



**RAPPORTS  
D'ÉTUDES**

**OBSERVATOIRE  
DE  
L'EMPLOI  
ET DE LA  
FORMATION**

# STRATÉGIE DE L'OBSERVATOIRE

## FINALITÉS

La professionnalisation prend une importance de plus en plus grande dans le sport, et en particulier dans le badminton. Pour enrichir sa réflexion et être en mesure de proposer des ajustements stratégiques sur les initiatives déjà conduites en matière d'emploi, la FFBaD a créé en janvier 2018 un observatoire de l'emploi et de la formation. Il est un outil d'aide à la décision aux choix fédéraux. Plus concrètement, les finalités qui apparaissent dès aujourd'hui sont les suivantes :

**Déterminer** le ou les modèles économiques de l'emploi dans les structures de badminton (Clubs, - Comités, Ligues),

**Caractériser** l'employabilité dans les structures de badminton (Clubs, Comités, Ligues),

**Appréhender** les évolutions de carrière des diplômés professionnels,

**Caractériser** les différents métiers occupés dans les structures du badminton.

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

L'observatoire a pour action de rassembler, organiser et analyser l'ensemble des données concourant à la compréhension de la dynamique de l'emploi et de la formation au sein de la fédération de badminton.

La conduite et la dynamique de l'observatoire peuvent donc s'appuyer sur différentes modalités méthodologiques.

### **La veille des initiatives**

Le ministère et les autres fédérations, qui mènent des travaux sur l'emploi et la formation, mettent en place des dispositifs dans ce secteur. Pister et recueillir ces initiatives enrichira notre réflexion et nos actions.

### **La veille bibliographique**

Des études sont menées dans des cadres universitaires sur la dimension de l'emploi et de la formation dans nombre de structures, dont les structures associatives.

### **La conduite d'études**

La FFBaD est en mesure de conduire par elle-même un certain nombre d'études visant à alimenter le besoin de connaissances qui aujourd'hui fait défaut. Notamment, il s'agit de construire et développer les bases de données nécessaires, étape initiale des études à mener pour obtenir les résultats attendus.

### **La commande**

La FFBaD n'est pas en mesure de traiter en interne toutes les études, certaines demandant des compétences pointues, par exemple en matière statistique. Il est nécessaire que l'observatoire puisse mobiliser des partenaires ayant les compétences attendues.

## RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats envisagés par les différents travaux menés par l'observatoire seront de plusieurs ordres :

**Des états de l'art** sur les sujets d'importance permettant de conforter et de confronter les résultats obtenus lors des études, mais également source d'initiatives engageant des travaux complémentaires ou dans des axes non perçus initialement.

### **Des indicateurs quantitatifs en matière de :**

#### **Dénombrement des emplois**

- Établir une image de l'emploi dans les instances fédérales régionales et départementales
- Établir une image de l'emploi à temps plein dans les clubs

#### **Clés financières**

- Identifier les clés d'un budget pour l'emploi à temps plein dans un club
- Identifier les clés d'un budget pour l'emploi à temps plein en Comité ou Ligue
- Observer l'évolution salariale des emplois clubs

#### **Missions**

- Identifier les missions attractives et génératrices de financement effectuées par un salarié
- Appréhender la place du projet de structure dans son développement

- Appréhender l'impact du travail d'un professionnel sur le projet de sa structure
- Identifier les métiers exercés

#### **Parcours des salariés**

- Appréhender l'évolution des missions d'un salarié
- Suivre l'évolution du salarié dans ses postes successifs

#### **Activité de formation**

- Dénombrer les diplômés en fonction des années
- Suivre le parcours de formation des diplômés

#### **Indicateurs qualitatifs**

##### **Satisfaction des salariés**

Analyse de la satisfaction des salariés du badminton = l'emploi est-il attractif au plan des missions confiées ? au plan financier ?

Les relations avec les employeurs sont-elles satisfaisantes, professionnelles ? etc...

##### **Satisfaction des employeurs**

Analyse de la satisfaction des employeurs = quelle stratégie dans la construction des fiches de poste ? Comment se passe la relation avec le salarié ? Comment se passent les demandes d'évolution salariale ? Quel enrichissement grâce au salarié ?

##### **Dynamique du soutien fédéral**

Analyse du soutien fédéral = est-ce un vrai déclic pour les futurs employeurs ? Quelle synergie avec le niveau local ? Les projets sont-ils mieux perçus par les adhérents (licenciés) ?

## **PREMIÈRES PISTES EXPLORÉES**

Les premiers travaux menés ou qui vont être initiés depuis le 1er janvier 2018 sont :

### **1- La constitution de bases de données**

#### **Les emplois**

dans les Ligues et les Comités (dimensions humaine et économique)

**Les clubs** du plan emploi club (PEC)

**Les diplômés** DES JEPS – DE JEPS – CQP

**Le recensement** des GE et leurs caractéristiques

**Les clubs** qui ont un salarié au moins à mi-temps

## **2- Les premières études engagées**

### **Description des emplois**

dans les Ligues et les Comités

### **Analyse de la pérennisation de l'emploi**

dans les clubs ayant bénéficié du plan emploi club en 2014 et 2015

### **Analyse de l'évolution de l'emploi**

pour les professionnels ayant obtenu leur diplôme DE ou DES depuis au moins 5 ans dans le cadre de la réforme des diplômes

### **Analyse économique des emplois**

dans les Ligues et les Comités

### **Recensement et description des groupements**

d'employeurs en badminton

### **Description de l'activité professionnelle**

des titulaires d'un CQP

### **Analyse économique**

des budgets des clubs

## **PARTENARIATS**

Des travaux de cette ambition ne peuvent se mener refermé sur soi-même. Il est incontournable de partager cette ambition avec des acteurs.

**Ministériels** car la politique de l'emploi est un levier fort

**Scientifiques** car des compétences spécifiques sont nécessaires et il convient de les mobiliser

**Fédéraux** car les autres fédérations sportives ont des problématiques du même ordre et le partage ne peut que faire avancer les solutions de chacun

## **MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS**

Plusieurs modalités, non exhaustives, sont possibles :

La convention d'objectifs avec le Ministère des Sports

Les fonds propres de la FFBA

La contribution de stagiaires

L'externalisation de commandes

...



**FRÉDÉRIC  
DOR**

FORMABAD  
MARS  
2019



RAPPORT  
D'ÉTUDE

IMPACTS  
**DES EMPLOIS SOUTENUS  
EN 2014 ET 2015  
PAR LE PLAN EMPLOI CLUB**

ANALYSE ÉCONOMIQUE  
ET DE LA DYNAMIQUE DES CLUBS

# RÉSUMÉ

## **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON S'EST ENGAGÉE EN 2014 DANS LE SOUTIEN DE L'EMPLOI À PLEIN TEMPS D'UN PROFESSIONNEL AU SEIN DES CLUBS. LE PLAN EMPLOI CLUB (PEC) MIS EN PLACE A OCTROYÉ UNE AIDE FINANCIÈRE À HAUTEUR DE 15 000 € RÉPARTIE DÉGRESSIVEMENT SUR TROIS ANS: 7 000 €, 5 000€ ET 3 000 € LA TROISIÈME ANNÉE.**

Après quatre exercices, la FFBad a souhaité appréhender la portée de cette aide en analysant sa contribution à la pérennisation de l'emploi soutenu au sein du club.

Une première analyse a été conduite pour les clubs soutenus en 2014 et 2015 en recueillant les données depuis l'année antérieure à la première année de soutien, jusqu'à, quand cela est possible, l'année N+4, soit deux années postérieures à la dernière année de soutien. Trente-huit clubs sont concernés, 19 en 2014 et 19 en 2015. Les données recueillies ont porté sur les budgets et des indicateurs de la dynamique des clubs.

A ce jour, la quasi-totalité des clubs sont restés dans l'emploi, malgré les vicissitudes des salariés qui pour certains ont changé soit de club, soit sont partis en dehors du badminton. Cela n'a pas empêché les dirigeants employeurs de renouveler leur confiance à un nouveau salarié. La majorité des salariés présents lors du dépôt des dossiers de candidature sont toujours en activité au sein du club. Les autres postes ont vu un changement de salarié depuis le soutien accordé. Tous les salariés sont à temps plein sauf deux, avec une durée du travail modulée sur l'année. C'est le métier d'éducateur sportif qui ressort le plus (17 salariés). Cependant, les missions proposées sont très diverses et parfois pléthoriques pour un seul salarié dans un club. Les intitulés des postes s'en ressentent, tant ils sont divers, révélant la difficulté de cerner avec précision les attendus des missions confiées aux salariés.

L'évolution du salaire brut annuel passe de 19 248 à 21 886 €, soit une augmentation annuelle moyenne de 879 €. En brut mensuel, le salaire augmente de 1604 € à 1824 €. Cette augmentation est un des enjeux forts de la professionnalisation, sous peine d'avoir des départs rapides pouvant engendrer un recul de la structuration car les salariés adopteront des attitudes plus avantageuses pour eux mais nettement moins profitables au développement du badminton.

Le budget des clubs est fortement impacté par l'entrée dans la professionnalisation. On observe une augmentation conséquente des dépenses prévisionnelles et réalisées au fur et à mesure des années, plaidant notamment pour une volonté de pérennisation de l'emploi. Au sein de ce budget, la moyenne des montants des subventions effectivement perçues augmente avec les années du soutien de l'emploi, jusqu'à atteindre voire dépasser les 50 000 €. Elle est multipliée d'un facteur 2 entre l'année N et l'année N+3. Les disparités sont cependant fortes entre les clubs.

Le PEC a permis à de nombreux clubs de formaliser un projet pour mieux fédérer les licenciés. Cependant, les impacts de l'embauche d'un salarié sur la dynamique d'un club se voient difficilement. Le nombre de licenciés au sein des clubs soutenus et leur taux de renouvellement sont quasiment stables, même si des diversités s'observent entre les clubs. Le nombre de compétiteurs adultes ou jeunes est très stable également. De même, les écoles de jeunes ne progressent pas en termes de labellisation. Enfin, on ne peut pas dire non plus que la professionnalisation favorise l'entrée dans le cercle des clubs Avenir. Tout se passe comme si la professionnalisation est l'étape qui permet de solidifier tout ce qui est entrepris dans un club, plus que le point de démarrage d'une évolution.

Cette première analyse du PEC a permis d'éclairer l'importance du soutien financier des clubs voulant s'engager dans l'emploi salarié à temps plein. Les premiers enseignements tirés sont intéressants et montrent la volonté d'une professionnalisation structurée et structurante. D'autres travaux, notamment sur les clubs soutenus dans les années suivantes contribueront à enrichir la réflexion.

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>PRÉAMBULE</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CLUBS SOUTENUS PAR LE PEC</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>ATTRACTIVITÉ DU POSTE</b>	<b>12</b>
3.1	Les caractéristiques des salariés	12
3.2	Les salaires	13
<b>4</b>	<b>IMPACT ÉCONOMIQUE DU PEC</b>	<b>14</b>
4.1	<b>L'analyse du budget prévisionnel</b>	<b>14</b>
	Les dépenses prévisionnelles annuelles	14
	La place des subventions dans le budget prévisionnel	15
4.2	<b>L'analyse du budget réalisé</b>	<b>16</b>
	Les dépenses réalisées	16
	La place des subventions dans les recettes réalisées	16
<b>5</b>	<b>IMPACT DE L'EMPLOI SUR LA DYNAMIQUE DU CLUB</b>	<b>18</b>
5.1	Le nombre de licenciés	18
5.2	Le taux de renouvellement	19
5.3	Les compétiteurs et les jeunes	20
5.4	<b>Les labels de performance</b>	<b>20</b>
	La labellisation « école française de Badminton »	20
	Le club avenir	20
5.5	La création ou le renforcement du projet du club	21
<b>6</b>	<b>ENSEIGNEMENTS</b>	<b>22</b>
6.1	<b>Des budgets dynamiques pour l'emploi</b>	<b>22</b>
	Une augmentation des dépenses et des subventions	22
	Des clubs aux profils budgétaires très divers	23
6.2	<b>La stabilité de l'emploi</b>	<b>24</b>
6.3	<b>Une dynamique d'actions enclenchée</b>	<b>25</b>
	Des projets de clubs qui se formalisent	25
	Des indicateurs de dynamisme à travailler	26
<b>7</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>27</b>





# 1 PRÉAMBULE

**LE PLAN EMPLOI CLUB (PEC) A ÉTÉ MIS EN PLACE EN 2014  
POUR AIDER LES CLUBS À S'ENGAGER DANS L'EMPLOI  
À PLEIN TEMPS D'UN PROFESSIONNEL.  
UNE AIDE FINANCIÈRE EST PROPOSÉE À HAUTEUR DE 15 000 €  
RÉPARTIE SUR TROIS ANS: 7 000 € LA PREMIÈRE ANNÉE,  
5 000 € LA DEUXIÈME ANNÉE ET 3 000 € LA TROISIÈME ANNÉE.**

Après quatre exercices, la FFBA D souhaite appréhender la portée de cette aide en analysant sa contribution à la pérennisation de l'emploi soutenu au sein du club.

Les résultats attendus de cette analyse sont de plusieurs ordres.

Le premier est d'apprécier l'attractivité du poste pour le salarié.

Trois ou quatre ans après l'accord du PEC, le salarié est-il toujours présent dans le club ?

L'emploi est-il toujours en cours dans le club même si c'est un autre salarié qui occupe le poste ?

Y a-t-il eu une évolution salariale, d'intitulé du poste, de catégorie CCNS ?

Le deuxième est d'appréhender les évolutions budgétaires consécutives à cette entrée ou ce renforcement dans l'emploi dans le club.

Le budget global a-t-il augmenté ?

Quelles sont les places des masses salariales et des subventions dans ce budget ?

Quelles capacités les clubs ont-ils de faire face à un éventuel coup dur ?

Le troisième correspond à l'impact de l'emploi dans la dynamique du club.

Le nombre de licenciés augmente-t-il ?

Le club est-il capable d'accueillir ou de prendre en charge une plus grande diversité des publics ?

Son projet est-il mieux formalisé ou tout simplement y a-t-il maintenant un projet de club ?

Le nombre de compétiteurs est-il en hausse ?

De même les jeunes au sein de l'école de jeunes ? Est-elle labellisée ?

L'enquête a été réalisée en deux parties. La première a consisté à recueillir à l'aide d'un questionnaire adressé sous format Excel aux présidents des clubs concernés, des données portant sur :

– **le salarié** : date d'embauche, salaires annuels, catégorie CCNS, type de contrat, autres aides à l'emploi, intitulé du poste soutenu,

– **le budget** : montants prévisionnels annuels des dépenses et des subventions, montants annuels effectivement réalisés des dépenses et des subventions.

La seconde partie du recueil (licenciés, compétiteurs, projet...) s'est appuyée sur des données extraites de Poona ainsi que sur les documents contractuels inhérents à la convention signée avec les clubs soutenus dans le cadre du PEC.

La période d'étude s'étend de l'année antérieure à la première année de soutien, jusqu'à, quand cela est possible, l'année N+4, soit deux années postérieures à la dernière année de soutien.

## 2

# CLUBS SOUTENUS PAR LE PEC

**LES 38 CLUBS, 19 CHACUNE DES DEUX ANNÉES, AYANT BÉNÉFICIÉ DU SOUTIEN EN 2014 ET 2015 ONT ÉTÉ CONTACTÉS (TABLEAU 1). ILS SONT 27 À AVOIR RÉPONDU; 6 AUTRES SE SONT MANIFESTÉS MAIS N'ONT FINALEMENT PAS COMPLÉTÉ ET ADRESSÉ LE FICHER DEMANDÉ.**

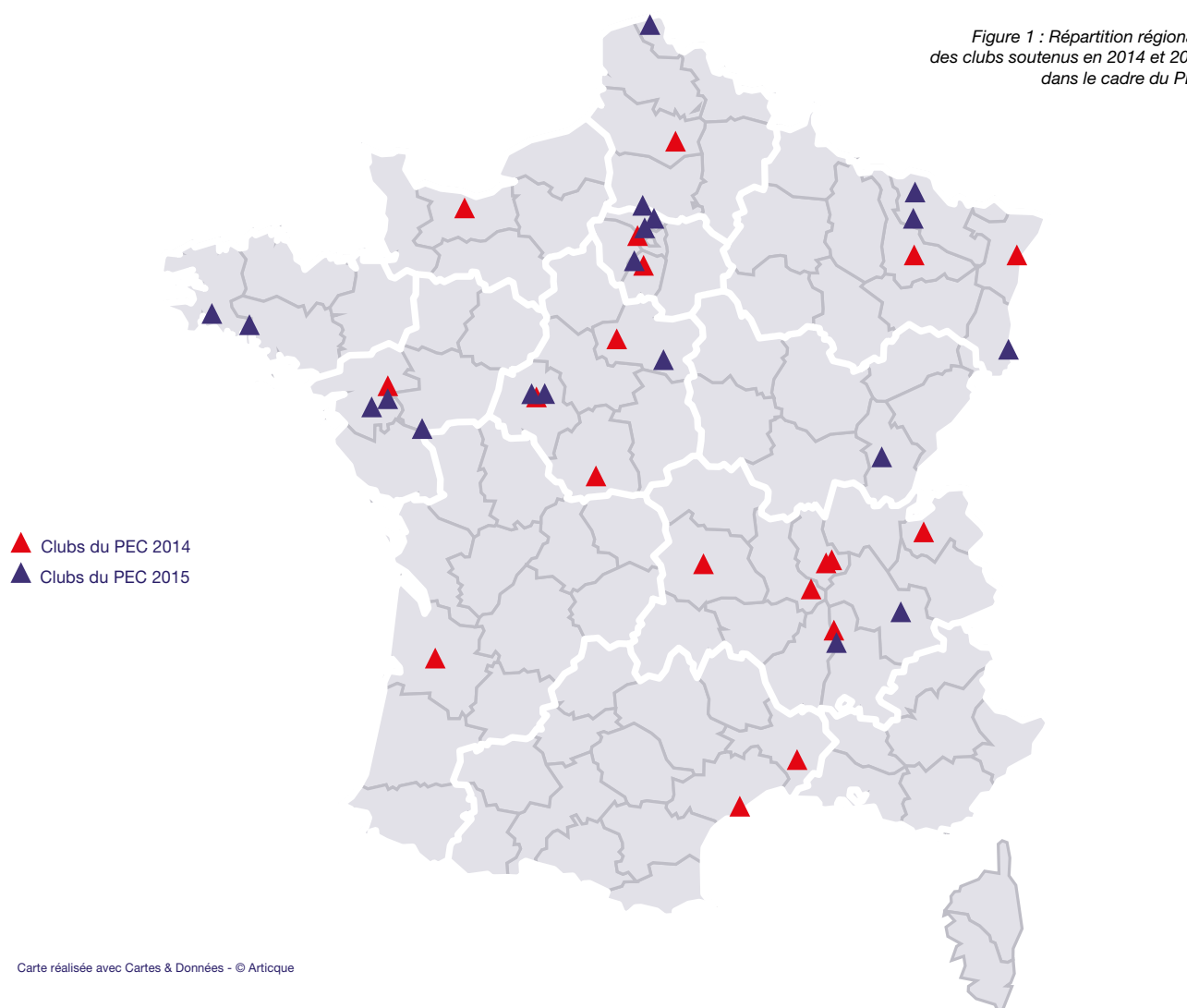
LIGUES	CLUB PEC 2014	CLUB PEC 2015
<b>AUVERGNE RHÔNE-ALPES</b>		
	BADMINTON CLUB DE CRUSEILLES	BADMINTON CLUB VALENCE
	BADMINTON CLUB DE L'HERMITAGE ET DU TOURNONNAIS	BADMINTON CLUB DE MEYLAN
	BADMINTON CLUB DE LYON	
	BADMINTON CLUB D'OULLINS	
	VOLANT DES DÔMES	
	SAINT CHAMOND BADMINTON CLUB	
<b>BRETAGNE</b>		
		BADMINTON QUIMPER
		BADMINTON CLUB KEMPERLÉ
<b>BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ</b>		
		AMICALE LAÏQUE LONS-LE-SAUNIER
<b>CENTRE VAL DE LOIRE</b>		
	CERCLE LAÏQUE TOURELLES D'ORLÉANS BADMINTON	ALERTE SPORTIVE MONTLOUIS SUR LOIRE
	ST-AVERTIN SPORTS/SECTION BADMINTON	CERCLE ÉDUCATION SPORTIVE DE TOURS
	US ARGENTON SUR CREUSE	BADMINTON CLUB DE GIEN
<b>GRAND EST</b>		
	ENALSACE	VOLANT DES 3 FRONTIÈRES
	TSB JARVILLE	BADMINTON MARLY METZ
<b>HAUTS DE FRANCE</b>		
	BADMINTON CLUB ARTÉSIEEN	BASSE-HAM BADMINTON CLUB
		BADMINTON CLUB CHAMBLY OISE
		ASSOCIATION SPORTIVE ALBECK
		GRANDE-SYNTHÉ
<b>ILE DE FRANCE</b>		
	ENTENTE SPORTIVE DE SARTROUVILLE	OLYMPIQUE CLUB GIFFOIS SECTION BADMINTON
	NOZAY BADMINTON ASSOCIATION	ERMONT BADMINTON CLUB
		UNION SPORTIVE EZANVILLE ECOUEN
<b>NORMANDIE</b>		
	CONQUÉRANT BADMINTON CLUB CAEN	

<b>NOUVELLE AQUITAINE</b>	<b>UNION SPORTIVE TALENCE BADMINTON</b>	
<b>OCCITANIE</b>	<b>OLYMPIQUE BADMINTON CLUB NÎMES</b> <b>SÈTE BADMINTON CLUB</b>	
<b>PAYS DE LA LOIRE</b>	<b>LE CELLIER LIGNÉ UNION BADMINTON</b>	<b>AILES SPORTIVES BOUGUENAI REZÉ</b> <b>ASS. SPORTIVE BADMINTON LOROUSAIN</b> <b>BADMINTON ASSOCIATIF CHOLETAIS</b>
<b>PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR</b>		

Tableau 1 : Liste des clubs ayant bénéficié du soutien du PEC en 2014 et 2015

La répartition régionale des clubs, en agrégeant les deux années, montre que toutes les régions à l'exception de PACA ont au moins un club représenté ;

et même 8 pour la région Auvergne Rhône Alpes (Figure 1). Un regard complémentaire montre que ces clubs sont localisés dans 27 Comités.



# ATTRACTIVITÉ DU POSTE

**LA DEMANDE DE SOUTIEN A ÉTÉ SOLLICITÉE À PARTS PRESQUE ÉGALES POUR DES FUTURS SALARIÉS EN COURS DE FORMATION AU DE JEPS (15) ET POUR DES SALARIÉS DÉJÀ TITULAIRES DE CE DIPLÔME (12). L'UN D'ENTRE EUX N'EST PAS ALLÉ AU BOUT DE LA FORMATION.**

## 3.1

### LES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS

La majorité des salariés pressentis lors du dépôt des dossiers de candidature au PEC est toujours en activité au sein du club pour 16 d'entre eux. Les 10 autres postes ont vu un changement de salarié depuis le soutien accordé.

Les dispositions du soutien prévoient une embauche des salariés à temps plein. Tous le sont sauf deux. La durée du travail est toujours modulée sur l'année.

Les salariés sont principalement embauchés l'année de la demande du soutien par le PEC. On notera cependant, que lors de la campagne 2014 du PEC, deux d'entre eux étaient déjà embauchés l'année précédente et que deux autres ont été embauchés l'année d'après. Pour le PEC 2015, tous ont été embauchés l'année du PEC sauf 2, l'année précédente.

Majoritairement, les salariés sont dans le groupe 3 de la CCNS (13 d'entre eux) et dans le groupe 4 (7 d'entre eux). On notera qu'un salarié a été placé en groupe 1, ce qui vraisemblablement ne peut correspondre aux missions et responsabilités qui sont demandées dans le cadre d'un tel emploi (le raisonnement serait le même si l'un des salariés avait été placé en groupe 2).

Les appellations recueillies des postes pourvus sont nombreuses (Tableau 2). Si elles sont regroupées par cohérence, c'est, bien sur, le métier d'éducateur sportif qui ressort (17 salariés).

Sous une appellation « Agent de développement », un seul salarié est concerné.

En revanche, on peut noter avec intérêt que les emplois pour cinq salariés font clairement appel aux deux compétences d'un DE que sont l'éducateur sportif et l'agent de développement.

Enfin, on notera que certains intitulés, tels que notamment « technicien de coordination » et « entraîneur général », ne permettent pas d'apprécier les réelles missions qui leur sont dévolues.

INTITULÉ DES POSTES	NOMBRE
AGENT DE DÉVELOPPEMENT	1
ANIMATEUR SPORTIF	1
ÉDUCATEUR SPORTIF	6
ÉDUCATEUR SPORTIF / AGENT DE DÉVELOPPEMENT	1
ÉDUCATEUR SPORTIF / CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT	2
ENTRAINEUR DE BADMINTON	3
ENTRAINEUR ET AGENT DE DÉVELOPPEMENT	2
ENTRAINEUR GÉNÉRAL	1
TECHNICIEN DE COORDINATION	1

Tableau 2 : Répartition des intitulés des postes pourvus dans le cadre du Plan Emploi Club

## 3.2 LES SALAIRES

L'analyse des salaires au cours du temps permet d'appréhender l'évolution de la considération du salarié avec l'accroissement de son expérience (Figure 2).

Il convient de noter que la première année de salaire n'est pas prise en compte si elle correspond à l'année de formation pendant laquelle le salaire est réglementé, notamment lorsqu'il s'agit d'un contrat d'apprentissage.

L'année N est clairement plus basse que les autres car elle regroupe des salariés déjà titulaires du diplôme DE JEPS ou DES JEPS et des salariés en cours de formation avec des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Il est d'autant plus difficile de faire la part des choses car l'information n'est pas disponible pour quelques salariés.

Pour les années suivantes, il est intéressant de pointer l'augmentation du salaire brut annuel de 19 248 € à 21 886 €, soit une augmentation annuelle moyenne de 879 €. En brut mensuel, le salaire passe de 1 604 € à 1 824 €. En pourcentage, l'augmentation sur les trois années est de 13,7%, ce qui représente en moyenne annuellement une augmentation de 4,5%.

Elle est supérieure à l'augmentation classique de 1 à 2% que l'on pourrait attendre et qui prend en compte l'augmentation du coût de la vie.

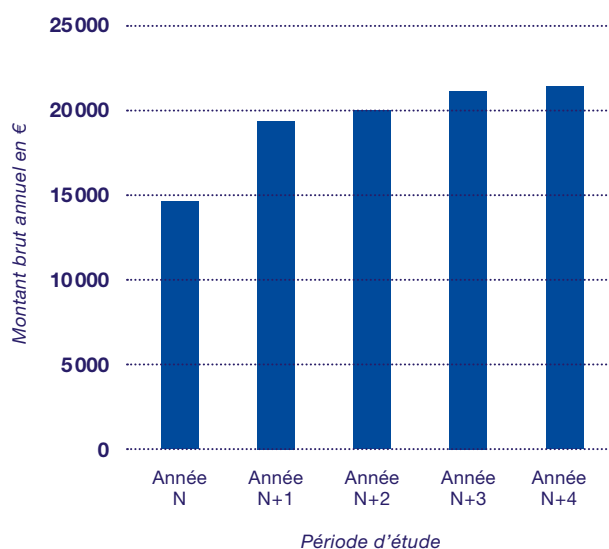


Figure 2 : Evolution des salaires annuels en fonction des années de soutien par le Plan Emploi Club



# IMPACT ÉCONOMIQUE DU PEC

**L'ANALYSE DES BUDGETS DES CLUBS SOUTENUS PAR LE PEC PORTE SUR LES DÉPENSES PRÉVISIONNELLES ET RÉALISÉES AINSI QUE LA PLACE DU MONTANT DES SUBVENTIONS, ÉGALEMENT PRÉVISIONNELLES ET RÉALISÉES, DANS CE BUDGET. D'UN CÔTÉ LE PRÉVISIONNEL PERMET D'APPRÉHENDER LA CAPACITÉ DE PROJECTION DES DIRIGEANTS PENDANT QUE LE RÉALISÉ PERMET DE COMPRENDRE LA CAPACITÉ À FAIRE VIVRE CONCRÈTEMENT LE PROJET DU CLUB.**

## 4.1

### L'ANALYSE DU BUDGET PRÉVISIONNEL

#### 4.1.1

##### Les dépenses prévisionnelles annuelles

La première information concerne le budget du club apprécié à travers les dépenses prévisionnelles. Le budget prévisionnel étant par définition équilibré, il est possible de s'appuyer sur la partie des dépenses pour discuter le budget.

Du budget minimum au budget maximum en passant par la moyenne et la médiane, le Tableau 3 indique une grande disparité de ressources. Si l'année N révèle des budgets parfois très faibles – car comment envisager qu'avec 16 000€ on puisse construire et faire vivre un emploi plein temps – en revanche, l'année N+3 propose un budget beaucoup plus consistant pouvant intégrer un emploi à plein temps sur la base d'un smic chargé (environ 20 000€).

Cette somme correspond à environ 37% du budget le plus faible et à 12,5% du budget le plus élevé. L'analyse des montants montre une augmentation au cours des années, avec deux périodes distinctes.

La première regroupe les années N-1, N et N+1 et a trait au lancement du projet de professionnalisation traduisant une volonté d'aller vers cet emploi.

La deuxième qui correspond à une stabilisation des financements de cet emploi s'engageant vers sa pérennisation. D'ailleurs, le différentiel moyen d'augmentation le plus fort, 25%, se situe entre l'année N+1 et l'année N. En s'appuyant sur les médianes, il se situe entre l'année N et l'année N-1 avec une augmentation de 100%.

Une autre façon d'analyser ces dépenses est d'apprécier l'évolution de la différence du montant des dépenses prévisionnelles entre l'année N, première année pour laquelle le soutien du PEC a été demandé, et les années successives de soutien jusqu'à celle où il s'arrête (Tableau 4).

Ce tableau montre une différence qui va en grandissant de l'année N+1 à l'année N+4, même si cette dernière est délicate à manier en raison du faible nombre d'occurrences (2). Le saut dans les écarts se situe avec l'année N+2.

BUDGET	Min	Médiane	Moyenne	Max
ANNÉE N -1		61 358	33 316	
ANNÉE N	15 950	63 875	65 316	157 000
ANNÉE N +1	27 480	71 302	81 849	162 500
ANNÉE N +2	19 000	73 500	83 100	156 500
ANNÉE N +3	52 960	67 000	84 978	150 000
ANNÉE N +4			61 237	

*En année N+4, la moyenne est en italique car issue d'un échantillon très faible (<4)*

Tableau 3 : Budget annuel prévisionnel des clubs soutenus par le PEC de l'année N à l'année N+4

	MOYENNE des différences
DIFF. dépenses prévisionnelles N+1 - N	19 676
DIFF. dépenses prévisionnelles N+2 - N	44 066
DIFF. dépenses prévisionnelles N+3 - N	53 522
DIFF. dépenses prévisionnelles N+4 - N	57 500

Tableau 4 : Moyenne des différences des dépenses prévisionnelles des budgets des clubs en référence à l'année initiale

#### 4.1.2

### La place des subventions dans le budget prévisionnel

Les subventions sont largement sollicitées dans le système associatif français. Le sport n'échappe pas à cette demande et de nombreuses dispositions sont en vigueur (municipale, CNDS, etc...) auprès desquelles les clubs peuvent déposer des dossiers. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'analyser leur importance.

La prévision du montant des subventions sollicitées est la plus élevée pour les années N+1 et N+2 (Figure 3). Les montants réellement perçus sont les plus élevés en année N+3 et sont systématiquement supérieurs, chaque année, aux montants prévisionnels.

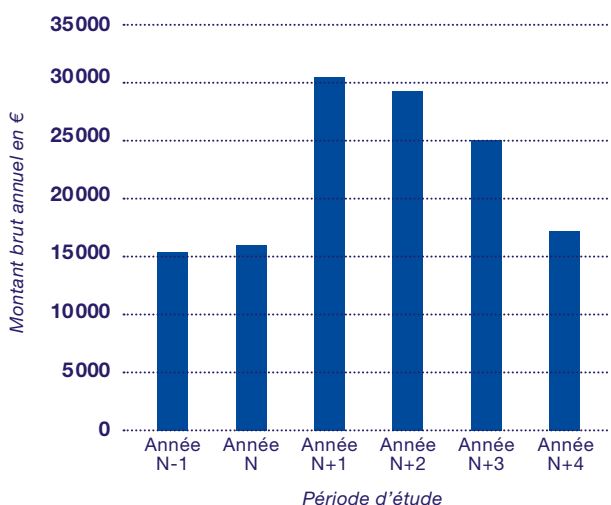


Figure 3 : Moyenne des montants de subventions sollicitées par les clubs en fonction des années du soutien

La moyenne du total des subventions reçues par les clubs chaque année ne distingue pas de tendance. En revanche, l'analyse des médianes montre une double période, la première regroupant les deux premières années au moment de la constitution du dossier (environ 15 000 €) et la deuxième regroupant

les trois années suivantes avec un doublement de ces montants (environ 29 000 €).

Ce doublement ne peut être attribué au seul montant obtenu avec le PEC que ce soit la première année ou les années suivantes.

Le raisonnement en pourcentage permet d'observer une évolution de celui-ci pour les années N+1 et N+2 (Tableau 5). Si l'année N est en retrait par rapport aux autres années, sans qu'une explication puisse être ressortie, en revanche, le taux des subventions s'élève aux alentours de 40% pour les autres années. Il interroge sur la pérennité, ou la fragilité de l'emploi, dès lors qu'une tension existe sur cette source de financement.

	POURCENTAGE moyen
Année N-1	47,6
Année N	29,0
Année N+1	41,3
Année N+2	41,7
Année N+3	37,0
Année N+4	28,9

Tableau 5 : Pourcentage moyen des subventions dans le budget prévisionnel des clubs en fonction des années de la période d'étude

Une analyse club par club montre l'importance de ces subventions. Pour certains d'entre eux, le pourcentage dépasse les 60 %, révélant une dépendance forte. Mais, cette évolution peut correspondre aussi à une volonté forte du club de s'inscrire dans une durabilité de l'emploi en mobilisant tous ses partenaires publics et privés.

Une autre signification pourrait être que le PEC a été le déclencheur en permettant de débloquer des subventions qui sinon ne seraient pas octroyées. En effet, les différents acteurs sont sensibles à l'effet de réseau et donc de synergie, plus propice à rendre un projet d'emploi viable sur le long terme.

Par exemple, le CNDS, de manière explicite ou implicite, peut conditionner un avis favorable sur un dossier en fonction d'autres soutiens exprimés et notamment le soutien fédéral qui devient un gage intéressant.

D'ailleurs, l'analyse des neuf dossiers qui n'ont pas été soutenus par les PEC 2014 et 2015 montre que seuls deux clubs se sont quand même lancés dans l'emploi, pendant que les sept autres n'ont pas poursuivi dans cette voie. L'absence de soutien fédéral a conduit, dans certains cas, les autres acteurs du réseau à retirer également leur soutien initialement favorable.

## 4.2

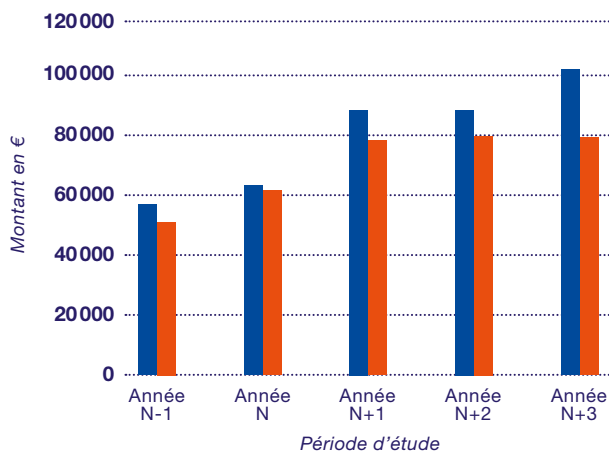
### L'ANALYSE DU BUDGET RÉALISÉ

#### 4.2.1

##### Les dépenses réalisées

Les dépenses réalisées augmentent avec les exercices budgétaires du club (Figure 4). Ces augmentations sont du même ordre de grandeur que celles observées dans le prévisionnel (30% jusqu'à N+2). Si l'analyse des moyennes indique une augmentation annuelle des dépenses réalisées, en revanche, l'analyse des médianes indique une stabilisation de ces dépenses de l'année N+1 à l'année N+3. Cet écart entre la moyenne et la médiane révèle une distribution large au sein des clubs.

La différence des dépenses réalisées par rapport à l'année initiale de demande du soutien augmente avec les années (Tableau 6). Elle double entre l'année N+1 et l'année N+3. C'est en cohérence avec l'analyse du prévisionnel. Cette augmentation de la différence traduit des budgets en augmentation afin de pouvoir supporter l'emploi créé.



■ Moyenne des dépenses réalisées ■ Médiane des dépenses réalisées

Figure 4 : Moyenne des montants de subventions sollicitées par les clubs en fonction des années du soutien

	MÉDIANE en €	MOYENNE en €	MÉDIANE en %	MOYENNE en %
ANNÉE N-1 – ANNÉE N	8 410	9 367	12,6	19,8
ANNÉE N+1 – ANNÉE N	20 314	20 904	21	37,1
ANNÉE N+2 – ANNÉE N	26 214	22 577	28,9	50,3
ANNÉE N+3 – ANNÉE N	21 654	24 522	34,4	45,7
ANNÉE N+4 – ANNÉE N	11 357	11 357		

Tableau 6 : Différence des dépenses réalisées en € et en % au regard de l'année initiale de demande de soutien du PEC







#### 4.2.2

#### La place des subventions dans les recettes réalisées

La moyenne des montants des subventions effectivement perçues augmente avec les années du soutien de l'emploi (Figure 5).

Cette augmentation permet d'atteindre des niveaux de subvention dépassant les 50 000 €. Elle est multipliée d'un facteur 2 entre l'année N et l'année N+3. Le regard sur la médiane conduit à tempérer l'analyse, car en définitive, si l'augmentation est d'un facteur 2 entre l'année N et l'année N+1, en revanche, le montant médian diminue sur les deux années suivantes, mais reste supérieur à celui de l'année N.

Il y a donc, encore une fois, des disparités fortes entre les clubs. On notera que l'on pourrait distinguer les subventions qui relèvent strictement de l'emploi des autres subventions. Mais, de manière indirecte, certaines subventions pour conduire des actions sont octroyées parce qu'il y a un emploi qui permet d'en assurer la mise en œuvre.

A l'inverse, certains cas de figure font état de subventions pour des actions non attribuées en stipulant implicitement que l'aide à l'emploi était également une aide au développement des actions. Aussi, à ce stade il n'a pas paru utile d'exercer cette distinction.

Exprimé en pourcentage, le montant de ces subventions effectivement perçues par les clubs augmente jusqu'à 10 points avec les années passant en moyenne de 34% à 44% (Tableau 7). Il révèle une dynamique financière intéressante des clubs.

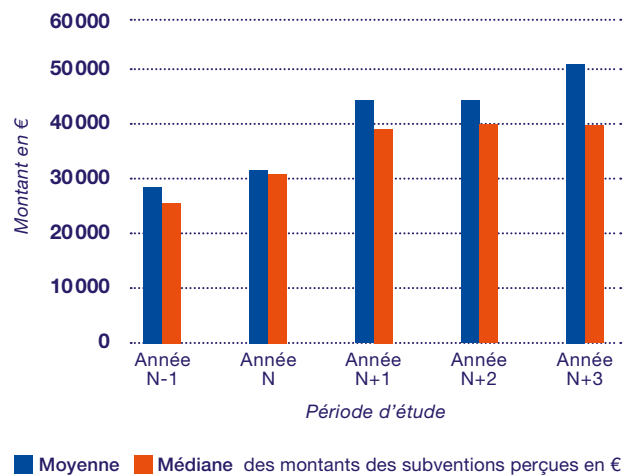


Figure 5 : Moyenne et médiane des montants des subventions en € effectivement perçues par les clubs en fonction des années de la période d'étude

	POURCENTAGE moyen des subventions perçues / dépenses réalisées
Année N-1	47,6
Année N	29,0
Année N+1	41,3
Année N+2	41,7
Année N+3	37,0
Année N+4	28,9

Tableau 7 : Pourcentage moyen du montant des subventions effectivement perçues dans les dépenses réalisées par les clubs en fonction des années de la période d'étude

# IMPACT DE L'EMPLOI SUR LA DYNAMIQUE DU CLUB

IL EST FACILE À TRAVERS LA BASE DE DONNÉES POONA DE LA FFBAD DE SUIVRE L'ÉVOLUTION DE QUELQUES INDICATEURS POUR UN CLUB. SI LES DONNÉES ONT ÉTÉ RECUEILLIES ANNÉE PAR ANNÉE, EN DÉFINITIVE, C'EST LA DIFFÉRENCE ENTRE LA PREMIÈRE ET LA DERNIÈRE ANNÉE QUI EST L'INDICATEUR LE PLUS INTÉRESSANT POUR ÊTRE EN LIEN AVEC L'EMPLOI.

## 5.1

### LE NOMBRE DE LICENCIÉS

Tout d'abord le nombre de licenciés dans les clubs soutenus s'étage de 116 à 458 la première année du soutien pour les clubs du PEC 2014 ; ce nombre varie de 106 à 358 pour les clubs du PEC 2015. En rassemblant les deux années de soutien, les repères de la distribution des clubs indiquent que ce sont les clubs possédant un nombre élevé de licenciés qui se lancent majoritairement dans l'emploi (Figure 6). En effet, 60% des clubs, au moment du soutien dépassent les 200 licenciés. Or ils ne sont que 10% sur l'ensemble des clubs français.

Le Tableau 8 décrit les évolutions du nombre de licenciés à partir des clubs. Mais, parce que les contextes des clubs ne peuvent être appréhendés, il n'a pas été jugé opportun de proposer les données club par club dans ce document. Les données ont été agrégées au niveau régional.

Nombre de licenciés

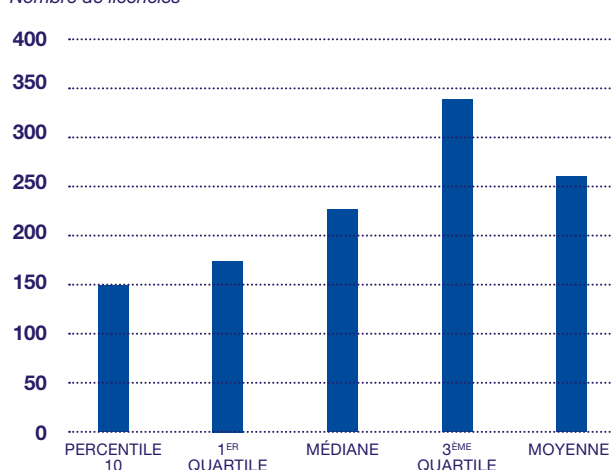


Figure 6 : Repères de distribution du nombre de licenciés au sein des clubs soutenus par le PEC en 2014 et 2015

LIGUES	BAISSE	AUGMENTATION	TOTAL GÉNÉRAL
AUVERGNE RHÔNE ALPES	-83	258	175
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	-63		-63
BRETAGNE		46	46
CENTRE VAL DE LOIRE	-139	53	-86
GRAND EST	-146	188	42
HAUTS DE FRANCE		115	115
ILE DE FRANCE	-32	164	132
NORMANDIE	-121		-121
NOUVELLE AQUITAINE	-44		-44
OCCITANIE	-3	66	63
PAYS DE LOIRE	-64	14	-50
TOTAL GÉNÉRAL	-695	904	209

Tableau 8 : Baisse et augmentations du nombre de licenciés dans les clubs, agrégées par région

Globalement, on recense 209 licenciés de plus au sein des 38 clubs soutenus soit une moyenne de 5 licenciés supplémentaires par club.

21 clubs ont une hausse de leurs licenciés pour 16 clubs qui ont une baisse; le dernier n'a pas de variation.

L'analyse club par club montre que ces variations sont fortes puisque le gain le plus élevé est de 174 licenciés et la baisse la plus sensible est de 121 licenciés.

L'augmentation la plus élevée s'explique par l'association d'un club supplémentaire au sein d'une entente déjà forte.

La baisse est plus difficile à expliquer: on notera l'instabilité des entraîneurs dans les deux dernières années et la baisse importante des licenciés dans l'ensemble de la région.

## 5.2 LE TAUX DE RENOUVELLEMENT

Un autre indicateur d'une dynamique de club est son taux de renouvellement ou autrement dit sa capacité de fidélisation.

S'il est difficile d'appréhender les raisons profondes d'une fidélisation tant les événements de la vie personnelle et professionnelle sont présents dans les capacités des personnes à s'investir, il n'en reste pas moins que collectivement, c'est un indicateur qui traduit la qualité de l'accueil et de la considération des licenciés.

En calculant la différence entre la première année et la dernière année de soutien, la hausse la plus importante est de 22% de renouvellement supplémentaire; la baisse la plus sensible est de 15%.

En moyenne, les clubs soutenus en 2014 ont une différence positive de renouvellement de 2,5%, alors que les clubs soutenus en 2015 présentent un très léger déficit de 0,1%. Quelle que soit l'année du soutien, 19 clubs ont un renouvellement positif et 16 clubs un renouvellement négatif.

L'analyse de cet indicateur n'est pas probante. Tout comme pour le nombre de licenciés, il faudrait rentrer dans le contexte de chaque club pour dégager des explications. De plus, il serait sûrement nécessaire de distinguer le renouvellement des différentes catégories de licenciés, telles les jeunes et les adultes, les loisirs et les compétiteurs, les filles et les garçons en fonction des catégories précitées. Ces données ne sont pas disponibles à ce jour.



## 5.3

### LES COMPÉTITEURS ET LES JEUNES

Au-delà des licenciés dans leur ensemble, les dirigeants attendent aussi une évolution des compétiteurs et des jeunes en particulier.

La Figure 7 permet de voir ces différentes augmentations. Les différences ne sont pas conséquentes mais montrent quand même une tendance à l'augmentation du nombre des compétiteurs : +91 par rapport à +77 pour les non-compétiteurs. Si on regarde les données club par club, il y a une variabilité importante. Pour l'ensemble des compétiteurs, 20 clubs voient une augmentation pendant que 15 subissent une baisse. L'augmentation la plus grande est de +33 ; la baisse la plus importante est de -8.

Chez les jeunes, la tendance est également à la hausse. Le nombre total de jeunes augmente de 23 pendant que les non-compétiteurs n'augmente que de 9. Au niveau d'un club, l'augmentation et la baisse la plus notable sont respectivement de +28 et de -8.

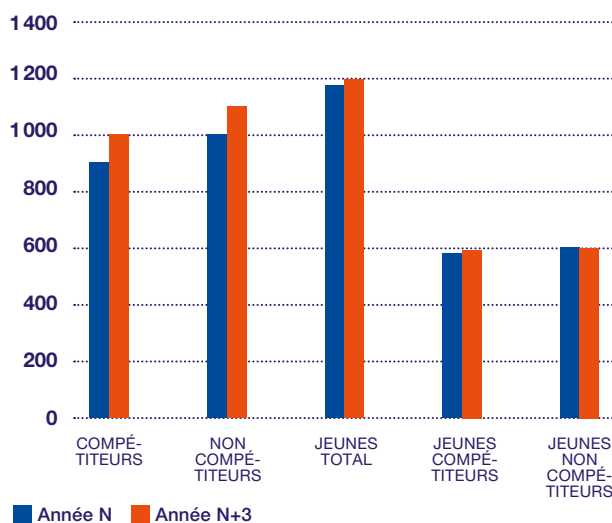


Figure 7 : Evolution des compétiteurs et des jeunes entre l'année N et N+3 de la période d'étude du PEC

## 5.4

### LES LABELS DE PERFORMANCE

#### 5.4.1

#### La labellisation « école française de Badminton »

La création de l'emploi est souvent mise en avant pour construire et développer une école de jeunes. L'indicateur existant de la fédération est la labellisation sur une échelle de 1 à 5 étoiles.

L'analyse de la labellisation entre la première année et la dernière année de soutien n'indique pas de tendance favorable particulière. La moitié des clubs (20) a le même nombre d'étoiles et il y a quasiment autant de clubs qui en ont perdues (8) que de clubs qui en ont gagnées (10).

#### 5.4.2

#### Le club avenir

Le label club avenir a été créé il y a maintenant 5 ans, en 2014.

Le tableau regroupe le nombre de clubs ayant obtenu ce label chaque année en gardant l'information de la récurrence d'obtention de ce label.

En considérant chaque année de début de soutien des clubs, 6 clubs obtiennent le label avenir l'année du démarrage du soutien, 5 en 2014 et 2 en 2015.

Quatre clubs ont déjà le label avant d'être soutenu en 2015. En revanche, 9 clubs obtiennent ce label après l'obtention du soutien, 6 pour l'année 2014 et 3 pour l'année 2015. On note que 3 clubs obtiennent ce label en année N+2 ou N+3 du soutien. Enfin, quelques clubs obtiennent ce label de manière récurrente, pour certains les 4 années répertoriées jusqu'à présent.

ANNÉE D'OBTENTION du label Club Avenir	PEC 2014	PEC 2015
2014	2	1
2014 - 2015	1	
2014 - 2015 - 2016		1
2014 - 2015 - 2016 - 2017	2	2
2015	1	1
2015 - 2016	1	
2015 - 2016 - 2017	3	1
2016 - 2017		1
2017	1	2
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

Tableau 9 : Nombre de clubs ayant obtenu le label « Club Avenir » en fonction de l'année de la période d'étude

## 5.5

### LA CRÉATION OU LE RENFORCEMENT DU PROJET DU CLUB

L'idée initiale était de penser que les clubs ayant un emploi à plein temps augmenteraient leur structuration, notamment à travers la formalisation d'un projet du club, si celui-ci était encore implicite voire absent. Sur les 38 clubs soutenus, 11 n'ont pas adressé de document décrivant leur projet de club.

Pour ceux qui l'ont adressé, les documents à disposition ne permettent pas réellement de savoir l'état du projet du club avant la demande de soutien. En clair, de savoir si l'embauche d'un salarié les a conduits à formaliser un projet ou s'il l'était déjà auparavant. Dans tous les cas, la lecture du document identifie les pistes de développement souhaitées par les dirigeants.

La Figure 8 visualise le nombre de clubs projetant de travailler sur les différents axes recensés. Il a paru opportun de ne retenir que les axes renforçant le développement, sachant que tous les clubs mettent en avant la construction d'une école de jeunes et les interclubs adultes. Il ressort de cette figure la volonté de travailler sur le public féminin et sur la promotion auprès des jeunes en s'appuyant sur les écoles primaires principalement, même si certains identifient aussi la création de classes spécifiques dans les collèges. Le public présentant un handicap est aussi régulièrement cité.

On remarquera que ces axes sont ceux soutenus par les politiques publiques des années concernées par l'écriture du projet, indiquant la connaissance des dirigeants.

Malheureusement, les dossiers ne permettent d'avoir accès qu'à une déclaration d'intention, mais à ce stade ils ne permettent pas d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs envisagés.

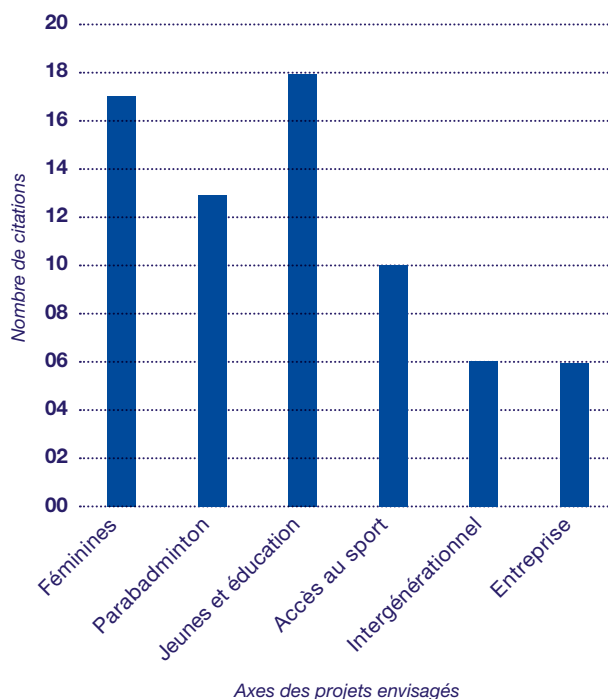


Figure 8 : Les axes envisagés par les clubs au sein de leur projet



# ENSEIGNEMENTS

**PASSER DE LA PROJECTION À LA RÉALITÉ EST TOUJOURS SOURCE D'INQUIÉTUDE INITIALE. LA VOLONTÉ AFFICHÉE DU SOUTIEN DES CLUBS PAR LE PEC ÉTAIT DE RÉDUIRE CETTE INQUIÉTUDE À TRAVERS CE MESSAGE FORT PORTÉ PAR LA FÉDÉRATION. L'ANALYSE BUDGÉTAIRE MONTRE ET CONFORTE LA DYNAMIQUE DE L'ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI. DE MÊME, L'ANALYSE DE LA STABILITÉ DES SALARIÉS ET L'ANALYSE DU PROJET DES CLUBS PROPOSENT ÉGALEMENT UN REGARD POSITIF.**

## 6.1

### DES BUDGETS DYNAMIQUES POUR L'EMPLOI

#### 6.1.1

##### Une augmentation des dépenses et des subventions

Le premier constat est une augmentation conséquente des dépenses prévisionnelles et réalisées dans les clubs soutenus par le PEC au fur et à mesure des années, plaçant notamment pour une volonté de pérennisation de l'emploi (Figure 9). L'écart est de 38,5% pour le prévisionnel et de 80,4% pour le réalisé.

On remarque également que les dépenses réalisées en année N+2 et N+3 sont supérieures de 10 à 20% aux dépenses prévisionnelles. Une explication possible est la dynamique enclenchée par l'engagement dans l'emploi.

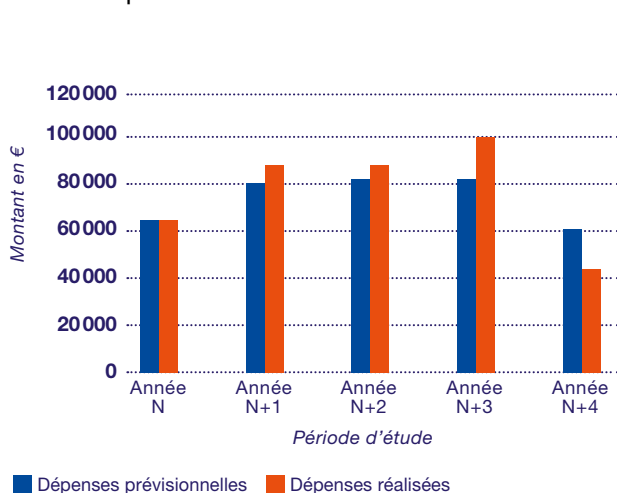


Figure 9 : Comparaison des moyennes des dépenses prévisionnelles et réalisées au cours de la période d'étude

De même, les demandes de subvention s'élèvent avec les années pour assurer la fonctionnalité de l'emploi au sein du club (Figure 10).

Tous les écarts entre le réalisé et le prévisionnel sont positifs, ce qui est un bon signe de la dynamique enclenchée par les clubs auprès des partenaires.

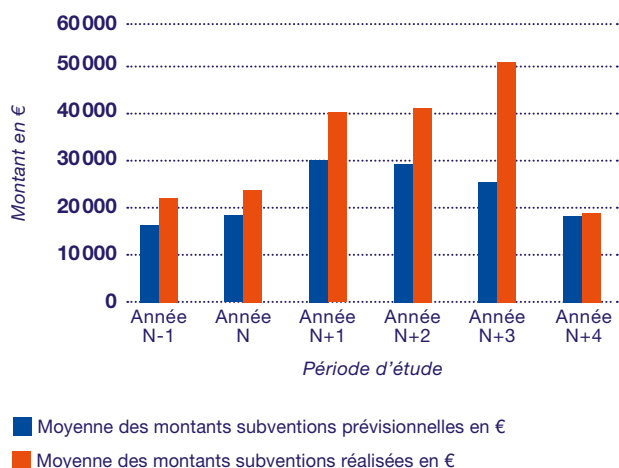
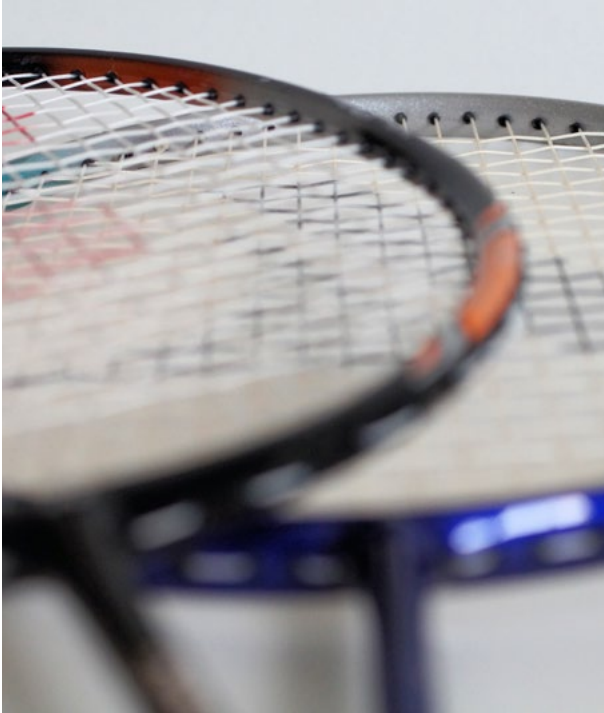


Figure 10 : Comparaison des montants des subventions prévisionnelles et effectivement perçus par les clubs en fonction des années de la période d'étude



L'analyse en pourcentage des subventions dans les budgets prévisionnels et réalisés indiquent une place légèrement plus conséquente dans la réalité que dans la prévision (Figure 11). Elle peut conforter la dynamique auprès des partenaires exprimés plus haut, principalement publics, mais également la difficulté de trouver d'autres sources de financement

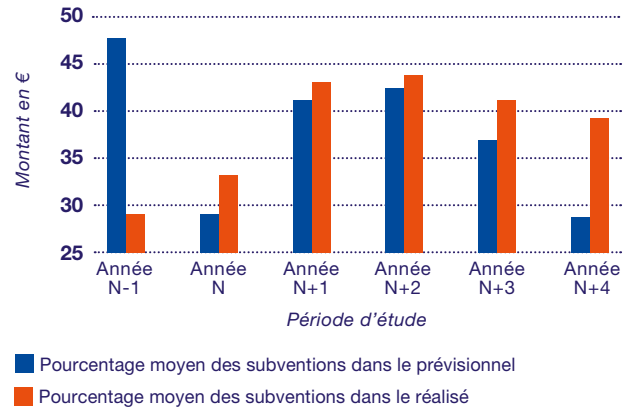


Figure 11 : Comparaison des pourcentages moyens des subventions dans les dépenses prévisionnelles et réalisées des clubs soutenus par le PEC

### 6.1.2

#### Des clubs aux profils budgétaires très divers

Si cette analyse globale est plutôt encourageante, l'analyse cas par cas, club par club, révèle des dynamiques très différentes. Certains clubs ont des augmentations très conséquentes de leur budget pendant que d'autres évoluent plus modestement.

Certains évoluent une fois au cours des années puis stagnent pendant que d'autres ont une évolution constante au cours de ces mêmes années.

De même sur les capacités respectives d'aller chercher les subventions. Les Figure 12 et Figure 13 montrent cette diversité.

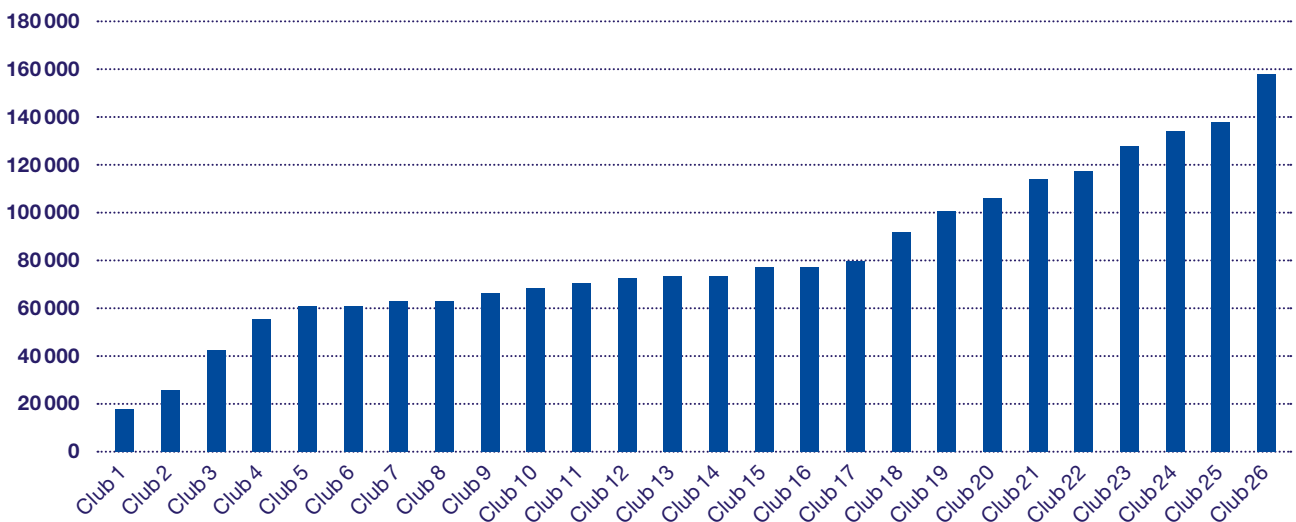


Figure 12 : Hétérogénéité des budgets prévisionnels des clubs en année N+2

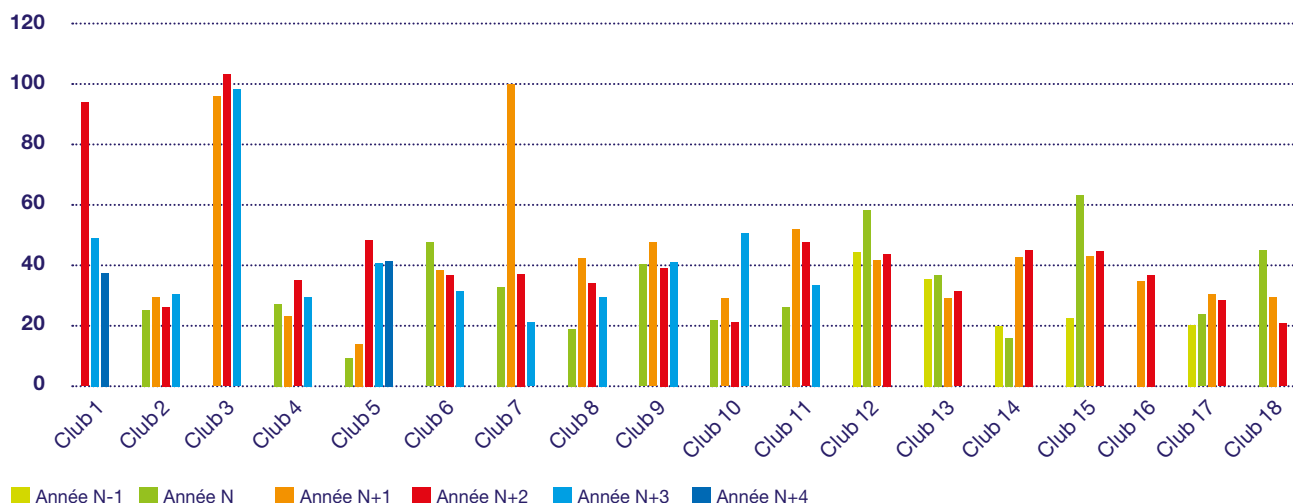


Figure 13 : Pourcentage du montant des subventions dans les dépenses réalisées par les clubs en fonction des années de la période d'étude

## 6.2 LA STABILITÉ DE L'EMPLOI

Si la partie financière est une part majeure de la poursuite de l'engagement dans l'emploi, la stabilité de celui-ci intervient aussi dans une dynamique qui se renouvelle.

A ce jour, la quasi-totalité des clubs sont restés dans l'emploi, malgré les vicissitudes des salariés qui pour certains ont changé soit de club, soit sont partis en dehors du badminton. Cela n'a pas empêché les dirigeants employeurs de renouveler leur confiance à un nouveau salarié. La différence est que si le premier engagement dans l'emploi peut amener à faire confiance et à accompagner un candidat qui se forme au DE JEPS, en revanche, le deuxième engagement porte plus souvent sur un candidat déjà formé.

Les dirigeants ont la gageure de garder attractive leur proposition d'emploi en faisant attention notamment à l'évolution salariale. C'est une vigilance nécessaire à avoir sous peine de voir se restreindre les volontés et les initiatives. D'ailleurs l'augmentation est en moyenne de 4,5% par an ce qui est largement supérieur à l'augmentation du coût de la vie, base première des augmentations salariales. Il pourrait être intéressant d'analyser plus finement cet aspect salarial en distinguant les situations des salariés. Il faudrait alors des données complémentaires telles que, par exemple, l'âge et l'ancienneté des salariés, la date d'obtention de leur diplôme et l'ancienneté du club dans l'emploi.

Aujourd'hui, les catégories de la CCNS les plus proposées sont la 3 et la 4, ce qui est convenable pour un premier emploi structuré d'un niveau DE JEPS. La dimension de responsabilité ne s'inscrit pas encore dans cette disposition, même si les clubs attendent que le salarié soit force de proposition.

Central dans l'enjeu de la professionnalisation, les salaires initiaux sont inférieurs en moyenne à 1500€ net par mois. La grande majorité des emplois analysés est issue des clubs d'autres régions que la région parisienne, il conviendra là aussi d'être vigilant à l'augmentation des salaires sous peine d'avoir des départs rapides pouvant engendrer un recul de la structuration car les salariés adopteront des attitudes plus avantageuses pour eux mais nettement moins profitable au développement du badminton.

Les missions proposées sont très diverses et parfois pléthoriques pour un seul salarié dans un club. Les intitulés des postes s'en ressentent, tant ils sont divers, révélant la difficulté de cerner avec précision les attendus des missions confiées aux salariés. La jeunesse de la professionnalisation, en dehors des heures classiques d'encadrement, notamment focalisées sur les jeunes et la performance, peut expliquer ces flous et confusions.





## 6.3 UNE DYNAMIQUE D' ACTIONS ENCLENCHÉE

---

### 6.3.1 Des projets de clubs qui se formalisent

Il est mis en avant depuis de nombreuses années, l'absence de projets dans les clubs. Aucune référence ne vient étayer cette affirmation largement reprise. L'analyse des clubs soutenus par le PEC permet d'avoir une appréciation concrète de ce que les clubs peuvent formaliser et proposer à leurs adhérents.

La lecture des dossiers montre qu'un grand nombre de clubs ont formalisé un projet. Certains avouant même que l'initiative du PEC leur a permis cette formalisation.

Les objectifs, l'élargissement des publics concernés et le nombre d'actions proposées ne sont pas toujours énoncés clairement, mais non seulement l'effort est à noter, mais il permet également de faire ressortir une belle dynamique tant les projections sont denses et ambitieuses.

Les actions envisagées les plus citées sont la construction de liens avec le monde scolaire tant

dans les écoles primaires, pour promouvoir le badminton auprès des plus jeunes, que dans les collèges, même s'ils apparaissent dans une moindre mesure, afin de renforcer les capacités d'entraînement pour les plus motivés des joueurs.

La deuxième piste largement abordée concerne le public féminin. L'atout de la mixité du badminton doit perdurer, mais l'attractivité actuelle pour les femmes ne semble plus être à la hauteur de leurs attentes tant en termes de convivialité que de compétition. Aussi les clubs envisagent-ils des actions spécifiques, promotionnelles d'une part, et de fidélisation d'autre part, notamment en introduisant le Fit'minton ou en promouvant des entraînements et des compétitions exclusivement féminins.

Mais le problème de cette facette de l'analyse de l'impact du soutien de l'emploi est l'absence de résultats de ce qu'ont réellement mis en œuvre les clubs. Dans quelle mesure le salarié a-t-il permis les mises en place prévues ?

### 6.3.2

#### Des indicateurs de dynamisme à travailler

##### — Le nombre de licenciés

Un attendu classique des clubs qui s'engagent dans l'emploi est une augmentation de leur nombre de licenciés. Or généralement nombre de clubs sont déjà proches d'une certaine saturation lorsqu'ils envisagent l'emploi. C'est aussi parce que les bénévoles fortement investis font déjà beaucoup de choses et qu'ils n'arrivent à les assumer sereinement.

L'analyse du nombre de licenciés montre une grande variabilité en fonction des clubs allant de -121 à +174. Mais la moyenne est à +5, montrant que cette attente de l'augmentation n'est pas un objectif forcément aussi opportun que prévu.

On notera que le nombre de clubs ayant une augmentation est supérieur à celui qui voit une baisse. En matière d'explication, peut-être que les clubs n'ont pas conscience de leur dynamisme et pensent qu'ils peuvent faire mieux avec la seule arrivée d'un salarié. Peut-être faut-il qu'ils envisagent une restructuration plus profonde de leur organisation pour être en mesure d'accueillir plus de licenciés.

##### — Le nombre de jeunes

L'analyse du nombre de jeunes est précaire en raison de données peu nombreuses et nullement représentatives des licenciés de la FFBaD. Elle montre cependant une tendance à l'augmentation, même modeste. Elle est cependant intéressante car c'est une tranche d'âge qui doit apprendre non seulement à jouer au badminton mais également le duel, notamment en venant se confronter lors des tournois organisés par les clubs ou les comités.

##### — Le nombre de compétiteurs

Là aussi, cette analyse ne doit pas être considérée comme extrapolable à l'ensemble des licenciés de la FFBaD. La hausse modeste des compétiteurs dépasse celle des non compétiteurs. Cette donnée rejoint la précédente dans l'expression du duel que doit déclencher la pratique du badminton.

##### — Les labellisations

La labellisation « école française de badminton » n'est pas probante pour observer la dynamique d'un club. Il serait peut-être intéressant d'analyser le nombre de points réellement obtenus par les clubs, mais globalement le nombre d'étoiles ne permet pas d'apprécier une quelconque différence.

Est-à-dire que les clubs ont du mal à structurer encore plus leur école de jeunes, reprenant ainsi l'argument que les clubs doivent envisager d'autres angles d'organisation et de structuration ?

Ou bien le temps nécessaire pour construire une école de jeunes d'ampleur plus élevée demande plus de temps que ce qui est envisagé au départ ?

La labellisation « Club Avenir » est intéressante à évaluer. D'un côté elle est sûrement une autre facette du dynamisme des clubs sur tous les fronts de l'emploi et de la performance. Cependant, cette labellisation est parfois obtenue avant le soutien de l'emploi. On ne peut donc en déduire une quelconque influence. Ceux qui obtiennent cette labellisation après le soutien de l'emploi interrogent sur le lien entre les deux. Il faudrait une analyse plus approfondie de l'évolution du club pour l'appréhender.

Enfin, une interrogation du même ordre se pose pour les clubs qui conservent ce label plusieurs années. Le soutien pour la pérennisation de l'emploi ne serait-il pas un vecteur de conservation du label ? Peut-être faudrait-il rentrer plus dans le détail des critères d'obtention du label car deux voies sont possibles. Celle de la performance d'un jeune et celle de la structuration pour être en mesure de répondre aux exigences de la labellisation. Dans les deux cas, un emploi est incontournable, tant le volume d'entraînement est conséquent et ne peut s'appuyer ni sur des bénévoles ni sur un entraîneur occasionnel.

La labellisation ECOBAD des clubs pourrait également être une voie d'appréciation de l'engagement des clubs dans la dynamique du projet fédéral. Mais aujourd'hui comment la relier à l'engagement des clubs dans l'emploi ? D'autant que 7 clubs ont reçu ce label en 2018 mais que sa jeunesse ne permet pas d'analyse sur plusieurs années.

On le voit, l'analyse de l'évolution de la dynamique des clubs est difficile, voire impossible à l'heure actuelle, en s'appuyant sur des aspects qualitatifs d'un emploi salarié à temps plein. Pourtant une étude du CNOSF\* indique un taux de satisfaction très élevé des dirigeants employeurs tant dans la capacité de considération de tous les adhérents du club que dans la mise en œuvre de projets qui sinon n'auraient pas été initiés.

\* Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives ?  
CNOSF/DLA. Rapport d'étude. Septembre 2017

# CONCLUSION

## L'ANALYSE DU PEC PERMET D'ÉCLAIRER L'IMPORTANCE DU SOUTIEN FINANCIER DES CLUBS VOULANT S'ENGAGER DANS L'EMPLOI SALARIÉ À TEMPS PLEIN.

Au plan budgétaire, les évolutions en année N+2 et N+3 sont manifestes et montrent tout le travail réalisé par les dirigeants pour envisager et faire vivre l'emploi engagé. Si le soutien fédéral ne peut à lui seul être le garant de l'emploi et de sa pérennisation, en revanche, il contribue fortement à la dynamique collective des acteurs (CNDS, Région, département...) pour favoriser et soutenir l'emploi. L'augmentation des montants des subventions au cours des années de la période d'étude en atteste. C'est un des cœurs de la problématique et les résultats sont encourageants.

En termes d'impact sur la dynamique des clubs, cette étude montre une modeste augmentation des licenciés, des compétiteurs, des jeunes et des compétiteurs jeunes. S'il est agréable de voir des données positives au final, il convient de rester prudent sur l'interprétation qui peut en être donnée.

Les dirigeants ont réussi la formalisation et la projection plus précise de leur budget pour envisager une pérennisation de l'emploi. D'ailleurs, des documents sont construits ici ou là pour accompagner les dirigeants des clubs. Ils ont pu ainsi passer d'emplois précaires, très partiels qui ne demandaient pas un investissement fort, à des emplois temps plein conférant une vraie dimension d'employeur.

Il ressort cependant de cette étude que les dirigeants doivent faire face à plusieurs facettes peu ou pas considérées aujourd'hui.

Une formalisation des missions souhaitées pour le salarié. En effet, souvent, les fiches de poste actuelles sont très riches en missions mais peu réalistes en termes pratiques. Cet exercice permet aux dirigeants de mieux appréhender le temps de travail et l'organisation de ce temps de travail salarié dans une dynamique annualisée.

L'attractivité salariale est nécessaire aujourd'hui. La professionnalisation prend une place de plus en plus importante depuis la mise en place des premières promotions DE JEPS et DES JEPS en 2010. L'évolution de ces salaires est une réflexion cruciale si nous voulons garder nos salariés. Il est important qu'ils puissent se projeter dans une évolution de leur exercice professionnel.

Si les dirigeants des clubs attendent du salarié une augmentation du nombre de licenciés et une élévation du niveau de performances des jeunes et des équipes du club, d'autres indicateurs méritent d'être mis en avant. L'acquisition de labels est une première piste. Mais comment appréhender à partir d'analyses qualitatives les apports d'un salarié pour l'ensemble de leurs adhérents ? Concrètement sur les thèmes de la convivialité, de l'intergénérationnelle etc... Ces indicateurs seront d'autant plus importants pour faire valoir ses forces territorialement.

Peut-être serons-nous alors plus en mesure de mieux rendre compte de la solidité des clubs de la fédération française de badminton.

Deux éléments viendront enrichir la réflexion. Le premier est une deuxième enquête portant sur les années de soutien 2016 et 2017 qui débute.

Le deuxième est le nouveau Plan Emploi Fédéral (PEF) établi pour mieux prendre en compte les finalités de l'emploi avec notamment une mise en avant de l'accompagnement de proximité qui se révèle nécessaire aujourd'hui pour proposer un soutien récurrent au club. Non plus seulement financièrement, mais aussi sur la dimension qualitative d'organisation et de structuration. Cet accompagnement plus étroit du niveau national au niveau local sera également une force pour une meilleure évaluation du soutien fédéral à l'emploi dans les différentes structures.



**FFBad**

Fédération Française  
de Badminton

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON  
9-11 avenue Michelet - 93583 Saint-Ouen Cedex - T 01 49 95 07 07  
[www.ffbad.org](http://www.ffbad.org)