

**PLAN EMPLOI CLUB**  
IMPACTS DES EMPLOIS SOUTENUS  
DE 2016 À 2018  
BILAN DES 5 PREMIÈRES ANNÉES

**RAPPORT  
D'ÉTUDE**

**N°6**



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, les autres fédérations mènent des travaux sur l'emploi et la formation, mettent en place des dispositifs dans ce secteur. Pister et recueillir ces initiatives enrichiront 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 passe 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 DESJEPS** – DEJEPS – 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 FFBaD

La contribution de stagiaires

L'externalisation de commandes

...

**FRÉDÉRIC  
DOR**

FORMABAD  
JANVIER 2022



RAPPORT  
D'ÉTUDE N°6

**PLAN EMPLOI CLUB**  
IMPACTS DES EMPLOIS SOUTENUS  
DE 2016 À 2018  
BILAN DES 5 PREMIÈRES ANNÉES

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>PRÉAMBULE</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CLUBS SOUTENUS PAR LE PEC</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>PÉRENNITÉ DE L'EMPLOI</b>	<b>12</b>
3.1	Création ou modification de l'emploi	12
3.2	Les caractéristiques des salariés	13
3.3	Les salaires	13
<b>4</b>	<b>IMPACT ÉCONOMIQUE DU PEC</b>	<b>14</b>
4.1	Du budget prévisionnel au budget réalisé	14
4.2	Des subventions prévues aux subventions perçues	15
<b>5</b>	<b>IMPACT DE L'EMPLOI SUR LA DYNAMIQUE DU CLUB</b>	<b>17</b>
5.1	La dynamique des adhérents	17
5.2	La dynamique des labels	18
5.3	La dynamique des activités proposées dans le club	19
<b>6</b>	<b>ENJEUX ISSUS DES 5 ANNÉES DU PEC</b>	<b>20</b>
6.1	Les enjeux financiers	21
6.2	Les enjeux humains	21
6.3	Les enjeux du projet de club	22
<b>7</b>	<b>CONCLUSION: UN SOUTIEN NÉCESSAIREMENT PLUS CIBLÉ</b>	<b>23</b>



# RÉSUMÉ

## 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.

### LES CONCLUSIONS TIRÉES D'UNE PREMIÈRE ÉTUDE ONT MONTRÉ QU'À CE JOUR, CE SOUTIEN A PERMIS LA PÉRENNISATION DE L'EMPLOI TRADUIT PAR DES INDICATEURS BUDGÉTAIRES EN HAUSSE INCLUANT UNE AUGMENTATION DES SUBVENTIONS.

### CETTE PROFESSIONNALISATION PERMET DE GARDER ET RENFORCER LA DYNAMIQUE MISE EN PLACE PAR LES BÉNÉVOLES.

La nouvelle enquête a été conduite selon le même protocole. 48 clubs ont été soutenus entre 2016 et 2018, dont 37 ont répondu au questionnaire. Toutes les régions sont concernées. 16 clubs ont créé leur premier emploi. Tous les salariés sauf 2, sont en CDI à temps plein et une majorité d'entre eux, 22, sont en groupe 4 de la CCNS. Plus d'1/3 de ces salariés ont une double mission d'encadrement et d'agent de développement, compétences acquises dans le cadre de la formation DE JEPS. Deux salariés sont sur un poste de responsable.

Côté budgétaire, les montants des budgets prévisionnels et réalisés augmentent en moyenne d'environ 10 % par rapport à l'année de référence. Les subventions perçues sont supérieures de 10 % aux subventions prévues et représentent en moyenne 30 % du budget.

Tous les clubs soutenus ont une école de jeunes labellisée, dont 38 % d'entre eux ont vu leur nombre d'étoiles augmenter de 1 ou 2 unités et la moitié d'entre eux ont conservé le même nombre d'étoiles. La dynamique est plutôt intéressante. L'impact sur les licenciés est plus difficile à appréhender en raison de la pandémie qui a conduit à des modifications importantes de comportement des personnes. Enfin, tous les clubs sauf 1 font état d'un projet de club montrant une structuration et une formalisation importantes de leurs activités quotidiennes. Cependant, leurs présentations restent parfois succinctes voire superficielles et ne permettent pas d'appréhender ce qui se met réellement en place sur le terrain.

En combinant, les deux études réalisées, le bilan des 5 premières années du PEC est positif et fait ressortir 3 enjeux. Un enjeu financier se traduisant par une augmentation des budgets et des subventions. L'engagement dans la professionnalisation et sa pérennisation provoquent inmanquablement cette dynamique budgétaire. Le soutien de la fédération a souvent été un accélérateur et un garant de l'obtention des subventions sollicitées par les clubs. Un enjeu humain émerge également, car si les clubs restent dans l'emploi, cela ne veut pas dire que ce sont les mêmes salariés qui poursuivent l'aventure. Les conditions de travail difficiles, les salaires qui n'augmentent pas et les missions mal cernées sont autant d'arguments de négociation qui révèlent la nécessité d'une meilleure compréhension et considération mutuelles. Un enjeu de formalisation plus aboutie d'un projet de club est manifeste. La première étape de conception est franchie et il convient de s'engager plus fermement sur celles de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Ce bilan met en lumière les évolutions nécessaires de ce plan emploi club qui devient le plan emploi fédéral sur deux pistes. La première est l'engagement dans un accompagnement de proximité des clubs sur ce chemin de la professionnalisation et surtout de sa pérennisation, en s'appuyant sur des emplois dédiés dans les comités départementaux. La deuxième est de favoriser l'émergence de projets de clubs ambitieux en s'appuyant sur un sujet structurant tel que le ParaBad, le sport santé etc...

# 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 ÉTAIT 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.

Une première analyse menée en 2018 et publiée en mars 2019<sup>1</sup> a porté sur les soutiens accordés à 38 clubs en 2014 et 2015. Les conclusions tirées ont été les suivantes :

- À ce jour, les 27 clubs répondants de cette première enquête sont restés dans l'emploi, et les salariés sont à temps plein sauf deux, avec une durée du travail modulée sur l'année.
- Le métier d'éducateur sportif est celui qui ressort le plus (17 salariés). Pourtant les missions sont très diverses d'un emploi à l'autre.
- Le salaire brut annuel passe de 19 248 à 21 886 € en 3 ans, soit une augmentation annuelle moyenne de 879 €. En brut mensuel, le salaire augmente de 1 604 € à 1 824 €.
- Les budgets des clubs augmentent conséquemment 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, avec de fortes disparités entre les clubs.
- Si le PEC a permis à de nombreux clubs de formaliser un projet pour mieux fédérer les licenciés, les impacts de l'embauche d'un salarié sur la dynamique des clubs se voient difficilement. Les indicateurs classiques que sont le nombre de licenciés et leur taux de renouvellement, le nombre de compétiteurs et la qualité de l'école de jeunes restent stables au cours des années. L'hypothèse forte qui ressort est que la professionnalisation permet de solidifier et de garder la dynamique que les bénévoles seuls ne peuvent plus assumer en raison d'un investissement qui devient trop fort.

Ces premiers enseignements sont intéressants et traduisent la volonté d'une professionnalisation structurée et structurante. L'analyse du soutien porté pour les années 2016 à 2018 va-t-elle conduire à une même conclusion, renforçant ainsi cette première impression très positive ?

Le présent rapport ne va pas être construit de la même manière que le premier. Il paraît plus intéressant d'apporter une description rapide des éléments ressortant de l'analyse des trois années 2016-2018, puis dans un deuxième temps de porter une appréciation d'ensemble des cinq années du PEC puisque 2019 est l'année d'évolution du PEC en PEF (Plan Emploi Fédéral) avec des priorités différentes notamment sur l'accompagnement des comités dans leurs actions de proximité.

Ce regard sur la durée totale du PEC s'attardera sur les enjeux déjà identifiés par le travail précédent :

- Les clubs soutenus font-ils perdurer l'emploi ? sont-ils attractifs pour les salariés (les salariés restent-ils) ? Y a-t-il eu une évolution salariale, d'intitulé du poste, de classification CCNS ?
- 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 ?
- Quels impacts ces soutiens ont-ils eu sur les dynamiques des clubs : nombre de licenciés, nombre de compétiteurs, qualité de l'école de jeunes, accueil ou prise en charge d'une plus grande diversité des publics, projet de club mieux formalisé ou formalisation d'un projet de club ?

1. Frédéric Dor : *Impacts des emplois soutenus en 2014 et 2015 par le plan emploi club – analyse économique et de la dynamique des clubs*. Rapport d'étude n°2. Mars 2019



Il a semblé naturel de reconduire les modalités de l'enquête en deux parties. La première, à l'aide d'un questionnaire adressé sous format Excel aux présidents des clubs concernés, a permis de recueillir des données portant sur l'emploi et les budgets :

- le salarié : date d'embauche, salaires annuels, classification 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.

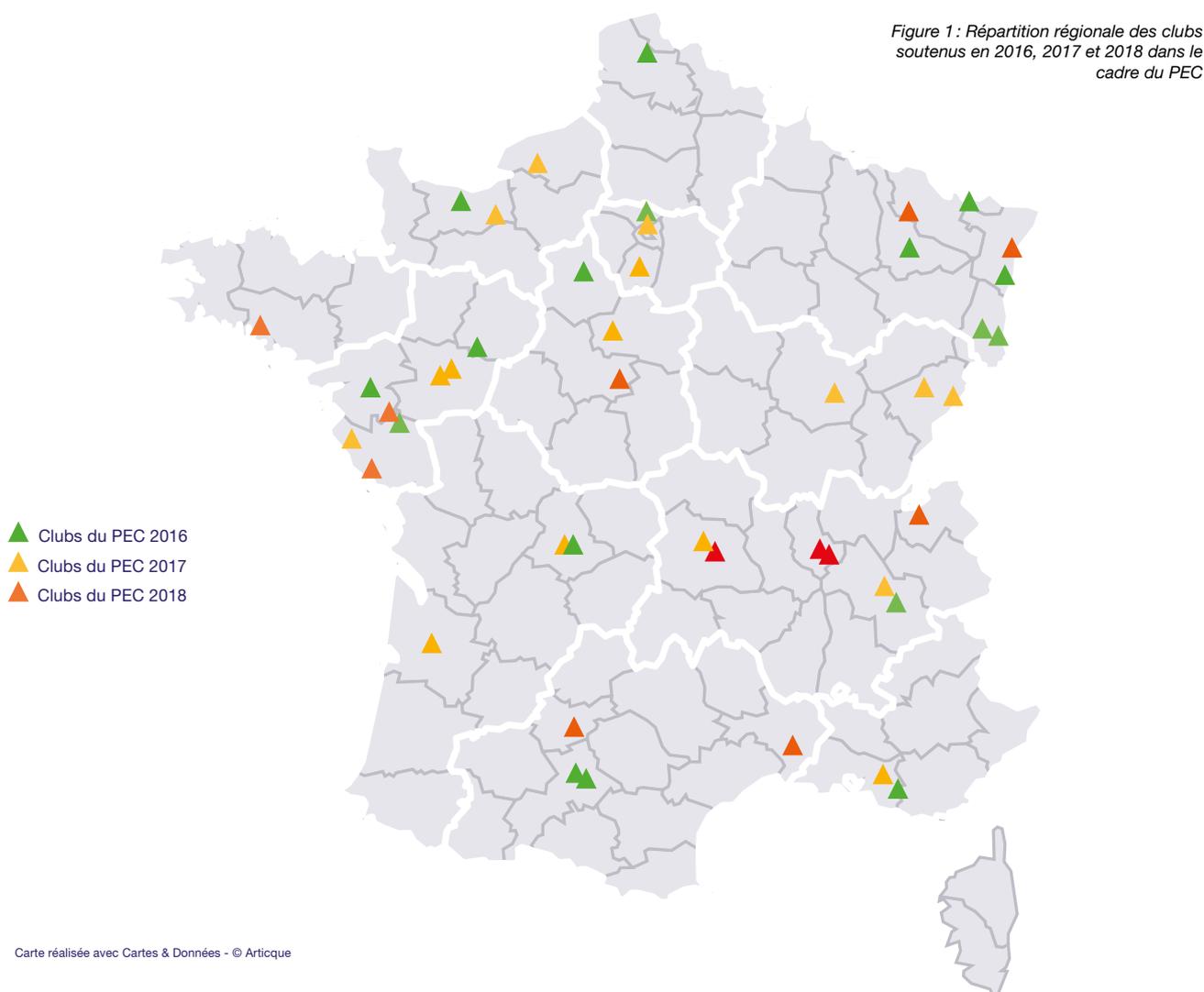
La période d'étude s'étend de l'année antérieure à la première année de soutien, jusqu'à l'année N+3, année de fin du soutien.

# CLUBS SOUTENUS PAR LE PEC

**LE NOMBRE DE CLUBS SOUTENUS EN 2016, 2017 ET 2018 EST DE 48 DONT 37 ONT RÉPONDU PENDANT QUE DES DONNÉES PARTIELLES ONT PU ÊTRE RECUEILLIES POUR 7 AUTRES (TABLEAU 1). LA PRÉVISION ÉTAIT DE 60 CLUBS SOUTENUS PENDANT CES TROIS ANNÉES, MAIS QUELQUES CLUBS ONT ÉTÉ AMENÉS À DÉCALER OU ANNULER LE SOUTIEN NOTAMMENT LORSQUE LE CANDIDAT A FAIT DÉFECTION AU DERNIER MOMENT.**

La répartition régionale des clubs, en agrégeant les trois années, montre que toutes les régions ont au moins un club soutenu ; et même 8 pour la région Auvergne Rhône Alpes (Tableau 1).

Un regard complémentaire montre que ces clubs sont localisés dans 33 Comités, dont 10 ont deux représentants et un, le Bas-Rhin, trois représentants.



LIGUES	CLUB PEC 2016	CLUB PEC 2017	CLUB PEC 2018
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	BADMINTON CLUB MOULINS AVERMES YZEURE	GROUPEMENT EMPLOYEUR RIOM BADMINTON CLUB	BADMINTON ANNEMASSE AGGLO
	GRENOBLE ALPES BADMINTON	PAYS VOIRONNAIS	BADMINTON CLUB D'OULLINS
			ENTENTE NORD-EST DE L'AIN DE BADMINTON
			GROUPEMENT EMPLOYEUR BADMINTON SUD 63
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ		BADMINTON BAUME LES DAMES DOUBS CENTRAL BADMINTON CLUB DIJON 21	
BRETAGNE	FLUME ILLE BADMINTON		
CENTRE VAL DE LOIRE		BADMINTON PASSION MAINVILLIERS	ASSOCIATION BADMINTON SALBRIS
		CERCLE LAÏQUE DES TOURELLES D'ORLÉANS	
GRAND EST	ENTENTE SPORTIVE DE BADMINTON	ASL ROBERTSAU	METZ BADMINTON
	TSB JARVILLE	COLMAR BADMINTON RACING	ASPTT STRASBOURG
		KOGENHEIM STRASBOURG HAUTEPIERRE BADMINTON CLUB	
HAUTS DE FRANCE	LE VOLANT AIROIS	LAON BADMINTON	
ILE DE FRANCE	ÉCOLE BADMINTON PARIS SPORT 12	BADMINTON CLUB COURBEVOIE	BADMINTON SUD ESSONNE
NOUVELLE AQUITAINE	ASSOCIATION SPORTIVE BADMINTON 87 LIMOGES	UNION SPORTIVE TALENCE BADMINTON	
		BADMINTON CLUB DE ISLE	
NORMANDIE	BADMINT'IFS	PAYS D'AUGE BADMINTON	
		LILLEBONNE	
OCCITANIE	SAINT-ORENS BADMINTON		GROUPEMENT EMPLOYEUR TARN-ET-GARONNE
	VOLANT CLUB TOULOUSAIN		OLYMPIQUE BADMINTON CLUB
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	AURIOL ROQUEVAIRE BADMINTON	AIX UNIVERSITÉ CLUB BADMINTON	CLUB BADMINTON DE NICE
PAYS DE LA LOIRE	UNION DES SPORTS FLÉCHOIS BADMINTON	ASSOCIATION SPORTIVE ET CULTURELLE DE SAINT-BARTHÉLEMY	BADMINTON CLUB CLISSONNAIS
	BADMINTON CLUB TERRES DE MONTAIGU	GROUPEMENT EMPLOYEUR ANGERS LOIRE BADMINTON	ÉTOILE SPORTIVE DU MARAIS BADMINTON
		ORVAULT BADMINTON CLUB	SABLES D'OLONNE BADMINTON 85

Tableau 1: Liste des clubs ayant bénéficié du soutien du PEC entre 2016 et 2018

# PÉRENNITÉ DE L'EMPLOI

## 3.1

### CRÉATION OU MODIFICATION DE L'EMPLOI

Les données sont disponibles pour les clubs soutenus les années 2017 et 2018 (Tableau 2). On observe un certain équilibre entre les clubs qui se lancent pour la

première fois dans l'emploi et ceux qui font évoluer leur modèle ou qui s'engagent encore plus fortement avec la création d'un deuxième emploi.

	2017	2018
<b>CRÉATION D'UN 1<sup>ER</sup> EMPLOI</b>	9	7
<b>DÉJÀ DANS L'EMPLOI</b>	8	6
- <b>CRÉATION D'UN 2<sup>E</sup> EMPLOI</b>	4	3
- <b>TRANSFORMATION D'UN TEMPS PARTIEL OU D'UN CDD</b>	4	3
<b>TOTAL</b>	20	14

Tableau 2: Nombre de création ou d'évolution de l'emploi dans les clubs soutenus par le PEC en 2017 et 2018.



## 3.2

### LES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS

Parmi les clubs des années 2016-2018, les salariés en formation, dont un en DESJEPS, sont moins nombreux que ceux déjà ou entrant dans l'emploi. Ils sont tous en CDI sauf 2. 1/3 est soutenu par le CNDS emploi. La majorité d'entre eux (22) sont en groupe 4 de la CCNS; ils sont 14 en groupe 3, 2 en groupe 2 et 3 en groupe 5. On peut s'interroger sur ceux qui sont en groupe 2, même s'ils sont en formation. D'autant plus qu'un CQP, premier niveau de diplôme professionnel est réglementairement positionné en groupe 3. La règle du soutien dans le cadre du PEC a d'ailleurs évolué puisque, depuis 2018, le candidat doit obligatoirement être positionné au minimum en groupe 3.

Les intitulés des postes (Tableau 3) montrent que plus d'1/3 des salariés sont dans des missions mettant en jeu les deux versants des compétences d'un DEJEPS :

entraîneur et chargé de développement. À côté, 7 sont agents de développement et 23 présentent le seul statut d'encadrant décliné sous plusieurs formes : entraîneur, éducateur sportif et même animateur ; l'un d'entre eux a également une fonction de formateur. Enfin, 2 sont identifiés d'emblée avec des responsabilités.

Cette diversité laisse quelque peu perplexe et montre l'instabilité du métier pour deux raisons. D'une part, elle traduit un mélange des missions confiées qui vont de l'éducateur à l'entraîneur, en passant par quelques éléments de développement. Il faut ensuite que l'encadrant s'y retrouve. D'autre part, elle interroge sur la représentation du métier par les dirigeants employeurs. On ne peut que suggérer un temps de réflexion en amont pour bien qualifier le poste proposé.

INTITULÉS DES POSTES	
AGENT DE DÉVELOPPEMENT/ENTRAINEUR	7
CADRE TECHNIQUE ET DÉVELOPPEMENT	1
EDUCATEUR HAUT NIVEAU ET DÉVELOPPEMENT	1
EDUCATEUR SPORTIF CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT	1
ENCADRANT ET CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT	1
ENTRAINEUR CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT	1
AGENT DE DÉVELOPPEMENT	7
ANIMATEUR SPORTIF	1
ASSISTANT SPORTIF	1
CADRE TECHNIQUE	1
EDUCATEUR SPORTIF	10
EMPLOI SPORTIF POLYVALENT	1
ENCADRANT	1
ENTRAINEUR	6
ENTRAINEUR DE BADMINTON ET FORMATEUR	1
RESPONSABLE SPORTIF	1
RESPONSABLE TECHNIQUE	1
TOTAL	43

Tableau 3 : Répartition des intitulés des postes pourvus par le Plan Emploi Club entre 2016 et 2018.

## 3.3

### 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. Cependant, dans le cas présent, aucune augmentation salariale n'est notée de l'année N+1 à l'année N+3, le montant

restant aux alentours de 19650€. L'année N n'est pas considérée car les employés prévus sont dans des situations très différentes, notamment pour un certain nombre en apprentissage, période de formation pendant laquelle les salaires sont fixés en fonction de l'âge.

# 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 DANS CE BUDGET, DU MONTANT DES SUBVENTIONS PRÉVUES ET PERÇUES. LE PRÉVISIONNEL EST UNE TRADUCTION DE 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

### DU BUDGET PRÉVISIONNEL AU BUDGET RÉALISÉ

Les données recueillies sont parcellaires et sujettes à caution. Par exemple, le minimum dans les dépenses réalisées est de 22 200 €, ce qui correspond peu ou prou au salaire annuel d'une personne aux alentours du SMIC. En aucun cas il ne peut s'agir d'un budget global d'un club, car d'autres dépenses sont incontournables.

L'analyse ne peut donc qu'essayer de discerner des grandes tendances d'appréciation de ces budgets et du soutien proposé par la FFBaD. Que ce soit dans le prévisionnel ou dans le réalisé (Tableau 4 et Tableau 5), les montants médians augmentent très sensiblement en année N+1, respectivement 23,6 % et 37,2 % ;

en moyenne ces augmentations sont plus faibles soit 8,2 % et 12,8 %. Une augmentation supplémentaire de 6,2 % et 4,1 % est observée en année N+2. Les médianes sont en revanche en décroissance.

Comme pour les années du soutien en 2014 et 2015, les montants du réalisé sont supérieurs aux montants prévisionnels, allant jusqu'à plus de 70 000 € en année N+2, ce qui est un montant plutôt élevé et permettant d'envisager avec sérénité la pérennisation de l'emploi. En effet, les salaires étant légèrement inférieurs à 20 000 €, ils représentent environ 28 % du budget total, soit une proportion nettement inférieure au 50 % généralement pris comme repère.

	MIN	MÉDIANE	MOYENNE	MAX
BUDGET ANNÉE N-1		34 757	58 385	336 250
BUDGET ANNÉE N	8 000	42 927	61 363	351 100
BUDGET ANNÉE N+1	22 200	53 075	66 417	352 300
BUDGET ANNÉE N+2	11 143	50 900	70 523	355 400
BUDGET ANNÉE N+3	11 500	43 000	64 093	432 000

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

	MIN	MÉDIANE	MOYENNE	MAX
BUDGET ANNÉE N-1	4 600	41 107	59 518	301 981
BUDGET ANNÉE N	8 500	48 077	64 151	314 473
BUDGET ANNÉE N+1	22 200	65 963	72 346	323 498
BUDGET ANNÉE N+2	22 200	55 100	75 340	357 560
BUDGET ANNÉE N+3	22 200		115 996	379 831

Tableau 5: Budget annuel réalisé des clubs soutenus par le PEC de l'année N à l'année N+3



## 4.2 DES SUBVENTIONS PRÉVUES AUX SUBVENTIONS PERÇUES

L'analyse aurait été plus précise s'il avait été possible de distinguer la provenance des différentes subventions. Il n'est même pas toujours possible d'identifier si la subvention fédérale du PEC est considérée dans les déclarations effectuées. Aussi, il convient de rester prudent sur les interprétations au-delà des montants globaux analysés.

Malgré cela, les subventions perçues sont 10% au-dessus des subventions prévues (Tableau 6 et Tableau 7). En moyenne, elles augmentent de 20% entre l'année N-1 et l'année N, puis restent stables. L'écart entre le minimum et le maximum est éloquent et révèle une grande diversité de situation

dans les clubs. Le montant moyen est de l'ordre d'un salaire annuel brut pouvant laisser penser que l'aide à l'emploi est au cœur des demandes des clubs. On notera que la moyenne des montants perçus en année N+3 évolue nettement de plus de 30% par rapport aux années précédentes. Ce constat est identique à celui rapporté par l'analyse des années de soutien 2014 et 2015. La dynamique des subventions est intéressante puisqu'on aurait pu s'attendre à une diminution du montant des subventions, notamment parce que celles liées à l'emploi arrivent à échéance à ce moment-là. Peut-être serait-il intéressant de creuser ce point.

	MIN	MÉDIANE	MOYENNE	MAX
BUDGET ANNÉE N-1		8 388	16 925	98 500
BUDGET ANNÉE N	5 000	16 500	20 216	97 800
BUDGET ANNÉE N+1	3 000	16 000	19 636	102 500
BUDGET ANNÉE N+2	3 000	15 500	21 970	106 100
BUDGET ANNÉE N+3	3 000	12 425	19 700	120 700

Tableau 6: Montant subventions prévisionnelles des clubs soutenus par le PEC de l'année N à l'année N+3

	MIN	MÉDIANE	MOYENNE	MAX
BUDGET ANNÉE N-1		9 138	17 393	100 229
BUDGET ANNÉE N	5 000	16 344	21 193	95 157
BUDGET ANNÉE N+1	3 000	17 550	22 669	125 563
BUDGET ANNÉE N+2		17 603	22 437	113 508
BUDGET ANNÉE N+3	5 000	10 000	32 777	130 383

Tableau 7: Montant subventions perçues des clubs soutenus par le PEC de l'année N à l'année N+3

Au-delà des chiffres bruts des montants des subventions perçues, il est nécessaire d'en comprendre la place au sein du budget des clubs. Le Tableau 8 rapporte les pourcentages moyens de ces subventions dans le budget des clubs. Un repère classiquement retenu est celui de 30%, en deçà duquel il est considéré

une certaine indépendance. L'ensemble des pourcentages sont autour de ce repère, montrant plutôt une indépendance qu'une dépendance. Ces données laissent plutôt présager d'une solidité budgétaire et donc d'une position favorable face à l'emploi.

PEC ANNÉE 2016 - 2018		PEC ANNÉE 2014 - 2015
	% DU BUDGET PRÉVISIONNEL	% DU BUDGET RÉALISÉ
AANNÉE N-1	26 ± 20,2	23,5 ± 15,8
ANNÉE N	32,1 ± 27	31,7 ± 29,5
ANNÉE N+1	27,4 ± 21,2	30,1 ± 22
ANNÉE N+2	28,5 ± 34,9	32,2 ± 19
ANNÉE N+3	22,5 ± 31,7	
		34,9
		34
		40,9
		44,6
		43,1

Tableau 8 : Pourcentage moyen des subventions dans le budget prévisionnel et réalisé des clubs soutenus entre 2016 et 2018

On ne peut s'empêcher d'un regard plus précis appréciant les disparités entre les clubs. L'écart-type est une mesure de la dispersion autour de la moyenne et révèle ainsi leur disparité. Ces écarts-types sont larges repérant des situations contrastées et tempérant ainsi l'interprétation à partir de la seule moyenne. Plusieurs clubs dépassent les 50% signant une dépendance forte aux subventions. Le modèle économique mérite d'être revu pour ces clubs là si on veut envisager une pérennisation de l'emploi et donc de la dynamique

du club. Mais peut être cette situation n'est-elle que passagère, car le club a mobilisé l'ensemble de ses partenaires pour se construire un capital permettant de voir l'avenir avec sérénité plutôt que de naviguer à vue chaque année. On notera d'ailleurs que les clubs soutenus en 2014 et 2015 avaient une dépendance supérieure de plus de 10 points et pourtant ils sont toujours dans l'emploi aujourd'hui. C'est peut-être un passage obligé traduisant une préparation des années suivantes.



# IMPACT DE L'EMPLOI SUR LA DYNAMIQUE DU CLUB

PLUSIEURS INDICATEURS PEUVENT PERMETTRE D'APPRÉHENDER  
L'IMPACT DE L'EMPLOI SUR LA DYNAMIQUE DU CLUB.  
ILS SE RÉPARTISSENT EN TROIS CATÉGORIES :



## La dynamique des adhérents

- L'évolution du nombre de licenciés
- Le taux de renouvellement
- Le nombre de compétiteurs
- Le nombre et le pourcentage de jeunes

## La dynamique des labels

- L'évolution du nombre d'étoiles des écoles françaises de badminton (EFB)
- L'obtention du label Club Avenir
- L'obtention du label « EcoBad » ou « sport responsable »

## La dynamique des activités

- La diversité des actions pour renforcer l'accueil et la fidélité des publics

### 5.1

## LA DYNAMIQUE DES ADHÉRENTS

Le Tableau 9 rapporte les résultats de quelques indicateurs décrivant la dynamique des adhérents.

LICENCIÉS (DIFFÉRENCE EN NOMBRE)				RENOUVELLEMENT (DIFFÉRENCE EN %)		
	N+1	N+2	N+3	N+1	N+2	N+3
MÉDIANE	5	-5	3	-1	-2	-1
MOYENNE	6	3	10	-1	-2	0
MIN	-49	-79	-106	-16	-11	-10
MAX	105	128	173	8	7	13
JEUNES (DIFFÉRENCE EN %)				COMPÉTITEURS (DIFFÉRENCE EN %)		
	N+1	N+2	N+3	N+1	N+2	N+3
MÉDIANE	1	1		2,1	2,2	3,8
MOYENNE	1	2	1	1,8	3,5	3,0
MIN	-10	-10	-12	-11,9	-14,4	-15
MAX	17	20	21	29,9	29,1	28

Tableau 9 : Indicateurs de la dynamique des adhérents par rapport à l'année de référence

Les difficultés rencontrées par les clubs en raison de la crise sanitaire limitent les possibilités d'analyse de cette dynamique. En effet, l'année 2019-2020 a vu une première diminution du nombre de licenciés au sein de la fédération, notamment en fin d'année sportive, période des dernières licenciations. La saison 2020-2021, elle, a subi entièrement la pandémie, avec environ 30% de licenciation en moins.

Dans ces conditions, l'analyse de la variation du nombre de licenciés et de compétiteurs d'une part, et le renouvellement des licenciés d'autre part, est à prendre avec beaucoup de précautions. Il ressort

de ces chiffres une stagnation des licenciés et des compétiteurs au sein des clubs avec des écarts importants entre les clubs au regard du minimum et du maximum. Concernant le renouvellement, les variations sont faibles même si d'une année à l'autre, l'écart est conséquent mais rattrapé vite l'année d'après. La dynamique de la fidélisation a bien trop de facteurs influents pour s'arrêter au rôle de la seule professionnalisation à plein temps au sein du club.

Ces résultats rejoignent ceux obtenus à l'issue de l'analyse des clubs soutenus en 2014 et 2015.

## 5.2 LA DYNAMIQUE DES LABELS

ALa FFBaD a depuis de nombreuses années mis en place des labels pour récompenser le dynamisme des clubs. Deux d'entre eux portent sur la performance, les

EFB et le club Avenir; le dernier porte sur un engagement sociétal sur le développement durable. Tous les résultats ont été rapportés dans le Tableau 10.

EFB	47	CLUB AVENIR	15	ECOLABEL	4
DEUX ÉTOILES EN PLUS	5	5 ANS	5		
UNE ÉTOILE DE PLUS	13	3 ANS	3		
MÊME NOMBRE D'ÉTOILES	24	4 ANS	2		
UNE ÉTOILE DE MOINS	5	2 ANS	4		
		1 AN	1		

Tableau 10: Indicateurs des labellisations des clubs soutenus.

Tous les clubs soutenus ont une école de jeunes labellisée. 38% d'entre eux ont vu leur nombre d'étoiles augmenter de 1 ou 2 unités et la moitié d'entre eux ont conservé le même nombre d'étoiles. La dynamique est plutôt intéressante.

Les clubs labellisés Club Avenir représentent environ 1/3 des clubs soutenus. Ils l'étaient déjà avant le soutien sauf pour trois d'entre eux qui l'ont obtenu l'année suivant le soutien. Ces clubs ont des destinées différentes puisque certains sont labellisés depuis 5 ans pendant que d'autres ne le sont qu'une année. Bien sûr, pour certains la série est en cours et les résultats dans le tableau ne reflètent pas la longévité dans la labellisation mais restent une seule photo de la période sans préjuger du futur.

Enfin, l'écolabel sur des compétitions a été attribué à 4 clubs parmi l'ensemble de ceux soutenus. Trois d'entre eux ont obtenu cette labellisation 1 ou 2 ans après l'année de soutien; 1 l'a obtenu l'année du soutien. Il traduit une dynamique soutenue du club au cours des années, qui a conduit les dirigeants à un moment donné à s'engager dans la professionnalisation.

Ces labels ne traduisent pas tout à fait la même nature d'engagement. Par exemple, les labels EFB et écoBad s'appuient sur des critères structurants résultant des actions engagées par le club, pendant que le label Club Avenir signe l'émergence d'un jeune joueur qui atteint le niveau national du système de détection. C'est donc un label plus instable que les deux premiers, l'émergence ne se décrétant pas.



### 5.3

## LA DYNAMIQUE DES ACTIVITÉS PROPOSÉES DANS LE CLUB

Tous les clubs sauf 1 ont adressé leur projet de club montrant une structuration et une formalisation importantes de leurs activités quotidiennes (Tableau 11). Cependant, certains d'entre eux restent succincts voire superficiels et ne permettent pas d'appréhender la projection qui se mettra réellement en place sur le terrain. Comme pour l'analyse des années 2014 et 2015, les résultats traduisent les souhaits des clubs ; il n'y a pas de connaissance sur ce qui s'est vraiment mis en place. De même, les documents ne permettent pas de savoir si les activités projetées par le club sont des renforcements de celles déjà en place ou bien si ce sont des activités nouvelles. La compréhension de la dynamique des clubs par ces activités reste donc limitée.

LES ACTIVITÉS ENVISAGÉES	
PUBLIC FÉMININ	20
INTERVENTION DANS LES ÉCOLES	25
ACCÈS AU SPORT	15
INTERVENTION EN PRISON	3
PUBLICS EN SITUATION DE HANDICAP	18
MÉLANGE DES GÉNÉRATIONS	4
ENTREPRISE	9

Les activités envisagées ne révolutionnent pas ce qui est en place, de manière générale, depuis plusieurs années dans les clubs, notamment envers les féminines. Il serait d'ailleurs intéressant de creuser ces initiatives pour en appréhender l'ambition et l'efficacité.

On pourra s'étonner de la mise en avant des interventions dans les écoles pour la moitié d'entre eux quand on voit que la majorité des clubs sont labellisés EFB, laissant entendre que les jeunes sont une préoccupation antérieure qui aurait pu déjà conduire à ces interventions.

Le nombre de clubs voulant s'engager dans le Parabadminton et le sport adapté est conséquent (38,2%). Il augure d'une belle volonté d'accueillir des publics qui demandent de l'attention. Les chiffres des activités en faveur de l'accès au sport de ceux qui en sont éloignés et des salariés des entreprises est un gage supplémentaire de s'inscrire dans une dynamique sociale et sociétale. On espère tous que cette dynamique d'initiatives sera suivie d'effets.

Tableau 10 : Indicateurs des labellisations des clubs soutenus.

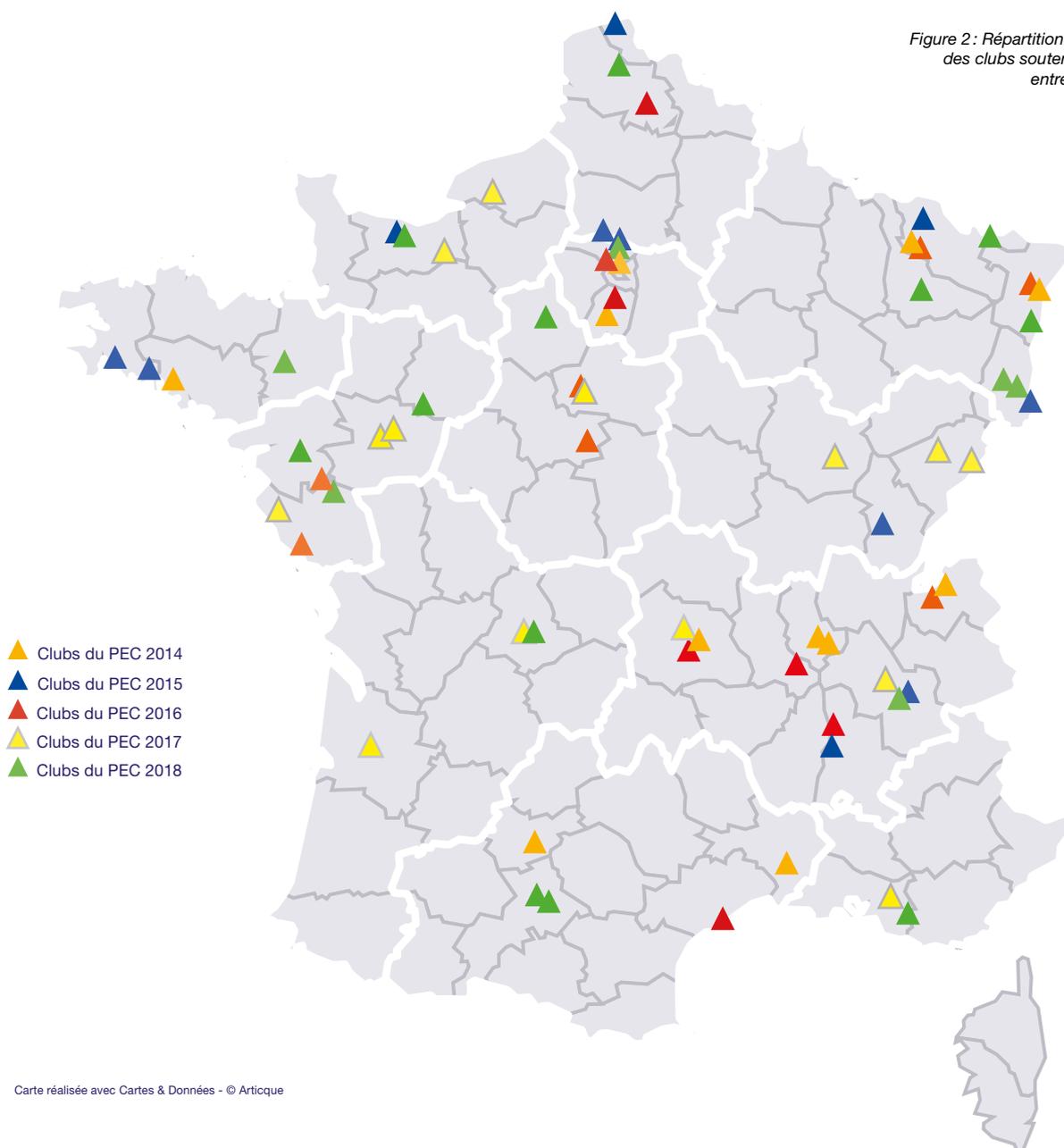


# 6

## LES ENJEUX ISSUS DES 5 ANNÉES DU PEC

La Figure 2 permet de visualiser la répartition géographique de l'ensemble des clubs soutenus dans le cadre du PEC de 2014 à 2018. Le sud-est et le sud-ouest de la France sont plutôt en retrait de toutes les autres régions. Cette répartition montre globalement que les clubs soutenus appartiennent à

des zones géographiques où le badminton est bien implanté. Les zones géographiques où le badminton est en retrait sont moins bien représentées. Le soutien de l'activité de proximité dans les départements permettra peut-être de pallier cette différence.



L'analyse, même rapide, des clubs soutenus de 2016 à 2018 conduit aux mêmes conclusions que celles portées par le premier travail sur les clubs soutenus en 2014 et 2015. À grands traits, le bilan du soutien du Plan Emploi Club est favorable. La très grande majorité des clubs soutenus sont restés dans l'emploi, même avec les aléas inhérents à la professionnalisation qui voit bouger les gens d'une

structure à l'autre en fonction des événements de vie. Aussi, plutôt que de reprendre le bilan connu et conforté par cette deuxième analyse, il paraît préférable de s'engager sur l'identification des enjeux portés par la professionnalisation et son soutien, et qui touchent les dimensions financières, humaines et de construction de projet.

## 6.1

### LES ENJEUX FINANCIERS

---

Les budgets des clubs soutenus sont tous orientés à la hausse avec les années, allant même jusqu'à un doublement au cours des deux premières années par rapport à celle précédant la demande de soutien. L'engagement dans la professionnalisation provoque inmanquablement cette dynamique. Les clubs mettent en avant la nécessité de s'appuyer sur les subventions octroyées par divers étages administratifs. Le soutien de la fédération a souvent été un accélérateur et un garant de l'obtention des subventions sollicitées.

Pourtant, on s'aperçoit que la place des subventions dans le budget des clubs n'est pas si imposante puisque pour la majorité des clubs, ces subventions représentent moins de 30% du budget, seuil en deçà duquel, il est fait état d'une certaine indépendance. Cela ne veut pas dire que les clubs peuvent se passer de subventions, mais plutôt qu'il est possible de leur accorder une moindre importance pour mettre

en relief les autres sources de financement liées aux adhérents ou à des partenaires privés.

La frilosité des clubs à s'engager dans la professionnalisation est pourtant importante. On peut la comprendre car le club et ses dirigeants entrent dans une autre dimension associative dans laquelle les responsabilités sont plus fortes tant vis-à-vis du salarié dont il faut assurer le suivi et le management professionnel que des adhérents pour qui cet engagement doit contribuer à répondre à leurs attentes.

Pour cela, une projection plus forte et plus ambitieuse est nécessaire. L'analyse de l'évolution des budgets montre l'atteinte d'un plateau dès la troisième année, comme si, une fois les salaires pris en compte, le développement du club ne nécessitait plus d'effort particulier. La prise en compte de l'humain au-delà des chiffres, est incontournable.

## 6.2

### LES ENJEUX HUMAINS

---

Ces enjeux portent sur plusieurs facettes. Sans ordre particulier, l'évolution salariale, l'évolution des missions et des responsabilités, la considération des conditions de travail sont autant de points qui peuvent casser la dynamique de la professionnalisation dans le badminton et dans le club en particulier.

Toutes les enquêtes réalisées jusqu'à aujourd'hui le montrent, les salaires proposés dans les clubs sont dans la partie basse de la fourchette. On parle ici des salaires des personnes employées à temps plein dans un club. On ne parle pas des taux horaires inadéquats de celles et ceux qui ne font que quelques heures dans plusieurs clubs. Ils sont inadéquats car ils ne permettent pas aux clubs d'envisager quelque chose de différent, les montants étant trop imposants.

Les prévisions des salaires sur les cinq années à partir du soutien sont étonnantes, car elles n'envisagent pas d'augmentation substantielle sur cette période. Voire, c'est une stagnation qui est proposée. Alors qu'après

5 ans d'expérience professionnelle, tout salarié demande légitimement une augmentation relative à la consolidation de ses compétences. Il devient alors logique que le salarié envisage de changer d'employeur ou de faire jouer la concurrence pour trouver et obtenir de meilleures conditions. Certains décident de s'engager autrement en devenant indépendant, principalement auto ou micro entrepreneur. Ce statut leur permet une gestion personnalisée de leur emploi, de leur salaire et de leurs conditions de travail.

Nombre de dirigeants sont surpris de ces volontés d'évolution des personnes, notamment lorsqu'elles les quittent. La dernière enquête sur le suivi des diplômés montre que c'est une des raisons principales d'arrêt de l'activité professionnelle. Il est sûrement nécessaire d'identifier les explications de ces difficultés d'évolution salariale.

Les professionnels en poste sont aussi interrogatifs sur l'exercice de leur mission et des responsabilités

afférentes. L'encadrement des créneaux est bien sûr majoritaire mais souvent sans que les employeurs se rendent compte de l'importance d'y adjoindre au moins des temps de préparation et de bilan. En effet, les encadrants, dès lors qu'ils exercent dans plusieurs clubs avec des contrats CDI ou CDD, doivent pouvoir faire valoir un nombre total d'heures suffisant pour être considéré dans le cadre d'une retraite à taux plein notamment.

Enfin, les conditions de travail sont également mises en question par les salariés, qui avec le temps aspirent à pouvoir trouver un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les modalités

d'aujourd'hui ne sont pas satisfaisantes car dans une dimension associative, la professionnalisation ne doit pas faire porter l'ensemble de l'effort sur le professionnel. L'équilibre professionnel/bénévole est prépondérant, car ces structures ont généralement un seul salarié et si celui-ci est amené à la quitter, alors sans cet équilibre, l'effondrement est quasi-immédiat.

Faire en sorte que chacun trouve sa place est nécessaire et la construction et la mise en œuvre d'un projet est une base solide pour permettre à chacun un investissement et un engagement fructueux personnellement et collectivement.

### 6.3

## LES ENJEUX DU PROJET DE CLUB

---

L'analyse des projets des clubs au long de ces cinq années de soutien révèle une montée en qualité. Certains projets sont encore trop succincts voire superficiels en ne présentant que des bonnes intentions dont on ne peut appréhender ni la mise en œuvre, ni la dynamique, ni la pérennité, ni l'impact. D'autres projets sont beaucoup plus construits et font preuve d'une réelle dimension opérationnelle.

Les projets de clubs sont nombreux, quelle que soit leur qualité, à envisager un élargissement notoire des activités proposées ; que ce soit pour leurs adhérents, pour capter de nouveaux adhérents (féminisation, Parabad par exemple) ou s'inscrire dans une dimension sociale et territoriale (QPV, EHPAD par exemple). Mais au final, l'enquête ne recueille pas les données d'une mise en œuvre réelle de ces actions envers tous ces publics. Or, c'est bien ces données-là qui permettraient de savoir si le soutien a permis d'aller plus loin que ce que la seule dimension bénévole était en mesure de pouvoir initier et supporter. Un suivi

plus approfondi à l'issue du soutien pour recueillir ces données est sûrement à envisager et inscrire dans la convention dès l'octroi du soutien.

Cet engagement dans une dynamique plus diversifiée est une reconnaissance forte du rôle associatif d'un club, mais qui demande des moyens humains et financiers adéquats dont on a vu les limites dans les deux paragraphes précédents. L'analyse de la pérennisation de ces actions au contraire d'actions ponctuelles et occasionnelles qui permettent de toucher des subventions mais pas d'en tirer d'autres bénéfices, serait un plus pour appréhender l'écho de cette volonté dans les faits.

Cependant, l'inscription de la dynamique associative dans le temps se heurte aux changements répétés des dirigeants. Ils ne facilitent ni la mise en place d'une ligne directrice pérenne dans le temps, ni le suivi des soutiens et notamment du PEC, ni les réponses aux enquêtes



## CONCLUSION: UN SOUTIEN NÉCESSAIREMENT PLUS CIBLÉ

La principale conclusion est que le soutien des clubs dans le cadre du plan emploi club est une très bonne chose car il permet aux clubs soutenus de consolider leur structuration. 16 clubs soutenus se lancent dans l'emploi pendant que 7 créent un deuxième emploi. La dynamique souhaitée par le PEC est donc bien présente. La pérennisation de l'emploi et l'évolution budgétaire indispensable pour y arriver en attestent également.

La deuxième conclusion est plus difficile à appréhender car l'analyse de l'impact de l'emploi sur la dynamique du club n'est pas aussi manifeste que ce que tout un chacun pourrait attendre ou souhaiter. L'explication la plus plausible est que le salarié permet de stabiliser tout ce que les bénévoles ont entrepris dans les années précédentes et qu'ils ne peuvent plus porter seuls en raison, notamment, d'une ampleur plus étendue et d'un essoufflement. Cette complémentarité est donc très avantageuse et il faudrait conduire une enquête quelques années plus tard pour révéler un impact supplémentaire.

Cette première partie du soutien de l'emploi a permis d'engager une dynamique favorable au badminton. Mais il est ressorti la nécessité de faire évoluer le dispositif, du PEC en PEF, pour le renforcer sur deux axes qui ressortent clairement de l'analyse :

- le premier sur un soutien de proximité ;
- le deuxième sur un soutien pour une dynamique d'activité ciblée et clairement identifiée, la performance d'une part, l'engagement dans le handicap et le sport santé d'autre part.

Le soutien de proximité devenait indispensable car il est difficile de faire mieux quand les acteurs qui pourraient aller s'enquérir de l'évolution des clubs sont absents. Le soutien des agents de développement dans les comités principalement, mais aussi dans les ligues, a été engagé pour assurer ce travail étroit avec les clubs.

En effet, ces clubs ont besoin de mieux comprendre ce que peuvent leur apporter les structures fédérales du niveau national au niveau départemental. Il est tellement étonnant, lorsqu'on les visite, de s'apercevoir que leurs dirigeants ont une conscience plutôt faible, voire inexistante, de ce que représentent ces instances fédérales. D'une certaine manière, ils n'ont pas en tête ce que signifie s'affilier à une fédération et lui verser le montant des licences des adhérents.

Sur le deuxième axe, les clubs voulaient s'engager dans une diversification très large des activités. Mais comment peut-on passer d'une offre réduite à une

offre pléthorique dans un temps aussi court ? La professionnalisation est-elle la réponse adaptée pour un tel engagement ?

Il devenait là aussi préférable de proposer aux clubs de renforcer leur engagement en leur proposant de soutenir la mise en œuvre d'un projet d'actions solide sur une seule direction. La performance sportive a été la grande bénéficiaire de ce soutien. Les nombreux clubs ayant obtenu le label Club Avenir en attestent. Si cela peut paraître logique au sein d'une fédération olympique délégataire, il n'empêche qu'aujourd'hui les dimensions sociale et sociétale prennent de l'importance et méritent un vrai développement qui permet la considération des nombreux segments des adhérents présents ou potentiels et donc de la population générale. Les bienfaits d'une structuration par l'élaboration et la mise en place d'un projet de club est actée depuis longtemps. Cependant, l'hétérogénéité de leur construction montre la nécessité pour la fédération d'être proactive en créant les outils et l'accompagnement nécessaire à leur faisabilité et leur viabilité.

Ces deux premières évolutions doivent être poursuivies en analysant les retombées sur le terrain des soutiens engagés. Et là, il est difficilement concevable de n'avoir que la moitié des clubs qui répondent aux sollicitations fédérales pour recueillir les données nécessaires à une exploitation efficace. Car en aucun cas il ne s'agit d'une intrusion dans ce que font les clubs, ni dans leur organisation, ni dans la direction qu'ils choisissent et qu'ils prennent. C'est, au contraire, un juste retour des choses pour que les soutiens soient les plus pertinents possibles et que leur accompagnement pour repousser leurs limites soit adapté.

Pourtant, le jeu est complexe d'avoir d'une part une fédération dont les soutiens nationaux venant des ministères ou des agences afférentes portent sur un projet fédéral teinté d'une politique nationale au sein d'un contrat d'objectifs, et, d'autre part, des clubs qui doivent répondre aux attentes de leurs adhérents et de leur territoire tout en pouvant s'inscrire et participer à cette dynamique fédérale. La fédération se doit de bien faire comprendre, dès l'octroi de la subvention, tout l'intérêt pour le club d'être partie prenante en facilitant le recueil des données nécessaires à une évaluation pertinente. Ce jeu double est difficile et on comprend aisément la difficulté des dirigeants dont la principale mission est de permettre à tous leurs adhérents de se faire plaisir autant qu'ils le peuvent dans l'activité badminton qu'ils ont choisie.



**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)