LES CLUBS DE LA FFBAD ET LEUR RELATION À L'EMPLOI
CARACTÉRISTIQUES, CONTRAINTES ET SOUHAITS

RAPPORT D'ÉTUDE

N°5

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

CESERE

FFBaD
Fédération Française de Badminton

WWW.FFBAD.ORG

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

…

FORMABAD
NOVEMBRE 2021

FFBAD
Auteur :
FRÉDÉRIC DOR

CERES
Contributions :
**CÉCILE COLLINET,
JÉRÉMY PIERRE,
PIERRE-OLAF SCHUT**

RAPPORT
D'ÉTUDE

LES CLUBS DE LA FFBAD ET LEUR RELATION À L'EMPLOI

CARACTÉRISTIQUES, CONTRAINTES ET SOUHAITS

SOMMAIRE

RÉSUMÉ 8

1 ENJEUX ET CONTEXTE 10

2 MÉTHODE 11

2.1 Recueil des données 11

2.2 Administration de l'enquête 11

2.3 Représentativité de l'échantillon 12

2.3.1 Répartition géographique 12

2.3.1 Nombre de licenciés dans les clubs 12

2.3.3 Labellisation des écoles de jeunes 12

2.3.4 Clubs Avenir 13

2.3.5 Un échantillon non représentatif des clubs FFBaD 14

3 CATÉGORIES DE CLUBS ET RESSOURCES HUMAINES 15

3.1 Catégories de clubs selon l'emploi 15

3.2 Ressources humaines 15

3.2.1 Répartition géographique 16

3.2.2 Nombre de licenciés dans les clubs 18

3.2.3 Labellisation des écoles de jeunes 18

1ÈRE PARTIE : CARACTÉRISTIQUES DES 3 TYPES DE CLUBS 21

1 ACCUEIL ET INFRASTRUCTURE 21

1.1 Nombre d'heures de créneaux 21

1.2 Nombre d'adhérents 22

2 LABELLISATION EFB 23

3 BUDGET DES CLUBS 24

3.1 Budget global hors licence fédérale 24

3.2 Structures des recettes 25

3.3 Masse salariale 26

4 LIEN EMPLOI-TEMPS DE TRAVAIL-BUDGET 27

5 MINIBAD ET AUTRES ACTIVITÉS PROPOSÉES DANS LES CLUBS 30

6 BILAN DES PROFILS ET DES INDICATEURS 32

SOMMAIRE

2E PARTIE : ANALYSE CIBLÉE DE GROUPES DE CLUBS 35

1 LES CLUBS ATYPIQUES 35
1.1 Clubs employeurs avec un faible nombre de licenciés 35
1.2 Clubs avec un nombre élevé de licenciés 36
2 LES CLUBS ANCIENS EMPLOYEURS 37
3 LES CLUBS AVENIR ET EFB 4 ET 5 ÉTOILES 39
4 LES CLUBS DU PEC 41
5 PREMIERS ENSEIGNEMENTS 42

3E PARTIE : DYNAMIQUE DE LA PROFESSIONNALISATION 45

1 PRINCIPAUX RÉSULTATS 45
1.1 Prévisions d'embauche 45
1.2 Freins à l'embauche 46
1.3 Leviers pour une embauche 46
1.4 Motifs d'interruption du salariat 47
1.5 Attentes vis-à-vis de la FFBaD 47
1.6 Opinions sur la professionnalisation 48
2 DES BUDGETS À MIEUX APPRÉHENDER 49
2.1 Orientation vers les ressources privées 49
2.2 Cotisations des clubs et confusion avec la licence fédérale 50
2.3 Question des subventions publiques 51
3 UN ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI À MIEUX MAITRISER 52
3.1 Mieux appréhender les missions d'employeurs 52
3.2 Concordance formation-emploi 54
3.3 Morcellement de l'emploi et des territoires 55
3.4 Construire des emplois partagés 55
4 L'IMPORTANCE DU PROJET DE CLUB ET DE LA DIVERSITÉ D'ACTIVITÉS 57
4.1 Le projet de club 57
4.2 La diversité des activités 58
5 CONCLUSION 60

RÉSUMÉ

LA FFBAD A LANCÉ UNE ENQUÊTE EN MARS 2020 AUPRÈS DE TOUS SES CLUBS POUR POUVOIR DISPOSER D'UNE VISION CLAIRE DE LA SITUATION DE PROFESSIONNALISATION CONSIDÉRÉE COMME STRUCTURANTE ET DYNAMISANTE. ELLE A PERMIS DE RECUEILLIR DES CARACTÉRISTIQUES SUR LE CLUB, L'EMPLOI, LES SALARIÉS, LES BUDGETS AINSI QUE LES ATTENTES VIS-À-VIS DE LA FÉDÉRATION.

406 CLUBS ONT RÉPONDU SOIT 21%.

Cet échantillon n'est pas représentatif des clubs de la fédération française mais la marge d'erreur inférieure à 5 % donne de la solidité aux résultats décrivant les caractéristiques des trois types de clubs identifiés : clubs employeurs, clubs avec d'autres professionnels et clubs bénévoles.

Chacun des types de clubs présente des seuils qui lui sont propres. Par exemple, en matière de nombre de licenciés, les médianes respectives sont de 181, 124 et 80. Le nombre d'heures de créneaux est de 20h pour être employeur. En moyenne, il est 2 fois plus élevé que celui des clubs bénévoles, et même 3 fois plus élevé dès lors que le club emploie à temps plein. Les différences budgétaires sont aussi conséquentes. Les médianes des clubs bénévoles, avec d'autres professionnels et employeurs sont respectivement de 6747€, 16050€ et 46875€. La masse salariale représente pour la majorité des clubs entre 20 et 50 % du budget ; elle est supérieure à 50 % pour 32 % d'entre eux, indiquant une fragilité dont il faut se préoccuper.

La corrélation entre le temps de travail annuel et le budget hors licence est solide ($R^2 = 0,65$) du temps partiel au temps plein et même au-delà s'il y a plusieurs salariés. Elle permet à un dirigeant de club de se projeter en fonction de son contexte. Le mur des 35 heures hebdomadaires montre une variabilité budgétaire indiquant une professionnalisation vécue différemment.

L'analyse de groupes de clubs ciblés permet d'observer le large éventail des possibles pour s'engager dans l'emploi. Plusieurs clubs avec un nombre faible de licenciés (moins de 100) ont réussi à être employeurs. Ils ont su mobiliser les aides nécessaires. À l'opposé, plusieurs clubs avec un nombre conséquent de licenciés, allant jusqu'à plus de 300, ne sont pas dans l'emploi alors que leurs différentes caractéristiques leur permettraient. Les clubs engagés dans la performance, clubs Avenir et clubs ayant une labellisation de 4 ou 5 étoiles, sont pour la quasi-totalité des clubs employeurs signifiant que la structuration d'une école de jeunes s'appuie sur la professionnalisation. Enfin, les clubs soutenus par les plans emplois successifs de la fédération sont toujours dans l'emploi et ont toutes les caractéristiques assurant une pérennisation.

Cette première analyse est complétée par une deuxième portant sur les attentes vis-à-vis de la fédération et les opinions sur la professionnalisation. Il ressort ainsi quatre enjeux forts dont la fédération doit s'emparer pour proposer un accompagnement adapté et efficace. Classiquement le premier frein à l'embauche est majoritairement financier, qu'il soit lié à la perception de la cotisation et notamment de la licence reversée à la fédération, ou à la difficulté et au travail demandé pour monter les dossiers d'aides et de subventions. Les dirigeants demandent de l'aide sur les modalités permettant de générer des ressources privées. Il est également nécessaire de faciliter une meilleure compréhension de ce que représente la cotisation demandée aux adhérents qui s'inscrivent en début d'année pour que son augmentation soit perçue de manière favorable.

Le deuxième enjeu porte sur la structuration de l'emploi et notamment une meilleure appréhension des missions employeurs afin d'être en mesure de gérer l'employé dans de bonnes conditions. D'autres dirigeants voulant s'engager dans cette voie professionnelle ont besoin de mieux appréhender les ressorts pour organiser des emplois partagés. Le troisième concerne la formation des professionnels car nombreux sont les dirigeants qui mentionnent une certaine inadéquation entre les personnes recrutées et les missions qu'ils attendent voir assumées. Notamment des compétences en communication et en marketing sont souvent mises en avant mais ne sont pas du ressort des formations délivrées. Enfin, le quatrième relève du projet de club, mis en avant dans

de nombreuses études comme étant indispensable, et pourtant toujours largement absent ou succinct au sein de nos associations. Il est le maillon structurant pour fidéliser les licenciés et s'engager dans la diversité des actions qui permettent de s'ancrer dans son territoire.

Cette enquête a permis la mise en évidence des différentes facettes de la professionnalisation au sein de la fédération française de badminton. Celle-ci est dans une phase d'essor que les dispositifs de formation et de soutien renforcent chaque année. Plusieurs études complémentaires permettront d'en appréhender d'autres contours comme l'impact du turn-over des dirigeants sur le suivi de la professionnalisation, une meilleure connaissance des missions assumées par les salariés et une confrontation à la perception qu'en ont les dirigeants. Toutes ses enquêtes pourraient être facilitées par une meilleure utilisation de Poona, la base de données fédérale, dont les incitations sont à renforcer pour que son remplissage soit optimisé.

1

ENJEUX ET CONTEXTE

AUJOURD'HUI, LA PROFESSIONNALISATION DES CLUBS SPORTIFS EST UN MOUVEMENT STRUCTURANT QUI CONTRIBUE À RENFORCER LEUR DÉVELOPPEMENT. DERRIÈRE CE PHÉNOMÈNE QUI TOUCHE L'ENSEMBLE DU MOUVEMENT SPORTIF, CHAQUE CLUB A SA SPÉCIFICITÉ EN FONCTION DE L'ACTIVITÉ SPORTIVE PROPOSÉE, DE SES PUBLICS (LOISIRS, COMPÉTITEURS PAR EXEMPLE) ET DU CONTEXTE LOCAL DANS LEQUEL IL EST INSÉRÉ.

La FFBad souhaitait disposer d'une vision claire de la situation des clubs en termes d'employabilité. Elle a ainsi lancé une enquête en mars 2020 pour comprendre comment fonctionnent les clubs, notamment leur modèle économique, et appréhender leur situation par rapport à l'emploi, en répondant à quelques questions telles que : sont-ils employeurs ou non ? Ont-ils recours à des travailleurs indépendants ? Ont-ils des besoins de recrutement ?

Pour réaliser cet état des lieux, la FFBaD s'est appuyée sur l'expertise du CERES pour conduire une enquête auprès des presque 2000 clubs affiliés. Elle permet de répondre aux attentes suivantes :

- Recenser et décrire les emplois au sein des clubs
- Identifier les besoins d'emplois
- Identifier la structure du salariat
- Dégager des modèles économiques des clubs (typologies de clubs à partir de l'évolution du CA et de sa professionnalisation)
- Identifier les facteurs liés au développement de l'emploi

Cette enquête vient compléter les résultats déjà acquis sur les emplois dans les Ligues et les Comités et la dimension budgétaire associée respectivement en 2018[1] et en 2020[2], ainsi que les impacts sur les clubs soutenus par le Plan Emploi Club (PEC)[3].

1. Analyse de l'emploi dans les instances fédérales régionales et départementales de badminton. Rapport d'études n°1. Frédéric Dor. FFBaD. Octobre 2018
2. L'emploi dans les ligues et les comités de la FFBaD complément d'étude sur le rapport entre emploi et budget des structures. Rapport d'études n°3. Frédéric Dor. FFBaD. Avril 2020
3. Impacts des emplois soutenus en 2014 et 2015 par le plan emploi club analyse économique et de la dynamique des clubs. Rapport d'études n°2. Frédéric Dor. FFBaD. Mars 2019

SOMMAIRE

2
MÉTHODE

2.1
RECUEIL DES DONNÉES

Un questionnaire élaboré conjointement par le CERES et la FFBaD a été développé. Structuré sur cinq plans, il a permis de recueillir :

1. Des caractéristiques sur le club
- Nombre de licenciés
- Labellisation école de jeunes
- Labellisation club Avenir
- Proportion de compétiteurs
- Niveau de compétition
- Nombre de bénévoles
- Types d'activités mises en place

2. Des caractéristiques sur l'emploi
- Nombre de salariés
- Contrat de travail
- Temps de travail

3. Des caractéristiques sur les salariés
- Age
- Sexe
- Missions exercées

4. Des caractéristiques budgétaires
- Budget annuel global
- Budget annuel hors licence fédérale
- Structure des recettes
- Masse salariale

5. Les attentes auprès de la fédération

Toutes les données recueillies étaient demandées pour l'année sportive 2018-2019 ou pour l'année 2019, en fonction de la gestion du club sur une année civile ou sportive.

2.2
ADMINISTRATION DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été administrée par e-mail par l'intermédiaire de la FFBaD à ses clubs à partir de mars 2020. Trois relances ont été effectuées jusqu'en juin 2020.

Un lien permettant d'accéder au questionnaire a été adressé à chaque club :
//form.ceres-sport.fr/ffbadminton/FFBad.html

2.3
REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

2.3.1
Répartition géographique

406 clubs ont répondu à l'enquête, sur les 1958 clubs affiliés à la fédération, soit 21 % des clubs. Cet échantillon représente 54 711 licenciés sur les 188 382 licenciés à la fédération, soit 29 %.

Leur répartition géographique est illustrée dans la Figure 1, en confrontation avec celle de l'ensemble des clubs FFBaD.

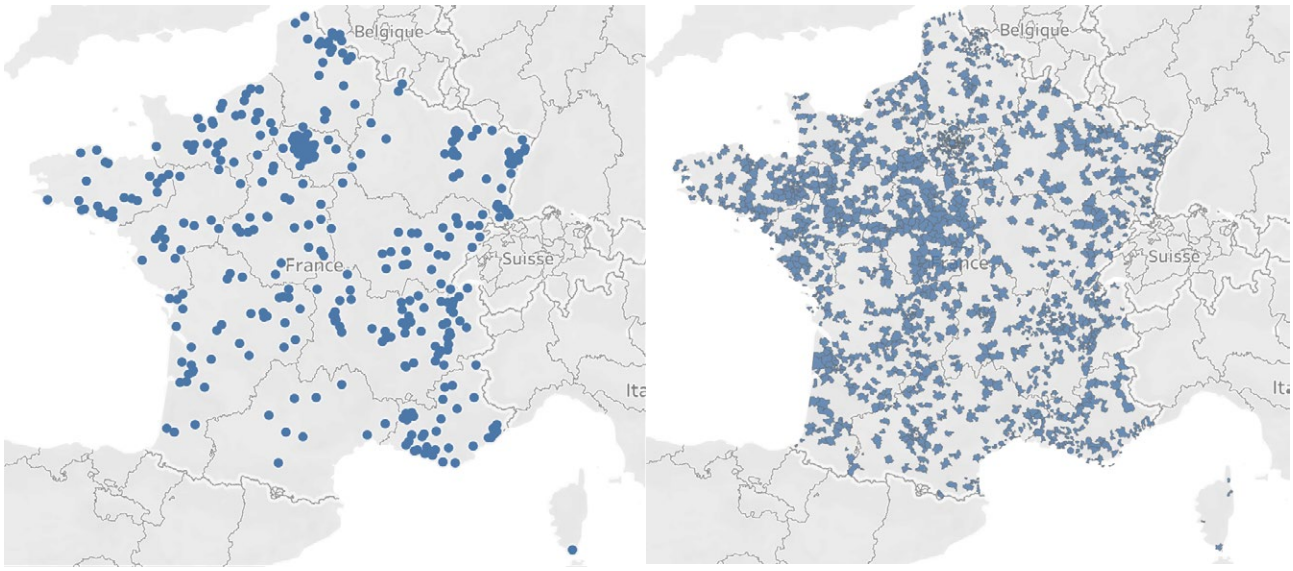


Figure 1 : Répartition géographique des 406 clubs ayant répondu à l'enquête (a) et de l'ensemble des clubs de la fédération (b)

2.3.2
Nombre de licenciés dans les clubs

La comparaison par décile, découpage de l'ensemble des données en 10 parties égales, des clubs répondants en matière de nombre de licenciés avec l'ensemble des clubs de la FFBaD, est rapportée dans le Tableau 1.

On aperçoit le décalage immédiat entre les clubs de l'échantillon et ceux de la FFBaD, dès le 1er décile. Il est clair que les clubs répondants ont en moyenne un nombre de licenciés (139) très supérieur à ceux de la fédération dans son ensemble (94). Les plus gros clubs, peut être plus concernés par l'enquête, ont mieux répondu que les petits clubs. Quelques-uns, contactés par téléphone, ont confirmé qu'ils ne se sont pas sentis concernés par la thématique du questionnaire.

	ÉCHANTILLON ENQUÊTE	ENSEMBLE DES CLUBS FFBAD
MIN	2	1
1ER DECILE	51	24
2E DECILE	69	39
3E DECILE	86	51
4E DECILE	104	65
5E DECILE	124	79
6E DECILE	142	94
7E DECILE	166	113
8E DECILE	199	142
9E DECILE	242	188
MAX	591	591

Tableau 1 : Répartition du nombre de licenciés dans l'échantillon et dans l'ensemble de la FFBaD

2.3.3
Labellisation des écoles de jeunes

La Figure 2 permet de visualiser la répartition des clubs vis-à-vis de la labellisation des écoles de jeunes.

Dans notre échantillon, 81 clubs répondants ne sont pas labellisés, représentant 20 % de l'échantillon ; ils sont 950 sur l'ensemble des clubs FFBaD, soit 48,8 %. Là aussi, pour les EFB, la distorsion est forte entre l'échantillon et l'ensemble des clubs de la FFBaD. De même, la quasi-totalité des clubs labellisés 5 étoiles ont répondu à l'enquête.

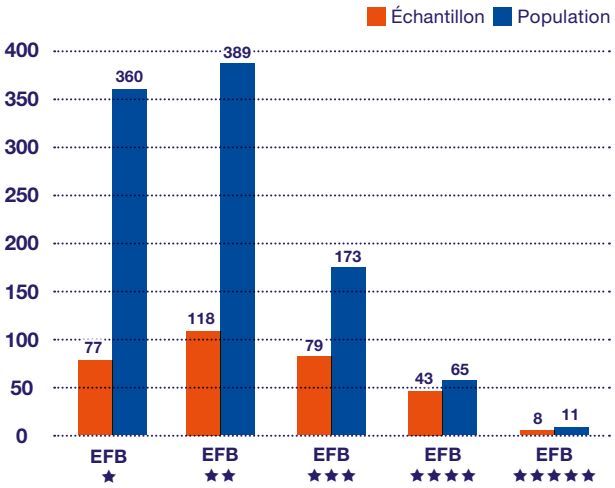


Fig. 2 : Répartition des écoles de jeunes en fonction de leur labellisation

	% ÉCHANTILLON	% TOTAL CLUBS FFBAD	% CLUBS RÉPONDANTS SUR CLUBS FFBAD
PAS DE LABELLISATION EFB	20,0 %	48,8 %	8,5 %
LABELLISATION EFB ★	19,0 %	18,5 %	21,4 %
LABELLISATION EFB ★★	29,1 %	20,0 %	30,3 %
LABELLISATION EFB ★★★	19,5 %	8,9 %	45,7 %
LABELLISATION EFB ★★★★	10,6 %	3,3 %	66,2 %
LABELLISATION EFB ★★★★★	2,0 %	0,6 %	72,7 %

Tableau 2 : Différence de pourcentages entre l'échantillon et l'ensemble des clubs concernant la labellisation

2.3.4
Clubs Avenir

Le Dispositif Avenir a été instauré en 2014. Il s'agit d'identifier les jeunes talents qui feront les champions de demain. Cette identification est construite sur une chaine de détection allant du niveau départemental au niveau national. Les clubs Avenir accueillent les joueurs identifiés âgés de 9 à 13 ans et sont intégrés au Projet de Performance Fédéral pour être les garants de leur formation en amont du Pôle Espoirs. Ces clubs sont motivés par la formation des très jeunes joueurs sur la voie de l'excellence. Leur structuration répond à un cahier des charges exigeant, notamment en termes de volume d'entrainement.

Concrètement, la montée en puissance de ce dispositif fait qu'il y a une augmentation régulière du nombre de clubs Avenir depuis 2014 avec un passage de 19 clubs en 2014 à 54 en 2019.

Notre échantillon compte 33 clubs Avenir en 2019. Soit 61 % des clubs ayant obtenu ce label pour cette année-là. C'est nettement plus que les 25 % que l'on s'attendait à retrouver compte tenu du nombre de clubs dans l'échantillon. Ils sont même 40 clubs Avenir si on tient compte des labels obtenus en 2017 et 2018. On dénote donc pour ce paramètre aussi, un décalage de réponse.

2.3.5

Un échantillon non représentatif des clubs FFBaD

Au final, quel que soit le paramètre considéré, il ressort de cette première analyse que l'échantillon recueilli n'est pas représentatif de l'ensemble des clubs de la fédération. Il ne sera donc pas possible d'extrapoler les résultats de l'enquête pour apprécier la situation de l'emploi sur l'ensemble du territoire, à l'échelle de la fédération.

Cette absence de représentativité est largement corroborée par une enquête menée en mars 2020 interrogeant tous les clubs de la FFBaD sur leur situation au cours de la pandémie et dont les résultats font l'objet d'une diffusion par ailleurs. 1044 clubs ont répondu à cette enquête soit 57 % des clubs de la FFBaD. Il s'avère que 325 se déclarent clubs professionnalisés, quel que soit le type de professionnel, salarié, mis à disposition ou indépendant, et 749 clubs bénévoles. On est très loin de la répartition entre les types de clubs dans la présente enquête.

Un autre indicateur statistique estimant la qualité d'une étude est nécessaire à connaitre. Il s'agit de la marge d'erreur qui traduit la fiabilité des résultats obtenus, c'est-à-dire leur écart par rapport à la réalité. En d'autres termes, même si les répondants avaient été plus nombreux, l'étendue des résultats ne changerait pas. Concrètement, la probabilité de ne pas se tromper est très satisfaisante lorsque la marge d'erreur est inférieure à 5 %. C'est le seuil classiquement retenu.

La marge d'erreur de cette étude est de 4,33 %. Il en découle que les résultats de chacune des caractéristiques identifiées et calculées pour chaque type de club ne s'écartent pas de la réalité. Ils peuvent donc servir de repère discriminant lors de travaux spécifiques auprès d'une structure donnée.

SOMMAIRE

3
CATÉGORIES DE CLUBS ET RESSOURCES HUMAINES

3.1 CATÉGORIES DE CLUBS SELON L'EMPLOI

L'analyse proposée s'appuie sur les différents types de clubs envisagés dans cette enquête, types définis selon la nature du lien avec l'emploi d'un professionnel actuel ou passé. Notamment à partir de la définition d'un club employeur : un club ayant signé un contrat de travail avec une personne qui devient dès lors un salarié.

Le questionnaire de l'enquête a donc été établi pour permettre de ranger les clubs dans des catégories distinctes. On sera amené tout au long du document à expliciter les caractéristiques et les dynamiques des trois types de clubs suivants :

1. Clubs employeurs : Les clubs qui ont au moins 1 salarié (quelles que soient les autres ressources humaines).

2. Clubs avec d'autres professionnels : Les clubs qui ont au moins 1 travailleur indépendant et/ou un professionnel mis à disposition par une autre structure (Comité, Ligue, Club), ET qui n'ont donc aucun salarié.

Clubs anciens employeurs : ces clubs sont sortis soit complètement de l'emploi et sont redevenus des clubs bénévoles, soit ils sont sortis du salariat et ont contracté avec des indépendants ou des mis à disposition et font donc partie de la catégorie *Clubs avec d'autres professionnels.*

3. Clubs bénévoles : Les clubs qui n'ont ni salarié, ni travailleur indépendant, ni mis à disposition. Autrement dit, les clubs qui fonctionnent exclusivement grâce au bénévolat.

Les 404 (2 n'ont pu être classifiés) clubs répondants de l'échantillon se répartissent en parts quasiment égales comme le montre le Tableau 3.

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
CLUBS EMPLOYEURS	140	34,7 %
CLUBS AVEC AUTRES PROFESSIONNELS	126	31,2 %
CLUBS BÉNÉVOLES	138	34,2 %

Tableau 3 : Répartition des clubs selon la nature de la professionnalisation

3.2 LES RESSOURCES HUMAINES

Les clubs sont toujours en recherche de mobiliser des personnes professionnelles ou bénévoles pour assurer l'encadrement des créneaux, l'animation des licenciés, la mise en place de projets sociétaux et de promotion. La structure de l'encadrement et de l'animation des clubs est-elle caractéristique de chacun de ces profils ?
Les réponses obtenues permettent d'observer une implication différente des personnes en fonction des trois catégories de clubs identifiées (Tableau 4).

	CLUBS EMPLOYEURS	CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
PBÉNÉVOLES	40 %	41,4 %	97,9 %
SERVICES CIVIQUES	6,2 %	2,8 %	2,1 %
MISE À DISPOSITION D'UN SALARIÉ	3,6 %	30,3 %	
TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS	4,9 %	25,4 %	
SALARIÉS	45,2 %		

Tableau 4 : Dynamique des ressources humaines des trois types de clubs
Note : Les chiffres en gras marquent des corrélations significatives entre les deux modalités.

On observe que les clubs bénévoles ont exclusivement recours aux bénévoles. Ce qui est plus que logique. Les bénévoles sont aussi des parties prenantes indispensables au fonctionnement des deux autres catégories de clubs mais pour une part diminuée de plus de la moitié, soit représentant 40 % de l'encadrement en moyenne. La catégorie des clubs avec d'autres professionnels a recours à des mises à disposition et des travailleurs indépendants dans la même proportion. Les clubs employeurs ne font pas l'économie pour certains, de recourir aussi à des indépendants et des mises à disposition pour compléter l'offre auprès de leurs licenciés mais dans de faibles proportions.

3.2.1 Les salariés

Au sein des 138 structures employeuses de l'échantillon, soit 34 % de l'échantillon, le nombre moyen de salariés par club est de 1,6 avec un minimum de 1 et un maximum de 8. On notera que 84 clubs (60,4 % des clubs employeurs) ont 1 seul salarié. En cumulant l'ensemble des heures des 229 salariés, cela représente 106 ETP[4].

Les quelques caractéristiques des salariés sont les suivantes :

• **La répartition par sexe :** il y a 80,9 % d'hommes et donc 19,1 % de femmes. Cette part des femmes est particulièrement faible. Par comparaison, dans la branche sport, 36 % des salariés sont des femmes (un taux de féminisation déjà nettement en deçà de celui observé dans l'ensemble des activités tertiaires qui est de 49 %).

• **L'âge :** la moyenne est de 34,2 ans avec un minimum de 20 ans et un maximum de 61 ans. 60 % des salariés de la FFBad ont moins de 36 ans. La population est donc plus jeune que la moyenne de la branche. En effet, dans celle-ci, 40 % des salariés ont moins de 30 ans. Ce qui est déjà bien plus jeune que l'ensemble du secteur tertiaire (27 % de moins de 30 ans dans ce secteur).

• **Les types de contrat de travail :** Les salariés sont très majoritairement en contrat CDI ou CDII (76,1 %). Cette part des CDI est plus importante que la moyenne de la branche qui se situe à 55 %. 5,7 % sont en contrat de professionnalisation ou en apprentissage

• **Le temps de travail :** La moyenne du temps de travail est de 17,8 h par semaine. 35 % des salariés sont à temps plein (35 h). Les temps pleins sont relativement faibles par rapport à la moyenne de la branche qui est de 66 %. Cela laisse supposer que soit les personnes cumulent les emplois dans différentes structures sportives soit qu'il s'agit d'un emploi secondaire[5].

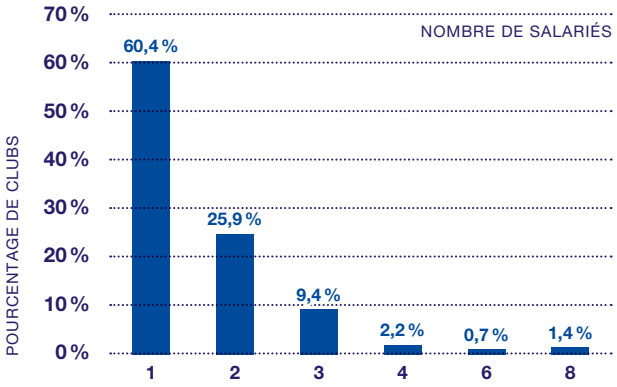


Figure 2 : Répartition du nombre de salariés par club employeur

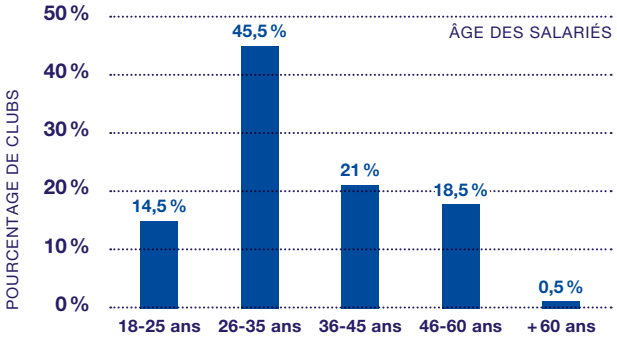


Figure 3 : Répartition des salariés par tranches d'âge

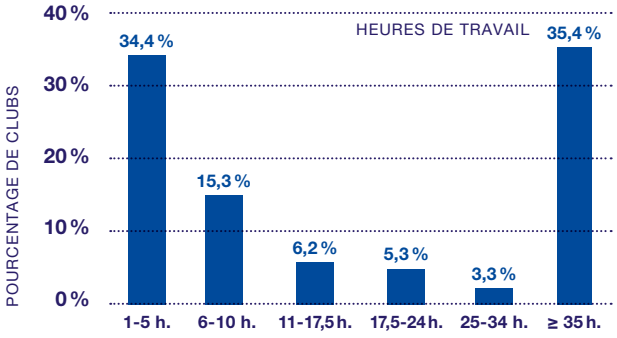


Figure 4 : Répartition des salariés selon le temps de travail

4. A titre comparatif, l'enquête de la FFBaD de 2021 recense 175 ETP pour 321 professionnels
5. Seule une enquête auprès des salariés permettrait de répondre à cette question. Dans le rapport de branche pour les travailleurs à temps partiel, il est indiqué que 16 % des salariés ont un autre emploi et 13 % plusieurs employeurs.

• **Les diplômes mis en jeu :** Le DEJEPS badminton est le diplôme qui revient le plus souvent pour les salariés ; 33,8 % des clubs employeurs signalent que leur(s) salarié(s) a été recruté grâce à ce diplôme. En additionnant tous les diplômes spécifiques badminton, on arrive à un total de 73,7 % soit près des ¾ des diplômés employés.

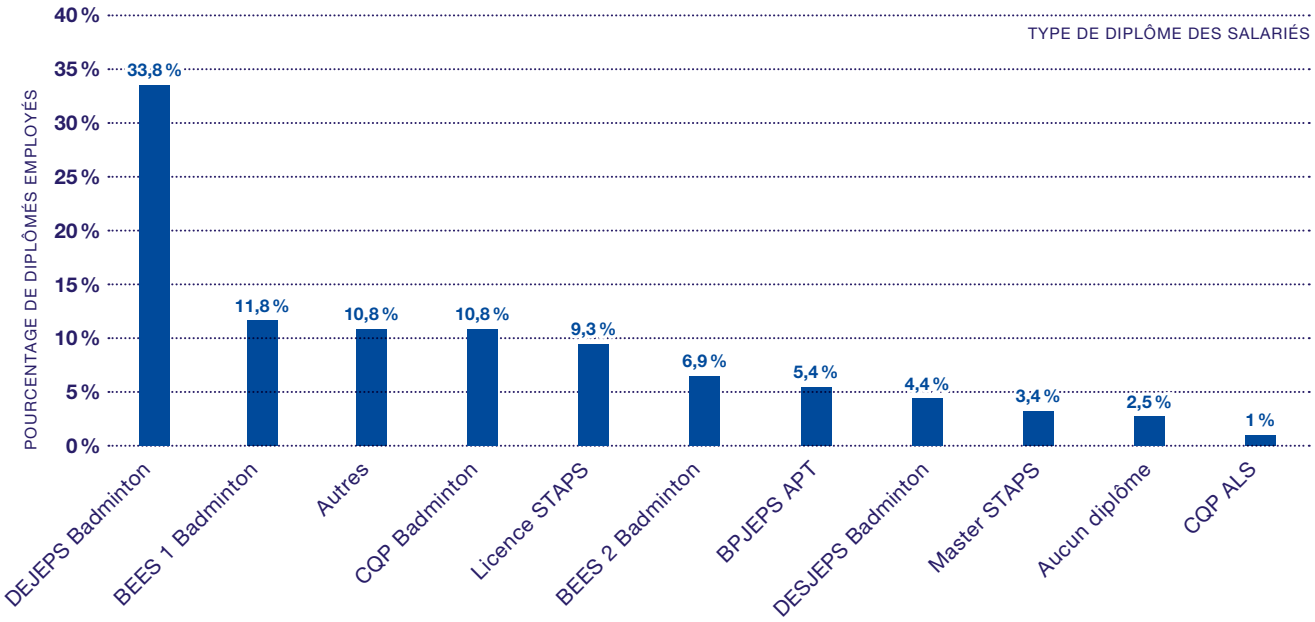


Figure 5 : Pourcentage des diplômes des salariés dans les clubs employeurs (hors «sans» ou «aucun» diplôme)

• **Les fonctions :** Les clubs de badminton emploient essentiellement des salariés encadrant les activités sportives. L'encadrement de l'activité se fait sur des publics divers avec une prédominance pour les activités de compétitions (Tableau 5). Le taux est plus élevé que celui de la branche ; 60 % des salariés de la branche évoluent sur le cœur de métier en tant que moniteur ou éducateur sportif. Toujours dans la branche, les salariés exerçant des activités managériales représentent 5,5 %. Celles-ci sont essentiellement liées à la coordination des encadrants et la responsabilité de projets. Enfin, 3,4 % des salariés occupent des fonctions de développement, notamment des activités péri-scolaires et des actions diverses de promotion.

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
COMPÉTITEURS JEUNES	119	20,7 %
COMPÉTITEURS ADULTES	116	20,2 %
MINIBAD	100	17,4 %
LOISIRS JEUNES	82	14,3 %
LOISIRS ADULTES	71	12,4 %
ADULTES DÉBUTANTS	55	9,6 %
PUBLICS SPÉCIFIQUES	31	5,4 %

Tableau 5 : Répartition des publics encadrés

3.2.2

Les travailleurs indépendants

Les personnes exerçant sous le statut d'indépendant sont essentiellement des autoentrepreneurs. Le développement du statut d'autoentrepreneur, devenu aujourd'hui micro-entrepreneur, questionne le recours à cette main d'œuvre. De plus en plus de nouveaux emplois passent par cette forme de contrat de travail qui peut avoir des implications positives (facilité du multi-emplois, souplesse, réduction du risque financier pour les clubs, coût du travail moins élevé, etc.) mais également des effets pervers (travail précaire et protection sociale plus faible, moindre implication dans les clubs, etc.).

Le nombre de clubs contractant avec des autoentrepreneurs est de 72 soit 17,8 % des clubs. Il s'agit dans la grande majorité d'une seule personne par club, pour 81,9 % des clubs qui y ont recours. On y ajoute neuf clubs et deux clubs faisant respectivement appel à deux et trois autoentrepreneurs.

Ils sont 94,1 % à proposer des contrats pour moins de 10h hebdomadaires dont 61,7 % inférieur à 5h (Figure 6). Seuls 2 proposent une durée hebdomadaire au-delà d'un mi-temps. Le nombre de semaines travaillées est en moyenne de 35,6 semaines par an. Le recours aux travailleurs indépendants est essentiellement pour remplir des missions d'encadrement.

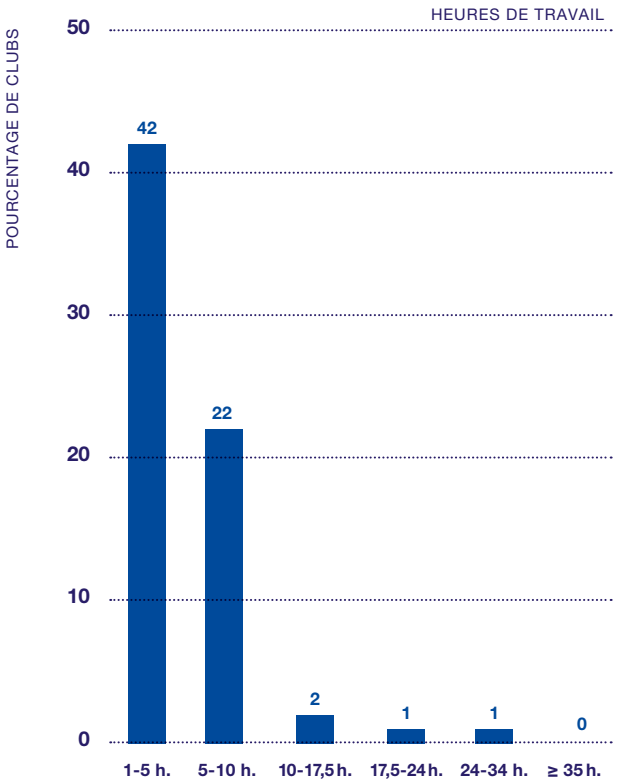


Figure 6 : Temps de travail des travailleurs indépendants

Les bénévoles

En moyenne, 4,8 bénévoles par club encadrent le badminton.

Les publics sur lesquels ils interviennent sont rapportés dans le Tableau 6. C'est massivement auprès des jeunes : d'abord sur le loisir dans 78,6 % des cas mais aussi sur la compétition (pour 69,3 % des cas). Viennent ensuite pour la moitié des cas les activités Minibad, loisir adultes et adultes débutants.

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
COMPÉTITEURS JEUNES	246	78,6 %
COMPÉTITEURS ADULTES	217	69,3 %
MINIBAD	186	59,4 %
LOISIR JEUNES	172	55,0 %
LOISIR ADULTES	163	52,1 %
ADULTES DÉBUTANTS	121	38,7 %
PUBLICS SPÉCIFIQUES	21	6,7 %

Tableau 6 : Publics encadrés par les bénévoles

Les services civiques

30 clubs ont des services civiques, soit environ 7 % du total. 80 % d'entre eux participent à une mission d'encadrement. Leurs interventions portent dans 76,2 % des cas sur le Minibad puis sur les jeunes loisirs et compétiteurs (Tableau 7). Plus rarement sur les autres catégories de public.

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
COMPÉTITEURS JEUNES	16	76,2 %
COMPÉTITEURS ADULTES	11	52,4 %
MINIBAD	10	47,6 %
LOISIR JEUNES	6	28,6 %
LOISIR ADULTES	5	23,8 %
ADULTES DÉBUTANTS	4	19,0 %
PUBLICS SPÉCIFIQUES	3	14,3 %

Tableau 7 : Publics encadrés par les services civiques

3.2.3

Les salariés mis à disposition

20,6 % des clubs ont recours à des personnes mises à disposition. Ce dispositif de collaboration entre les clubs leur permet de bénéficier d'un encadrement sans être l'employeur. Il s'agit dans la très grande majorité des cas d'une seule personne (Figure 7). Ils réalisent en moyenne 9,5h par semaine et travaillent 38,6 semaines par an.

Il y a deux modalités de mises à disposition. Les clubs peuvent avoir recours à un groupement d'employeurs, tels plusieurs clubs de badminton qui s'associent. Ce groupement régule entre les différents adhérents le temps de travail du salarié. Ou bien les clubs utilisent un salarié d'un autre club (dans 27,5 % des cas pour chacun) ou alors ils s'adressent à une structure telle que Profession sport et loisirs (pour 18,8 % des cas).

Les missions essentielles qui leur sont confiées sont dans 98,8 % des cas de l'encadrement et dans 18,8 % du développement (essentiellement des actions de promotion et de développement péri-scolaire). Concernant le public encadré, il s'agit essentiellement de compétiteurs jeunes et adultes (Tableau 8).

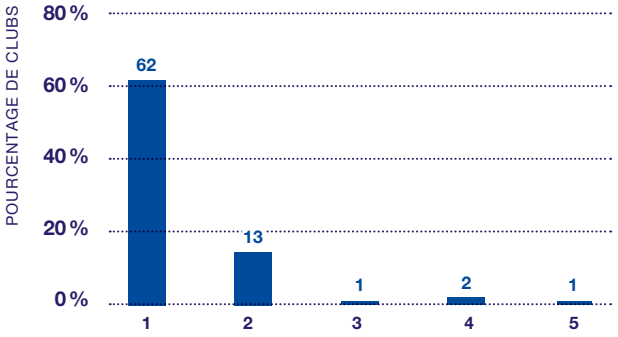


Figure 7 : Nombre de personnes mises à disposition par club

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
COMPÉTITEURS JEUNES	16	76,2 %
COMPÉTITEURS ADULTES	11	52,4 %
MINIBAD	10	47,6 %
LOISIR JEUNES	6	28,6 %
LOISIR ADULTES	5	23,8 %
ADULTES DÉBUTANTS	4	19,0 %
PUBLICS SPÉCIFIQUES	3	14,3 %

Tableau 8 : Publics encadrés par les mis à disposition

SOMMAIRE

1ÈRE PARTIE

1ÈRE PARTIE

CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES DE CLUBS

LES TROIS TYPES DE CLUBS DÉTERMINÉS INITIALEMENT ONT-ILS DES CARACTÉRISTIQUES TRÈS DIVERGENTES OU BIEN SE RECOUPENT-ILS ? CETTE PREMIÈRE PARTIE D'ANALYSE PERMET D'APPRÉHENDER LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS RENCONTRÉES AU SEIN DES CLUBS ET LA DISCRIMINATION RESPECTIVE DE CHACUN DES ITEMS. EN FIN DE PARCOURS, ELLE PERMET D'IDENTIFIER LES SITUATIONS ATYPIQUES SUR LESQUELLES UNE ANALYSE COMPLÉMENTAIRE PEUT PERMETTRE D'APPRÉCIER UNE RÉSERVE, UNE VOLONTÉ FORTE DES DIRIGEANTS, OU UNE INDIFFÉRENCE PAR RAPPORT À L'INTÉRÊT DE L'EMPLOI.

1 ACCUEIL ET INFRASTRUCTURES

1.1 NOMBRE D'HEURES DE CRÉNEAUX

Le nombre d'heures de créneaux est un paramètre important de la capacité d'accueil d'un club. Nous avons constaté qu'il existe un lien très significatif entre les profils types des clubs et le nombre d'heures de mises à disposition d'une infrastructure pour pratiquer le badminton. En moyenne, les clubs employeurs ont à disposition leur(s) infrastructure(s) plus de 2 fois plus que les clubs bénévoles, ce facteur multiplicateur est proche de 3 dès lors que les clubs emploient à temps plein, voire à mi-temps. C'est à partir de 20 h hebdomadaires qu'il y a de l'emploi salarié, même à temps plein. La connaissance du nombre de terrains des infrastructures permettrait d'approfondir cette première analyse.

	CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
	GLOBAL	1-17 h.	17-34 h.	35 h. et +		
NOMBRE	136	56	12	62	120	137
MOYENNE	27,2	21,4	30,8	32,5	15,8	11,9
MÉDIANE	24,0	19,3	26,3	28,0	14,0	10,0
MIN	4,3	4,3	16,5	16,0	6,0	4,0
MAX	84,0	65,0	55,0	84,0	44,0	35,0

Tableau 9 : Indicateurs statistiques des heures de mise à disposition des installations et type de club.

1. 2
NOMBRE D'ADHÉRENTS

Le lien est également fort entre les profils des clubs et leurs effectifs de licenciés. La Figure 8 permet d'observer le pourcentage de type de clubs en fonction d'une fourchette de licenciés pendant que le Tableau 10 donne des indicateurs descriptifs sur le nombre de licenciés en fonction de l'employabilité.

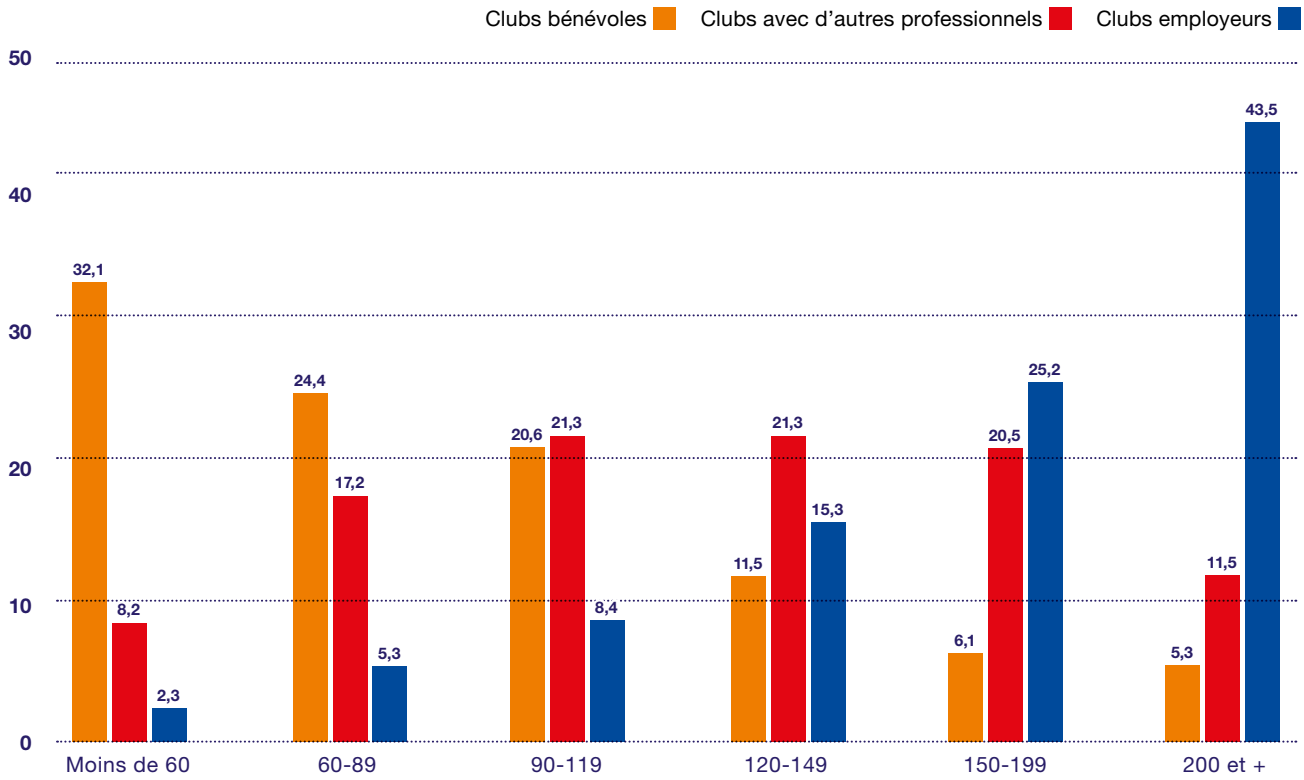


Figure 8 : Répartition des types de clubs en fonction du nombre d'adhérents

Sans surprise les clubs avec peu d'adhérents ont essentiellement recours à des bénévoles. Il semble que la bascule au niveau du nombre d'adhérents pour avoir du salariat soit de 150, médiane des clubs employeurs pour un temps inférieur au mi-temps, avec une augmentation considérable pour un effectif à partir de 200 licenciés. Ce sont les clubs entre 120 et 149 licenciés qui ont le plus recours aux autres professionnels. Les clubs bénévoles ont le plus souvent moins de 80 adhérents.

	CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
	GLOBAL	1-17 h.	17-34 h.	35 h. et +		
NOMBRE	132	53	12	61	122	132
MOYENNE	206	171	218	232	130	88
MÉDIANE	181	152	200	207	124	80
MIN	39	40	105	80	43	2
MAX	591	478	397	591	331	242

Tableau 10 : Indicateurs statistiques des licenciés par type de clubs.

2
LABELLISATION EFB

Le lien est aussi significatif entre les profils et les labels : plus le niveau monte, plus les clubs ont recours au salariat. Les clubs bénévoles sont le plus souvent non labellisés ou avec une seule étoile. Les clubs employeurs sont le plus souvent détenteurs d'au moins 3 étoiles et plus.

Quant aux clubs avec d'autres professionnels, ils ont le plus souvent 2 étoiles. Si la professionnalisation est un gage de structuration, alors la labellisation en est un reflet.

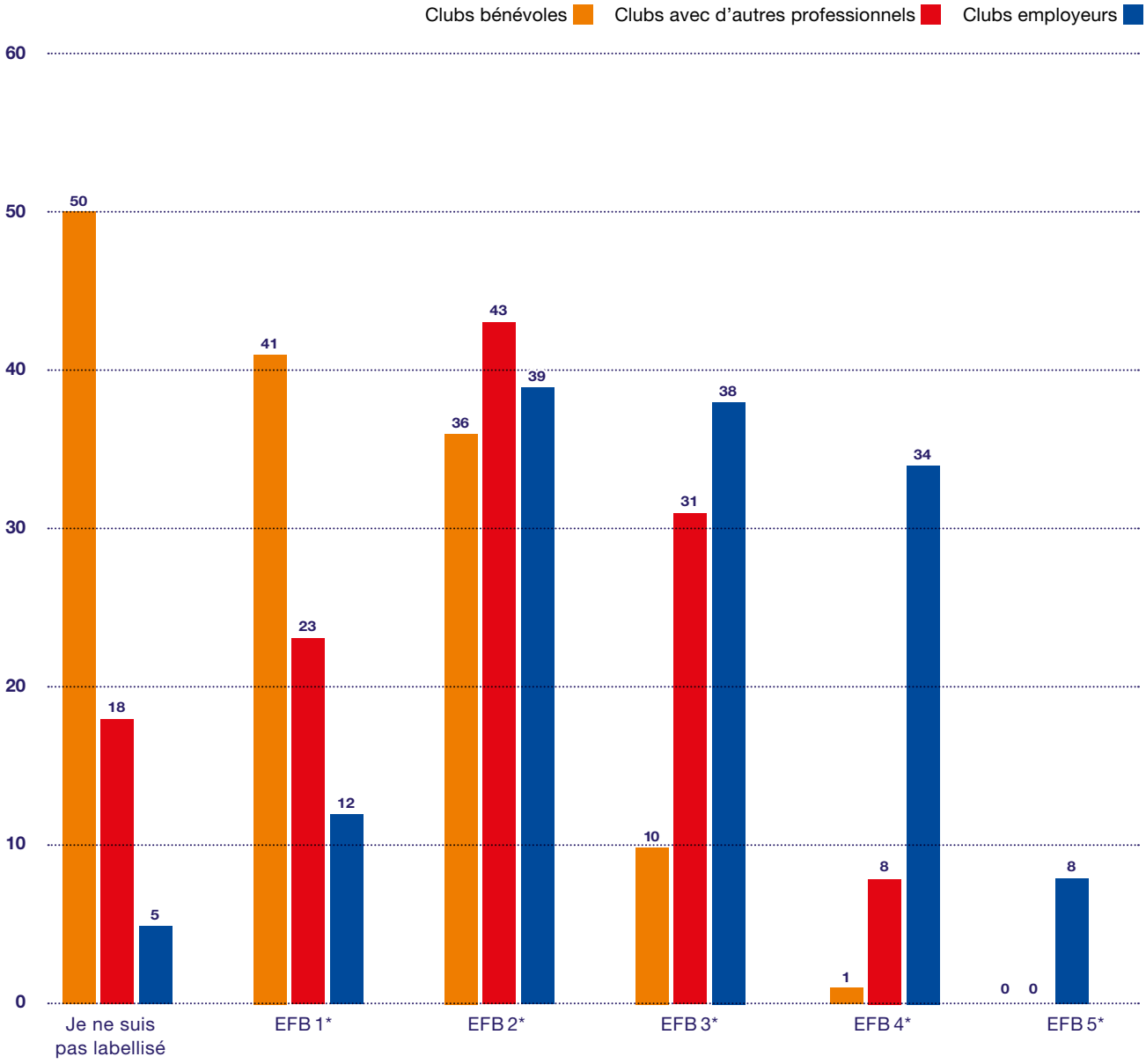


Figure 9 : Labellisation des écoles de jeunes (EFB) et type de clubs

3
BUDGET GLOBAL

3.1
BUDGET GLOBAL HORS LICENCE FÉDÉRALE

L'analyse budgétaire porte sur les montants ne prenant pas en compte la licence fédérale. En effet, l'adhésion au club nécessite le paiement d'une cotisation composée de deux parts. L'une correspond à la licence, c'est-à-dire la part reversée par les clubs à la fédération, la ligue et le comité : elle est d'environ 50 euros. L'autre correspond au montant que le club conserve et à partir duquel il peut engager des projets et subvenir aux besoins du quotidien.

La Figure 10 montre la répartition des budgets en fonction des types de clubs. D'un côté à l'autre de la figure, il y a une inversion attendue des proportions entre clubs bénévoles et clubs employeurs. Dans la partie centrale de la figure, on peut observer la progression de la proportion des clubs avec d'autres professionnels qui s'estompe lorsque celle des clubs employeurs augmente.

Les budgets sont en lien avec le type de clubs. Le budget des clubs employeurs est 3 fois plus élevé que celui des clubs avec autres professionnels et 5 fois plus élevé que celui des clubs bénévoles.

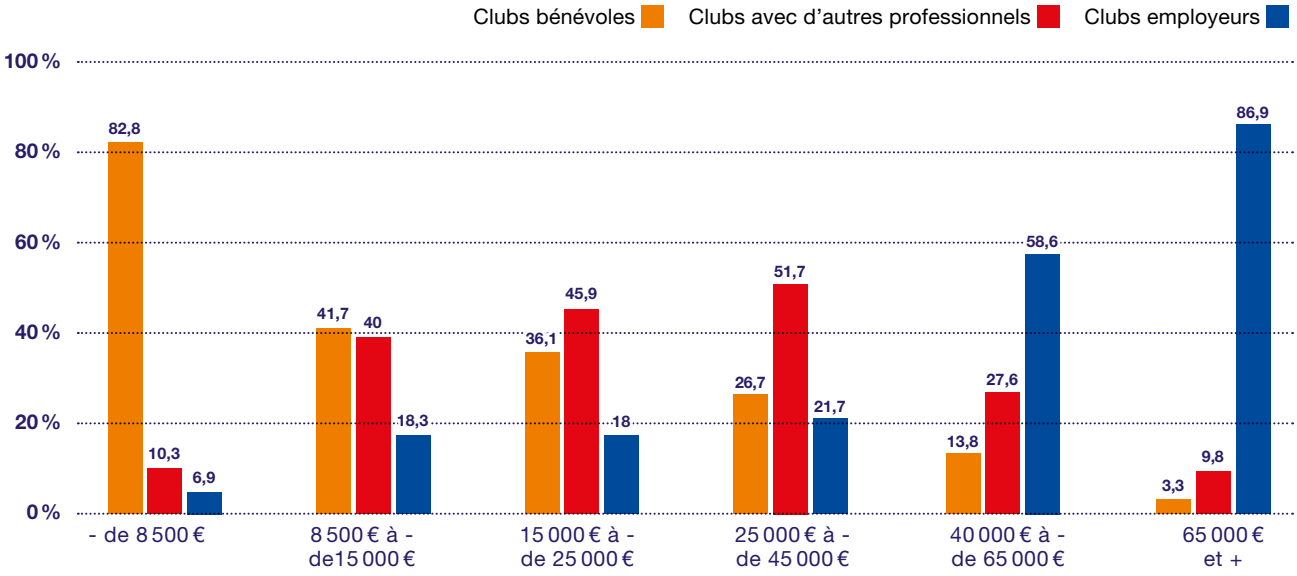


Figure 10 : Proportion des types de clubs en fonction du budget hors licence fédérale

Le Tableau 11 rapporte que les clubs employeurs ont un budget moyen et médian systématiquement supérieur aux deux autres types de clubs. Donc quel que soit le temps de travail du professionnel, et notamment pour la tranche inférieure à un mi-temps (1-17h hebdomadaire).

	CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS BÉNÉVOLES	CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS
	GLOBAL	1-17 h.	17-34 h.	35 h. et +		
NOMBRE	127	52	11	59	112	103
MOYENNE	59189	32106	76438	80921	11388	19723
MÉDIANE	**46875**	**25247**	**50000**	**66300**	**6747**	**16050**
MIN	3550	3550	20000	17391	300	1000
MAX	368000	135000	178429	368000	54000	70000

Tableau 11 : Indicateurs statistiques des budgets hors licence fédérale par type de clubs

Enfin, la Figure 11 permet de visualiser la répartition des clubs employeurs en fonction de leur budget et de leur nombre de salariés. Un premier décollage débute pour un budget supérieur à 27096 €, qui clairement permet de rentrer dans l'emploi et la professionnalisation avec sérénité. Les emplois à temps plein démarrent pleinement et principalement dans les clubs dépassant les 50000 € de budget.

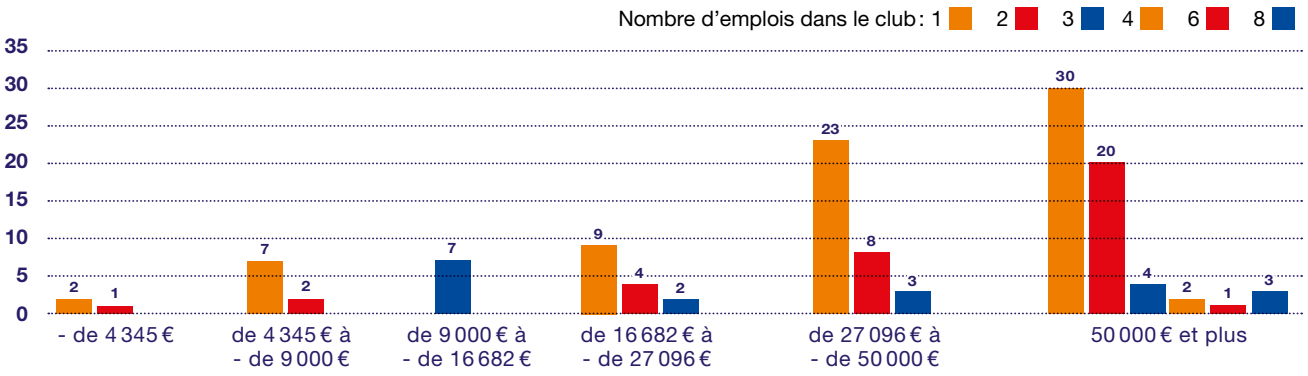


Figure 11 : Répartition des clubs employeurs selon le budget hors licences fédérales et le nombre d'emplois

3.2 STRUCTURE DES RECETTES

Le détail de la structure des recettes du budget en fonction des types de clubs permet d'apprécier d'autres caractéristiques. Par exemple, le club bénévole se caractérise par la faiblesse des subventions publiques sollicitées : 13 % du budget contre 14 % pour les clubs avec autres professionnels et 23,6 % pour les clubs employeurs. Attention ces pourcentages ne révèlent en rien les écarts dans les montants perçus, un facteur proche de 10 existant entre les montants moyens perçus par les clubs bénévoles et ceux perçus par les clubs employeurs. Ce même facteur proche de 10 est retrouvé pour les subventions allouées par la FFBaD.

	CLUBS EMPLOYEURS	CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
SUBVENTIONS PUBLIQUES HORS FÉDÉRATIONS (AIDES À L'EMPLOI) ***	14 988 €	2 900 €	1 779 €
SUBVENTIONS DE LA FF BADMINTON (OU LIGUE, OU COMITÉ) ***	2 557 €	482 €	295 €
SPONSORING, DONS, MÉCÉNATS ***	4 200 €	1 552 €	827 €
ADHÉSIONS ***	26 868 €	11 958 €	6 570 €
PRESTATIONS DIVERSES (EX: ENTREPRISES, ÉCOLE, EHPAD, ETC) ***	5 247 €	754 €	134 €
ÉVÈNEMENTS DU CLUB (TOURNOIS, PROMOTIONS, ETC) ***	9 639 €	4 598 €	2 543 €

**** : différence statistiquement significative entre les clubs employeurs et les autres types de clubs*
Tableau 12 : Indicateurs statistiques des budgets hors licence fédérale par type de clubs.

Concernant les adhésions, la part contributive au budget est plus importante pour les clubs bénévoles que dans les autres profils : 56 % du budget contre 42 % pour les clubs employeurs et 52 % pour les clubs avec autres professionnels. La différence dans les montants est un facteur 4 environ entre les clubs employeurs et les clubs bénévoles. Le montant des cotisations pour les clubs avec d'autres professionnels est à peine au-dessus de celui des clubs bénévoles.

Concernant les prestations, elles sont quasiment inexistantes pour les clubs bénévoles et les clubs avec d'autres professionnels alors qu'elles représentent 8,2 % des recettes pour les clubs employeurs.

Au total, les clubs employeurs déclarent en moyenne 63 499 € de recettes pendant que les clubs avec d'autres professionnels déclarent 22 254 € et les clubs bénévoles 12 148 €.

3.3
MASSE SALARIALE

La moyenne du montant de la charge salariale (tout intervenant compris) est de 26 137 € pour les clubs employeurs. Bien sûr, en fonction du nombre d'heures effectuées par les salariés, les clubs employeurs ont des caractéristiques différentes allant de 14 057 € à plus de 40 000 €. Les clubs avec d'autres professionnels ont une masse salariale 6 fois moins élevée que les clubs employeurs.

	CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS
	GLOBAL	1-17 h.	17-34 h.	35 h. et +	
NOMBRE	132	53	12	62	90
MOYENNE	26137	14057	26391	40062	4419
MÉDIANE	22262	9624	26925	30000	3000
MIN	800	800	9000	20000	240
MAX	213000	80000	50636	213000	20552

Tableau 13 : Indicateurs statistiques de la masse salariale par type de club

Au-delà des montants bruts, il est intéressant de voir la part prise par ces salaires dans le budget global. Le repère classiquement mis en avant est de 50 %. La Figure 12 visualise la répartition des clubs selon le pourcentage pris par la masse salariale. Pour 51,4 % des clubs employeurs, elle représente entre 20 et 50 % de leur budget annuel hors licences et reste donc conforme au repère classiquement retenu. Pour 31,7 % le pourcentage est supérieur à 50 % ; il interroge sur la solidité et les capacités de la structure.

Enfin, il serait intéressant de pouvoir proposer une lecture approchant le salaire des personnes dans l'emploi. Mais de telles données n'ont pas été recueillies. Si on analyse les seuls clubs ayant un salarié à temps plein, la moyenne de la masse salariale est de 27500 €, représentant environ 1400 € net mensuel. L'interrogation qui en résulte porte sur l'attractivité d'une telle rémunération qui est nettement inférieure à la médiane des salaires en France qui, calculée en 2020, est de 1789 €.

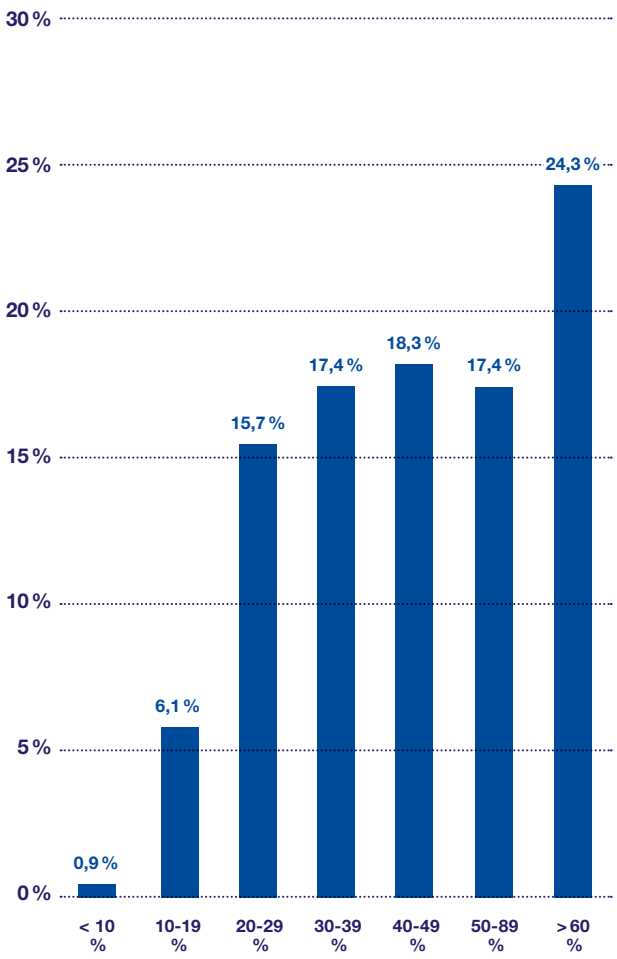


Figure 12 : Part de la masse salariale dans le budget annuel avec licences des clubs employeurs

4
LIEN EMPLOI - TEMPS DE TRAVAIL - BUDGET

La relation entre le temps de travail annuel et le budget hors licence est une donnée complémentaire aux autres indicateurs statistiques qui permet de se projeter si l'on veut comprendre comment son club se situe et comment la professionnalisation peut se développer.

L'analyse proposée distingue les deux types de clubs ayant recours à un professionnel et sépare salariés, mis à disposition et indépendants. Pour les clubs employeurs, une séparation supplémentaire est proposée portant sur le temps de travail cumulé au sein du club avec d'un côté les temps partiels et de l'autre les temps pleins et au-delà. Cet indicateur du temps de travail annuel permet de tenir compte du nombre de semaines de travail dans l'année. Les clubs cumulant plusieurs types de professionnels ne sont pas intégrés dans cette partie d'analyse.

Pour les salariés, la corrélation entre le temps de travail annuel et le budget est solide (Figure 13). Elle signifie qu'un dirigeant de club peut s'appuyer sur cette relation linéaire pour se projeter dans le cadre d'un projet de professionnalisation. C'est un des éléments de la réflexion. Le mur des 35 heures hebdomadaires est également instructif à lui seul pour observer la variabilité budgétaire qui permet cet emploi. L'enquête ne signale cependant pas si les 35h sont effectuées dans le club ou si le club met à disposition son salarié auprès d'autres structures pour assurer la pérennité de l'emploi.

Figure 13 : Corrélation tout temps de travail annuel confondu d'un ou des salariés - budget global des clubs employeurs

Les corrélations du temps de travail annuel avec les budgets des clubs avec d'autres professionnels sont différentes selon la modalité de ces autres professionnels. Autant on retrouve une proximité avec les salariés pour les mis à disposition (Figure 14). Autant, il n'y a aucune corrélation pour les clubs qui s'associent avec des indépendants (Figure 15). Une explication peut être que dans le cadre de la mise à disposition, le salaire est encadré puisque le club bénéficiant de cette mise à disposition rétribue le club employeur à la juste hauteur du salaire du salarié, comme la réglementation le demande, alors que dans le cadre des indépendants, le montant demandé est à la discrétion de la négociation avec les dirigeants.

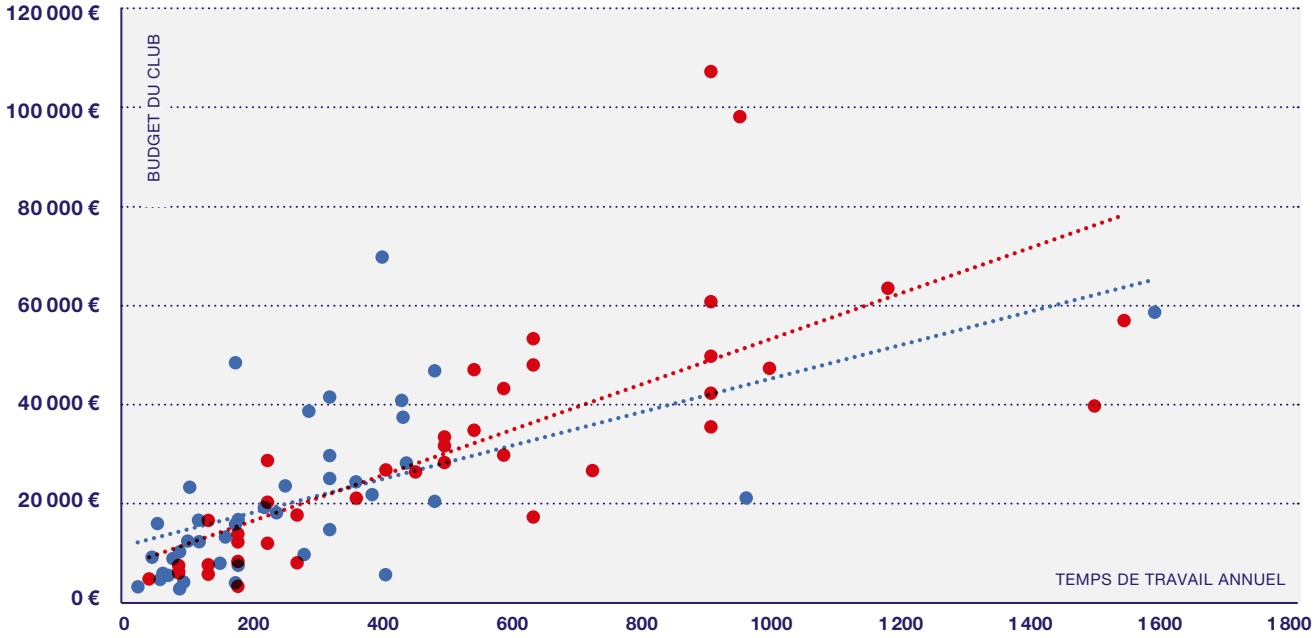
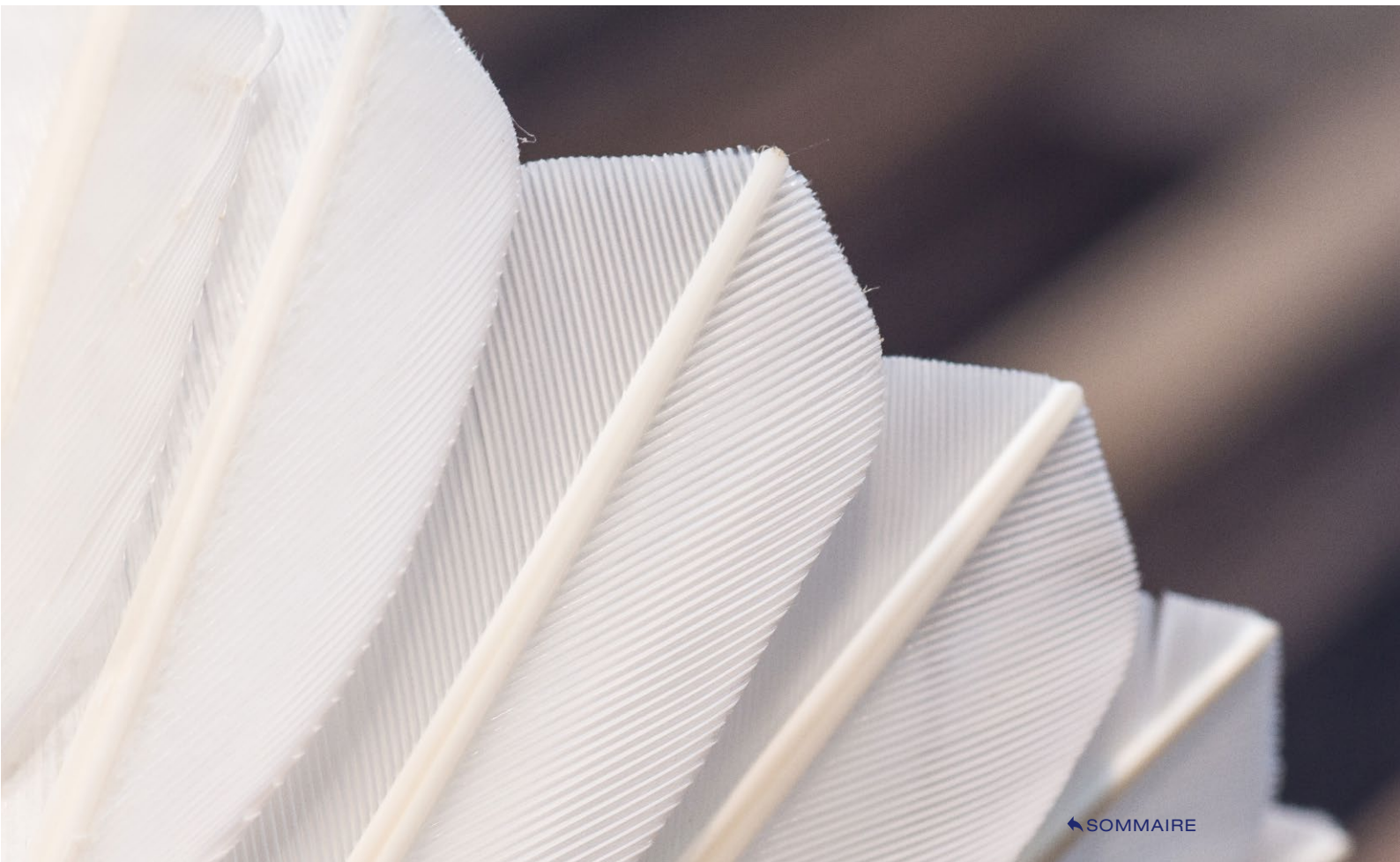


Figure 14 : Corrélation temps de travail annuel des salariés à temps partiel ou de professionnels mis à disposition - budget global des clubs



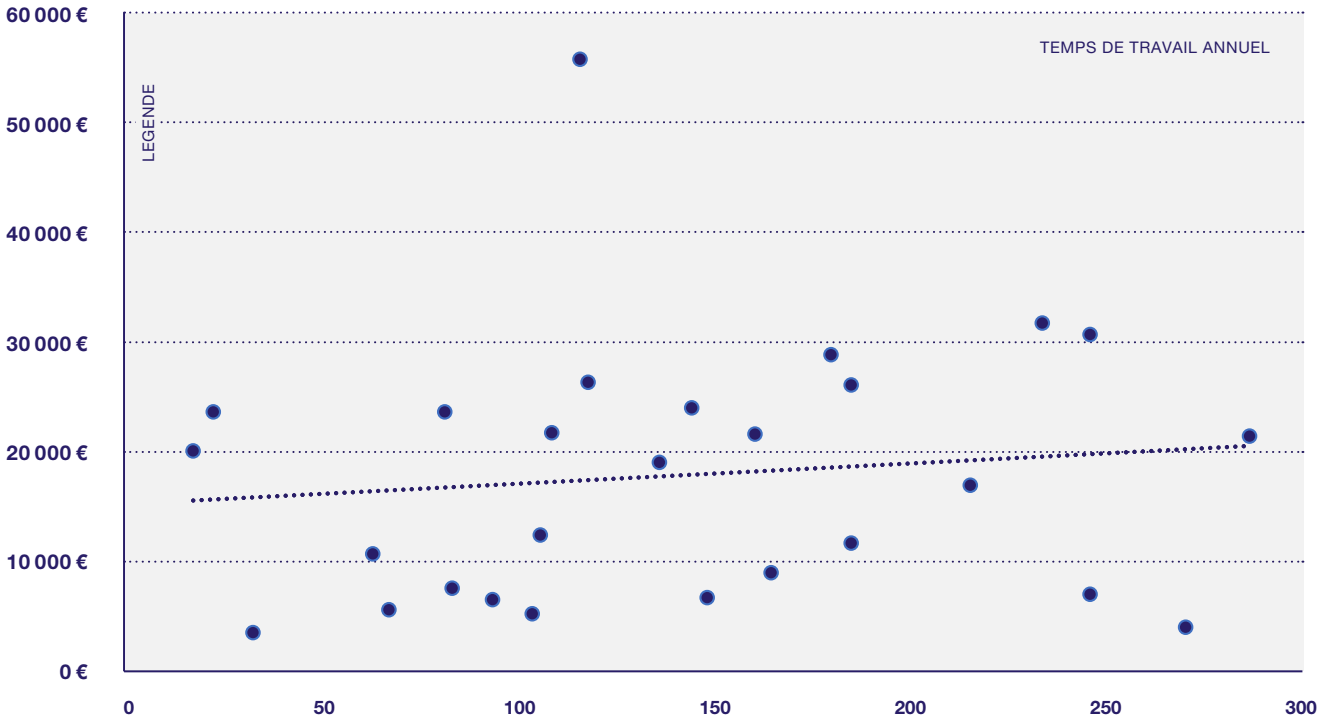


Figure 15 : Corrélation temps de travail annuel d'un ou de professionnels indépendants - budget global des clubs avec d'autres professionnels

Quels que soient les graphes observés, on s'aperçoit de points aberrants traduisant les difficultés d'un recueil déclaratif, même après avoir vérifié avec minutie avec les personnes concernées, les données collectées.

5
MINIBAD ET AUTRES ACTIVITÉS PROPOSÉES DANS LES CLUBS

Les clubs proposent plus ou moins d'activités à leurs licenciés. La première d'entre elles est bien évidemment l'encadrement des créneaux. Mais hormis cet encadrement, quelles sont les autres activités mises en place et dans quelles proportions ? La Figure 16 répond à cette question.

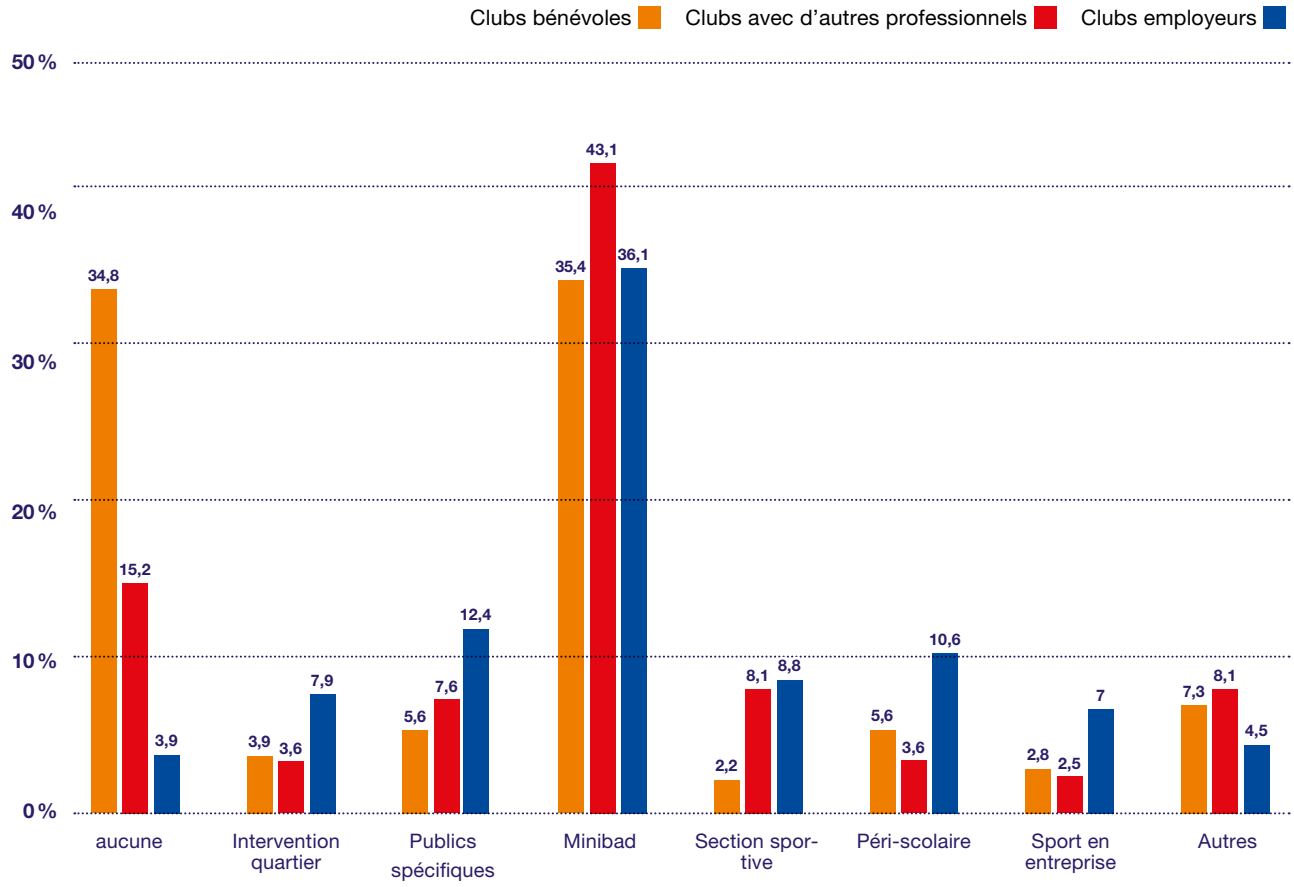


Figure 16 : Activités proposées en fonction du type des clubs

Lecture : 35,4 % des clubs bénévoles organisent du minibad.

Par exemple, on note qu'il existe un lien significatif entre le fait d'être un club salarié et d'avoir des activités diversifiées qui dépassent l'animation et l'entrainement au sein du club pour aller vers d'autres milieux : dans les quartiers, avec des publics spécifiques, dans les établissements du second degré, dans le péri-scolaire et en entreprise. A l'inverse, les clubs bénévoles se caractérisent par une absence d'investissement dans ces diverses activités.

Il est intéressant de faire un focus sur l'activité minibad. En effet, elle est plébiscitée par les 3 catégories de clubs. Cependant, il convient de tenir compte du nombre de minibad présent au sein de chaque club pour déterminer s'il y a un créneau clairement dédié à ce public ou bien s'il est intégré dans un créneau comprenant d'autres catégories d'âges. Le recueil des données ne permet pas d'être précis sur ce point. La Figure 17 permet de visualiser la fréquence (le nombre de clubs) en fonction du nombre de minibad accueilli au sein de l'ensemble des clubs de l'échantillon.

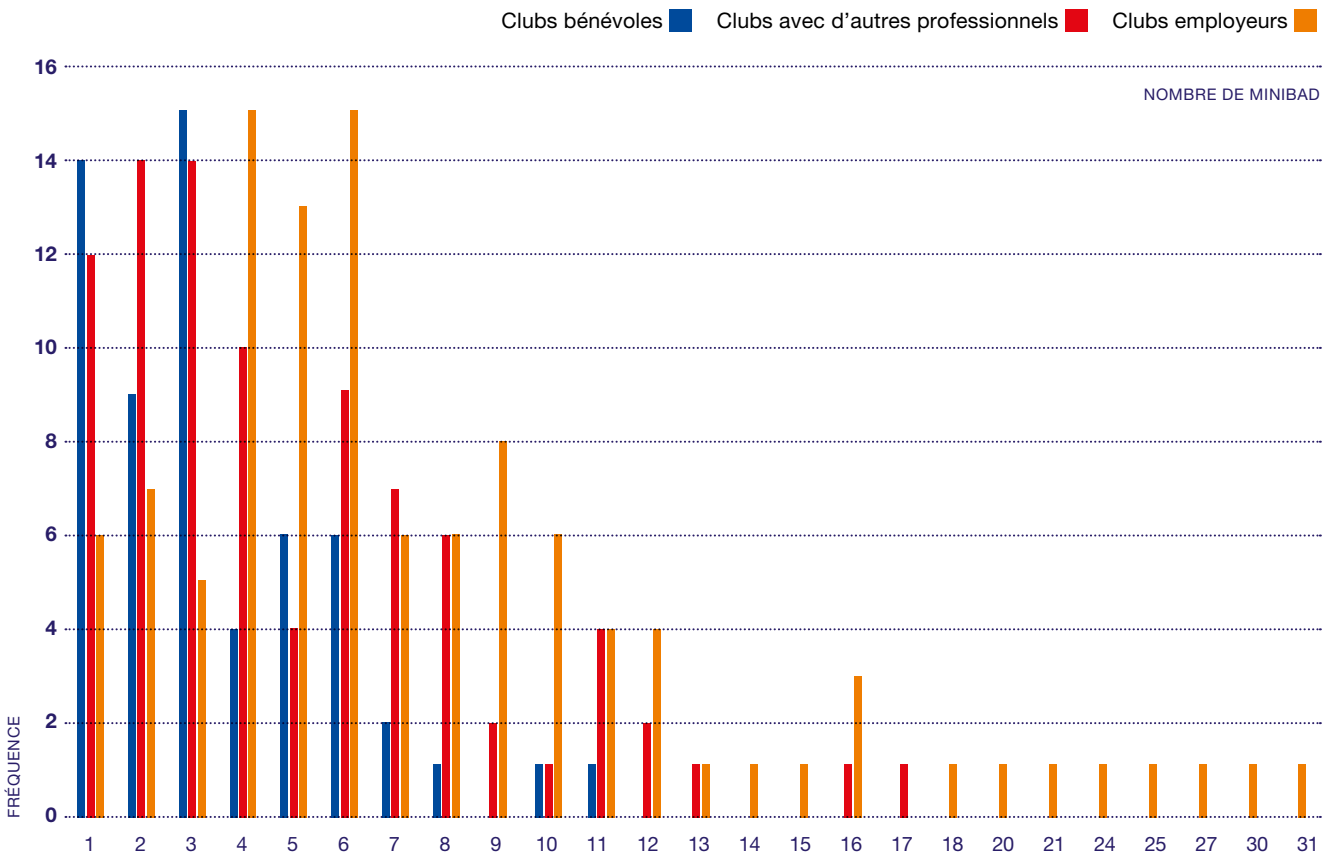


Figure 17 : Fréquence du nombre de minibad au sein des différents types de clubs

On peut également proposer une séparation selon trois classes de nombre de minibad permettant d'apprécier une différence nette entre les trois catégories de clubs (Tableau 14). Plus ce nombre augmente, et notamment dépasse 10, plus le pourcentage de clubs employeurs augmente considérablement, jusqu'à représentés les 2/3 des clubs. Au sein d'un même type de clubs, les clubs bénévoles ont principalement un nombre de minibad inférieur, les clubs avec d'autres professionnels majoritairement aussi, tandis que les clubs employeurs sont à parité pour des nombres de minibad inférieur ou égaux à 10.

	< 6 LICENCIÉS	6-10 LICENCIÉS	> 10 LICENCIÉS
CLUBS EMPLOYEURS	**30,6 % (39,7 %)**	**52,3 % (38 %)**	**67,5 % (22,3 %)**
CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	**36,9 % (59,2 %)**	**33 % (29,6 %)**	**27,5 % (11,2 %)**
CLUBS BÉNÉVOLES	**30,6 % (39,7 %)**	**14,8 % (19,7 %)**	**5 % (3 %)**

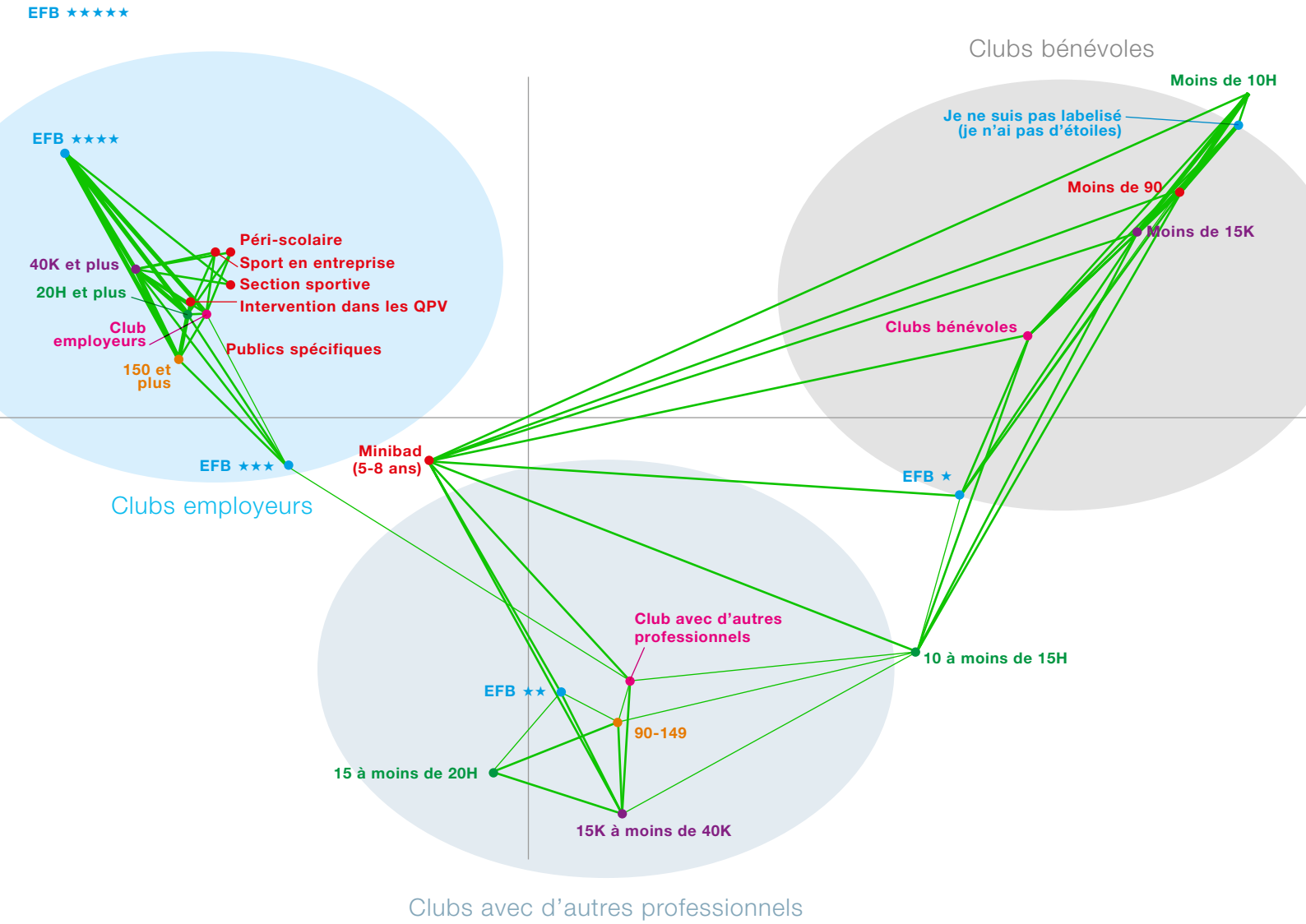
Tableau 14 : Répartition des types de clubs en fonction du nombre de licences minibad
Lecture : 67,5 % des clubs ayant plus de 10 licenciés minibad sont employeurs. Ils représentent 22,3 % des clubs employeurs.

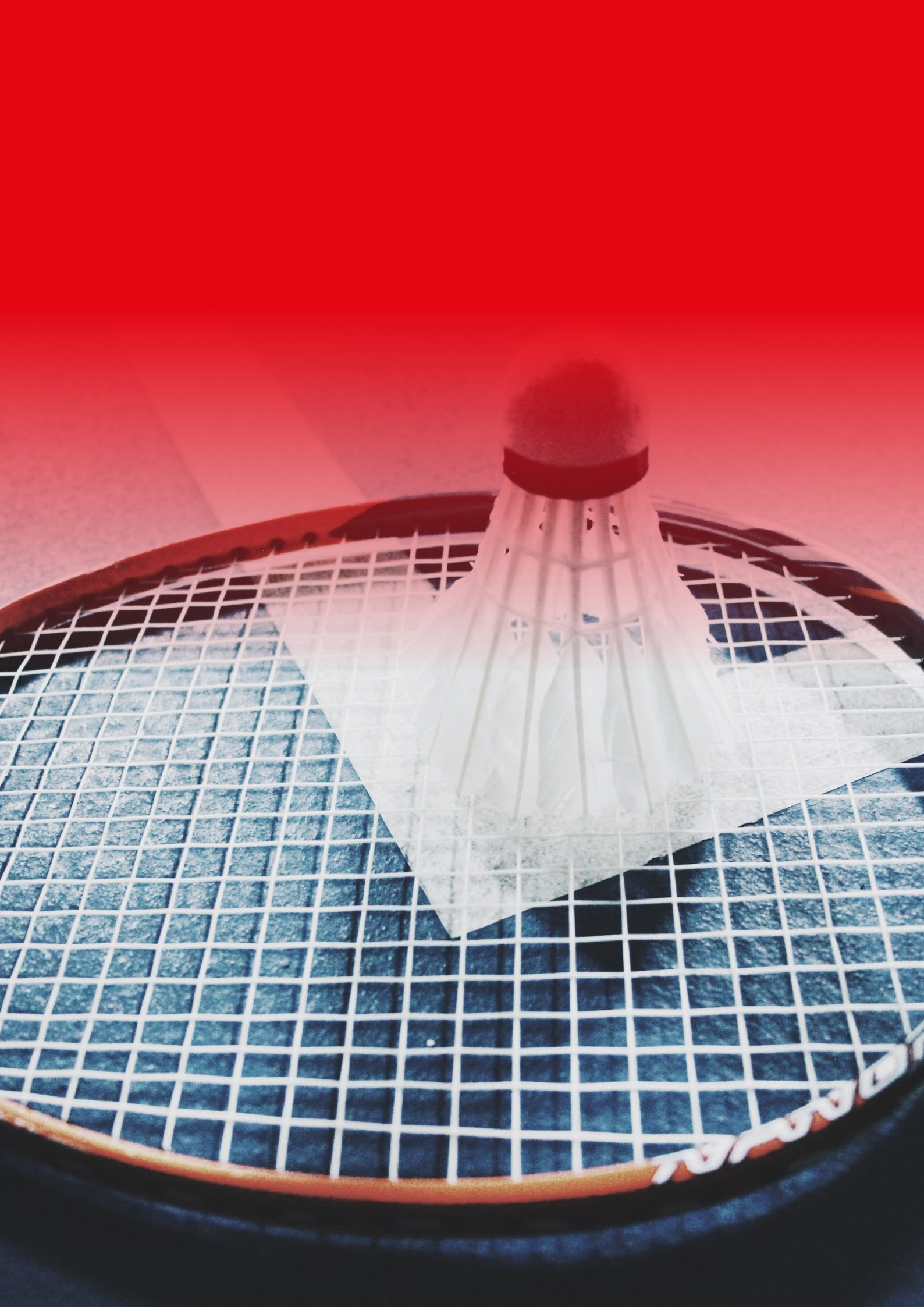
5
BILAN DES PROFILS ET DES INDICATEURS

Afin de visualiser les liens significatifs entre les 3 profils de clubs et les modalités de certaines variables choisies, une analyse factorielle des correspondances (AFC) a été réalisée. Cette AFC permet ainsi une représentation graphique des attractions et des distances entre l'ensemble des modalités.

Dans le graphique ci-dessous, les liens significatifs (attractions) sont signalés par une ligne verte reliant deux modalités : plus le trait est épais, plus l'attraction est forte. Les variables comparées dans cette AFC, et distinguées par les couleurs identifiées, sont les suivantes :

- Les 3 profils : ROSE
- Budget avec licences fédérales (CA) : VIOLET
- Activités proposées : ROUGE
- Nombre d'heures de mise à disposition d'une infrastructure : VERT
- Effectifs de licenciés : ORANGE
- Label EFB : BLEU





2E PARTIE

2E PARTIE

ANALYSE CIBLÉE DE GROUPES DE CLUBS

CETTE PREMIÈRE ANALYSE A PERMIS D'IDENTIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DE CHACUN DES TROIS TYPES DE CLUBS EN RELATION AVEC LEUR NATURE D'EMPLOI. AU SEIN DE CHACUN D'ENTRE EUX, OU BIEN EN TRANSVERSALITÉ, DES GROUPES PEUVENT ÊTRE IDENTIFIÉS. ILS MÉRITENT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE CAR ILS PEUVENT APPORTER D'AUTRES CLÉS DE COMPRÉHENSION DE CE QUI SE JOUE EN MATIÈRE DE PROFESSIONNALISATION.

Ces différents groupes sont les suivants :

- Les clubs atypiques de chacun des types par rapport à leur nombre de licenciés ; clubs bénévoles avec beaucoup de licenciés et clubs employeurs avec un nombre faible de licenciés.
- Les clubs anciens employeurs
- Les clubs Avenir
- Les clubs ayant bénéficié du soutien fédéral dans le cadre du Plan Emploi Club

Quel que soit le groupe, les clubs ont été anonymisés afin de ne mettre en avant ou de ne stigmatiser personne. Par ailleurs, certains de ces clubs ont déjà évolué vis-à-vis de leur professionnalisation.

1 ANALYSE DES CLUBS ATYPIQUES

1.1 CLUBS EMPLOYEURS AVEC UN FAIBLE NOMBRE DE LICENCIÉS

Ils sont 10 clubs à déclarer être employeur avec moins de 100 licenciés, alors que la barre des 150/200 licenciés est une condition forte du salariat pour ce type de clubs. Le Tableau 15 permet de rassembler leurs caractéristiques.

	NB LICENCIÉS			HEURES DE CRÉNEAUX			BUDGET HORS LICENCES		MASSE SALARIALE	
	<17H	35H	?	<17H	35H	?	<17H	35H	<17H	35H
CLUB A		98		8			6500		2000	
CLUB B	88			16			7717			
CLUB C	83			4,25			5988		3669	
CLUB D		80			26,5			41905		21300
CLUB E	77			7					3182	
CLUB F	72			18			3550		3250	
CLUB G	69			7			8365		4000	
CLUB H	64			14					5400	
CLUB I	52				21			37187		23345
CLUB J	40			8,5			6330		5000	
CLUB K			39			39				

Tableau 15 : Caractéristiques des clubs employeurs ayant un nombre de licenciés inférieur à 100

Il ressort que ces clubs ont recours aux contrats aidés pour salarier ou salarient sur de toutes petites quotités horaires. Tous les clubs proposent une quotité horaire de travail inférieure au mi-temps sauf deux qui arrivent à salarier à plein temps. Ce sont d'ailleurs deux clubs ayant un nombre d'heures de créneaux supérieur au seuil identifié pour les clubs employeurs. Leurs budgets rentrent également dans les critères des clubs employeurs. Il faudrait étudier leurs recettes en dehors des adhésions pour appréhender leur particularité.

1.2 CLUBS AVEC UN NOMBRE ÉLEVÉ DE LICENCIÉS

25 clubs classés parmi les clubs bénévoles ont un nombre de licenciés qui pourraient leur permettre de s'engager dans la voie de l'emploi ou bien passer par un professionnel indépendant ou mis à disposition (Tableau 16). En s'appuyant sur la médiane des clubs employeurs, 181 licenciés tout temps de travail confondu, ils sont 5 clubs à pouvoir s'y engager ; avec la moyenne des clubs avec d'autres professionnels, 124 licenciés, tous les clubs listés peuvent envisager cette possibilité.

	NOMBRE DE LICENCIÉS	HEURES DE CRÉNEAUX	BUDGET HORS LICENCE FÉDÉRALE	ETOILES EFB	NOMBRE JEUNES	NOMBRE MINIBAD
CLUB 1	242	23	54 000	4	89	8
CLUB 2	242	26	50 000	3	53	6
CLUB 3	165	20,5	39 503	2	36	2
CLUB 4	155	22	35 250	3	61	1
CLUB 5	148	15	32 000	2	42	2
CLUB 6	151	16	25 000	2	77	6
CLUB 7	126	15,5	23 355	1	61	9
CLUB 8	128	10	22 500	2	32	3
CLUB 9	155	16,5	19 569	3	77	6
CLUB 10	134	21	19 000	2	54	7
CLUB 11	173	18	17 700	1	40	0
CLUB 12	138	15	17 500	2	35	0
CLUB 13	144	20	17 385	2	62	5
CLUB 14	143	15	16 767	1	60	2
CLUB 15	176	17	15 000	2	55	3
CLUB 16	204	19	13 920	2	54	1
CLUB 17	205	18,5	11 100	3	60	3
CLUB 18	135	26	9 000	2	69	2
CLUB 19	130	15	5 000	2	49	1
CLUB 20	137	20	4 600	3	36	1
CLUB 21	149	16	1 500	-	66	6
CLUB 22	139	14,3		-	60	0
CLUB 23	190	10		3	77	12
CLUB 24	161	14		1	56	8
CLUB 25	227	30		3	98	11

Tableau 16 : Clubs bénévoles ayant un nombre de licenciés entrant dans le cadre des clubs employeurs ou avec d'autres professionnels

Mais ont-ils les caractéristiques de ces clubs employeurs ou avec d'autres professionnels ? Les trois critères retenus ici sont le budget hors licence fédérale, le nombre d'heures de créneaux et le nombre d'étoiles de l'école française de badminton.

Le budget hors licence fédérale des clubs au potentiel d'emploi est supérieur à la médiane des clubs avec d'autres professionnel pour 12 d'entre eux.

Ils sont 8 à avoir un budget supérieur à la médiane des clubs employeurs. Ils sont 8 à avoir un budget supérieur au minimum observé pour l'emploi d'un salarié à temps plein.

Pour les heures de créneaux, 16 clubs dépassent la moyenne et 23 clubs dépassent la médiane pour le type de clubs avec d'autres professionnels. Un seul dépasse la médiane et la moyenne des clubs employeurs à plein temps. On peut reprendre ceux respectant les seuils des clubs avec d'autres professionnels pour les intégrer dans les clubs en mesure d'être employeurs à temps partiel.

Le troisième indicateur est représenté par le nombre d'étoiles de l'école française de badminton. 1 seul club atteint les 4 étoiles et 7 atteignent 3 étoiles. La structuration de l'école de jeunes est manifeste pour ces clubs et peut laisser envisager de s'engager dans la professionnalisation.

Le minibad est un indicateur pertinent également. Deux clubs dépassent les 10 minibad et entrent dans la catégorie favorable pour des clubs employeurs. Mais malheureusement nous n'avons pas leur budget respectif. Huit clubs ont entre 6 et 9 minibad et entrent également dans une possible dynamique d'emploi au regard des résultats décrits plus haut. Enfin, 12 clubs ont moins de 5 minibad et même pour trois d'entre eux aucun ; indice peu favorable pour entrer dans la catégorie des clubs employeurs.

On comprend à travers cette description que nombre de ces clubs pourraient s'engager dans l'emploi sans réserve. A des degrés divers bien évidemment. Pour le moment, seul 1 club est en mesure d'employer à plein temps au regard de son positionnement par rapport aux différents seuils des critères identifiés. En revanche, pour tous les autres clubs, le potentiel se transformera par la volonté des dirigeants d'une part, et par un accompagnement de proximité étroit, d'autre part, afin de permettre l'appropriation des résultats de cette étude et d'analyser les caractéristiques de leur budget, notamment de leur cotisation et des demandes de subventions.

2
LES CLUBS ANCIENS EMPLOYEURS

Les clubs anciens employeurs, au nombre de 40, représentent 16,2 % des clubs non employeurs. Ils sont 61,5 % d'entre eux à avoir recours au moment de l'enquête à des professionnels indépendants ou mis à disposition et sont donc 38,5 % bénévoles au moment de l'enquête.

On note que 93,5 % de ces clubs anciens employeurs employaient 1 salarié et que 3,2 % d'entre eux avaient embauché 3 salariés et plus simultanément. La majorité des anciens employeurs (67,5 %) ne sont plus employeurs depuis plus de deux ans (Figure 19).

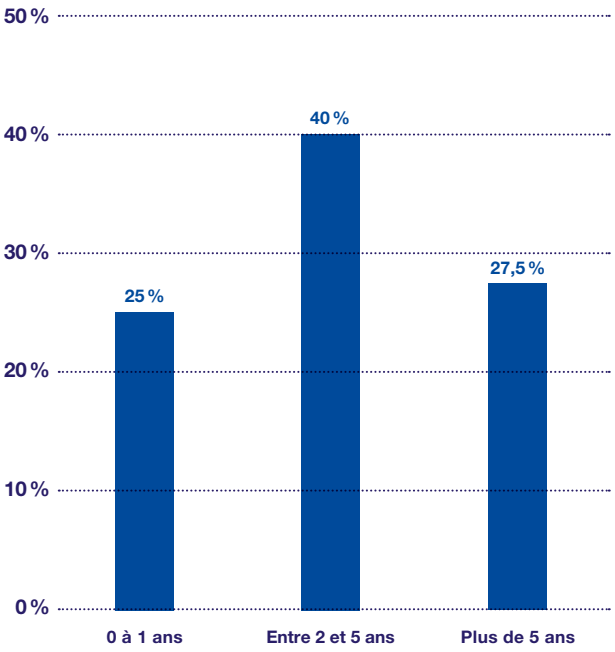


Figure 19 : Pourcentage de clubs ancien employeur en fonction du délai depuis l'arrêt du salariat

En s'appuyant sur les mêmes indicateurs que précédemment, on remarque que nombres de ces clubs pourraient entrer à nouveau dans l'employabilité, surtout à temps partiel. La moyenne et la médiane budgétaire expliquent le recul de l'emploi pour la majorité d'entre eux (Tableau 17). Il y a quelques clubs atypiques dont on peut penser et espérer que le recul n'est que transitoire. Notamment celui avec un budget de plus de 61 000 €.

		CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
NOMBRE DE LICENCIÉS	Nombre	23	13
	Moyenne	141	113
	Médiane	127	114
	Min	63	20
	Max	268	205
NOMBRE HEURES DE CRÉNEAUX	Nombre	16	24
	Moyenne	14	17,6
	Médiane	12	16
	Min	4	7,5
	Max	35	31
BUDGET GLOBAL HORS LICENCE FÉDÉRALE	Nombre	20	11
	Moyenne	26611	13383
	Médiane	24357	13000
	Min	4889	600
	Max	61143	39503
MASSE SALARIALE	Nombre	19	
	Moyenne	7207	
	Médiane		
	Min	1581	
	Max	20000	

Tableau 17 : Indicateurs descriptifs des caractéristiques des clubs anciens employeurs

SOMMAIRE

3
LES CLUBS AVENIR ET EFB 4 ET 5 ÉTOILES

Les clubs ayant le label Avenir sont logiquement parmi les clubs les plus structurés de la fédération puisqu'ils sont parties prenantes de la formation des jeunes joueurs identifiés et intégrés dans la filière d'accès à haut niveau. Les clubs ayant obtenu la labellisation la plus forte de leur école de jeunes (4 ou 5 étoiles) devraient aussi être parmi les plus structurés puisqu'ils sont également dans une dynamique de performance. On notera cependant que 17 clubs Avenir ne sont pas labellisés 4 ou 5 étoiles.

L'analyse ciblée de ces clubs conduit aux résultats présentés dans les Tableau 18 et Tableau 19.
Il en ressort que :

1. Seuls 4 clubs Avenir ont un nombre de licenciés inférieur à la médiane des clubs ayant un professionnel ou un salarié. Tous les clubs 4 ou 5 étoiles sont au-dessus de ce repère. Pourtant deux clubs Avenir et un club 4 ou 5 étoiles sont déclarés « clubs bénévoles ».
2. Trois clubs Avenir ont un total de créneaux inférieur à 14h, médiane des clubs avec d'autres professionnels. Les clubs dits bénévoles sont largement au-dessus avec au moins 20h de créneaux
3. Les clubs Avenir sont 23 à employer au moins un salarié à temps plein sur les 29 clubs employeurs. Ils sont 8 clubs avec d'autres professionnels. Parmi les clubs 4 ou 5 étoiles, ils sont 30 sur 41 à avoir au moins un salarié à plein temps. Ils sont aussi 8 clubs avec d'autres professionnels.
4. Deux Clubs Avenir ont un budget hors licence fédérale inférieur à la médiane d'une professionnalisation et notamment d'un emploi à temps plein. En revanche, tous les clubs labellisés 4 ou 5 étoiles ont dépassé ce repère de la médiane pour la professionnalisation. Les « clubs bénévoles » dépassent aussi largement ce repère.

Cette description fine montre que ces clubs axant une partie de leur projet de club sur la performance sont pour la quasi-totalité des clubs employeurs ou avec d'autres professionnels. Ceux déclarés « clubs bénévoles » pourraient sans problème être dans cette même dynamique. La structuration par l'école de jeunes semble donc un levier fort.

		CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
		GLOBAL	0-17 h.	18-34 h.	≥ 35 h.		
NOMBRE DE LICENCIÉS	Nombre	29	3	3	23	8	2
	Moyenne	263	318	263	255	117	200
	Médiane	224			212	124	
	Min	119	148	156	119	51	113
	Max	591	478	397	591	156	286
NOMBRE HEURES DE CRÉNEAUX	Nombre	29	3	3	23	8	2
	Moyenne	37	43	37	36	19	32
	Médiane	32			30	16,5	
	Min	17	21	22	17	9,5	20
	Max	84	65	52	84	33	43
BUDGET GLOBAL HORS LICENCE FÉDÉRALE	Nombre	29	3	3	23	7	1
	Moyenne	96760	84708	90853	99102	30511	
	Médiane	80500			80500	31727	
	Min	26862	26862	47559	42900	5253	34000
	Max	368000	135000	175000	368000	47000	34000
MASSE SALARIALE	Nombre	30	3	3	24	6	
	Moyenne	41358	54442	34573	40571	8928	
	Médiane	27468			27467		
	Min	9000	15373	12720	9000	4600	
	Max	213000	80000	67000	213000	12029	

Tableau 18 : Indicateurs descriptifs caractérisant les clubs Avenir

		CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
		GLOBAL	0-17 h.	18-34 h.	≥ 35 h.		
NOMBRE DE LICENCIÉS	Nombre	41	5	4	30	8	1
	Moyenne	275	262	339	273	169	242
	Médiane	247	252	362	242,5	158	242
	Min	122	231	236	122	124	242
	Max	591	329	397	591	250	242
NOMBRE HEURES DE CRÉNEAUX	Nombre	5	4	31	42	7	1
	Moyenne	34	43	37	37	25	23
	Médiane	33	45	34	34,5	23	23
	Min	24	27,5	17	17	16	23
	Max	43,5	55	84	84	33	23
BUDGET GLOBAL HORS LICENCE FÉDÉRALE	Nombre	41	5	4	30	7	1
	Moyenne	98003	79726	92288	97108	47316	
	Médiane	77950	88627	72075	76916	47000	
	Min	27096	53500	50000	27096	28471	54000
	Max	368000	98300	175000	368000	70000	54000
MASSE SALARIALE	Nombre	43	5	4	32	7	
	Moyenne	43169	35954	44077	41782	10499	
	Médiane	32000	32000	42654	30100	10600	
	Min	9000	13000	24000	9000	3394	
	Max	213000	67952	67000	213000	19000	

Tableau 19 : Indicateurs descriptifs caractérisant les clubs EFB 4 et 5 étoiles

SOMMAIRE

4
LES CLUBS DU PEC

Tous les clubs répondants et ayant bénéficié du PEC sont toujours dans l'emploi. Un seul est dans la catégorie « clubs avec d'autres professionnels ».

Globalement ces clubs ont beaucoup de licenciés, un budget moyen de 130 000 € et une masse salariale à 54 000 € (Tableau 20).

		CLUBS EMPLOYEURS		CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS
		1-17 h.	≥ 35 h.	
NOMBRE DE LICENCIÉS	Nombre	5	30	8
	Moyenne	262	273	169
	Médiane	252	242,5	158
	Min	231	122	124
	Max	329	591	250
NOMBRE HEURES DE CRÉNEAUX	Nombre	4	42	7
	Moyenne	43	37	25
	Médiane	45	34,5	23
	Min	27,5	17	16
	Max	55	84	33
BUDGET GLOBAL HORS LICENCE FÉDÉRALE	Nombre	5	30	7
	Moyenne	79 726	97 108	47 316
	Médiane	88 627	76 916	47 000
	Min	53 500	27 096	28 471
	Max	98 300	368 000	70 000
MASSE SALARIALE	Nombre	5	32	7
	Moyenne	35 954	41 782	10 499
	Médiane	32 000	30 100	10 600
	Min	13 000	9 000	3 394
	Max	67 952	213 000	19 000

Tableau 20 : Indicateurs descriptifs caractérisant les clubs Avenir

5
PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Le Tableau 21 récapitule les caractéristiques des différents types de clubs. Il permet d'apprécier leurs différences. On note que les clubs avec d'autres professionnels ne proposent jamais d'équivalent temps plein. Seul 1 club propose plus de 24h de travail hebdomadaire.
Au sein des clubs employeurs, la scission est nette entre les clubs qui emploient des salariés au-delà d'un mi-temps de ceux qui emploient en deçà d'un mi-temps. Un écart plus fin s'observe entre les clubs qui emploient au moins 1 salarié à plein temps et ceux qui emploient au moins un salarié pour une durée supérieure au mi-temps. Il est repéré au niveau budgétaire avec plus de 20 000 euros de différence.

		CLUBS EMPLOYEURS				CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
		Global	Au moins 1 salarié à TP	Au moins 1 salarié entre 18 et 34h.	Salariés à 17h. et moins		
ÉCHANTILLON		138	61	12	53	125	141
LABELLISATION		AU - 3	AU - 4	AU - 3	2 ET -	2 voire 3	0 et 1
DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS		+++	+++++	++	+	+	Non
NOMBRE DE LICENCIÉS	Moyenne	206	232	218	171	128	91
	Médiane	181	207	200	152	124	80
	Min.	39	80	105	40	43	2
	Max.	591	591	397	478	279	331
NOMBRE HEURES DE CRÉNEAUX	Moyenne	27h	32h	31h	21h	16h	12h
	Médiane	24h	28h	26h	19h	14h	10h
	Min.	4,3h	16h	16,5h	4,3h	6h	4h
	Max.	84h	84h	55h	65h	44h	35h
BUDGET HORS LICENCE FÉDÉRALE	Moyenne	59 K€	81 K€	76 K€	32 K€	20 K€	11 K€
	Médiane	47 K€	66 K€	50 K€	25 K€	16 K€	7 K€
	Min.	3550	17391	20000	3550	1000	300
	Max.	368000	368000	178429	135000	70000	54000

Tableau 21 : Récapitulatif des caractéristiques des clubs selon les types
Lecture : les clubs employeurs ayant au moins 1 salarié à temps plein ont un budget moyen hors licence de 59 K€.

Ce tableau est avantageusement complété par l'analyse AFC qui permet de visualiser nettement les trois cercles représentant les trois types de clubs (cf supra). Il existe de nombreux liens significatifs entre ces profils de clubs et les autres variables que le seul budget. Toutes les caractéristiques des clubs sont très évocatrices et discriminantes : nombre d'heures, diversité des activités, nombre de licenciés, hauteur du budget. Plus précisément, on peut constater, par exemple, que la diversité des activités proposées au sein des clubs est une spécificité très marquée pour les clubs employeurs. Les clubs ayant recours à d'autres professionnels se situent clairement dans la « moyenne » de l'ensemble des indicateurs, tandis que les clubs bénévoles sont peu labellisés et disposent de ressources limitées à tout niveau.

L'analyse des clubs Avenir et 4 ou 5 étoiles montre que la structuration autour de la performance donne des clubs solides avec une professionnalisation avérée. Le soutien par le PEC ressort aussi comme un bon levier pour un engagement fort dans cette voie.

Un premier enseignement fort que l'on peut tirer est que ces indicateurs sont autant de leviers sur lesquels il est possible de s'appuyer et donc d'agir pour favoriser l'engagement dans la voie de la professionnalisation, accentuant ou pérennisant la dynamique du club à côté de l'investissement des bénévoles. L'ensemble permet de conduire un projet solide.

Un deuxième enseignement est que tous ces groupes de clubs ciblés montrent que le champ des possibles est beaucoup plus large que ce que certains indicateurs statistiques pourraient laisser croire. Un accompagnement de proximité par l'ensemble des étages fédéraux – national, régional et départemental – chacun avec leurs compétences, est nécessaire pour permettre l'atteinte d'un tel objectif.

3E PARTIE

3E PARTIE

DYNAMIQUE DE LA PROFESSIONNALISATION

CETTE TROISIÈME PARTIE EST PLUTÔT QUALITATIVE ET VISE À DISCERNER, DANS LES RÉPONSES AUX NOMBREUSES QUESTIONS OUVERTES, LES ATTENTES VIS-À-VIS DE LA FÉDÉRATION, LES MOTIFS D'INTERRUPTION D'UN EMPLOI, LES LEVIERS ET LES FREINS À UNE EMBAUCHE. CETTE PARTIE VA PERMETTRE D'OBSERVER LA DYNAMIQUE AUTOUR DE L'EMPLOI EXPRIMÉE PAR LES DIRIGEANTS DES CLUBS AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE.

DANS UN PREMIER TEMPS, LES PRINCIPAUX RÉSULTATS SONT EXPOSÉS AVANT DE CONDUIRE UNE ANALYSE RASSEMBLANT ET DISCUTANT LES POINTS ÉMERGENTS.

1 PRINCIPAUX RÉSULTATS

1.1 PRÉVISIONS D'EMBAUCHE

Les prévisions d'embauche des clubs dans les deux ans à venir sont très éclairantes. Les ¾ des clubs n'envisagent pas de recruter un salarié dans les 2 ans à venir. 61,6 % de ces salariés seraient employés à temps partiel (Figure 20).

Dans ces prévisions, paradoxalement, les clubs employeurs souhaitent poursuivre dans cette voie, plus que les autres types de clubs (Tableau 22).

Figure 20 : Prévisions de recrutement des clubs

	CLUBS EMPLOYEURS	CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
RECRUTEMENT PRÉVU DANS LES DEUX ANS	33,6 %	25,2 %	12,1 %
PAS DE RECRUTEMENT PRÉVU DANS LES DEUX ANS	66,4 %	74,8 %	87,9 %

Tableau 22 : Prévision de recrutement selon le type de club

1.2 FREINS À L'EMBAUCHE

Les freins à l'embauche sont toujours nombreux et montrent la prédominance du financier sur tout le reste (Tableau 23).

	EFFECTIFS	FRÉQUENCE	CLUBS EMPLOYEURS	CLUBS AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS	CLUBS BÉNÉVOLES
FINANCIER	201	65,0 %			•
STRUCTUREL (PAS ASSEZ D'ACTIVITÉ DANS LE CLUB)	118	38,2 %			
PAS D'INFRASTRUCTURES DISPONIBLES POUR ACCUEILLIR PLUS DE PUBLIC	107	34,6 %		•	
PAS BESOIN D'AUTRES SALARIÉS	68	22,0 %		•	
DIFFICULTÉS À TROUVER UN SALARIÉ AVEC LES COMPÉTENCES ATTENDUES	51	16,5 %			
DIFFICULTÉS LIÉES AUX MISSIONS D'EMPLOYEUR	44	14,2 %			
AUTRE(S)	19	6,1 %			
PAS ENVIE DE DÉVELOPPER MON CLUB	6	2,3 %			
PASSAGE DU SALARIAT À L'AUTO-ENTREPRENARIAT	6	1,9 %	•		

Tableau 23 : Freins à l'embauche des clubs qui n'ont pas prévu de recruter dans les 2 prochaines années

1.3 LEVIERS POUR UNE EMBAUCHE

Les freins à l'embauche sont toujours nombreux et montrent la prédominance du financier sur tout le reste (Tableau 23).

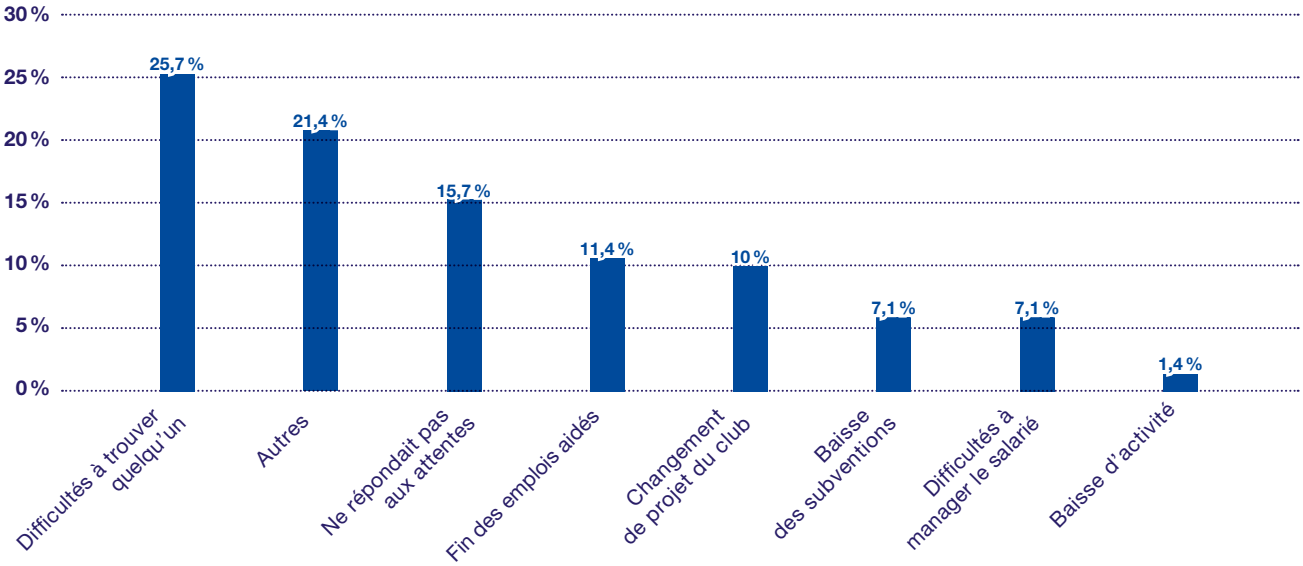
	EFFECTIFS	FRÉQUENCE
AVOIR DES SUBVENTIONS/AIDES	166	63,4 %
DÉVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITÉS DANS VOTRE STRUCTURE	109	41,6 %
AVOIR RECOURS À DES EMPLOIS PARTAGÉS	108	41,2 %
AUGMENTER LE TARIF DES COTISATIONS ET DES PRESTATIONS	65	24,8 %
AUTRE(S)	63	24,0 %

Tableau 24 : Leviers pour la création de nouveaux emplois pour les clubs qui ne prévoient pas d'embaucher dans les 2 années à venir

1.4
MOTIFS D'INTERRUPTION DU SALARIAT

Les motifs d'interruption du salariat ne mettent pas en avant la dimension budgétaire mais la difficulté de trouver la bonne personne à embaucher. Cette même idée est exprimée dans l'autre sens en disant que la personne en poste ne répondait pas aux attentes (Figure 21). Une double difficulté qui n'aide pas à s'engager dans l'emploi.

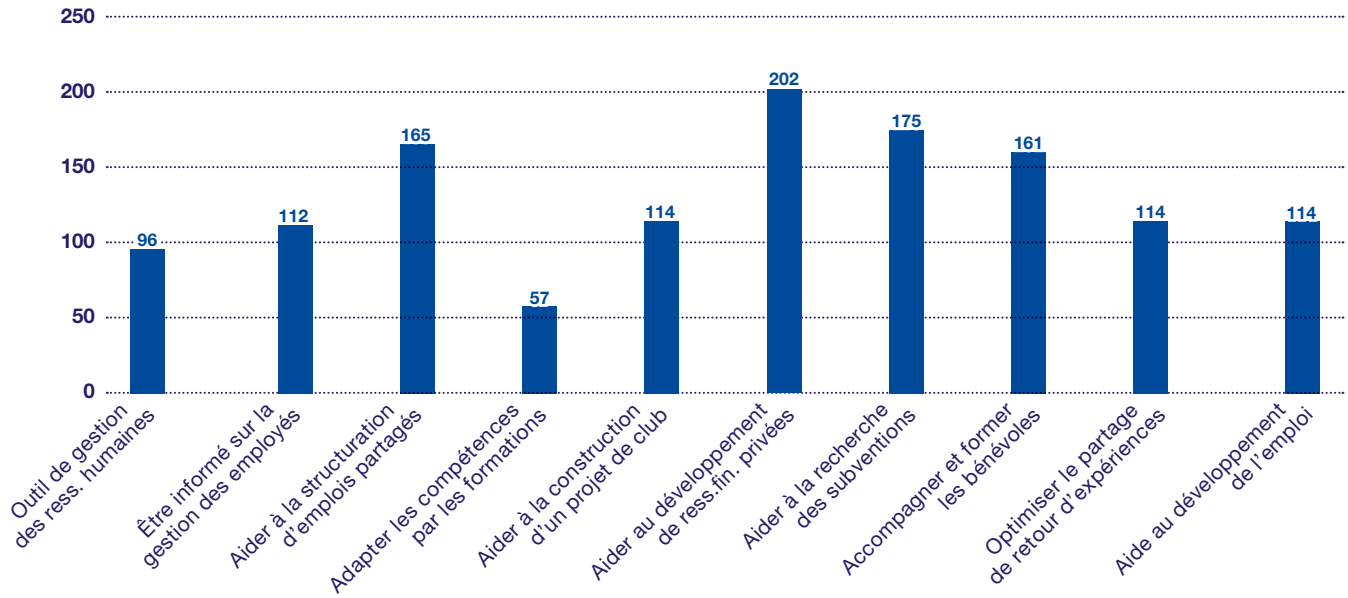
Figure 21 : Motifs d'interruption de l'emploi pour les clubs anciens employeurs



1.5
LES ATTENTES VIS-À-VIS DE LA FFBAD

Les attentes des dirigeants vis-à-vis de la fédération sont nombreuses et touchent en tout premier lieu les aspects financiers. La caractéristique principale est l'accompagnement pour rechercher et développer les ressources privées (Figure 22).

Figure 22 : Attentes des clubs vis-vis de la fédération



1.6
OPINIONS SUR LA PROFESSIONNALISATION

Une question ouverte concernant l'avis du répondant sur la professionnalisation de son club a été posée. Le verbatim a été particulièrement riche pour cette question :

- 47 réponses pour les clubs bénévoles (CB)
- 52 pour les clubs employeurs (CE)
- 53 pour les clubs avec d'autre professionnels (CAP)

Il ressort de l'ensemble de ces résultats quatre axes de réflexion :

- Les éléments budgétaires majoritairement mis en avant quelle que soit la question posée tant en termes de subventions, d'aides à l'emploi ou de recherche de ressources privées
- La structuration de l'emploi et notamment les missions employeurs et les modalités pour organiser des emplois partagés
- La formation et les compétences associées car nombreux sont les dirigeants qui mentionnent une certaine inadéquation entre les personnes recrutées et les missions qu'ils attendent voir assumées
- Le manque d'activité à proposer, plus largement traduit par d'autres dirigeants dans la difficulté à construire un projet de club.

SOMMAIRE

2
DES BUDGETS À MIEUX APPRÉHENDER

C'est classiquement le premier argument développé par les dirigeants pour se lancer dans l'emploi. Il est le frein essentiel mis en avant par 65 % des clubs ayant répondu, soit 210 clubs. Ce frein est renforcé par les clubs anciens employeurs qui mettent en avant les raisons de fin d'aide à l'emploi et de baisse des subventions. Plus précisément, les répondants déplorent le manque d'aides et le fait que l'augmentation du prix des cotisations, seul levier selon eux, est impossible ; leur tarif élevé est d'ailleurs souvent évoqué ce qui est paradoxal puisque des comparaisons montrent que le badminton est plutôt faible en matière de cotisation.

Et pourtant un dirigeant exprime clairement cette appréhension budgétaire :

« Les compétiteurs arrivent à un niveau où l'arrivée d'un entraineur serait préférable pour continuer à progresser (on commence à être plusieurs à passer D9), mais nous n'avons pas le budget pour payer les frais kilométriques des entraineurs contactés... on se débrouille donc seul avec des tutos internet » (CB).

D'autres montrent le choix qu'impose cette difficulté :

« Le manque de ressources financières nous impose de faire un choix entre la professionnalisation de l'encadrement pour notamment former des joueurs, et la rémunération de très bons joueurs... cet équilibre est très très précaire. » (CE).

2.1 UNE ORIENTATION VERS LES RESSOURCES PRIVÉES

Dans les attentes exprimées auprès de la fédération, aller chercher des ressources privées est la réponse la plus fréquente pour 202 clubs. Cette réponse montre bien la compréhension par les dirigeants, du changement qui s'opère dans la société avec un équilibre privé/public qui évolue. La place du privé se fait plus grande pendant que la place du public se restreint. Leur attente est forte car c'est un domaine peu exploré à ce jour et qui demande des compétences qui ne sont peu ou pas présentes dans le badminton tant chez les professionnels que chez les bénévoles.

Ces ressources privées ne signifient pas obligatoirement du mécénat ou du sponsoring. C'est une des facettes. Elles proviennent aussi de prestations que le club peut être en mesure de proposer, notamment lorsqu'il a un salarié ou s'il projette d'en recruter un. Car nombre de partenaires sociaux ne peuvent s'adresser qu'à des professionnels. Par exemple, les cycles dans les écoles, sollicités par la mairie, ou les temps péri-scolaire ou en centre de loisirs demandent des titulaires d'une carte professionnelle. De même, les interventions dans les entreprises, dans le domaine du sport santé etc… demandent cette carte professionnelle car il en va de la responsabilité des acteurs.

Il est nécessaire que les clubs, bien qu'étant dans une dimension associative, comprennent que tout travail mérite salaire à son juste prix. S'il y a bien sur une dimension commerciale, elle n'est pas envisagée de manière lucrative pour respecter les préceptes des associations. C'est une confusion à ne pas faire. C'est donc juste être dans la bonne mesure des choses pour permettre à sa structure de fonctionner avec le plus de dynamisme possible.

Mais des dirigeants mettent en avant que le fait de ne pas être propriétaire de leur lieu de pratique limite les initiatives rémunératrices possibles :

« Ne pas être "propriétaire" de notre lieu de pratique, difficulté à construire des actions pérennes mais surtout des actions qui permettraient de faire rentrer de l'argent. » (CB).

2.2
LES COTISATIONS DES CLUBS ET LA CONFUSION AVEC LA LICENCE FÉDÉRALE

L'augmentation des cotisations fait l'objet d'une discussion récurrente chaque année au sein des clubs et de manière plus large au sein de la FFBaD. Dans un premier temps, il est nécessaire de clarifier le terme. En effet, dans le langage commun, il est facilement utilisé le terme licence pour définir le montant qu'un adhérent paie en début d'année pour s'inscrire au club. Or ce montant est composé de deux parties. D'une part, la licence fédérale au sens propre, c'est-à-dire le droit d'appartenir à la fédération, de s'en réclamer et de bénéficier de son aide et de son travail au quotidien tant au niveau national, que régional avec les Ligues et départemental avec les Comités. D'autre part, le montant qui revient au club et avec lequel celui-ci est en mesure d'engager des projets et des activités en son sein.

La confusion dans les termes est explicite dans les verbatims des dirigeants, mais ils montrent également une méconnaissance de l'utilisation de ces montants reversés à la fédération. Cette part de la licence fédérale est mal comprise et est vécue comme un frein à tout développement.

« Nous devrions embaucher du personnel pour pallier au manque. Et nous serions contraints d'augmenter le tarif de nos licences. » (CB).

« Pour développer la professionnalisation, il faudrait diminuer la cotisation fédérale, supprimer les 2€ par joueur » (CB).

« La part de la FFBAD dans le coût d'une licence n'aide pas. Ou alors le coût des licences va exploser ; ce qui entrainera la disparation des petits clubs affiliés, et l'explosion déjà visible de club non affiliés. » (CAP).

« Nous sommes des clubs de campagne et une licence qui coute 100 € est déjà une belle somme pour certains foyers et la ré-version de 2 € par joueurs lorsque nous organisons un tournoi vient nous enlever les bénéfices de buvette. » (CAP).

« S'il était possible de proposer des licences loisir et des licences compétition avec des tarifs différents cela me permettrait d'augmenter mes licenciés et de pouvoir éventuellement embaucher pour mes joueurs compétiteurs. Nous reversons 53€ sur une licence à 85€ alors que 80 % de mon public ne souhaitent pas faire de compétition. Également faire des baisses de tarif quand des personnes prennent des licences en cours d'année (en janvier) nous réduisons notre part club pour proposer un tarif moins cher mais nous ne pouvons pas réduire la part reversée à la fédé. Tout ceci me permettrait d'augmenter ma trésorerie et embaucher un salarié sur 1.5 heures hebdomadaires. » (CAP).

Pourtant, ces montants perçus par la fédération rejaillissent vers les clubs au final. Il est d'ailleurs toujours surprenant de voir la surprise sur les visages des dirigeants que l'on visite à l'occasion d'un projet et qui découvrent l'importance de cette licence fédérale qui empêcherait tout initiative si elle n'existait pas. Car s'il n'y a pas de licence fédérale il ne peut y avoir d'actions et d'accompagnement de proximité car aucune embauche nationale, régionale ou départementale ne pourrait se faire.

Alors est-il possible de jouer sur le montant de la cotisation et donc la part restant au club sans être dans le rouge et sans que les adhérents quittent le club comme cela est souvent évoqué. De nombreux exemples peuvent être cités pour montrer cette faisabilité. D'abord parce que la comparaison avec les autres sports est plutôt en notre faveur car nous sommes une des fédérations qui demandons une des cotisations les moins chères. Et d'autre part, parce que tous les exemples positifs qui pourraient être développés sont adossés à un projet de club solide qui permet à chacun de comprendre et d'accepter l'utilisation du budget.

Mais la place et l'importance des subventions dans la tête des dirigeants sont toujours aussi prégnantes ainsi que l'incertitude autour des différentes aides, qui plus est additionnée des méandres administratifs.

2.3
LA QUESTION DES SUBVENTIONS PUBLIQUES

La place des subventions est toujours aussi prépondérante, car elle intervient autant comme levier pour aller vers l'embauche d'un salarié, que comme frein ou arrêt d'une embauche car l'incertitude sur leur obtention est considérée forte. Cette question des subventions est centrale puisqu'elle est la deuxième réponse choisie par 175 clubs. Elle est associée à la méconnaissance des aides et des montages des dossiers, de nombreux clubs faisant état de ce problème.

De manière générale, les dirigeants expriment ce manque d'aide ou cette incertitude sur les aides et notamment les subventions :

> *« Le financement, il devient très compliqué d'obtenir des subventions de par les collectivités territoriales. Compliqué car les subventions baissent, et la façon d'y accéder reste compliquée parfois obscure et demande beaucoup de temps. »* (CAP).

> *« Je suis frileux, et nous sommes frileux au niveau du bureau dès lors que la partie budgétaire qui permet d'investir sur un emploi repose sur des subventions, ces dernières étant aléatoires d'une année sur l'autre (tant sur leur montant que sur le fait de l'obtenir) »* (CAP).

La fin des emplois aidés est mise en avant par un petit nombre de clubs anciens employeurs, et pourtant la fédération travaille sur le sujet. Elle a soutenu une petite centaine de structures depuis le lancement de son plan emploi club (PEC) en 2014, devenu en 2019 le plan emploi fédéral (PEF). Un verbatim est très explicite sur l'intérêt de cette aide :

> *« Clairement pour nous l'aide de la FFBAD avec le plan emploi sport nous a permis de nous mettre sur orbite pour notre premier emploi que nous assumons aujourd'hui sans aide. Le nouvel emploi sport actuellement en vigueur ne nous aurait pas permis de même et notre poste ne serait sans doute pas en place aujourd'hui. Dommage d'être devenu restrictif dans la politique emploi sport actuelle. » (CE).*

Mais il est vrai que la tendance est plutôt à la restriction des subventions ou autres aides du domaine public. Couplée à la réflexion précédente sur l'évolution du regard sur les ressources privées et sur les cotisations, la dimension financière est une vraie préoccupation qui est cependant maitrisable, les nombreux succès des clubs engagés en attestant.

3
UN ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI À MIEUX MAITRISER

L'engagement dans l'emploi est un vrai pas en avant dans une facette associative nouvelle. En effet, il n'est pas immédiat de penser à la professionnalisation d'un secteur qui a plutôt comme finalité une mise en lien humaine. Mais aujourd'hui, on s'aperçoit qu'elles sont nombreuses les associations qui vont dans cette voie, car elles se rendent compte de la forte valeur ajoutée que chacun y retrouve.

Les dirigeants répondants au questionnaire, quels qu'ils soient, ont développé des arguments portant sur trois axes. Les anciens employeurs expriment les difficultés à trouver quelqu'un (25,7 %), l'inadéquation du salarié aux attentes (15,9 %) ainsi que les difficultés de manager un salarié (7,1 %). Les dirigeants qui ont répondu à la question des freins mettent en avant les mêmes arguments sous des expressions différentes à savoir la difficulté de trouver les candidats aux compétences attendues et les difficultés liées aux missions d'employeurs (14,2 % - 44 répondants). Ils ajoutent, et c'est la principale et logique raison : le non besoin d'autres salariés (22 % soit 68 répondants).

3.1
MIEUX APPRÉHENDER LES MISSIONS D'EMPLOYEURS

Devenir employeur est un beau défi. Qui demande des compétences qui vont au-delà d'un simple managérat. La première difficulté rencontrée et exprimée concerne la capacité d'avoir des bénévoles capables de devenir des employeurs.

D'ailleurs, les dirigeants ont formulé de nombreuses attentes vis-à-vis de la fédération pour y pallier. Ils demandent d'être plus forts sur les missions dévolues aux employeurs telles qu'être mieux informé sur la gestion d'un employé (112) et avoir des outils de gestion des ressources humaines (96).

> *« Le manque d'une FAQ avec toutes les infos nécessaires à la création d'un emploi (dossier + subventions + quel contrat le mieux adapté). Il nous a fallu discuter avec des gens extérieurs pour avoir des infos, puis les revérifier auprès des instances compétentes nécessitant à la fois beaucoup de temps à la fois une connaissance assez pointue dans un domaine qui est la ressource humaine. »* (CAP)

> *« (…) besoin d'une personne ressource au sein de la fédération que les clubs pourraient contacter pour connaitre les démarches à effectuer pour recruter, avoir des contrats types, les charges à payer, la rémunération du salarié en fonction de son diplôme... »* (CE).

> *« Le plus gros frein reste la méconnaissance de beaucoup de dirigeants dans le domaine de l'emploi et sa gestion. » (CAP).*

> *« Il faut des aides PRAGMATIQUES : La gestion d'un salarié est très complexe, il faut simplifier ou harmoniser les choses au maximum pour que cela simplifie la vie des clubs. L'emploi partagé est un vrai sujet de réflexion car permettrait de structurer des petits clubs et de financer des parts d'emploi à combler dans les gros clubs. Le développement de ressources financières privées est aussi un challenge mais bien souvent trop de temps passé pour peu de résultat. Si des clefs, des pistes ou des partenariat nationaux peuvent être donnés ou partagé par la FFBad ce serait un plus. » (CE).*

Les répondants ont également évoqué le manque d'informations sur ce qu'implique le salariat et les différentes possibilités offertes aux clubs. Ce point va de pair avec l'insistance sur la complexité des questions administratives, qui poussent d'ailleurs certains clubs à s'adjoindre les services d'indépendants. Leurs verbatims sont les suivants :

> *« Je pense qu'un auto entrepreneur qui à plusieurs structures dans lesquelles il «vend» ses prestations est plus simple à gérer pour les «petits» club (CAP).*

> *« Ce qui freine le club pour avoir un salarié, c'est*

la gestion : rédaction du contrat, réalisation des fiches de salaires, aspects juridiques… La solution d'avoir recours à un entraîneur sous forme de prestation est la plus simple pour le club actuellement. » (CAP).

Enfin, certains ont bien conscience des apports de la professionnalisation mais évoquent la nécessité d'élargir le soutien de l'emploi à des compétences autres que techniciennes de terrain et de performance, de nature administrative, par exemple :

« Jusqu'à présent seuls les emplois d'encadrement sont aidés par les dispositifs fédéraux (DE), il me paraîtrait pertinent de faire des efforts sur la création d'emplois plus administratifs qui apporteraient une véritable plus-value dans la gestion quotidienne des clubs et surtout allégerait les présidents, trop souvent trop seuls pour assumer toutes les tâches quotidiennes, amplifiées par la professionnalisation. » (CE).

« La professionnalisation change tout, cela porte bien son nom, passer d'une structure où uniquement des bénévoles assurent l'encadrement… à une structure qui gère des salariés est une marche énorme, qui implique à la fois des compétences en ressources humaines et management, et également en temps, en lien avec l'augmentation globale de l'activité qui génère bon nombre de tâches qui n'étaient pas envisagées. Cela devient une entreprise, mais dans une entreprise, la(le) secrétaire, la (le) comptable, les ressources humaines... sont également des salariés et non pas des bénévoles... » (CE).

Ces demandes et ces commentaires sont légitimes mais interrogent sur la capacité de la fédération à faire connaitre son action. Car, depuis 2018, un centre de ressources a été mis en place par la fédération ; il est animé par Vincent Legras (CTN). La première ressource est sa disponibilité pour répondre à toutes les questions. Il s'avère qu'elles ne sont pas aussi nombreuses que cela, montrant que les personnes demandent ce type de ressource mais sans forcément la solliciter. Les autres travaux menés sont le développement d'une application de gestion du temps de travail et un webinaire distillant nombre d'informations sur la création d'un emploi.

On peut y ajouter la création d'un observatoire de l'emploi et de la formation animé par Frédéric Dor qui sort régulièrement des rapports permettant de disposer d'une connaissance accrue de la professionnalisation au sein de l'ensemble de la fédération, de son niveau national jusqu'au clubs.

Enfin, un groupe de référents emplois formés

d'une personne identifiée par région est constitué depuis deux ans. Il permet un partage de l'ensemble des informations et constitue un premier maillage territorial pour démultiplier les capacités de réponse de la fédération.

En outre, depuis plusieurs années, deux séminaires intitulés « être employeur » et « devenir employeur » sont proposés à l'ensemble des dirigeants lors des IFB. Ils rassemblent une quinzaine de personnes à chaque session.

On s'aperçoit donc que d'un côté des actions et outils sont proposés par la fédération, mais que de l'autre ceux qui en ont besoin n'en n'ont pas connaissance. On se rend compte du chemin à parcourir pour passer de l'action à l'accompagnement afin que les bénéficiaires en tirent le meilleur profit. Cet enjeu d'accompagnement demande des ressources humaines importantes car c'est un travail de terrain au quotidien, un travail de fourmi.

3.2
CONCORDANCE FORMATION-EMPLOI

Les dirigeants s'interrogent sur l'adaptation nécessaire des formations aux compétences attendues pour être profitables au club (57 répondants). Car ils sont nombreux à évoquer la difficulté de trouver un salarié pluri-compétent.

Ils vont même plus loin en demandant également un accompagnement et des formations des bénévoles (161 répondants). Car, les bénévoles sont très présents dans tous les clubs et sont les chevilles ouvrières du fonctionnement de ceux-ci. Leur professionnalisation (en matière de compétences) est un enjeu crucial que de nombreuses études mettent d'ailleurs en évidence[6]. On peut y ajouter l'item proposant d'organiser des partages de retour d'expérience (114) pour faciliter la transmission et le passage des bonnes idées et attitudes.

Le plus souvent de la part de clubs employeurs, les remarques traduisant ces réflexions sont les suivantes :

> *« La deuxième grosse étape est de transformer un bon entraineur en bon employé. Je pense que les formations fédérales n'aident pas à cette transformation car elles sont très orientées vers le haut niveau, ce qui n'est souvent qu'un objectif parmi beaucoup d'autres pour les clubs employeurs. » (CE).*

> *« Il est difficile pour un club de former ses salariés ou ses bénévoles à l'accompagnement des différents publics car cela a un coût (handicap, seniors, sport santé...) Il serait peut-être intéressant de penser à une formation ayant un tronc commun qui permettrait d'avoir des passerelles sans tout repasser. » (CE).*

> *« Nous devrions pouvoir proposer une pré-formation avant le DE, comme ce qui existe dans d'autres secteurs, qui permettrait à l'employé de se conforter dans son choix, et à l'employeur de confirmer le recrutement. D'autant que des dispositifs pôle emploi existent (POAE), sans être utilisés dans le bad, car nos formations ne sont pas toujours adaptées. Exemple : 1 CQP bad est fait + pratique pro de 6 mois avant d'envisager le test d'entrée au DE. Cela permet d'être sur le terrain et d'évaluer comment cela se passe avant de se lancer dans des frais, du temps ... pour rien peut-être ! » (CE).*

Les formations professionnelles sont proposées depuis 2009. La première concerne le DEJEPS, pierre angulaire de la professionnalisation. Elle a été mise en place par le CREPS de Talence, puis des partenariats CREPS / Ligue en région Grand Est, Ile de France, Hauts de France et Auvergne Rhône Alpes ont vu le jour. Un peu plus de 250 personnes ont été formées et sont diplômées. À ce titre, une préformation au DEJEPS a été mise en place depuis 2014 et trace la route évoquée dans le verbatim précédent. Elle a d'ailleurs permis à quelques candidats de se rendre compte que ce n'était en définitive pas la voie qu'ils voulaient suivre.

Le DESJEPS a été mis en place en 2012, d'abord en partenariat avec l'Insep, puis sous l'égide de la seule FFBaD. Une quarantaine de stagiaires ont été formés. Enfin, le CQP animateur de badminton a vu le jour en 2014. Une centaine de diplômés sont sortis depuis.

Les compétences acquises portent sur l'encadrement de tous les publics pour les DEJEPS, le haut-niveau et la performance pour les DESJEPS et les publics loisirs pour les CQP. On peut toujours se dire que ce n'est pas encore assez, mais le bout de chemin parcouru est conséquent et chacun s'accorde à dire que la dynamique est clairement enclenchée.

Un dernier verbatim mérite d'être mis en avant. Il rejoint et renforce les propos tenus sur l'élargissement du spectre des emplois nécessaires dans le badminton, développé dans le paragraphe précédent :

> *« Enfin les formations sont trop axées sur le domaine sportif, pas assez sur la gestion » (CE).*

C'est surement une voie à développer. D'autres compétences sont nécessaires et doivent aller être cherchées là où elles existent. Encore faut-il que le milieu du badminton soit en mesure de les intégrer pour que la dynamique soit pleine et satisfaisante.

6. Voir par exemple : Denis Bernardeau, *« Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels »*, SociologieS [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 13 mars 2018, consulté le 05 juillet 2020. URL : http://journals.openedition.org/sociologies/6758

3.3
MORCELLEMENT DE L'EMPLOI ET DES TERRITOIRES

La difficulté de trouver quelqu'un est aussi liée à des questions d'organisation du territoire. Notamment en milieu rural, les distances sont grandes et les clubs ne peuvent généralement pas proposer un nombre d'heures de travail conséquent, limitant l'attractivité pour un professionnel. Ou bien augmentant le coût de ce professionnel qui doit tenir compte des nombreux kilomètres à parcourir.

Un des motifs d'interruption mentionné par les répondants est la volonté des salariés d'avoir un emploi plus stable et conséquent plutôt que quelques heures éparses hebdomadaires dans un club.

Cette difficulté territoriale doit être prise très au sérieux, car le badminton doit aussi être une dynamique pour ces territoires. Quel que soit le domaine économique, éducatif, scolaire, nombre de réflexions font état d'un décalage fort avec les métropoles qui ont la capacité d'apporter la diversité pour leurs habitants.

Certains parlent de « La France périphérique » ou de « La République des invisibles »[7].

Ces verbatims sont explicites :

> *« Nous sommes dans une grande incertitude concernant l'encadrement de ces jeunes (et moins jeune) pour la saison prochaine. Du fait de notre éloignement nous ne trouvons pas d'entraîneur qui souhaite venir. » (CB).*

> *« Nous manquons de BE qui souhaitent venir jusqu'à S. (car nous avons 2h30 de cours un jour et 1h30 un autre jour). » (CB)*

> *« Difficulté à recruter un salarié à proximité, tous sont vers B., donc trop loin. Pourtant nous aurions matière à le faire travailler. » (CB).*

Une vraie réflexion doit se tenir sur ces emplois nécessaires dans ces territoires. Les emplois partagés sont surement une première réponse.

7. Lire les ouvrages de Salomé Berlioux et Christophe Guilluy par exemple

3.4
CONSTRUIRE DES EMPLOIS PARTAGÉS

La structuration de l'emploi est mise en avant pour favoriser l'engagement du dirigeant dans cette orientation. S'il y a des attentes en matière d'aide au développement de l'emploi (114 répondants), sans que l'on sache plus ce que recouvre cette demande, en revanche, un levier mis en avant par les dirigeants est une aide à la création d'emplois partagés soit entre clubs soit en incluant un comité ou une ligue. Ils sont 108 soit 41,2 % à avoir coché cette case. Dans l'expression des attentes vis-à-vis de la fédération, ce sont 165 répondants qui ont exprimé le besoin d'une aide pour la structuration d'emplois partagés. C'est donc une demande forte, récurrente, dont il faut arriver à trouver les bonnes solutions car elle est souvent mise en avant dans de nombreuses discussions sans que l'on sache bien les chemins à prendre pour aboutir.

Solution largement mise en avant pour pallier les difficultés de recrutement, les emplois partagés ne sont cependant pas la panacée. Ils peuvent poser problème pour plusieurs raisons : d'abord dans des zones plus isolées il n'est pas évident de trouver un autre club pour mettre en place le dispositif et ensuite la superposition des horaires rend impossible la présence dans plusieurs structures à la fois pour le salarié.

Lorsqu'il est difficile pour des clubs de se mettre d'accord entre eux, une autre solution a déjà été expérimentée depuis longtemps par certains comités : la mise à disposition d'un salarié par le comité lui-même qui est alors l'employeur. Elle est généralement bien reçue, mais sa pérennité et son opportunité à long terme interrogent. En effet, les travers d'une telle solution sont que le comité ne

peut subvenir au besoin de tous les clubs demandeurs. Il doit faire des choix ou faire tourner l'aide proposée. Les clubs qui n'entrent pas ou n'entrent plus dans le dispositif se sentent lésés ; certains sont partis rapidement hors de la fédération. Pour éviter cet écueil, certains comités ont mis en place un tel dispositif mais avec une règle du jeu et un accompagnement des dirigeants pour que le club prenne le chemin de l'autonomie pour assumer les enjeux qu'ils souhaitent à travers l'emploi.

Dans le même temps, les emplois partagés ont aussi l'avantage de pallier, pour partie, le manque d'encadrants professionnels présents sur le marché à ce jour. Les dirigeants nous le rappellent dans ces verbatims :

« Il faudrait mettre à disposition un catalogue de personnes formées disponibles pour l'encadrement ponctuel ou permanent. » (CB).

« Beaucoup de difficultés à recruter un encadrant diplômé pour s'occuper notamment des compétiteurs adultes. Nous avons pu bénéficier un an d'une mise à disposition d'un salarié du CODEP 38 et cette solution nous convenait bien mais depuis l'arrêt de ce dispositif, nous avons de grosses difficultés à nous associer avec d'autres clubs ou trouver des entraineurs diplômés disponibles. » (CAP).

« Actuellement pas ou peu de candidatures (uniquement des titulaires du COACH BWF Level 1) à notre offre d'emploi qui fait l'office d'une demande de plan emploi fédéral afin de pérenniser le club. » (CE)

« Énorme manque de diplômés pouvant encadrer des créneaux de badminton en Ille-et-Vilaine, quel que soit le public, débutants, loisirs ou compétiteurs. Il faudrait vraiment réussir à pousser davantage de personnes à se lancer dans ce type de carrière, en mutualisant des ressources pour proposer un équivalent temps plein partageable sur plusieurs structures ». (CE).

« Nous cherchons un entraineur mais les profils sont rares, ou alors compliqués à l'embauche en toute légalité... » (CB).

Enfin, les contraintes structurelles sont aussi mentionnées fréquemment. Elles concernent la superposition des créneaux horaires qui empêche une bonne coordination logistique. Le manque de disponibilité des équipements, voire le fait que les clubs n'en sont pas propriétaires limitent fortement la souplesse d'organisation nécessaire et attendue. Ces commentaires en attestent :

« (…) impossible d'occuper un salarié-salariat partagé exclus car besoin toujours sur les mêmes horaires. » (CB).

« La pérennité de notre structure dépend d'un encadrant professionnel, mais le peu d'heures d'encadrement hebdomadaire dont nous disposons ne permet pas l'embauche même partielle d'un salarié. Les plages horaires sont souvent identiques à d'autres structures, sans parler du coût financier que cela représente. Un dispositif de groupement d'employeurs serait peut-être une perspective à développer par les instances fédérales suivant les besoins des territoires avec une réelle cohérence. » (CAP).

« La professionnalisation du club est avant tout limitée par le manque de financement et la disponibilité des équipements sportifs. De plus, la concurrence entre les clubs de proximité, le manque de fidélisation des adhérents, et la volatilité des joueurs compétiteurs représentant les meilleures équipes du club est un frein pour donner un horizon de plusieurs saisons au club. » (CE).

4
L'IMPORTANCE DU PROJET DE CLUB ET DE LA DIVERSITÉ D'ACTIVITÉS

Le dernier axe ayant un impact sur l'emploi dans les clubs concerne les activités déployées. Et de manière plus large le projet de club. Paradoxalement, si cet item est ressorti sur les questions fermées, en revanche, aucun verbatim n'a été exprimé sur ce sujet dans les questions ouvertes. Montrant toute l'attention sur les questions financières et administratives et pouvant laisser penser que la finalité de l'emploi est claire et que le projet de club est quelque chose d'acquis.

4.1 LE PROJET DE CLUB

10 % des dirigeants des clubs ayant interrompu l'emploi expriment un changement de projet de club. Dans le même temps, au sein des attentes exprimées par les dirigeants, l'une porte sur l'aide à la construction d'un projet pour leur club. Ils sont 114 à avoir coché la case. Mais dans les opinions sollicitées dans le questionnaire, aucun verbatim ne porte sur cette dimension.

L'enjeu est d'importance car le projet est un élément structurant tant dans tout ce qui va être vécu mais également entre les personnes elles-mêmes qui sont en mesure de mieux appréhender leurs engagements respectifs. Encore faudrait-il comprendre ce qui se cache derrière le mot « projet de club ». Car l'expérience montre qu'il y a une grande diversité d'appréciation, certaines résumant le projet à une série d'actions parfois sans réel lien les unes avec les autres.

Le paradoxe est alors fort avec les situations professionnelles qui sont proposées sur de petits volumes, et elles sont nombreuses, limitant les possibilités de travailler sur des missions de construction et de mise en œuvre de projets. Les résultats sur les missions des salariés et des professionnels montrent bien que l'encadrement est au cœur de ce qui est attendu. Il est même tellement majoritaire que les autres missions qualifiées de développement semblent quasi-inexistante dans les clubs si l'on analyse de manière brute les chiffres obtenus : 3,4 % pour les salariés, 7,5 % pour les autres professionnels.

Ces situations professionnelles proposées sur de petits volumes peuvent-elles être considérées comme de l'emploi ? Ne faudrait-il pas avoir une définition plus consistante de l'emploi pour que la valeur ajoutée attendue soit forte et surtout que la pérennisation soit possible. Car qui dit petit volume professionnel, dit projet du club difficile à faire vivre, difficulté pour le professionnel de s'y intégrer, conduisant à des mouvements rapides de salariés d'une structure à l'autre.

Et pourtant, la diversité des activités est bien mise en avant par les répondants. Mais s'intègre-t-elle dans un projet ?

De plus, le retour de nombre de dirigeants sur l'intérêt du projet ne cesse d'augmenter. Ils sont de plus en plus nombreux, dynamisés par un stagiaire en formation, à mieux comprendre l'importance d'un projet de club, ou d'un axe en particulier, réellement travaillé, partagé et communiqué à l'ensemble des adhérents. La dynamique bénévole en sort également renforcée. De la même manière, les titulaires récents du DEJEPS notamment, ont également perçu l'importance du projet pour se structurer et structurer leur attente professionnelle.

4.2
LA DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS

A défaut de parler de projet de club, les dirigeants parlent plus aisément des activités qu'ils développent ou sont développées au sein de leur club. Pour eux, les freins à l'embauche sont liés à un manque d'activité (38,2 % - 118 personnes), à la non envie de développer le club (heureusement de manière marginale, 2,3 % - 7 personnes). L'interruption d'un emploi l'a été par une baisse d'activité. Ces freins sont contrebalancés par le levier que représente la diversification des activités, citée par 118 personnes soit 41,6 % des répondants à cette question.

Ce levier rejoint les travaux du CNOSF en 2018 qui montraient de manière massive (88 % des interviewés) que le développement des clubs passait par l'augmentation et la diversité des actions mises en place. Et que cette augmentation était liée à la professionnalisation de la structure, c'est-à-dire l'embauche d'un salarié. Car l'embauche d'une personne permettait de mettre en place des actions que les dirigeants seuls ne pouvaient pas mettre en place, principalement par manque de temps.

Cette réflexion rejoint également les conclusions de l'étude des impacts dans le club du soutien de l'emploi dans le cadre du Plan emploi de la fédération depuis 2014[8]. L'une d'elle est que les dirigeants d'un club s'engagent dans l'emploi dès lors qu'ils n'ont plus, avec d'autres bénévoles impliqués, la possibilité d'assumer seuls l'ensemble des actions et projets mis en place. La professionnalisation n'a pas pour seul gage de permettre le développement de la structure ; elle a aussi la mission de permettre, dans un premier temps, la conservation du dynamisme mis en place. D'ailleurs, ce rapport d'étude montrait que les clubs soutenus pour l'emploi ne voyaient pas vraiment, en moyenne, d'évolution positive de leurs indicateurs comme le nombre de licenciés, le taux de fidélisation, une performance plus grande.

Un autre frein est lié au manque d'infrastructures pour 34,6 % des répondants soit 107 personnes. L'équipement est un axe prioritaire depuis de nombreuses années à la fédération. C'est un enjeu fort car aujourd'hui, dans leur quasi-totalité, les clubs utilisent les infrastructures mises à leur disposition par les mairies ou autres collectivités locales. Les clubs ne possèdent pas en propre d'infrastructures, même si certains ont des accès plus facilités que d'autres. A ce jour, ce levier est plus difficile à faire vivre, car au-delà d'un équipement, c'est tout son fonctionnement qu'il faut également appréhender.

8. Impacts des emplois soutenus en 2014 et 2015 par le plan emploi club - Analyse économique et de la dynamique des clubs. Frédéric Dor. FFBaD. Mars 2019

SOMMAIRE

5
CONCLUSION

L'OBJECTIF ATTENDU DE L'ENQUÊTE A ÉTÉ ATTEINT. LE NOMBRE DE CLUBS RÉPONDANTS A PERMIS DE PRODUIRE UNE ANALYSE APPROFONDIE ASSURANT LA MISE EN ÉVIDENCE DES DIFFÉRENTES FACETTES DE LA PROFESSIONNALISATION AU SEIN DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON

Les clubs professionnalisés représentent les 2/3 des clubs enquêtés et 1/3 d'entre eux sont employeurs, c'est-à-dire qu'ils assument complètement cet engagement dans cette voie en étant responsable d'un salarié et d'un contrat de travail. Les 229 professionnels, représentant 106 ETP, recensés dans cette enquête ne sont pas suffisants pour permettre un accueil et une prise en charge de l'ensemble des licenciés des clubs de la FFBaD. Ces deux derniers chiffres révèlent des conditions d'embauche encore très fragiles. Le temps partiel voire très partiel ne simplifient pas le recours au salariat puisque les clubs ont souvent signalé être en difficulté pour trouver des personnes acceptant de venir travailler quelques heures par semaine et ce d'autant plus dans les zones rurales ou en périphérie des métropoles qui captent les compétences. Les solutions avancées d'une « réserve » partagée de personnes disponibles par territoire pourrait permettre d'aider les clubs dans leur recrutement.

L'inadéquation des compétences apportées par la formation avec les attentes des dirigeants est une interrogation à considérer. Il est souhaité une pluricompétence à la fois dans l'encadrement de publics différenciés mais aussi dans la prise en charge d'autres missions que l'encadrement. Notamment en s'appuyant sur la conduite de projet pour laquelle les diplômés d'aujourd'hui sont formés ; ils en prennent d'ailleurs de plus en plus en compte la dimension structurante. Des efforts sont encore à faire pour que cette compétence soit mieux partagée avec les dirigeants. Mais si la formation est pointée du doigt par certains, la faiblesse des salaires ne favorise pas non plus l'investissement de professionnels hyper impliqués.

L'échantillon des 406 clubs ayant répondu n'est pas représentatif de l'ensemble des clubs de la FFBaD.

Le caractère déclaratif est également une limite à considérer pour ne tirer ni conclusions ni généralisations trop hâtives. Cependant, des caractéristiques ont été identifiées qui vont être autant de repères objectifs pour accompagner les dirigeants qui veulent faire évoluer leur club. Elles sont notamment budgétaires, en nombre de licenciés, d'heures de créneaux, de labellisation EFB.

La professionnalisation est récente dans le badminton, le coup d'envoi officiel ayant été donné au milieu des années 2010 avec la mise en place d'une stratégie fédérale. Cette construction est lente mais

a permis de poser des bases solides avec depuis cette période la mise en place d'un plan emploi, d'un centre de ressources et d'un observatoire développant la conduite de ce type d'enquête. Ces initiatives commencent à porter leurs fruits en apportant de nombreux éléments décisionnels. Cette enquête apporte les arguments contradictoires nécessaires pour donner une vision plus positive et optimiste à la frilosité ambiante peut être légitime mais pas forcément fondée.

Cependant, les aspects budgétaires et l'omni-nécessité des subventions sont deux éléments primordiaux au cœur des raisonnements de toutes les conversations de tous les dirigeants. Des efforts majeurs doivent être faits pour développer un modèle économique qui demande de positionner les cotisations à un niveau plus adapté mais également de s'engager vers les ressources privées.

Les perspectives sont nombreuses pour continuer à alimenter les réflexions qui permettront aux dirigeants d'oser s'engager dans la voie de la professionnalisation. Il est nécessaire dans un premier temps de mieux faire comprendre ce que les formations professionnelles apportent comme compétences. Notamment la construction de projets et leurs mises en œuvre est un point essentiel encore sous-exploité parce qu' incompris tant des titulaires du diplôme que des dirigeants. Des frémissements apparaissent, laissant penser à une meilleure prise en charge.

D'autres enquêtes vont venir enrichir nos connaissances, notamment celles portant sur les parcours des professionnels pour apprécier la façon dont ils vivent leur exercice professionnel. De même, une enquête sur les réelles missions assumées par les salariés et la façon dont ils les vivent. Il conviendra de les mettre en parallèle de la perception des dirigeants sur ces mêmes éléments.

Enfin, le turn over des dirigeants n'est pas négligeable dans les clubs, nombre d'entre eux prenant cette place plus par défaut que par envie. Ce turn over n'est-il pas préjudiciable à l'expansion et la pérennisation de la professionnalisation ? Surement qu'une enquête portant sur le sujet apporterait des éclairages intéressants.

Quelles que soient les futures enquêtes envisagées prochainement, il serait judicieux que la fédération prenne un temps de préparation préalable pendant lequel elle favorisera un recueil annuel des indicateurs pertinents identifiés dans ce travail auprès des clubs, que ce soit à travers Poona ou un autre système. Cette anticipation permettra d'approfondir d'autres éléments qui cerneront mieux le contexte et donc la conception d'un plan d'actions plus pertinent pour une professionnalisation plus performante.

CONCEPTION GRAPHIQUE : CONNEXITÉS - TEL : 02 38 55 32 70 - WWW.CONNEXITES.FR — CRÉDIT PHOTOS : BADMINTONPHOTO - FLICKR / PILAR CHIANG - MATHIAS DEKEMPENEER - PAZIT POLAK - ETIENNE RAEYMAEKERS - ZALDUN URDINA - - RAWPIXEL

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