par club en moyenne, et un millier de dirigeants bénévoles, soit plus de 3600 au niveau national.

### Des emplois typés et complémentaires

A cette structuration saisonnière s'ajoute une structuration des "métiers" (tableaux 1 et 2). Autour des métiers d'enseignement apparaissent nettement deux autres groupes. D'un côté, ceux associés aux services qui regroupent le secrétariat, l'accueil, la cuisine, le gardiennage et l'entretien du matériel et des locaux. De l'autre, ceux associés à l'encadrement, à l'organisation et à la gestion des structures et des collaborateurs saisonniers parmi lesquels on trouve les métiers de directeur, directeur-adjoint, chef de base et responsable d'équipe. On comprend ici que le recours à des collaborateurs saisonniers nécessite un lourd dispositif d'encadrement (près d'un tiers de l'effectif global des salariés) qui laisse évidemment place hors saison à un retour aux fonctions d'enseignement direct pour une majorité des salariés de ce groupe. De même, les métiers du secrétariat et de l'accueil des membres et du public fréquentant l'association apparaissent beaucoup plus structurés qu'il y a dix ans. Les fonctions d'accueil et d'administration sont moins souvent confiées aux enseignants dans leurs périodes de temps disponible qu'en 1984. Elles apparaissent ici comme des métiers à part entière, jugées par les clubs indispensables et complémentaires aux fonctions d'enseignement (figure n° 2).

**Tableau 1**  
**Répartition des métiers dans l'échantillon**

Groupes de métiers	Part dans l'échantillon
Organisation - Encadrement	33 %
Enseignement	39 %
Services	26 %
Divers	2 %

**Tableau 2**  
**Correspondance entre les fonctions déclarées et les activités exercées dans l'échantillon**

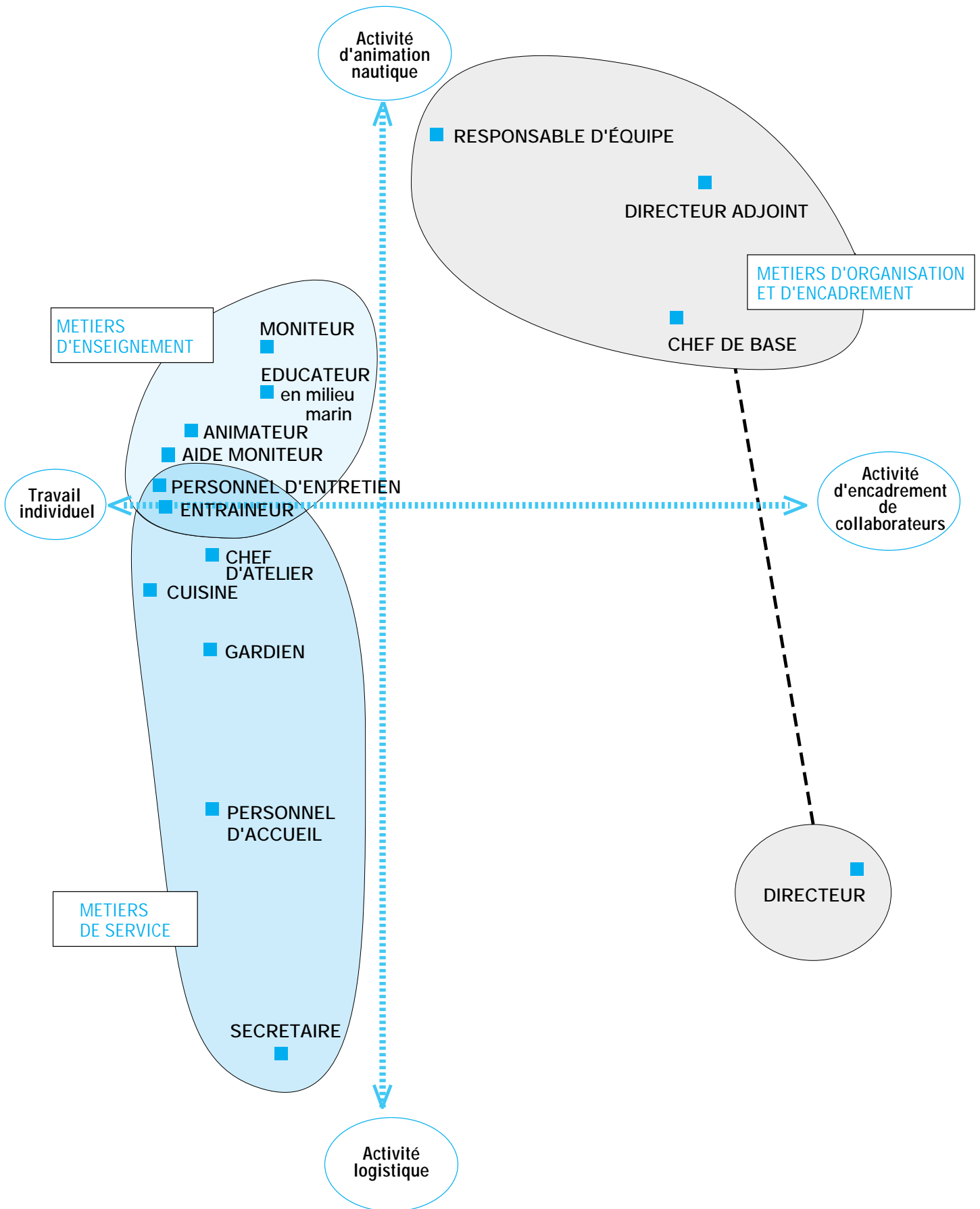
Groupes de métiers	Fonctions déclarées	Activités exercées			Total
		enseignement	organ.-encadr.	services	
Organisation-Encadrement (33%)	Directeur Directeur adjoint Chef de base Respons. d'équipe	10%	89%	1%	100%
Enseignement (39%)	Entraîneur Moniteur Animateur Educateur Aide-moniteur	77%	18%	5%	100%
Services (26%)	Secrétariat Accueil Entretien Cuisine	10%	8%	82%	100%

*Le tableau se lit : 33 % des salariés appartiennent au groupe de métiers d'organisation et d'encadrement. Ils exercent les fonctions de Directeur, Directeur adjoint, Chef de base nautique ou Responsable d'équipe. Ils passent 89 % de leur temps dans des fonctions d'organisation et d'encadrement parfois cumulées avec des activités d'enseignement, 10 % dans des fonctions d'enseignement et 1 % dans des fonctions de services.*

La structuration du marché de l'emploi permet de distinguer assez nettement les caractéristiques essentielles des 3 groupes de métiers (figure 2 et tableau 3) : l'enseignement, les services et l'organisation - encadrement. Les analyses factorielles de correspondances montrent également la relative fragilité de l'emploi associatif.

Figure 2

Analyse fonctionnelle : la carte des métiers et des activités exercés



**Tableau 3 - Les métiers et leurs principales caractéristiques**

Groupes de métiers	Métiers	Principales activités exercées	Diplôme souhaité et requis	Types de contrats de travail*	Autres activités et remarques
<b>Organisation</b>	<b>Directeur</b>	Gestion des équipes, relations extérieures, promotion et organisation	BEES 2e	70% CDI	Comptabilité Métier le plus professionnalisé
	<b>Chef de base</b>	Organisation d'école de voile et encadrement des saisonniers	BEES 1er	40% CDI et 26% CDD	Entraînement, sécurité et organisation de régates
	<b>Directeur adjoint</b>	Encadrement des saisonniers, organisation d'école de voile et encadrement	BEES 1er	50% CDI et 50% CDD	Organisation de régates et entraînements, Assez nombreux en Bretagne
	<b>Responsable d'équipe</b>	Encadrement des saisonniers, administration et enseignement	BEES 1er	40% CDI, 25% CDD et CES	Entraînement et sécurité
<b>Enseignement</b>	<b>Entraîneur</b>	Entraînement	Entraîneur fédéral	Bénévoles en forte proportion	Pas de contrat de travail
	<b>Moniteur</b>	Enseignement nautique avec très peu d'autres tâches (sauf entretien)	Moniteur fédéral	Surtout CS	Emploi majoritairement saisonnier, Embauches massives autour du mois de mars
	<b>Educateur en milieu marin</b>	Enseignement nautique et encadrement à terre	Non déterminant	Surtout CDD	Majoritairement en Bretagne
	<b>Animateur</b>	Animation à terre, parfois sur l'eau	Moniteur fédéral	CDI, CDD, CES	Pas de fonction de secrétariat, ni d'organisation
	<b>Aide-moniteur</b>	Accompagnement d'un moniteur et entretien du matériel nautique	Non déterminé	Bénévole	Aucune responsabilité Il ne s'agit pas d'un métier
	<b>Personnel d'entretien</b>	Entretien du matériel nautique	Qualification professionnelle	CDI, CDD et CES	Pas d'autres fonctions. Métier très spécialisé
<b>Services</b>	<b>Chef d'atelier</b>	Responsable du matériel nautique	Non indiqué	50% CDI et 50% CDD	Pas d'enseignement Bonne compétence technique et relationnelle
	<b>Cuisinier</b>	Cuisine et gestion de la restauration	Qualification professionnelle	Non significatif	N'enseigne pas Embauché très tôt dans l'année
	<b>Gardien</b>	Gardiennage	Références	CDI, CDD et CES	Souvent cumulé avec des fonctions d'accueil et d'entretien
	<b>Personnel d'accueil</b>	Accueil du public et des membres, secrétariat	Secrétariat et tourisme	CDI, CDD et CES	Métier spécialisé et assez souvent permanent
	<b>Secrétaire</b>	Secrétariat et comptabilité	Secrétariat et comptabilité	CDI, CDD et CES	Métier spécialisé et assez souvent permanent
					CES : Contrat Emploi Solidarité
					CDD : Contrat à Durée Déterminée      CS : Contrat Saisonnier

\* CDI : Contrat à Durée Indéterminée      CDD : Contrat à Durée Déterminée      CS : Contrat Saisonnier

---

Les métiers se distinguent d'abord par l'activité essentielle qui caractérise chacun d'eux. D'un côté on trouve les métiers dont l'activité principale est liée à la prise en charge des pratiquants dans l'activité nautique. Se regroupent là les métiers de l'enseignement et de l'organisation-encadrement, (partie supérieure de la figure n° 2) à l'exclusion des directeurs. De l'autre côté, on trouve les métiers dont l'activité principale est liée aux fonctions logistiques périphériques à l'activité : entretien du matériel nautique et de l'immobilier, gestion des inscriptions, premier accueil des pratiquants, gestion comptable, promotion de la structure, (partie inférieure de la figure n° 2). On voit apparaître là les métiers de l'entretien, du gardiennage, du secrétariat et de l'accueil, et d'une manière plus isolée, le métier de directeur qui se distingue nettement des autres métiers de l'organisation - encadrement au regard de son absence d'activité d'encadrement sur l'eau.

Les métiers se distinguent également entre eux selon qu'ils amènent à exercer ou non une activité d'encadrement d'autres salariés au sein du club. Ainsi, on trouve d'une part les métiers qui ne comportent pas de fonction d'encadrement et pour lesquels l'activité exercée est un travail plutôt individuel (ce qui ne signifie bien évidemment pas une absence de contacts professionnels). Il s'agit de tous les métiers "d'enseignement pur" et de tous les métiers dits "de services" (partie gauche de la figure n° 2). On trouve à l'opposé les métiers qui ont une fonction d'encadrement (souvent saisonnière) d'autres salariés ou collaborateurs bénévoles. Il s'agit des métiers dits "d'organisation et d'encadrement" et du métier de directeur (partie droite de la figure n° 2).

Autrement dit, il est nettement distingué d'une part les métiers de services qui exercent une activité logistique, le plus souvent à terre (à l'exception de l'entretien du matériel nautique qui amène à s'approcher du milieu nautique) et sans responsabilité d'équipe - cf. partie inférieure gauche de la figure n° 2. Les métiers de service représentent plus d'un quart de l'effectif global des salariés (26 %).

On identifie d'autre part les métiers tournés exclusivement vers l'enseignement qui représentent le groupe le plus fourni parmi les personnels salariés des clubs (40 %). Ces métiers se caractérisent par l'absence de responsabilité d'encadrement d'autres salariés et la faible intervention dans les activités périphériques de service, à l'exception toutefois des activités d'entretien, notamment du matériel nautique. Il s'agit là de métiers le plus souvent saisonniers et tournés essentiellement vers l'encadrement des pratiquants.

Enfin, les métiers d'organisation et d'encadrement mêlent des activités directes d'encadrement des pratiquants (principalement dans les périodes hors saison estivale), des activités d'encadrement d'autres salariés et collaborateurs du clubs (principalement pendant les périodes de congés scolaires) et enfin des activités d'organisation et de gestion de l'école de voile. Ce groupe représente un tiers du total des salariés (33 %). Parmi eux, il faut souligner un fait nouveau et d'importance : l'émergence du métier de directeur (6 % des salariés) qui se distingue par l'exercice d'activités exclusives comme la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, organisation), les relations avec d'autres organismes (représentation, négociation), la promotion et la "commercialisation" de la structure (recherche de nouveaux adhérents, réalisation de documents sur l'établissement). Les employeurs positionnent nettement le directeur au niveau du BEES 2e degré. Ce groupe comprend la plus forte proportion de contrat à durée indéterminée (70% du groupe "directeur").

Cette partition du marché des emplois salariés doit être comprise en conservant en mémoire l'existence d'un assez fort volant de collaborateurs bénévoles (1/3 pour 2/3 de salariés) et d'un millier de "dirigeants bénévoles" (personnes élues qui conçoivent, mettent en place et évaluent la politique sportive du club (9)), chiffre estimé à raison de trois par établissement (cf. figure 3).

## Une réglementation appliquée

Soucieux de leur responsabilité juridique et fortement sensibilisés par un accident qui a durablement marqué le milieu nautique (5), les dirigeants se montrent attentifs au respect des lois et règlements.

L'enquête révèle d'abord la mise en règle déclarée de la quasi-totalité des employeurs au regard de la couverture sociale de leurs salariés (cotisation URSSAF). Elle confirme ensuite l'existence d'un contrat de travail pour la totalité des salariés à temps plein et le respect du salaire minimum d'insertion (SMIC). Seuls les emplois saisonniers posent quelques réels problèmes de contrat et de contentieux (6). On note enfin l'intention unanime des employeurs à respecter l'obligation de recrutement d'un titulaire du BEES 1er degré voile lorsque la loi l'exige.

L'enquête met cependant à jour un décalage entre le diplôme souhaité lors de la diffusion de l'offre d'emploi et le diplôme trouvé lors de la décision d'embauche. Ce décalage s'exprime dans la difficulté des employeurs à trouver des titulaires du BEES 1er degré voile dans deux situations très répandues :

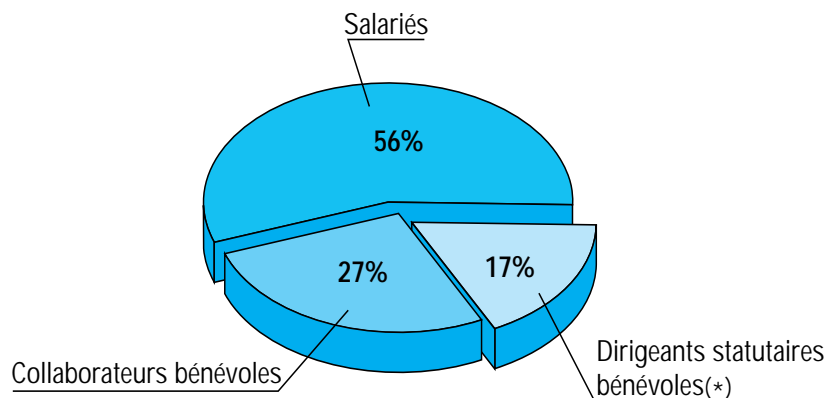
- pour la totalité de l'encadrement de la voile scolaire,
- pour assurer la responsabilité technique de l'école de voile en pleine saison estivale (notamment sur les plans d'eau intérieurs).

Cette structuration du marché de l'emploi à la fois consolidée (les trois branches professionnelles et le respect des réglementations sur les professions) et récente (l'émergence des directeurs en nombre conséquent) ne doit pas faire oublier le caractère de fragilité de l'ensemble de l'édifice.

**Figure 3**

**Répartition du nombre des dirigeants, collaborateurs bénévoles et salariés dans les établissements affiliés**

Pour 340 établissements : 5800 personnes au total.



(\*) Estimés a minima, à raison d'une moyenne de trois par établissement (un président, un trésorier et un secrétaire général)

**Des métiers à consolider**

La structuration historique du marché de l'emploi se révèle ici avec l'émergence de deux nouveaux groupes de métiers autour de la fonction d'enseignement assurée en majorité par les moniteurs et assimilés (aide-moniteurs, animateurs, éducateurs en milieu marin).

- Les métiers de "services" qui sont apparus sous la pression d'une nécessaire "rentabilisation" des fonctions (pour limiter le temps passé par un enseignant diplômé à bricoler du matériel ou à enregistrer des inscriptions avec plus ou moins de professionnalisme),
- Les métiers "d'organisation - encadrement", qui naissent du besoin d'encadrement des collaborateurs occasionnels et saisonniers qui doivent être formés et accompagnés d'assez près.

Cependant, l'émergence de ces deux catégories (plus de la moitié des salariés) ne doit pas faire oublier que l'ensemble du marché de l'emploi repose sur la capacité des structures à répondre à une demande solvable ou subventionnée d'encadrement des pratiques. Or, cette réponse reste principalement assurée dans les fonctions d'enseignement (métiers d'enseignement et pour une partie importante, métiers d'organisation - encadrement dans les périodes hors saison).

La répartition périodique sur l'année des différents types d'emplois permet de constater que ce n'est pas l'activité saisonnière qui crée les conditions de pérennité des emplois tout au long de l'année. Celle-ci crée simplement une forte demande d'embauche saisonnière. La comparaison de l'évolution de la périodicité des emplois entre 1984 (4) et 1994 est sur ce point significative puisqu'elle montre, à fréquentation saisonnière à peu près équivalente, deux types de développement :

En 1984 : un faible développement des emplois permanents.

En 1994-1995 : un développement marqué des emplois permanents.

Il faut donc bien chercher ailleurs que dans la seule activité saisonnière les conditions de développement d'emplois annuels. En réalité, c'est la pérennité de l'activité de l'établissement tout au long de l'année (voile scolaire, voile de compétition et dans une moindre mesure formation de cadres) qui crée la pérennité des emplois.

Le positionnement particulier des activités d'entraînement et d'organisation de compétition au sein des métiers d'organisation-encadrement est à cet égard fortement significatif. Ces activités sont associées aux emplois les plus durables (tableau 3 et figure 2). On regrettera que le questionnaire proposé aux établissements ne distinguait pas l'activité d'encadrement saisonnier de l'activité d'encadrement scolaire. On peut raisonnablement supposer un positionnement semblable de cette activité.

Les métiers les plus précaires et les plus saisonniers sont ceux de l'enseignement. Cette précarité trouve à s'exprimer dans la hiérarchie des salaires (tableau 4) et dans la répartition des types de contrat de travail (figure 4).

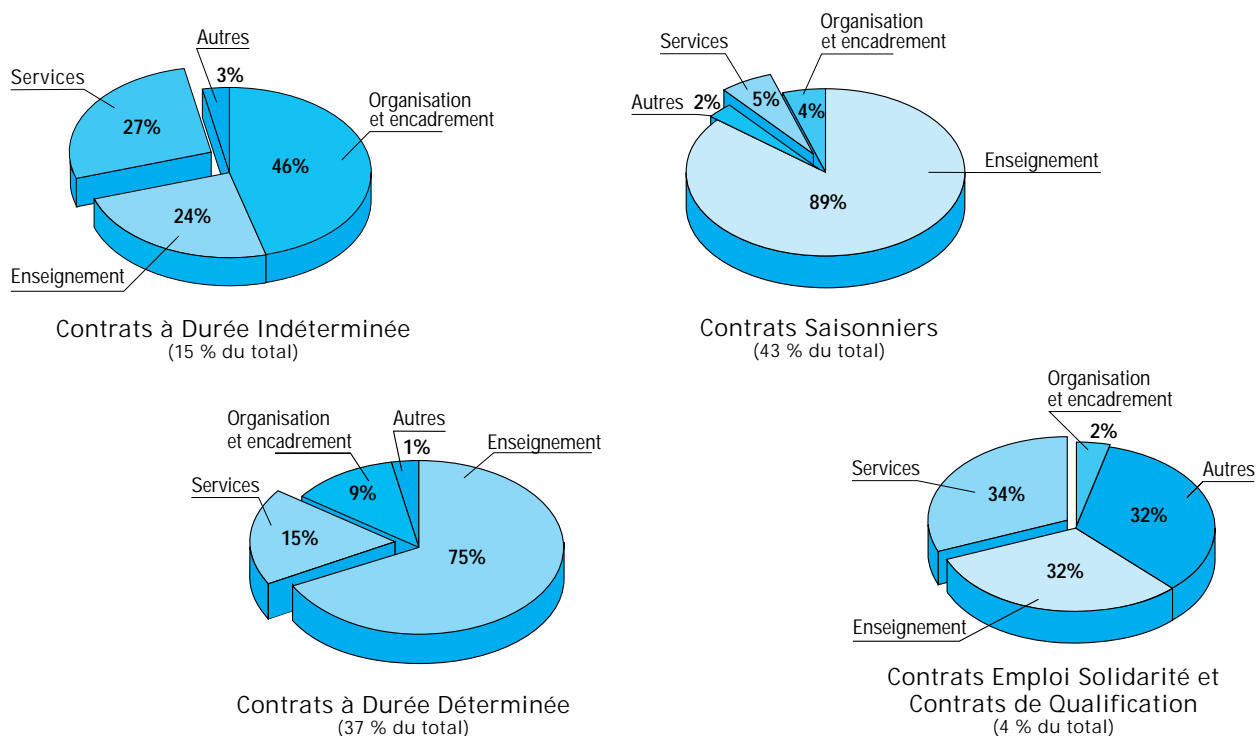
**Tableau 4**  
**Classement des métiers en fonction du niveau de salaire**

Niveaux de salaires	Métiers
1. Niveau le plus élevé	Directeur
2. Niveau élevé	Directeur adjoint, Chef de base, Cuisinier...
3. Niveau moyen	Enseignement, accueil, secrétariat, gardien
4. Niveau faible	Entretien, aide-moniteur, entraîneur

**Figure 4**

**Répartition des métiers en fonction du type de contrat de travail**

(pour un total de 2708 contrats répertoriés dans l'échantillon)



Ces résultats n'étonnent pas : la pérennisation de l'emploi passe ici comme souvent par le plus haut niveau de responsabilité (et de diplôme). Elle est également caractéristique de certains métiers particuliers (cuisinier, gardien, entretien, secrétariat).

Autrement dit, les deux piliers de l'emploi pérenne (les métiers des services et les métiers d'organisation et d'encadrement) reposent sur un seul socle (les métiers de l'enseignement, saisonniers par essence, et les collaborateurs bénévoles). C'est une des raisons pour lesquelles la FFV avait tenu dès 1994 à consolider en la situation de l'emploi saisonnier en demandant l'homologation des diplômes correspondants de Moniteur Fédéral « Voile » et de Moniteur Fédéral « Croisière » 1er et 2e degré (7).

Le surplus de qualité dans l'organisation des pratiques et l'accueil des pratiquants qu'ont su engendrer les clubs affiliés représente un coût et un risque importants. Interrogés dans l'enquête sur leur capacité à créer de nouveaux emplois dans un proche avenir, les employeurs du secteur ont annoncé 70 licenciements de moniteurs fédéraux et 110 embauches de brevetés d'Etat, soit 70 emplois avec une augmentation de qualification et 40 créations d'emplois nouveaux. Dans un environnement difficile (budgets de vacances et de loisirs des ménages en nette diminution) (8), l'ensemble des employeurs des établissements de voile font cependant preuve d'une ferme et louable intention de maintien des emplois existants et par conséquent de maintien et d'amélioration de la qualité de service offerte au public membre de leur association.

### Une économie à la recherche constante de son équilibre

Dans un tel contexte, la capacité du secteur à simplement maintenir les emplois existants doit être perçue à la fois comme le résultat d'une dynamique historique et d'un effort permanent de développement des activités. Le maintien des emplois nécessite de la part des dirigeants une attention permanente. Leur augmentation relève d'une décision où aucune erreur d'appréciation n'est permise ; les employeurs se comportent comme des acteurs de l'économie de l'emploi. On sait leur marge de manœuvre étroite : une mauvaise saison estivale ou un taux de remplissage légèrement affaibli peut remettre en cause l'équilibre budgétaire de la structure, donc des emplois.

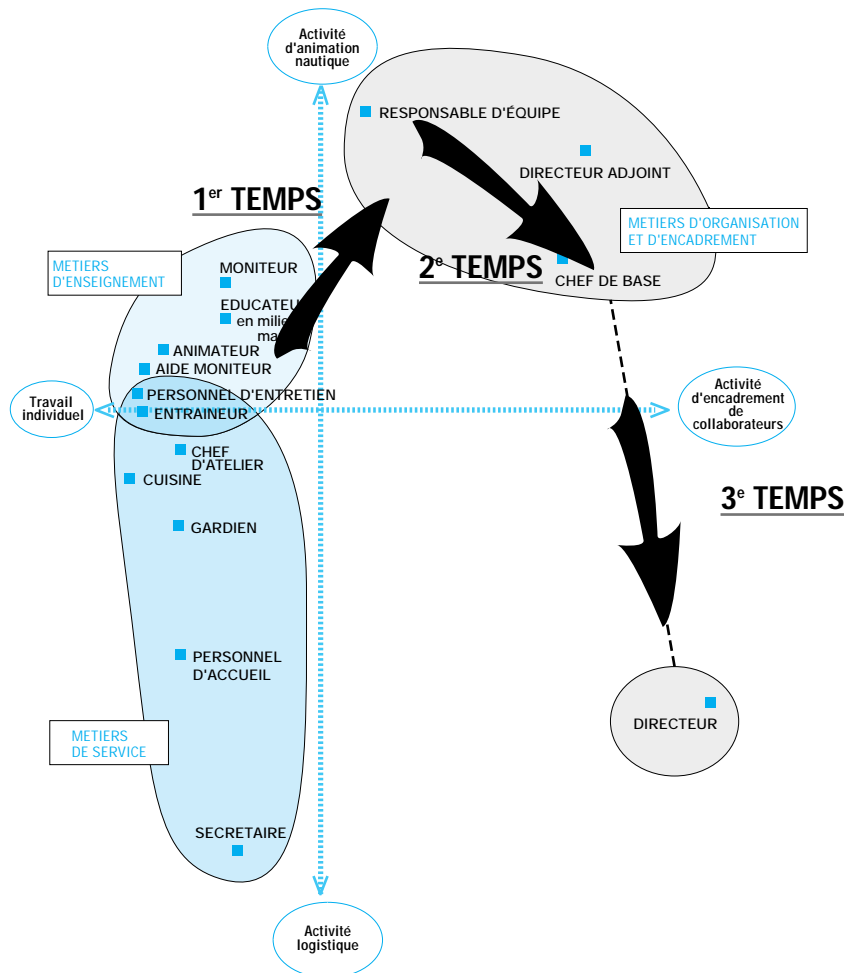
*Discussions  
et  
perspectives*

### L'optimisation du plan de carrière type : de l'enseignement à la "direction de structure"

La photographie des métiers (carte en figure 2) n'illustre pas seulement la position des différents métiers les uns par rapport aux autres et les caractéristiques qui les distinguent. Elle offre une lecture dynamique de la progression de carrière type dans ce secteur (figure n° 5). Au sein des établissements affiliés, on évolue d'un emploi d'enseignement vers un emploi d'organisation - encadrement. On n'observe quasiment aucune possibilité de passage des métiers de service vers les métiers d'organisation - encadrement car le saut en compétence technique est trop élevé. Les rares exemples de passage du groupe des services vers le groupe de moniteurs montrent bien qu'il s'agit là de la seule voie d'accès possible aux métiers de responsabilité. Pour le reste, les métiers de service sont assez spécifiques et trouvent des voies internes de progression de carrière. La photographie des métiers montre également une progression au sein de chaque groupe de métiers. Le passage s'effectue donc quasi-exclusivement par la compétence nautique.

Figure 5

### Le plan de carrière type : de l'enseignement à la "direction de structure"



---

La réalisation du plan de carrière type s'opère en trois temps. Le premier temps repose sur la capacité du salarié à prouver ses capacités d'encadrement nautique. Elle se base sur sa culture nautique et sa compétence technique. Celle-ci lui permet de progresser au sein du groupe des métiers d'enseignement, puis d'accéder à une responsabilité d'équipe.

Le second temps s'appuie sur la capacité du salarié à prouver sa capacité d'encadrement d'une équipe. Elle permet de progresser au sein du groupe des métiers d'organisation - encadrement vers des responsabilités accrues (chef de base et directeur-adjoint, organisateur d'école de voile et de compétitions). Le troisième temps correspond au passage vers le métier de directeur quand le contexte le permet. L'activité d'encadrement de collaborateurs s'élargit à l'encadrement des métiers de services, c'est-à-dire à l'ensemble des salariés de la structure. C'est à ce niveau seulement qu'apparaît de manière forte la nécessité de compétences professionnelles liées à la gestion financière, à la promotion et à la communication, à la recherche de nouveaux membres, aux relations extérieures et institutionnelles. Auparavant, les dirigeants bénévoles remplissent ces fonctions au sein du groupement.

C'est pourquoi, il y a tout lieu de croire que les acteurs économiques que sont les dirigeants d'association attendent en premier lieu une solide compétence nautique qui trouve à s'exprimer dans l'enseignement, puis en second lieu, une compétence d'encadrement d'équipe. Les directeurs doivent faire preuve de compétences spécifiques.

Autrement dit, l'enquête révèle ici une dynamique de progression de carrière basée sur l'acquisition progressive de deux types de compétences clés :

- l'encadrement nautique des pratiquants,
- l'encadrement d'une équipe d'enseignants.

Cette grille de lecture des trajectoires individuelles éclaire les décisions à prendre en matière de recrutement et de conception des formations.

La description des trajectoires individuelles possibles au sein de ce marché de l'emploi ne rend cependant pas compte des conditions structurelles d'employabilité et de création d'emplois. Le rôle des acteurs associatifs (dirigeants de club) apparaît à cet égard primordial.

## **L'activité des établissements, un facteur-clé de l'emploi**

La pérennisation de l'activité de l'établissement entraîne celle de l'emploi. En effet, l'enquête révèle et consolide deux constats qu'il faut conserver en mémoire dans toute réflexion sur l'emploi dans le secteur étudié :

- en premier lieu, on remarque que les clubs de l'échantillon, qui génèrent un nombre de licences occasionnelles (dites "écoles") double de celui de la moyenne des clubs FFV ne génèrent pas plus de licences annuelles que la moyenne de ces mêmes clubs affiliés. Ceci signifie que la réponse des établissements à la demande saisonnière et touristique de pratique encadrée génère très peu de passage vers une pratique régulière, compétitive ou de loisir.
- en second lieu, on voit bien que l'activité saisonnière crée un marché occasionnel de l'emploi de saison, et cela depuis fort longtemps (cf. enquête 1984) mais elle ne suffit pas à générer d'emplois à l'année. Les métiers permanents se structurent en réalité autour des activités dans la période hors temps scolaire (entraînement et organisation de compétition) et des activités d'encadrement des publics scolaires.

---

## **Remerciements**

Les auteurs remercient :

- Aline ECHAUBARD, pour le travail de secrétariat,
- Emmanuel MARTY, pour l'assistance informatique,
- Hélène POIREY, pour le lourd travail de lecture des questionnaires et de saisie informatisée des informations.

Ce travail a été financé sur le budget de la Mission Formation de l'Encadrement de la FFV.

Logiciels utilisés pour exploiter les résultats de l'enquête : SPADN et SPADGF du CISIA, Saint-Mandé, Val-de-Marne (94).

## **Bibliographie**

- (1) Enquête sur les emplois, FFV - Paris, 08 août 1994
- (2) Source FFV : fichier licences - Paris, octobre 1995
- (3) Source INSEE : Fichier des Communes, INSEE - Paris, 1996
- (4) "Emplois et formations du secteur sportif, marchés du travail et stratégies de formation. Les métiers de la Voile : l'enseignement". Jacques Cathelineau, INSEP, Commissariat au plan - Paris, février 1985
- (5) Accident de La Rochelle - Jugement de la Cour d'appel de Poitiers. - 1979
- (6) Bilan annuel d'activité de la Mission Formation de l'Encadrement de la FFV - Colloque National annuel - Paris, décembre 1995
- (7) Dossiers de demande d'homologation du diplôme de Moniteur Fédéral "Voile" et du diplôme de Moniteur Fédéral "Croisière" 1er et 2e degré de la FFV, Mission Formation de l'Encadrement de la FFV - Paris, février 1994
- (8) L'essentiel de l'Economie Touristique, Lettre de l'Immobilier de loisirs et de l'hôtellerie, n° 51, octobre 1995
- (9) La formation des dirigeants de clubs - Jacques Cathelineau, Michel Duclot, Grand Voile - Lettre mensuelle n° 58, FFV - Paris, décembre 1995