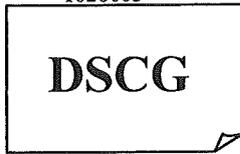


1620003



**SESSION 2016**

**UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE  
GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

1620003



## MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

une calculatrice de poche à **fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission**, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).

Document remis au candidat :

**le sujet comporte 16 pages numérotées de 1/16 à 16/16.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

---

*Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants.*

<b>Page de garde</b> .....	page 2
<b>Présentation du sujet</b> .....	page 3
<b>DOSSIER 1 - Stratégie, structure et responsabilité sociétale</b> ..... (58 points) .....	page 4
<b>DOSSIER 2 - Gestion de projet de changement</b> .....	(42 points) .....page 5

---

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

### DOSSIER 1

Annexe 1 - Interview de Didier Lafay, directeur du CRFCK.....	page 6
Annexe 2 - Organigramme du CRFCK .....	page 7
Annexe 3 - Chiffres clés du CRFCK .....	page 8
Annexe 4 - Présentation du CRFCK et de structures associées.....	page 9
Annexe 5 - Offre de formations du CRFCK pour 2015/2016 .....	page 10
Annexe 6 - L'Argentière-la-Bessée et les Hautes-Alpes .....	page 11
Annexe 7 - Le marché des sports de nature.....	pages 12 et 13
Annexe 8 - La FFCK au cœur du développement durable .....	page 14

### DOSSIER 2

Annexe 9 - Aménagement d'une salle de renforcement musculaire .....	page 15
Annexe 10 - Suivi de l'aménagement de la salle de renforcement musculaire .....	page 16

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

### **Présentation du sujet : le Centre Régional de Formation au Canoë Kayak**

Ce sujet s'appuie sur un cas réel. Certaines données ont été adaptées pour les besoins de l'épreuve.

#### **Un projet associatif cohérent**

Inauguré en août 1996, en présence des dirigeants de la Fédération Française de Canoë Kayak (FFCK) et des médaillés aux jeux Olympiques d'Atlanta, le Centre Régional de Formation au Canoë Kayak (CRFCK) est un centre de formation unique en France.

Créé par le Comité Régional de Canoë Kayak (CRCK) Provence-Alpes-Côte d'Azur de la Fédération Française de Canoë Kayak, en association avec les collectivités territoriales et les administrations compétentes, le CRFCK s'inscrit dans une logique de développement local, national et européen.

Le Centre Régional de Formation au Canoë Kayak (CRFCK) a pour objet associatif la formation de moniteurs diplômés de canoë kayak et disciplines associées, de cadres de la FFCK, et autres formations contribuant à l'insertion professionnelle des publics en recherche d'emploi. Il apporte son soutien au Comité Régional de Canoë Kayak PACA et à la Fédération Française de Canoë Kayak pour le développement du canoë kayak dans la région PACA et le soutien aux compétitions et aux manifestations de promotion de la discipline.

#### **Un centre de formation performant**

De la mer à la montagne, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), le CRFCK se situe dans l'un des milieux naturels les plus riches de France. Environnement qui a permis la création de nombreuses entreprises prestataires d'activités d'eau vive et de pleine nature.

Le CRFCK bénéficie d'infrastructures de qualité intégrées dans un complexe sportif. Le stade d'eau vive de renommée internationale a notamment accueilli les championnats de France, les championnats d'Europe de slalom et la coupe du Monde.

Cette situation exceptionnelle a conduit le CRFCK à construire son offre de formation pour répondre aux attentes « compétences métiers » exprimées par ces nouveaux employeurs. Le CRFCK est devenu le centre de formation aux métiers de l'eau vive le plus important de France. Depuis 1996, plus de 1 000 guides et moniteurs y ont été formés.

Aujourd'hui le CRFCK propose un panel important de formations qualifiantes et diplômantes permettant l'accès aux emplois dégagés par les métiers des activités de loisirs sportifs de nature, de l'animation et de la forme.

Vous réalisez votre stage au sein du Centre Régional de Formation au Canoë Kayak. Il vous est demandé d'intervenir sur différents dossiers.

## DOSSIER 1 - STRATEGIE, STRUCTURE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Structure associative, centre expert dans la formation aux métiers de l'enseignement et de l'encadrement des sports d'eau vive, le Centre Régional de Formation au Canoë Kayak a dû s'ouvrir sur d'autres disciplines sportives pour remplir ses missions. Cette évolution a conduit le CRFCK à intégrer une approche management stratégique pour assurer sa pérennité et son développement.

La Fédération Française de Canoë Kayak dispose d'une délégation de service public du Ministère des Sports et est un membre actif du Comité National Olympique et Sportif Français. Engagée dans le développement durable de ses activités, la FFCK est également agréée par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie. Le CRFCK doit par conséquent aussi veiller à intégrer une approche responsabilité sociétale pour remplir ses missions.

### Travail à faire :

À l'aide des annexes 1 à 8 :

1. Après avoir défini les concepts de ressources et de compétences, réalisez un diagnostic stratégique ressources/compétences structuré du CRFCK. Présentez ensuite les principales menaces du marché des sports de pleine nature pour le CRFCK.
2. Depuis sa création, caractérisez la stratégie d'ensemble (stratégie primaire) suivie par le CRFCK. Quelle est la stratégie générique (stratégie secondaire) du CRFCK ? Identifiez les modalités de développement (de croissance) utilisées par la CRFCK.
3. Identifiez et justifiez la structure organisationnelle du CRFCK selon H. Mintzberg. Après avoir défini le concept d'« organisation agile », expliquez pourquoi on peut qualifier le CRFCK d'organisation agile. Vous mettrez en évidence l'impact de cette agilité sur la relation stratégie/structure en général et pour le CRFCK en particulier.
4. Montrez en quoi la confiance est une capacité essentielle dans le déploiement stratégique et organisationnel du CRFCK.
5. Après avoir défini le concept « identité d'une organisation », montrez en quoi l'évolution du CRFCK soulève un problème de ce type au regard notamment de son objet associatif.
6. Présentez les principales attentes des parties prenantes suivantes du CRFCK : Mairie de l'Argentière-la-Bessée, Conseil régional PACA, entreprises de la filière activités, CREPS, Fédération Française de Canoë Kayak.
7. Le CRFCK souhaite mettre en place un plan d'action Handikayak et accessibilité pour tous. Proposez trois ou quatre axes prioritaires pour la réalisation de ce plan en déclinant des actions possibles. Sur quels partenaires, le CRFCK pourrait-il s'appuyer pour développer cet axe ? Justifiez vos propos en référence à vos réponses à la question 6.

## DOSSIER 2 - GESTION DE PROJET DE CHANGEMENT

Dans le cadre de son développement, le Comité Régional de Canoë Kayak PACA et le CRFCK ont entrepris sur 2014/2015 la création d'un « Espace technique de renforcement musculaire ».

Les objectifs de ce nouvel espace portent sur la formation des entraîneurs aux méthodes de musculation à destination des athlètes, la formation d'éducateurs sportifs aux méthodes de fitness et de renforcement musculaire, l'amélioration de la condition physique des stagiaires et des athlètes des fédérations sportives parties prenantes du CRFCK.

Le CRFCK assure la maîtrise d'ouvrage<sup>1</sup> de ce nouvel espace et la maîtrise d'œuvre du chantier. Il assure le financement (sur fonds associatifs et subventionnement des partenaires institutionnels). La municipalité de l'Argentière-la-Bessée, propriétaire du bâtiment, lui accorde un bail emphytéotique de trente ans.

La date prévisionnelle de fin des travaux est prévue en semaine 23. On vous communique le planning prévisionnel des travaux et l'état des réalisations en semaine 19 dans l'annexe 9. Pour chacune des tâches, il a été décidé de faire appel à une entreprise locale afin de favoriser le tissu économique local.

**Travail à faire** (les questions 1, 2, 3 et 7 peuvent être traitées indépendamment des questions 4, 5 et 6.)

À l'aide des annexes 9 et 10 :

1. Définissez les notions de projet et de processus, puis mettez en évidence leurs différences. Démontrez que le projet « création d'un espace technique de renforcement musculaire » est un projet à coûts contrôlés.
2. Quelles sont les compétences attendues d'un chef de projet ? Justifiez brièvement qui pourrait assurer le rôle de chef de projet dans l'organigramme du CRFCK ?
3. Quel est le nom et l'utilité du document de l'annexe 9. Citez d'autres outils utilisés en gestion de projet. Commentez rapidement les enseignements qu'apporte ce document sur le respect des délais et des durées des tâches.
4. Analysez la consommation de ressources sur les 19 premières semaines de réalisation du projet en comparant le coût encouru (coût réel du travail effectué) et le budget encouru (coût budgété du travail prévu). Commentez l'écart total obtenu.
5. Calculez la valeur acquise (coût budgété du travail réalisé) et décomposez l'écart total en écart sur délai et en écart sur coût. Puis décomposez l'écart sur coût en effet quantité et en effet prix. Commentez.
6. Déterminez la consommation budgétaire additionnelle, c'est-à-dire le reste à faire, jusqu'à la fin des travaux ainsi que le budget total ré-estimé. Quel bilan final pourrait-on faire de ce projet en termes de délais et de budget ?
7. Montrez l'importance et l'étendue du contrôle de gestion pour le management d'une organisation comme le CRFCK.

---

<sup>1</sup> Le maître de l'ouvrage est la personne morale, pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux.

## ANNEXE 1 - INTERVIEW DE DIDIER LAFAY, DIRECTEUR DU CRFCK

### **Pourriez-vous nous présenter rapidement votre structure ?**

Le CRFCK est une association gouvernée par le Comité Régional de Canoë Kayak PACA dédiée à la formation de moniteurs de canoë kayak, et plus généralement aujourd'hui de professionnels des activités de pleine nature, de l'animation et de la forme.

### **Quelles ont été les étapes clés de son évolution ?**

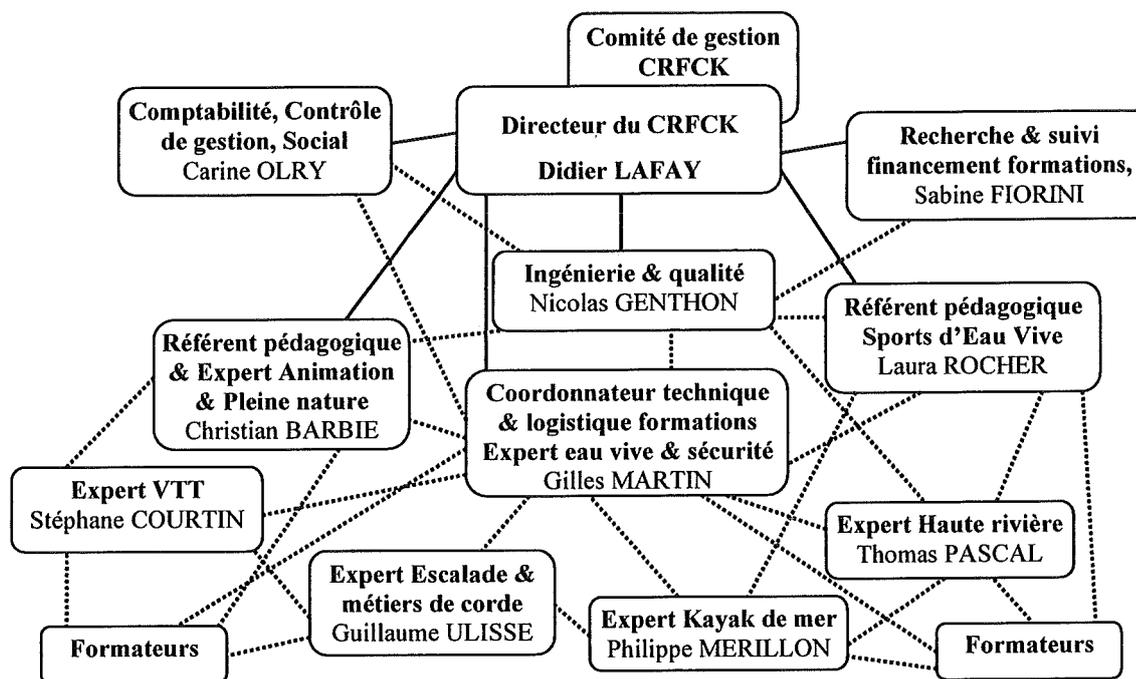
En 1995, notre première promotion comptait 8 diplômés d'État en canoë kayak. Avec notre installation à l'Argentière-la-Bessée en 1996 et la professionnalisation de notre structure nous avons multiplié dans un premier temps les formations liées au canoë kayak et l'eau vive. En 1998 nous avons été partie prenante de la création de Futurosud, centre de formation des apprentis de la région PACA dédié aux métiers du sport et de l'animation. Parallèlement nous avons commencé une réflexion sur la nécessité de préparer à une employabilité couvrant toute les périodes de l'année, dans un territoire fortement marqué par la saisonnalité des activités. En 2002 nous avons développé une association avec le CREPS d'Antibes pour préparer au monitorat de kayak de mer, activité en pleine expansion. 2004 a vu la naissance de notre site Web dont le point fort est une bourse aux emplois mettant directement en contact les professionnels et les diplômés en recherche d'emploi. De 2005 à 2008 nous avons créé des formations axées sur la montagne et l'escalade. En 2012 nous avons développé des formations concernant la pratique du vélo tout terrain. Dès 2000, nous avons commencé à nous consacrer à la formation pour les activités d'animation. En 2015, nous avons inauguré un nouvel espace de formation avec notamment une salle de renforcement musculaire et une salle fitness. Nous proposons ainsi un BPJEPS activités gymniques de la forme et de la force.

### **Comment expliquez-vous la réussite de votre projet ?**

Il faut être à l'écoute de nos nombreuses parties prenantes, les respecter et tenir nos engagements. Il faut savoir se remettre en question, chercher toujours de nouvelles voies de développement dans le respect de nos missions. Il faut s'appuyer sur les compétences internes et externes. Notre organisation est très organique, vivante. Nous devons toujours chercher de nouvelles combinaisons, susciter des synergies. Nous devons développer les coopérations en interne et en externe, y compris avec des acteurs semblant concurrents, les CREPS, par exemple pour le kayak de mer.

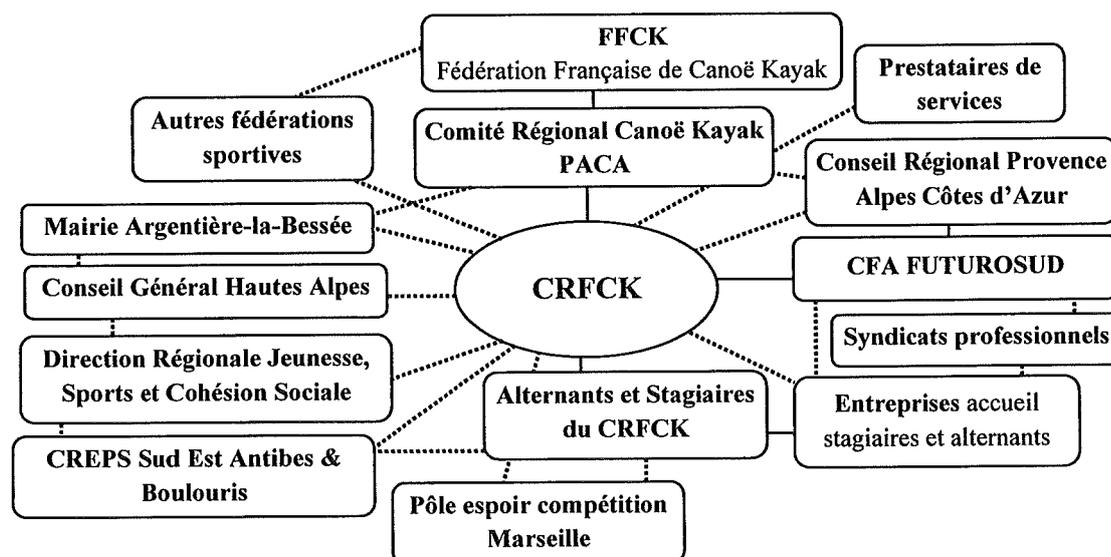
Notre structure ne peut pas se reposer sur ses succès. Les financements ne sont jamais acquis. Nos moyens restent limités. Enfin, notre marché est étroit et notre environnement évolue sans cesse. Nous devons contrôler l'évolution de nos charges de structure pour assurer notre pérennité. Nous devons faire preuve de résilience et de créativité, de réactivité et de pro-activité. Notre fonctionnement doit favoriser une grande souplesse. Il faut en permanence susciter de nouveaux projets, ne pas craindre l'échec, savoir abandonner une formation ou y revenir. Il faut responsabiliser les salariés, mettre en place des mécanismes d'incitation, être le pilote des collaborations et des connexions, favoriser les compétences individuelles et collectives, les transversalités. Nous réussissons aussi par la qualité de nos prestations, notre centre est ainsi certifié par le Conseil Régional. Et par notre capacité d'innovation...

## ANNEXE 2 - ORGANIGRAMME DU CRFCK



**Composition du comité de gestion :** Président du Comité Régional Canoë Kayak PACA. Trésorier du CRCK PACA. Deux membres qualifiés du CRCK PACA. Conseiller technique régional FFCK. Didier LAFAY. Carine OLRY.

### Le CRFCK et ses principales parties prenantes



Source : CRFCK 2015

### ANNEXE 3 - LES CHIFFRES CLES DU CRFCK

#### Activité de formation en 2014

16 formations réalisées	230 stagiaires formés	62 401 heures-stagiaires
-------------------------	-----------------------	--------------------------

#### Emplois CRFCK en 2014

7 emplois permanents temps plein en CDI	10 contrats formateurs en CDD
9 contrats formateurs occasionnels	Aucun formateur bénévole

#### Recettes par formation (en €)

	2011	2012	2013	2014
Animation	75 189	97 981	87 192	120 675
Eau vive	324 472	327 685	324 367	354 662
Montagne/escalade	64 131	56 950	80 013	23 161
VTT		13 860	33 595	91 015
<b>TOTAL</b>	<b>463 792</b>	<b>496 476</b>	<b>525 167</b>	<b>589 513</b>

#### Modalités de financement (en €)

	2011	2012	2013	2014
<b>Région PACA</b>	293 103	297 566	308 332	315 111
<b>Organisme Paritaire Collecteur Agréé</b>	20 472	51 630	80 539	96 149
<b>CFA Futurosud</b>	98 523	93 400	71 837	88 809
<b>CREPS<sup>2</sup></b>	23 659	12 620	28 127	52 731
<b>Particuliers</b>	17 151	20 959	21 366	26 546
<b>Entreprises</b>	10 885	16 975	14 020	8 127
<b>Pôle Emploi</b>		3 327	949	2 040
<b>Total</b>	<b>463 793</b>	<b>496 477</b>	<b>525 170</b>	<b>589 513</b>

#### Informations financières 2014 (en €)

Charges classe 6	176 324	Recettes formations	589 513
Impôts et taxes	5 364	Aides et participation aux postes	37 280
Salaires + charges	362 023	Subventions investissement	17 603
Dotations aux amortissements	34 733	Produits financiers	3 814
Autres charges + exceptionnelles	697	Produits exceptionnels	7 831
Charges financières	252		
<b>Total Charges</b>	<b>579 393</b>	<b>Total Recettes</b>	<b>656 041</b>
<b>Excédent</b>	<b>76 648</b>		

Bilan Actif		Bilan Passif	
Actif Immobilisé	102 605	Fonds associatifs	448 694
Actif Circulant	526 024	Dettes	179 935
<b>Total Actif</b>	<b>628 629</b>	<b>Total Passif</b>	<b>628 629</b>

Source : CRFCK 2015

<sup>2</sup> *Un CREPS (Centre de Ressources d'Expertise et de Performance Sportive) est un établissement public administratif national sous la tutelle du Ministère des Sports, chargé de la formation d'animateurs et d'agents publics, de l'entraînement et l'accompagnement de sportifs de haut niveau.*

## ANNEXE 4 - PRÉSENTATION DU CRFCK ET DE STRUCTURES ASSOCIÉES

La diversité et la valeur de la composition des ressources humaines du CRFCK est un facteur prépondérant du développement du centre et de la qualité des actes pédagogiques. De la conception des formations à leurs réalisations, un ensemble de pôles de compétences est sollicité, en adéquation au projet professionnel de chaque stagiaire et alternant.

Ces pôles regroupent des professionnels en ingénierie de formation, des spécialistes de l'étude des évolutions socio-économiques ; des experts en pédagogie et en techniques de sécurité liées aux différentes pratiques, des spécialistes en environnement et aménagement ; des professionnels du canoë kayak et disciplines associées, des spécialistes de l'animation et des activités de pleine nature.

**Sur l'Argentière-la-Bessée, le CRFCK propose :**

- un bâtiment principal au cœur du complexe sportif, dédié à l'administratif, l'accueil des stagiaires, les cours magistraux, la préparation pédagogique, les ressources documentaires ;
- à proximité sont accessibles la piscine municipale, le gymnase disposant de murs artificiels d'escalade, le nouveau espace renforcement musculaire/fitness du CRFCK ;
- des locaux techniques situés au bord du plan d'eau comprenant le local de stockage du matériel nautique, du parc nautique (200 rafts, kayaks, canoës...), et des sanitaires et vestiaires ;
- un stade d'eau vive et un plan d'eau aménagé pour l'initiation ;
- un bâtiment de course, en aval du stade d'eau vive, disposant d'une salle pédagogique ;
- un parc de véhicules composé à ce jour de 4 mini-bus et de remorques.

### **CREPS Antibes et Boulouris**

Ces sites sont situés dans les espaces du CREPS Sud-Est. Le fonctionnement est lié à une convention de collaboration entre le CRCK PACA et le CREPS Sud est.

Antibes et Boulouris sont des sites techniques de formation dédiés aux apports de compétences liées au kayak de mer dans la dimension pratique sportive, animation et environnement. Ils sont dotés d'un matériel spécifique adapté à l'initiation et au perfectionnement sportif et d'une base de ressources pédagogiques sur l'environnement et les différentes pratiques du kayak de mer cogérée et co-animée par le CRFCK et le CREPS.

### **Pôle espoir de Marseille**

Pôle espoir de Marseille est un site de formation technique adapté aux séquences de formation dédiées aux futurs entraîneurs. Il est doté d'un parc de kayak de compétition, d'une salle de musculation et de l'expérience non négligeable d'un pôle Espoir.

Source : CRFCK 2015

**ANNEXE 5 - L'OFFRE DE FORMATIONS DU CRFCK POUR 2015/2016**



<b>Eau Vive &amp; Mer</b>	<b>Montagne &amp; Escalade</b>
CQP cycles 1 & 2 moniteur de canoë kayak	Escalade, support technique BAPAAT
CQP moniteur kayak mer	CQP opérateur parc acrobatique en hauteur
Kayak Mer, randonnée nautique BAPAAT	Escalade, certificat de spécialisation BPJEPS
BPJEPS monovalent canoë kayak	Préparation DEJEPS escalade et canyon
UC Kayak eau calme, mer et vagues BPJEPS	<b>Animation</b>
UC Kayak eau calme, eau vive BPJEPS	CQP animateur périscolaire
CS MER du DEJEPS canoë kayak	BAPAAT loisirs de pleine nature
DEJEPS canoë kayak eau vive, formation CREPS PACA	BAPAAT loisirs tout public
	Découverte environnement support BAPAAT
<b>Vélo Tout Terrain</b>	Randonnée pédestre support BAPAAT
VTT support technique du BAPAAT	Direction accueil collectif mineurs BPJEPS
BPJEPS VTT	BPJEPS activités physiques pour tous
Unité Complémentaire VTT BPJEPS	BPJEPS activités gymniques forme et force
<b>Bi-qualifications</b>	
BPJEPS Moniteur de sports d'eau vive et de VTT (Permis autocar inclus)	
BPJEPS Moniteur de sports d'eau vive et d'activités pour tous (Permis autocar inclus)	
Moniteur de sports d'eau vive et de ski alpin (préparation Euro test)	

**CQP** : *Certificat de qualification professionnelle défini par les Branches professionnelles.*

**BAPAAT** : *Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien, premier niveau de qualification Ministère des sports (niveau V) pour l'animation et l'encadrement.*

**BPJEPS** : *Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport, niveau IV.*

**DEJEPS** : *Diplôme d'État Éducation Populaire et du Sport, niveau III, entraîneur/coordonnateur.*

Source : CRFCK 2015

## ANNEXE 6 - L'ARGENTIÈRE-LA-BESSÉE ET LES HAUTES-ALPES

L'Argentièrre-la-Bessée est une commune des Hautes-Alpes de 2 405 habitants. Chef-lieu du canton de l'Argentiérois recouvrant le Pays des Écrins, elle est située au confluent de la Gyronde, de la vallée de Vallouise et du torrent de Fournel avec la Durance. C'est maintenant un site d'escalade, d'eau vive et de cascades de glace réputé.

Elle doit son nom aux mines d'argent exploitées à l'époque romaine. L'exploitation minière a été la source économique prédominante de la commune pendant très longtemps, passant de l'extraction de l'argent à l'extraction du plomb argentifère. Le relais est pris au début du XX<sup>e</sup> siècle par la métallurgie de l'aluminium. Mais en 1986 les Acieries de Provence Pechiney cessent leur production. La ville étant construite autour de cette activité, cette fermeture met fin à tout un rythme économique et social local de mono activité industrielle.

L'équipe municipale réfléchit alors à une reconversion économique de la friche industrielle. En 1989, un plan de reconversion privilégie deux directions : la ré-industrialisation du site par l'implantation de PME industrielles et artisanales et un élargissement de l'offre touristique ayant pour ambition de rompre avec la logique fondée sur les seules activités sportives d'hiver.

Joël Giraud (maire de L'Argentièrre-la-Bessée depuis 1989 et député) propose de faire un centre de canoë-kayak sur la friche. Le programme permet l'implantation d'une base nautique avec un plan d'eau d'apprentissage, un slalom, un espace plein air et un camping. En 1993, le stade d'eau vive est inauguré. Août 1996 marque la création du Centre Régional de Formation au Canoë-Kayak par le CRCK. Ces initiatives bénéficient d'un soutien actif et récurrent de la Ville.

### Les Hautes-Alpes : un territoire de montagne

- 138 605 habitants - 172 communes - Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA).
- 2 Parcs Naturels : le Parc National des Écrins et le Parc Naturel Régional du Queyras.
- 2 000 km de cours d'eau dont 500 km de rivières navigables. Lac de Serre-Ponçon : 2 820 ha.
- 6 800 km de sentiers de randonnée. 31 domaines skiabls et 21 sites de randonnées nordiques.
- 10 sites VTT labellisés FFC offrant plusieurs milliers de Km d'itinéraires. Plus d'une centaine de sites d'escalade, une trentaine de via ferrata<sup>3</sup>, des centaines de voie d'alpinisme.

<sup>3</sup> La via ferrata (du latin signifiant « voie ferrée ») est un itinéraire sportif, situé dans une paroi rocheuse, équipé avec des éléments spécifiques (câbles, échelles, rampes, etc.) destinés à faciliter la progression et optimiser la sécurité des personnes qui l'utilisent. Parcourir une via ferrata est une activité intermédiaire entre randonnée pédestre et escalade.

## ANNEXE 7 - LE MARCHÉ DES SPORTS DE NATURE

Les activités sportives peuvent se répartir en 4 grandes catégories : sports d'entretien et détente ; sports collectifs ; sports urbains ; sports de nature.

### La pratique du sport

Le nombre de pratiquants de sports ne cesse d'augmenter depuis 1990. Les évolutions, les plus impactantes sur le marché du sport sont :

- l'augmentation moyenne du pouvoir d'achat des ménages ;
- la réduction du temps de travail légal ;
- le développement de l'offre sportive, qu'elle soit publique ou privée ;
- l'allongement de l'espérance de vie, l'entretien du corps devient une nécessité ;
- l'aspiration croissante au « bien-être » qui peut s'exprimer par la pratique d'un sport ;
- l'augmentation de la pratique sportive des femmes, avec encore de fortes inégalités.

	2008	2010	2011	2012
<b>Dépenses en activités sportives des ménages (en Milliards €)</b>	5,2	5,6	5,6	5,5

### Les sports de nature

L'instruction ministérielle n° 04-131 JS du 12/08/2004 définit les sports de nature comme « *les activités physiques et sportives dont la pratique s'exerce en milieu naturel, agricole et forestier – terrestre, aquatique ou aérien – aménagé ou non* ». C'est une particularité juridique française traduisant la volonté de concilier les usages tout en respectant le droit constitutionnel attaché à la propriété et la protection de l'environnement.

Dans la famille des sports de nature, sont notamment incluses les activités suivantes :

- les sports d'eau :
  - sports de rame, canoë, kayak, rafting, hot dog...
  - sports de nage dans un cadre naturel, nage en eau vive, plongée sous-marine...
  - sports de planche, surf, paddle surf, kitesurf, wakesurf...
- les sports terrestres :
  - sports de montagne, tels que ski de randonnée, ski de fond, ski alpin, randonnée en raquettes mais aussi via ferrata, escalade, randonnée à pied, trekking, trail...
  - les sports à vélo : vélo tout terrain, vélo tout chemin, vélo de route...
  - d'autres activités telles la course d'orientation, l'accrobranche...
- les sports aériens : parapente, ULM, parachutisme, vol libre...

Depuis trente ans, les sports de nature connaissent un engouement considérable. Vecteur de développement touristique et de valorisation du milieu naturel, ils représentent un enjeu local fort en raison des retombées économiques, un potentiel d'emplois non négligeable et des besoins de formation importants. Le ministère des Sports soutient une politique de développement maîtrisé des sports de nature. La pratique et l'encadrement des sports de nature sont soumis à une réglementation complexe. Le métier d'éducateur sportif est fortement réglementé, notamment pour assurer la sécurité des participants.

## ANNEXE 7 - LE MARCHÉ DES SPORTS DE NATURE (SUITE ET FIN)

**Pratique des sports de nature. Champ : individus âgés de 15 ans ou plus (France)**

	Pratiquants en millions	Taux pratique sportive
<b>Sports de nature terrestres</b>	<b>22,5</b>	<b>42,6 %</b>
<i>Dont</i> : Vélo - VTT	15,5	29,4 %
Ski	7,4	14,0 %
Randonnée pédestre	7,2	13,6 %
Montagne et escalade	4,8	9,1 %
<b>Sports de nature nautiques</b>	<b>6,4</b>	<b>12,1 %</b>
<i>Dont</i> : Sports sous-marins	1,2	2,3 %
Voile	0,9	1,8 %
Canoë Kayak	0,8	1,6 %
<b>Sports de nature aériens</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4 %</b>
<b>Ensemble sports de nature</b>	<b>24,9</b>	<b>47,1 %</b>

24,9 millions d'individus âgés de 15 ans ou plus ont pratiqué au moins une activité sportive de nature au cours des douze mois précédant l'enquête, soit 47,1 % de la population des 15 ans ou plus.

### **Les particularités du développement des sports de pleine nature**

De nombreuses activités de pleine nature sont très souvent gratuites et nécessitent « seulement » l'achat d'un matériel approprié pour la pratique (chaussures, VTT...).

Ces activités profitent aussi de la montée progressive d'une culture écologique, marquée par une demande de lieux esthétiques, sensoriels et harmonieux avec le territoire d'intégration.

La découverte, la recherche de sensations et la convivialité sont des éléments déterminants dans le choix de l'activité de pleine nature par les pratiquants.

La demande actuelle se caractérise par une grande attente en termes de transversalité. Ainsi, les pratiquants de via ferrata ou d'escalade sont attirés par leurs activités respectives et pratiquent régulièrement d'autres sports de nature : randonnée, sports d'eau vive...

Le nombre de pratiquants en club stagne : on constate qu'un pratiquant sur quatre accomplit aujourd'hui sa pratique dans un cadre associatif contre un sur deux en 1985.

### **Les besoins de recrutement**

Le secteur « sports nature » se caractérise par la forte polyvalence des missions assurées par le personnel. Un tiers des structures « sports nature » signale des difficultés de recrutement. Les métiers en tension sont les métiers d'animation, de découverte, d'encadrement ou d'initiation sportive. Sont également exprimés des besoins de compétences en langues étrangères, en technicité/logistique, communication et marketing.

### **Nombre de postes salariés du secteur privé dans les activités sportives**

	2008	2010	2011	2012	2013
<b>Total secteur sportif<sup>1</sup></b>	101 642	108 954	108 853	111 316	116 144

<sup>1</sup>Non compris les postes d'enseignants des établissements scolaires et universitaires.

Sources : compilation d'études et chiffres clés du sport 2015 (Ministère de des Sports).

## ANNEXE 8 - LA FFCK AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Axe Solidarité, citoyenneté

Notre fédération a fait de l'article L.100-1 du code du sport un axe central de son projet : « Les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale...La promotion et le développement des activités sportives pour tous notamment pour les personnes handicapées, sont d'intérêt général ».

126 clubs accueillant des publics handicapés sont aujourd'hui recensés. La prise en compte de ces publics dans les contenus de formation des diplômés fédéraux ainsi que l'engagement de nombreux bénévoles permettent de mieux prendre en compte leurs besoins spécifiques. Il faut poursuivre le travail engagé en particulier sur la formation des cadres et sur les problématiques d'accessibilité.

Depuis 1996 il existe une commission Handikayak au sein de la Fédération Française Handisport, et une commission canoë kayak adapté a été créée fin 2009.

Le Comité International Paralympique (IPC) a intégré le Paracanoë en qualité de nouvelle discipline pour les Jeux de Rio 2016.

Cette décision de l'IPC récompense les 126 clubs et leurs dirigeants accueillant des publics handicapés recensés à ce jour.

Sur ces sujets, la FFCK travaille en concertation avec la Fédération Française Handisport (FFH) et la Fédération Française de Sport Adapté (FFSA).

Source : projet fédéral FFCK 2010-2020

**ANNEXE 9 - AMÉNAGEMENT D'UNE SALLE DE RENFORCEMENT MUSCULAIRE**

**Tableau 1. PRÉVISIONS RELATIVES AU PROJET**

Tâches	Description des opérations	Tâches antérieures	Nombre de semaines prévues	Heures globales prévues <sup>(1)</sup> pour la tâche
A	Plomberie, chauffage, (gros œuvre)...		4	1 650
B	Électricité	A	5	1 200
C	Plaquistes et isolation	A, B	4	700
D	Revêtement des sols	C	2	1 000
E	Peinture des murs intérieurs	D	3	750
F	Peinture des murs extérieurs (une façade)	D	1	400
G	Aménagements divers et finitions	E, F	5	1 250

<sup>(1)</sup> Il s'agit d'heures relatives à du personnel ouvrier qualifié (taux horaire de 20 €).

Le contrat prévoit une clause d'indexation du coût des travaux en cas de difficultés rencontrées sur le chantier non prévisibles, de retard du prédécesseur... Ces sur-coûts sont à la charge du maître d'ouvrage quand il relève de son incapacité à faire respecter les délais prévus, des entreprises en charge des travaux quand les retards sont de leur responsabilité.

**Tableau 2. ÉTAT DES RÉALISATIONS EN SEMAINE 19**

Tâches	Nombre réel de semaines	Nombre réel d'heures <sup>(2)</sup>	% réel d'avancement des réalisations	Coût réel constaté
A	5	1 750	100 %	35 000
B	5	1 250	100 %	25 000
C	6	840	100 %	18 200
D	2	1 000	100 %	20 000
E	1	300	33,1/3 %	6 500
F	1	450	100 %	9 000
G	-	-	0 %	-

<sup>(2)</sup> Il s'agit d'heures relatives à du personnel ouvrier qualifié, mais également à des techniciens supérieurs dont le taux horaire est 30 €. Ces derniers ont dû intervenir sur la tâche C pour un total de 140 heures et sur la tâche E pour un total de 50 heures.

On retiendra les hypothèses suivantes :

- le taux d'encadrement restera constant jusqu'à la fin du projet (1 heure technicien supérieur pour 5 heures ouvrier) ;
- le rythme de progression de la tâche E ne devrait pas connaître d'amélioration par rapport à ce qui a pu être constatée jusque-là, alors que le délai de la tâche G devrait être tenu ;
- le rythme de consommation des ressources par rapport à l'avancement physique constaté sur la tâche E devrait se maintenir. Pour G, le budget d'heures ouvrier devrait être respecté, mais il faudra maintenir la présence d'un technicien supérieur.

**ANNEXE 10 - SUIVI DE L'AMÉNAGEMENT DE LA SALLE DE RENFORCEMENT MUSCULAIRE**  
**PLANNING DES TRAVAUX ET DATE PRÉVISIONNELLE DE FIN DES TRAVAUX**

Tâches	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	
<b>A</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>B</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>C</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>D</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>E</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>F</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
<b>G</b>																								
Prévision																								
Réalisation																								
Semaines	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	