

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**



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



# STRATÉGIE DE L'OBSERVATOIRE

## FINALITÉS

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

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

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

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

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

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

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

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

### **La veille des initiatives**

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

### **La veille bibliographique**

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

### **La conduite d'études**

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

### **La commande**

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

## RÉSULTATS ATTENDUS

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

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

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

#### **Dénombrement des emplois**

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

#### **Clés financières**

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

#### **Missions**

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

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

### **Parcours des salariés**

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

### **Activité de formation**

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

### **Indicateurs qualitatifs**

#### **Satisfaction des salariés**

Analyse de la satisfaction des salariés du badminton = l'emploi est-il attractif au plan des missions confiées ? au plan financier ?  
les relations avec les employeurs sont-elles satisfaisantes, professionnelles ? etc...

#### **Satisfaction des employeurs**

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

#### **Dynamique du soutien fédéral**

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

## **PREMIÈRES PISTES EXPLORÉES**

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

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

#### **Les emplois**

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

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

**Les diplômés DESJEPS** – DEJEPS – CQP

**Le recensement** des GE et leurs caractéristiques

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

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

### **Description des emplois**

dans les Ligues et les Comités

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

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

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

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

### **Analyse économique des emplois**

dans les Ligues et les Comités

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

d'employeurs en badminton

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

des titulaires d'un CQP

### **Analyse économique**

des budgets des clubs

## **PARTENARIATS**

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

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

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

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

## **MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS**

Plusieurs modalités, non exhaustives, sont possibles :

La convention d'objectifs avec le Ministère des Sports

Les fonds propres de la FFBaD

La contribution de stagiaires

L'externalisation de commandes

...



**FRÉDÉRIC  
DOR**

FORMABAD  
AVRIL  
2020



RAPPORT  
D'ÉTUDES

**L'EMPLOI DANS LES LIGUES  
ET LES COMITÉS DE LA FFBAD**  
COMPLÉMENT D'ÉTUDE SUR LE RAPPORT  
EMPLOI/BUDGET DES STRUCTURES

# REMERCIEMENTS

Ce travail a été très conséquent. Aussi, je voudrais associer et remercier, sans ordre particulier, les nombreuses personnes qui ont contribué à sa faisabilité et son enrichissement.

**Alicia Volant** qui a assuré une relecture très précise des comptes de résultats des Ligues

**Sébastien Motard** qui a assuré une relecture très précise également de l'ensemble des budgets des Comités

**Catherine Prat** et **François Durier** à qui j'ai demandé une relecture très attentive du rapport

Tous les autres référents emplois qui m'ont adressé des commentaires judicieux, provoquant de belles discussions

Toutes les personnes des Ligues qui ont pris le temps de m'adresser l'ensemble des documents nécessaires à cette étude pour les Ligues

Toutes les personnes des Comités et de la Fédération qui m'ont permis de rassembler toutes les informations nécessaires des Comités

# SOMMAIRE

	<b>RÉSUMÉ</b>	<b>8</b>
	<b>PRÉAMBULE</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>RAPPORT EMPLOI-BUDGET DANS LES LIGUES</b>	<b>11</b>
1.1	Description budgétaire des ligues	11
1.2	La part des subventions est-elle si incontournable dans le budget opérationnel ?	12
1.3	Les capacités budgétaires sont-elles solides pour l'emploi ?	14
1.4	Le Fond propre associatif permet-il de faire face à un éventuel coup dur ?	17
1.5	Le montant de la licenciement permet-il une autonomie financière ?	18
1.6	Une analyse pluriannuelle 2014-2018	20
<b>2</b>	<b>RAPPORT EMPLOI-BUDGET DANS LES COMITÉS</b>	<b>24</b>
2.1	Distribution des totaux d'exploitation des Comités	24
2.2	La part des subventions est-elle si incontournable dans le budget ?	28
2.3	Solidité ou précarité salariale des Comités employeurs ?	30
2.4	Le Fond propre associatif permet-il de faire face à un éventuel coup dur ?	32
2.5	Le montant de la licenciement permet-il une autonomie financière ?	33
<b>3</b>	<b>UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE TROP ÉPARPILLÉE ?</b>	<b>36</b>
3.1	Contractualisation et synergie budgétaire ?	36
3.2	Quelle dynamique de professionnalisation pour les instances déconcentrées ?	37
3.3	Quel équilibre indépendance-dépendance ?	39
<b>4</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>40</b>

# RÉSUMÉ

## APRÈS UN PREMIER TRAVAIL DE RECENSEMENT DES EMPLOIS DANS LES LIGUES ET LES COMITÉS MÉTROPOLITAINS, LA PRÉSENTE ÉTUDE L'APPROFONDIT EN ANALYSANT LES DONNÉES BUDGÉTAIRES.

Plusieurs ratios ont été retenus comme indicateurs de la dynamique budgétaire à partir de la masse salariale, du budget global et des montants des subventions, qui sont les principales données recueillies de manière exhaustive pour les Ligues ; à plus de 90 % pour les Comités.

L'analyse des budgets opérationnels montre qu'au regard du repère de 30 % proposé dans la littérature, la majorité des Ligues est solide pendant que la majorité des Comités est fragile :

- Dans les Ligues, les budgets après reversement du montant des licences à la Fédération et aux Comités varient de 275 108 € pour la Bourgogne Franche Comté à 870 830 € pour l'Île de France. Les subventions représentent en moyenne 24,1 % de ce budget.
- Dans les Comités, les budgets varient de 20 624 € pour le Lot à 345 701 € ; la moyenne des subventions obtenues est de 17 383 € soit 33,9 %.

De même, l'analyse de la masse salariale en tenant compte du montant des subventions et des fonds propres, conduit au même constat de solidité des Ligues et de fragilité des Comités.

- La masse salariale varie de 116 952 pour la Bourgogne Franche Comté à 450 372 € pour l'Île de France et même 475 000 € pour le Grand Est. Elle constitue en moyenne 47,2 % du budget opérationnel, l'écart allant du simple au double du Centre Val de Loire (32 %) au Grand Est (66,5 %). Si l'on retire les subventions, cette part moyenne augmente de 15 % atteignant 62 %. Les capacités des Ligues semblent donc suffisantes pour assumer leurs emplois, d'autant plus que leurs fonds propres leur donnent une visibilité sur une année d'avance en salaire.
- Pour les Comités, la masse salariale représente en moyenne 44 200 € (4 720 € à 198 468 €), soit 50,5 % du budget opérationnel. Cependant, les situations sont très diverses et montrent plutôt une fragilité de la capacité à assumer un emploi. D'autant plus que les fonds propres sont rares et peu élevés pour ceux connus.

La part de la licenciation permet d'appréhender la part d'indépendance vis-à-vis du nombre de licenciés. Mais celle-ci est-elle souhaitable si les autres sources de financement viennent à faire faux bond ?

- Le ratio du budget opérationnel sur le nombre de licenciés est en moyenne de 33,35 € (24 € à 47 €) pour les Ligues et de 29,2 € (2,2 € à 84,8 €) pour les Comités.
- La part de la licenciation – part du timbre Ligue et Comité – est inférieure à 50 % dans la majorité des cas. Hors subventions, cette part diminue en moyenne de 8 € dans les Ligues et de 10 € dans les Comités. D'où une certaine indépendance vis-à-vis du nombre de licenciés.

Ces résultats conduisent à s'interroger sur trois points. Le premier concerne la nécessaire réflexion de la complémentarité budgétaire des Ligues et des Comités pour assumer de manière efficiente les missions issues du projet fédéral. Le deuxième relève la dynamique de ces instances déconcentrées, la solidité des Ligues se posant en opposition avec la fragilité des Comités. Cela interroge sur l'organisation de l'emploi dans les territoires. Cette professionnalisation est appelée de ses vœux par l'ensemble des acteurs car aujourd'hui les enjeux sont forts et dépassent les capacités des seuls bénévoles. Le troisième apprécie l'indépendance vis-à-vis du nombre de licenciés. Est-elle cependant assez forte pour assurer un développement de la discipline sur l'ensemble du territoire ? La part de la licenciation due au timbre Ligue ou Comité est peu élevée, mais les subsides issus de partenaires seront-ils toujours là si ce nombre venait à décroître ? Ce terrain de l'indépendance ou dépendance est un terrain mouvant dans lequel l'équilibre est difficile à trouver.

Le suivi des indicateurs retenus dans cette étude est à poursuivre dans les années ultérieures afin d'appréhender les mouvements de la discipline et de la société. Il sera à coupler avec une redéfinition de la place de chacune des instances dans les missions, afin de se mettre en synergie et complémentarité et non en doublon.



# PRÉAMBULE

**LA PROFESSIONNALISATION PREND UNE IMPORTANCE DE PLUS EN PLUS GRANDE DANS LE SPORT ATTESTÉE PAR DE NOMBREUX RAPPORTS QUI JALONNENT CES DERNIÈRES ANNÉES<sup>12345</sup>. LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON S'EST INSCRITE DANS CETTE DYNAMIQUE DÈS 2014 AVEC LA PUBLICATION DE SA PREMIÈRE STRATÉGIE FÉDÉRALE POUR L'EMPLOI (DOCUMENT INTERNE).**



La première initiative, en 2018, a été de recenser l'ensemble des emplois dans les Ligues régionales et les Comités départementaux. Les principaux résultats, dans ce premier document publié, portaient notamment sur le nombre de salariés et leur traduction en ETP, l'ancienneté, les salaires, les missions et les diplômés en jeu :

- on dénombrait 81 salariés représentant 71,6 ETP dans les Ligues, avec des volumes d'emplois très disparates allant de 3 en Bourgogne Franche Comté à plus de 10 en Auvergne Rhône-Alpes et Ile de France. Dans les Comités, c'étaient 96 salariés représentant 72,6 ETP.
- au sein des Comités, la couverture territoriale était déséquilibrée puisque 33 départements n'avaient pas de salariés. Pourtant la dynamique était présente avec une augmentation de 30 % d'ETP depuis 2013 dans les Comités et de 16,5 % dans les Ligues.

Les salariés étaient principalement en contrat CDI, avec une ancienneté moyenne de 8 ans. Le métier majoritaire était celui de technicien et il était occupé dans une écrasante majorité par des hommes.

Administrativement, les emplois étaient plutôt occupés par des femmes. Des premiers Directeur sportif ou administratif apparaissaient dans les organigrammes des Ligues traduisant une structuration. En termes de salaires, le montant mensuel brut moyen des personnes en CDI à temps complet était supérieur à 2 000 € en Ligue et de 1 891 € en Comité.

Bien que ce premier regard montre des évolutions en 5 ans de l'emploi, la volonté et la possibilité de s'engager dans des projets ambitieux se heurtent toujours à la question des moyens humains mais aussi financiers. À laquelle on peut adjoindre l'organisation des priorités ou de la diversité des actions en identifiant bien les contributions financières respectives. Ce premier travail se devait donc d'être poursuivi par une analyse des données budgétaires dans ces mêmes instances. Il est en effet important d'appréhender, à travers quelques repères, la solidité de l'emploi à travers sa capacité de pérennisation et d'évolution, la place des subventions dans la dynamique et l'importance de la masse salariale. Cette analyse permettra également à la Fédération de mieux se positionner dans sa politique de soutien aux acteurs de terrain.

En termes méthodologiques, les données recueillies ont été les suivantes :

- Pour les 12 Ligues métropolitaines
  - Budget total
  - Masse salariale
  - Fond associatif
  - Subventions d'exploitation et d'investissement
  - Licences reversées
  - Timbre Ligue
  - Nombre d'ETP et de salariés
- Pour les 90 Comités, les données recueillies ont été les suivantes :
  - Budget total
  - Masse salariale
  - Fond associatif
  - Subventions d'exploitation et d'investissement en distinguant les subventions extérieures et celles résultant d'un dialogue de gestion entre les Ligues et les Comités (voire entre la Fédération et les Comités)
  - Timbre Comité
  - Nombre de salariés et d'ETP

Partant, différents ratios ont été calculés afin de dégager les indicateurs permettant d'apprécier et de comprendre la dimension budgétaire dans l'emploi au sein des instances régionales et départementales.

- Le ratio Masse salariale/Budget opérationnel avec et hors subventions : il permet d'apprécier l'importance de la masse salariale dans le quotidien de la structure et ainsi de voir une facette de la solidité ou fragilité ;
- Le ratio Masse salariale/Fonds propres : il permet de déterminer la capacité de la structure à faire face à un éventuel coup dur ou éventuellement à s'engager dans une opportunité ;
- Le ratio Montant des subventions/Budget opérationnel : il permet d'analyser si la part des subventions est incontournable dans l'équilibre et la dynamique de la structure ;
- Le ratio Timbre/(Budget opérationnel/Nb licenciés) : il permet de comprendre l'investissement possible pour chaque licencié et si le montant du timbre fixé dans la licenciement conduit à une autonomie ou non de la structure.

Le rapport est composé de trois parties. La première analyse les données budgétaires des Ligues pour l'année 2017, toutes sont en année civile. Cinq Ligues ayant conservé leur délimitation territoriale au moment de la fusion des régions en 2016, il a alors été souhaité d'étendre cette analyse, pour elles-seules, aux années 2014-2018 pour appréhender l'évolution de la dynamique depuis la publication du rapport de la stratégie de l'emploi au sein de la FFBaD.

La deuxième analyse les données budgétaires des Comités principalement pour l'année sportive 2017-2018. Certains départements étant passés en année civile budgétaire, les données ont été recueillies pour l'année 2017 ou 2018. La troisième propose des réflexions combinant les résultats obtenus pour les Ligues et les Comités.



<sup>1</sup> CNOSEF : Dispositifs d'aide à l'emploi : quels impacts sur la qualité de l'emploi dans les associations sportives, Septembre 2017

<sup>2</sup> CERES : Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif, année 2018

<sup>3</sup> CERES : Etude de recensement et d'analyse de l'emploi dans les clubs de la FFCK, décembre 2018

<sup>4</sup> CREPS Auvergne Rhône Alpes : Enquête nationale emplois CNDS 2018, année 2019.

<sup>5</sup> Voir également les nombreuses publications du Pôle Ressources National Sports de Nature

# RAPPORT EMPLOI-BUDGET DANS LES LIGUES

**LES DONNÉES BUDGÉTAIRES ONT ÉTÉ RECUEILLIES DE MANIÈRE EXHAUSTIVE POUR L'ENSEMBLE DES LIGUES. TOUS LES COMPTES DE RÉSULTATS SONT PRÉSENTÉS SOUS UNE FORME APPROPRIÉE PERMETTANT D'IDENTIFIER TOUTES LES DONNÉES NÉCESSAIRES.**

## 1.1

### DESCRIPTION BUDGÉTAIRE DES LIGUES

Le nombre de salariés au sein des douze Ligues métropolitaines est de 81, dont 34 femmes et 47 hommes, tout type de contrat et de poste occupé confondus. Le tableau 1 décrit leur répartition.

La Ligue Grand Est a un nombre élevé de salariés car elle a décidé de prendre à son compte, sous forme d'un groupement d'employeurs, l'ensemble des emplois afin d'assurer une cohérence sur l'ensemble de son territoire.

En nombre d'équivalent ETP, le résultat est de 71,6 ETP. La différence est faible entre le nombre de salariés et le nombre d'emplois, traduisant des salariés majoritairement à plein temps. 86 % sont des contrats en CDI, dont 87 % d'entre eux sont à plein temps. Les femmes et les hommes ne présentent pas de différences.

LIGUES	NOMBRE DE SALARIÉS	NOMBRE ETP
ILE DE FRANCE	13	10,5
GRAND EST	12	11,5
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	7	4,3
OCCITANIE	7	6,0
PAYS DE LA LOIRE	7	5,9
NOUVELLE-AQUITAINE	7	7,0
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	7	6,8
BRETAGNE	5	5,0
CENTRE VAL DE LOIRE	5	4,3
HAUTS DE FRANCE	4	3,3
NORMANDIE	4	4,0
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	3	3,0

Tableau 1 : Répartition du nombre d'emplois dans chacune des Ligues

Le budget opérationnel, c'est-à-dire celui que la Ligue peut réellement engager, a été préféré au budget total de chaque Ligue. En effet, les Ligues ont le rôle de collecter la totalité du montant de la licence fédérale et des affiliations puis de reverser les parts attribuables respectivement à la Fédération et aux Comités. Ce n'est donc pas un montant que la Ligue peut engager. L'estimation de ce budget opérationnel a été réalisée à partir des comptes de résultats annuels transmis par chacune des Ligues, dont les détails ne sont pas forcément assez fins pour assurer une exactitude.

Les montants des budgets opérationnels s'étagent de 275 108 € pour la Bourgogne France Comté à 870 830 € pour l'Île de France (Figure 1). Ces deux Ligues aux deux extrêmes n'ont pas le même poids en termes de nombre de licenciés (7 125 vs 36 264 en 2017). En moyenne, il est de 491 896 €.

Le montant résultant de l'addition de tous ces budgets opérationnels est de 5 810 509 €. Il représente 72 % du budget fédéral national, qui est de 8 millions d'euros, complétant et renforçant ainsi le financement du badminton dans les territoires. Il est cependant difficile de dire abruptement si ces montants sont satisfaisants ou non. Car il n'y a pas de repères établis. Il serait intéressant de connaître ces mêmes données dans d'autres fédérations proches de celle du badminton.

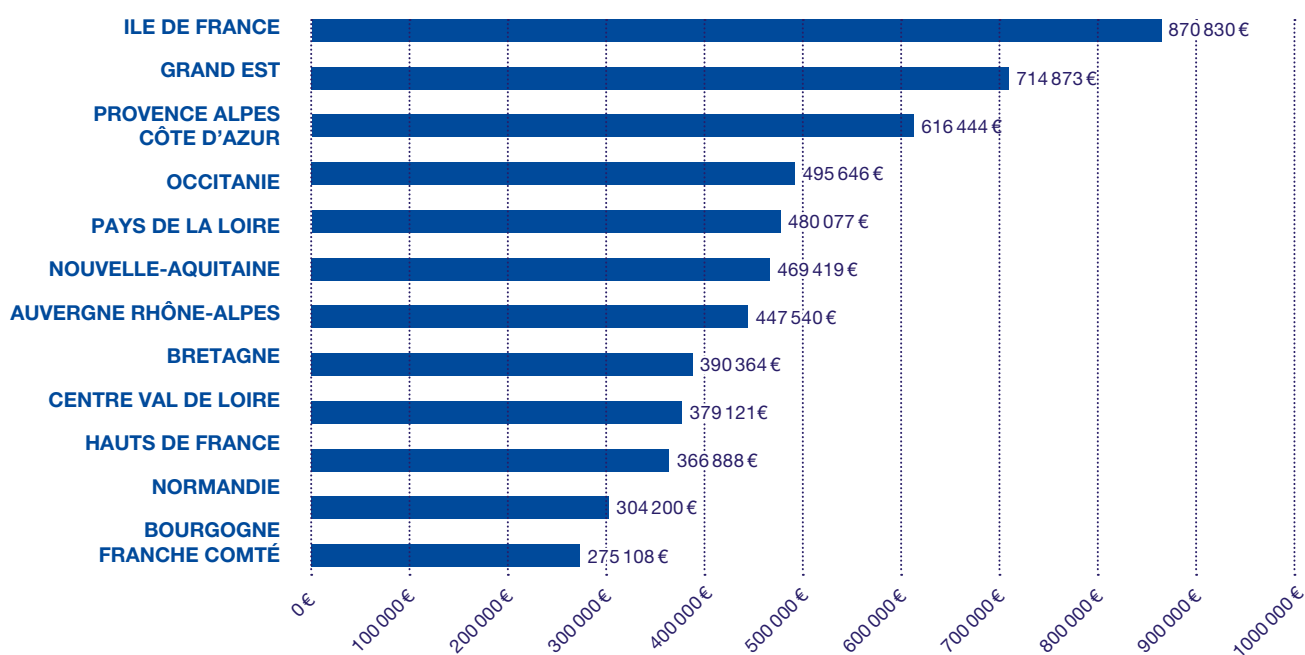


Figure 1 : Budget opérationnel 2017 en euros des Ligues

## 1.2

### LA PART DES SUBVENTIONS EST-ELLE SI INCONTOURNABLE DANS LE BUDGET OPÉRATIONNEL ?

Le domaine associatif sollicite grandement l'intervention des pouvoirs publics, quel que soit leur échelon. On peut donc s'interroger légitimement sur la part que représente le montant des subventions obtenu dans le budget opérationnel.

Au sein de chacune des Ligues, ce montant et la part qu'il représente sont présentés dans le tableau 2. Les montants sont très disparates, allant de 44 960 € à un peu plus de 200 000 €. En moyenne, il représente 24,1 % du budget opérationnel ; l'un d'entre eux monte

jusqu'à 33 %. On ne peut pas dire que la pression des subventions soit manifeste, ce qui est un bien lorsque l'on raisonne emploi. Toutefois, le poids de ces subventions reste relatif et leur diminution progressive attendue ces prochaines années demandera aux dirigeants de s'interroger sur la priorisation des actions mais ne semble pas préjudiciable sur l'emploi. Pour information, on notera que le poids des subventions au niveau du siège de la fédération est un des plus bas à 18,24 %.

TYPE DE CONTRAT	MONTANT SUBVENTION EN €	RATIO MONTANT SUBVENTION/ BUDGET OPÉRATIONNEL
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	44 960 €	16,34 %
CENTRE VAL DE LOIRE	81 234 €	16,39 %
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	105 383 €	17,10 %
PAYS DE LA LOIRE	71 964 €	18,44 %
ILE DE FRANCE	173 008 €	19,86 %
BRETAGNE	77 390 €	21,09 %
NORMANDIE	66 913 €	22,00 %
OCCITANIE	110 437 €	23,00 %
GRAND EST	203 520 €	28,47 %
NOUVELLE-AQUITAINE	138 713 €	29,55 %
HAUTS DE FRANCE	116 818 €	30,81 %
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	148 452 €	33,17 %
FÉDÉRATION	1 460 517 €	18,24 %

Tableau 2 : Part du montant des subventions dans le budget opérationnel de chacune des Ligues en 2017  
NB : en grisé les Ligues dépassant le seuil de 30 %

Une analyse du degré d'importance des subventions s'appuie sur le pourcentage. Trois repères sont proposés : inférieur à 30 % traduisant une absence ou une faible dépendance ; entre 30 et 50 % indiquant une fragilité ; au-delà de 50 % signalant une dépendance préjudiciable pour la survie de la structure. Parmi les ligues, neuf ont un pourcentage inférieur, voire nettement inférieur à 30 % montrant ainsi une faible dépendance. Les trois autres se situent juste au-dessus de 30 % indiquant une vigilance. Aucune n'est en situation de dépendance. Ce repère est plutôt encourageant pour ces structures (Tableau 2). Un éclairage peut être fait sur les subventions dédiées à l'emploi.

- Cinq Ligues n'ont reçu aucune aide à l'emploi en 2017.
- Le Grand Est et le Centre Val de Loire ont obtenu des aides qui représentent environ 30 % de la totalité des subventions.
- Pour les autres Ligues, ce pourcentage est compris entre 9 et 16 %.

En enlevant ces montants liés à l'emploi, la part des subventions s'amenuise au sein du budget opérationnel, elle décroît de 2 à 5 % en fonction des régions (Figure 2). Ces pourcentages ne semblent pas indiquer que ces aides à l'emploi viennent compromettre la pérennisation des emplois en cours, même pour les deux ligues qui ont un pourcentage aux environs de 30 %.

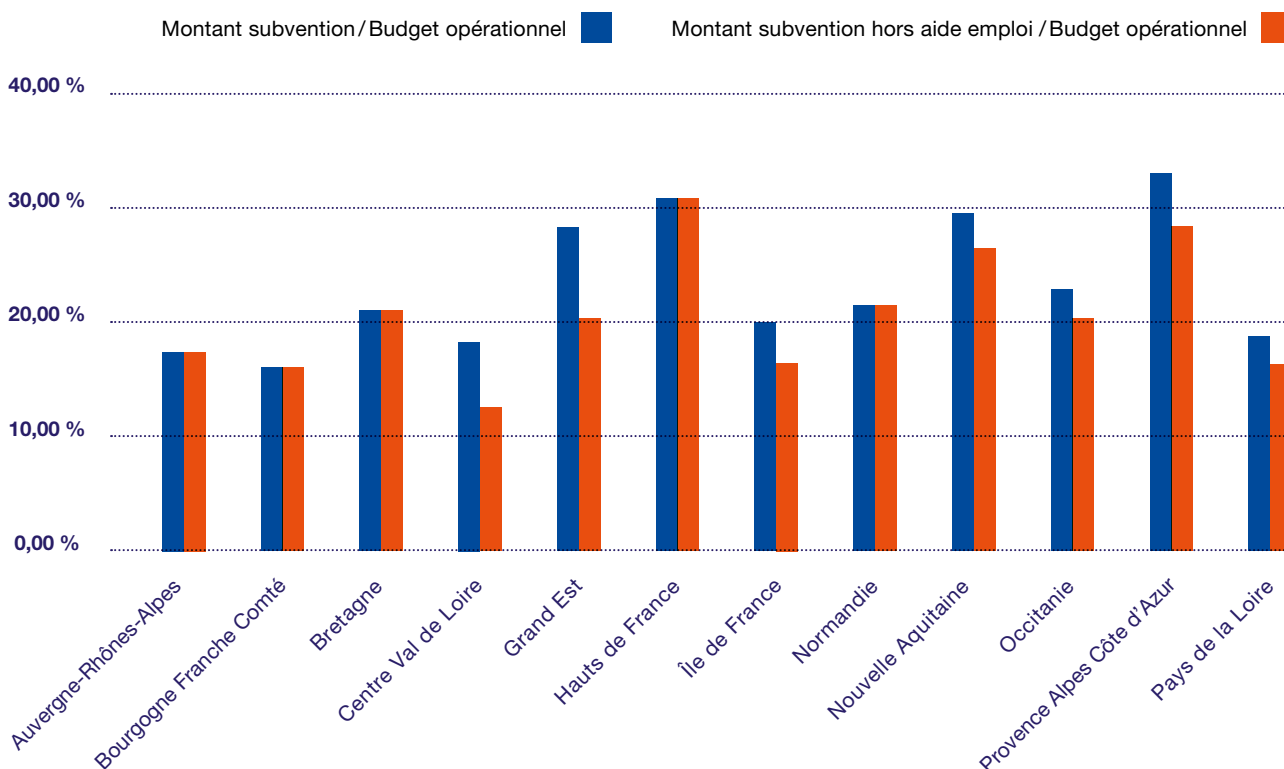


Figure 2: Variation du pourcentage des subventions au sein du budget opérationnel selon la prise en compte des aides à l'emploi

### 1.3

## LES CAPACITÉS BUDGÉTAIRES SONT-ELLES SOLIDES POUR L'EMPLOI ?

Le pourcentage que représente la masse salariale dans le budget opérationnel des ligues est un indicateur du poids de l'emploi (Tableau 3). En moyenne, la masse salariale représente 47,2 % du budget opérationnel, donc un peu moins de la moitié. Plus précisément, l'écart va du simple au double : 32,3 % pour Centre Val de Loire et 66,5 % en Grand Est.

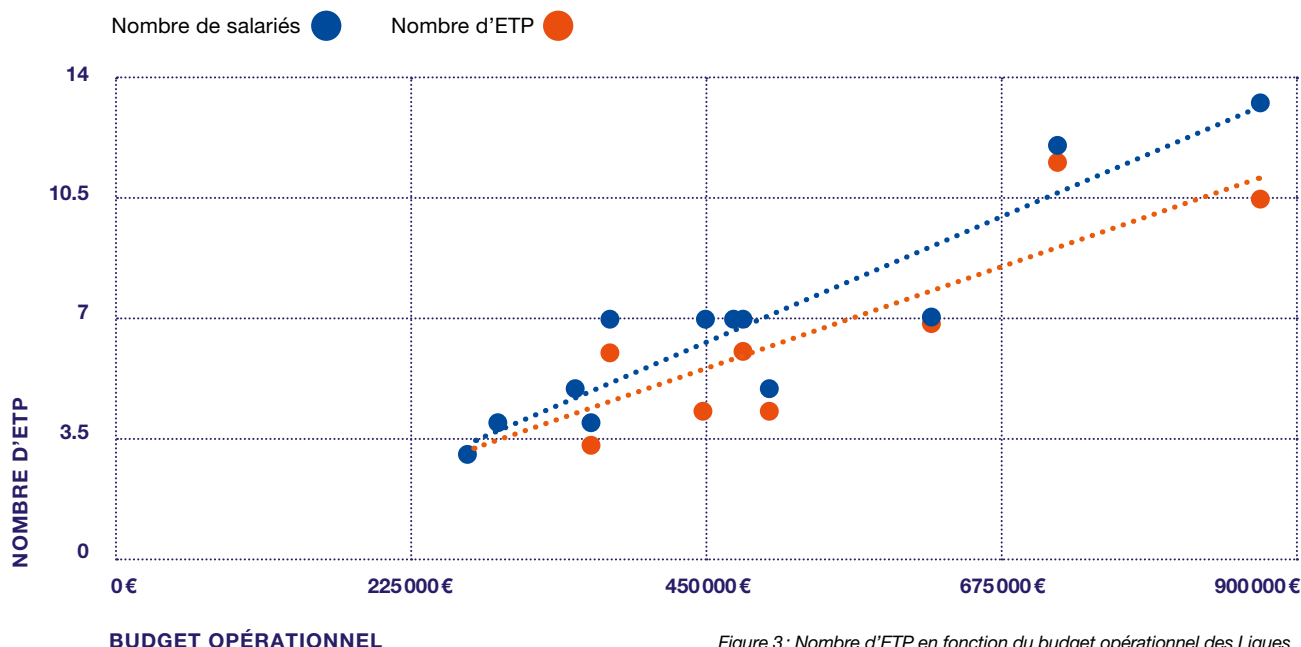
La Fédération est nettement en dessous à 18 %, mais il est important d'avoir à l'esprit que les cadres techniques sportifs ne sont pas comptabilisés. Seules sont prises en compte les personnes embauchées et salariées par la Fédération.

*Remarque : On notera que les comptes de résultats des Ligues ne faisant pas apparaître spécifiquement les prestations, celles-ci n'ont pas été intégrées dans le calcul de la masse salariale, ni dans l'analyse.*

LIGUE	RATIO MASSE SALARIALE/ BUDGET OPÉRATIONNEL
CENTRE VAL DE LOIRE	32,25%
PAYS DE LOIRE	40,75%
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	41,58%
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	42,51%
NORMANDIE	42,59%
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	45,04%
BRETAGNE	48,70%
HAUTS DE FRANCE	49,78%
NOUVELLE AQUITAINE	50,03%
ILE DE FRANCE	51,72%
OCCITANIE	54,62%
GRAND EST	66,46%
FÉDÉRATION	18,03%

Tableau 3 : Ratio de la masse salariale sur le budget opérationnel pour chacune des Ligues en 2017

On peut aussi analyser cette capacité d'emploi en traçant la courbe reliant le nombre d'ETP et le budget opérationnel (Figure 3). La relation est de nature linéaire.



Le poids de cette masse salariale dans le budget opérationnel des ligues est-il si imposant ? Est-ce une part mesurée ou ambitieuse ? Cette question est importante car le discours classique est de se retrancher derrière ce poids, toujours considéré comme trop élevé, que l'association se lance ou soit déjà dans l'emploi. Discours qui cautionne alors généralement l'inaction.

Or, la volonté et la nécessité de disposer de forces vives pour concevoir, initier et mettre en œuvre des projets de qualité demandent des moyens humains suffisants. Le sont-ils pour l'ambition de chacune des ligues ? Difficile à apprécier, d'autant plus que le système associatif combine l'engagement de bénévoles et de professionnels. Chacun s'accorde à dire que les projets prennent du temps et que celui-ci n'est pas extensible, tant pour les bénévoles que pour les professionnels. Mais il amène une autre question qui porte sur la qualification de ces professionnels. Si jusqu'à aujourd'hui, ce sont principalement des techniciens, n'y a-t-il pas nécessité d'une évolution vers le recrutement de profils complémentaires pour aborder toutes les facettes d'un projet, pour en proposer des conceptions élargies par rapport au seul terrain de badminton, mais aussi en y adjoignant des forces commerciales, marketing etc...

Un élément de réponse se trouve dans l'analyse de la différence du montant du budget restant après avoir soustrait la masse salariale et les subventions. L'exercice est proposé pour les années 2017 et 2018 (Tableau 4). Elle permet de faire ressortir l'augmentation ou la diminution des autres ressources que la Ligue a été en capacité de recueillir ou non.

Le Tableau 4 montre que cette différence est très hétérogène en fonction des Ligues. Certaines voient une augmentation de ces ressources de plus de 50 % et même de plus de 100 % pour l'Occitanie. L'évolution du nombre de salariés semble jouer un vrai rôle dans cette évolution. En revanche, la variation du nombre de licenciés, plutôt à la baisse entre ces deux années, ne peut expliquer les augmentations des autres ressources lorsqu'elles sont présentes.

LIGUES	MONTANT DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES EN € EN 2018 PAR RAPPORT À 2017	% AUGMENTATION DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES EN 2018	% DIFFÉRENCE DES LICENCIÉS ENTRE 2017 ET 2018
OCCITANIE	149 666	139,34 %	0 %
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	1126 155	54,05 %	-1 %
NOUVELLE AQUITAINE	32 573	33,98 %	-2 %
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	21 129	18,67 %	2 %
GRAND EST	- 10 556	18,25 %	-3 %
BRETAGNE	38 196	13,41 %	0 %
CENTRE VAL DE LOIRE	25 902	10,18 %	-4 %
NORMANDIE	9 547	8,86 %	-4 %
IL DE FRANCE	6 827	2,76 %	-1 %
PAYS DE LOIRE	- 12 350	-7,75 %	-3 %
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	- 11 178	-9,89 %	-1 %
HAUTS DE FRANCE	- 32 819	-44,60 %	-3 %
FÉDÉRATION	672 321	13,43 %	-2 %

Tableau 4: Variation 2017-2018 des ressources supplémentaires en euros recueillies par les Ligues

L'argument principal développé pour se lancer dans l'emploi est celui de recourir à l'obtention de subventions. Si c'est un déclencheur intéressant, il ne peut cependant répondre à la question de la pérennisation.

Le calcul des ratios de la masse salariale sur le budget opérationnel avec et sans subvention montre une différence d'environ 15 % (Figure 4). En moyenne,

ce ratio passe à 58,4 % hors subvention. On notera que la Ligue Grand Est est à la limite des 100 % pour assumer sa masse salariale. Hormis cette Ligue, on peut conclure que les Ligues, certes avec une augmentation de 10-15 %, ont une capacité budgétaire et d'emplois hors subvention indiquant une certaine solidité des structures.

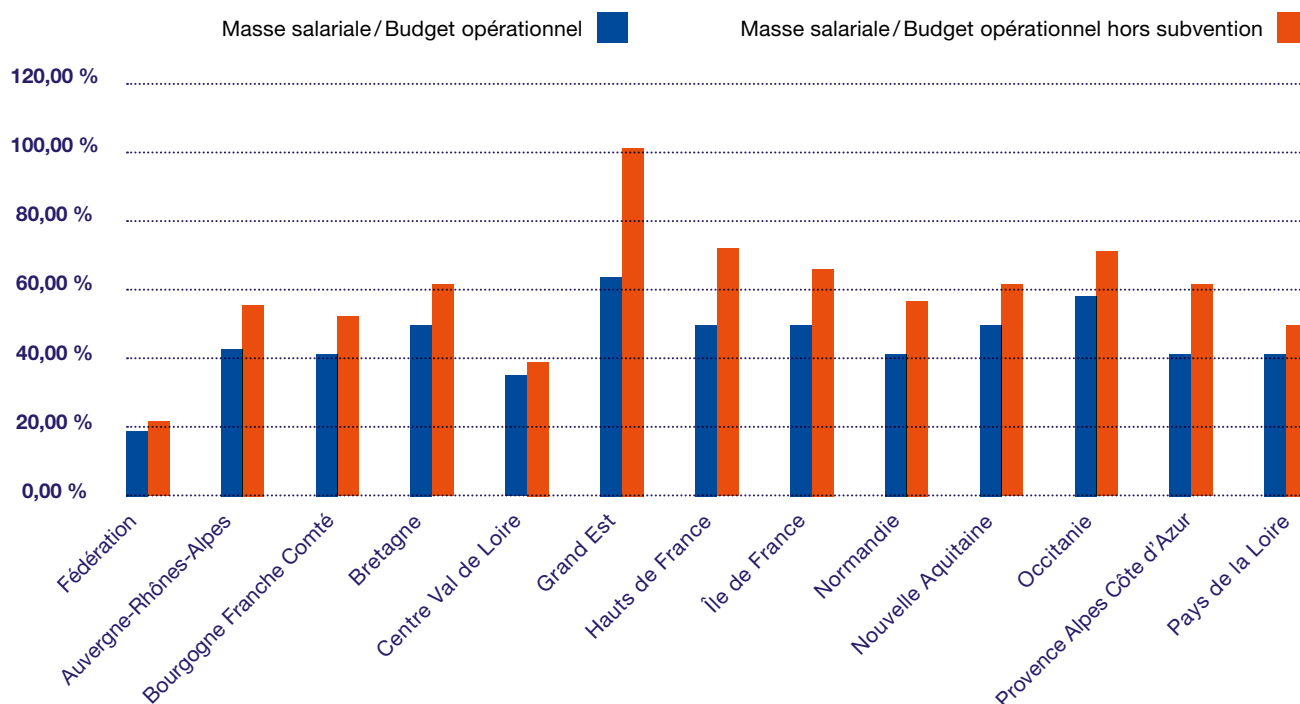


Figure 4 : Comparaison des ratios Masse salariale/budget opérationnel considéré (avec et hors subventions)





Les fonds propres d'une association représentent la capacité à faire face à des enjeux économiques soit pour permettre un investissement imprévu mais opportun, soit, en cas de coup dur par exemple, pour continuer à payer les salaires en l'absence de rentrées. Ils sont d'autant plus nécessaires et importants que dans le système associatif on sait la dépendance de ce système aux subventions et sa sensibilité aux évolutions de la société.

Aussi, l'indicateur établi par le ratio entre le montant des fonds propres et la masse salariale permet d'apprécier cette capacité à faire face de chacune des Ligues (Tableau 5). Toutes celles qui sont au-dessus de 100 % ont une avance supérieure ou égale à un an de salaire; elles sont au nombre de 5. Une Ligue se distingue en sens inverse avec une capacité réduite à 25 % de la masse salariale. Cette Ligue a centralisé l'ensemble des emplois, expliquant peut-être cet état de fait. Toutes les autres sont dans une zone intermédiaire. Globalement, sans être dans un optimisme béat, les Ligues ont une réserve financière qui montre plutôt une assise dans l'emploi.

INSTANCE	RATIO FONDS PROPRES / MASSE SALARIALE
CENTRE VAL DE LOIRE	219,33%
PAYS DE LOIRE	157,22%
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	156,28%
ILE DE FRANCE	135,90%
HAUTS DE FRANCE	108,19%
NOUVELLE AQUITAINE	92,51%
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	72,84%
BRETAGNE	70,87%
OCCITANIE	58,08%
NORMANDIE	53,21%
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	42,03%
GRAND EST	24,52%
FÉDÉRATION	69,37%

Tableau 5: ratio des Fonds propres sur la masse salariale dans chacune des Ligues en 2017



## LE MONTANT DE LA LICENCIATION PERMET-IL UNE AUTONOMIE FINANCIÈRE ?

Les sources budgétaires peuvent être multiples. Cependant, la première base de financement d'une Ligue est représentée par le montant du timbre de la licence. Cette base est-elle suffisante pour assurer une autonomie financière de la Ligue pour financer la dynamique du territoire ?

Dans un premier temps, le ratio du budget opérationnel sur le nombre de licenciés permet d'apprécier l'investissement possible envers chaque licencié. Il est en moyenne de 33,35 €/Licencié ; il varie de 24,01 € en Ile de France à 46,96 € en Ligue Grand Est, en notant que ces deux Ligues ont un budget opérationnel proche – 70 000 € de différence (Tableau 6).

Un deuxième ratio peut ensuite être calculé. Il met en relation le montant du timbre Ligue avec ce premier ratio et montre ainsi le pourcentage représenté par le timbre Ligue dans le montant d'investissement auprès de chaque salarié (Tableau 7). En moyenne, la part du timbre ligue représente 32,2 % du montant d'investissement, jusqu'à 40 % pour les deux Ligues qui présentent le ratio le plus élevé.

LIGUE	AFFILIATION LIGUE	TIMBRE LIGUE MINIBAD	TIMBRE LIGUE MINIBAD	TIMBRE LIGUE ADULTE
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	70.00 €	5.40 €	10.80 €	10.80 €
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	31.00 €	4.65 €	10.58 €	10.98 €
BRETAGNE	69.00 €	3.44 €	6.87 €	8.15 €
CENTRE-VAL DE LOIRE	21.00 €	5.50 €	11.00 €	12.50 €
GRAND EST	30.00 €	5.50 €	11.00 €	14.00 €
HAUTS-DE-FRANCE	70.00 €	5.15 €	10.58 €	11.48 €
ILE DE FRANCE	25.00 €	2.90 €	5.80 €	6.50 €
NORMANDIE	22.00 €	4.00 €	8.75 €	9.50 €
NOUVELLE-AQUITAINE	0.00 €	3.13 €	6.25 €	10.55 €
OCCITANIE	40.00 €	7.00 €	14.00 €	14.00 €
PAYS DE LA LOIRE	35.00 €	4.05 €	8.10 €	8.10 €
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR	50.00 €	4.75 €	9.90 €	9.95 €

Tableau 6: Montant de l'affiliation et du timbre pour chacune des ligues

TYPE DE CONTRAT	RATIO BUDGET OPÉRATIONNEL/ NOMBRE LICENCIÉS EN €	RATIO TIMBRE LIGUE/ PART LICENCIÉ DANS BUDGET EN %
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	45,96 €	16,34 %
ILE DE FRANCE	24,01 €	16,39 %
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	38,61 €	17,10 %
CENTRE VAL DE LOIRE	42,30 €	18,44 %
GRAND EST	46,96 €	19,86 %
BRETAGNE	26,71 €	21,09 %
NORMANDIE	29,26 €	22,00 %
PAYS DE LOIRE	24,46 €	23,00 %
HAUTS DE FRANCE	32,41 €	28,47 %
NOUVELLE AQUITAINE	27,97 €	29,55 %
OCCITANIE	34,90 €	30,81 %
AUVERGNE RHÔNE-ALPES	26,64 €	33,17 %
FÉDÉRATION	42,36 €	18,24 %

Tableau 7: Part du timbre Ligue dans le budget opérationnel rapportée à chaque licencié

Le poids de la licenciation est-il donc excessif comme il est souvent fait remarquer dans les assemblées générales des diverses instances ou par certains adhérents ? Une analyse approfondie de ces ratios pourrait contribuer à une réflexion sereine pour mieux déterminer la portée de cet argument.

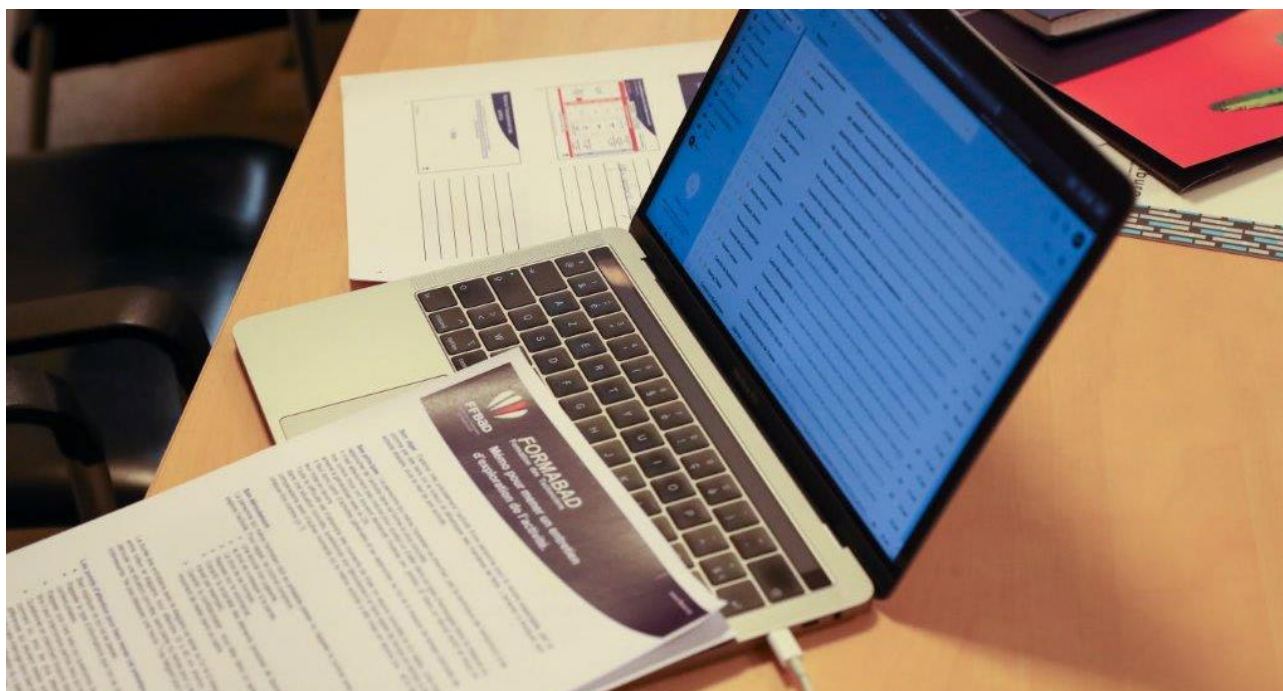
Les mêmes ratios calculés à partir du budget opérationnel hors subventions ne les font pas s'effondrer. La différence moyenne est d'environ 8€ par licencié (min 19€ - max 35€), faisant monter de 9% (32% à 52%) la part du timbre Ligue dans ce coût du licencié pour les Hauts de France et l'Occitanie.

Au final, cette part du timbre Ligue dans leur budget peut être appréhendée et présentée de deux façons, qui découlent l'une de l'autre. D'un côté, plus la part du timbre est élevée, moins la Ligue est dépendante des apports extérieurs. De l'autre, plus il est faible, plus les apports extérieurs sont importants et toute réduction de ces apports peut mettre en péril son équilibre budgétaire.

Le calcul par différence, permet d'apprécier la part supplémentaire de budget que la Ligue est allée chercher pour pouvoir mener à bien son projet. Les résultats montrent que plus de la moitié, voire les 2/3 du budget des Ligues, est apportée par d'autres voies que la licenciation.

Mais, les évolutions sociétales remettent en question la licenciation en fédération. Aussi, si la part du timbre

est trop importante et que le nombre de licenciés diminue, l'équilibre budgétaire devient aussi fragile. Les ligues (mais aussi toutes les structures fédérales) sont donc amenées à une grande vigilance afin de faire varier avec discernement les différents curseurs. Il serait sûrement intéressant de mieux faire comprendre à l'ensemble des licenciés les enjeux de la licenciation pour permettre une meilleure adhésion. Pour cela, une transparence sur l'utilisation des fonds apportés par cette licence doit être sûrement plus forte qu'elle n'est aujourd'hui, même si les budgets sont publics. Notamment, l'analyse de la répartition de l'investissement dans les différents projets et axes forts de la fédération.



Cinq Ligues ont gardé leur délimitation lors du redécoupage régional : Ile de France, Pays de la Loire, Centre Val de Loire, Bretagne, Provence Alpes Côte d'Azur. Elles nous permettent d'appréhender quelques éléments d'évolution de la dynamique économique au regard de l'emploi. En reprenant les différents axes proposés ci-dessus, quelles sont les réflexions complémentaires qui peuvent être proposées.

## 1.6.1

**Évolution des budgets opérationnels et de la masse salariale**

Concernant les budgets opérationnels (Figure 5), leur évolution est plus une fluctuation marginale au cours des années, qu'une augmentation nette. En matière salariale (Figure 6), en revanche, à part le Centre Val de Loire, la tendance à la hausse est manifeste, signifiant un engagement accru dans l'emploi. Est-ce une dynamique commune traversant l'ensemble des structures de la fédération ?

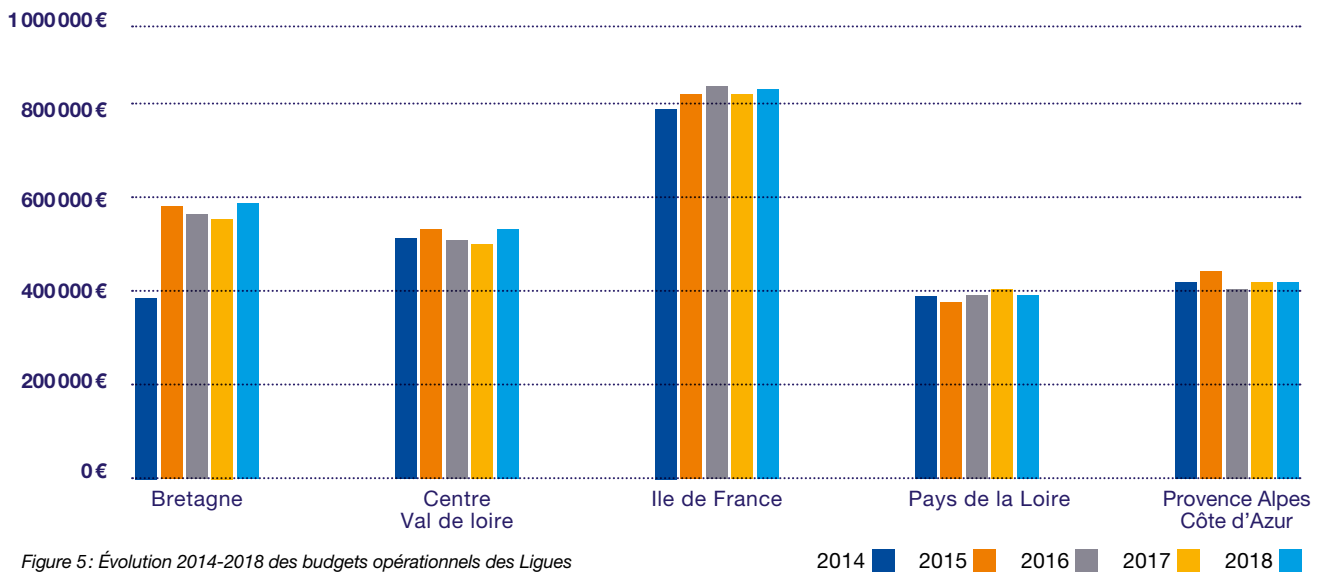


Figure 5: Évolution 2014-2018 des budgets opérationnels des Ligues

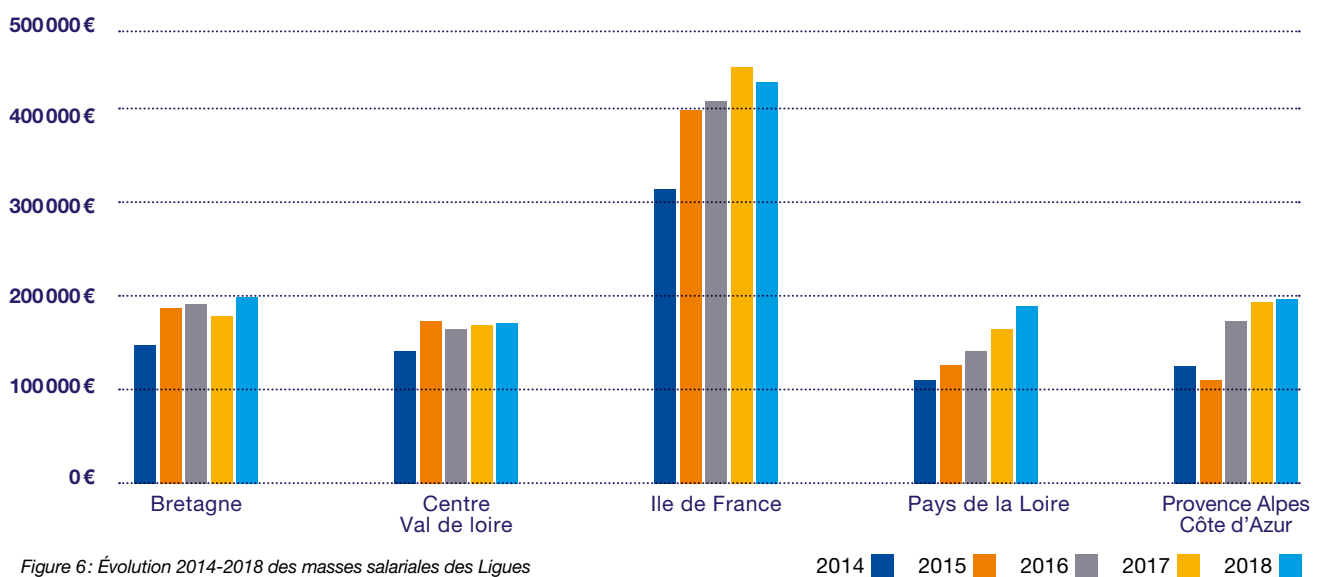


Figure 6: Évolution 2014-2018 des masses salariales des Ligues

## 1.6.2

### Évolution des indicateurs budgétaires

La première évolution porte sur la place de la masse salariale dans le budget opérationnel. L'augmentation de la masse salariale signalée au-dessus avec la relative stagnation du budget opérationnel conduit inéluctablement à une augmentation du ratio de ces

deux éléments clés budgétaires. Pourtant, ce ratio reste encore dans des proportions très acceptables puisqu'il ne dépasse pas 50 %. Cet effort de professionnalisation semble être bien assimilé (Figure 7).

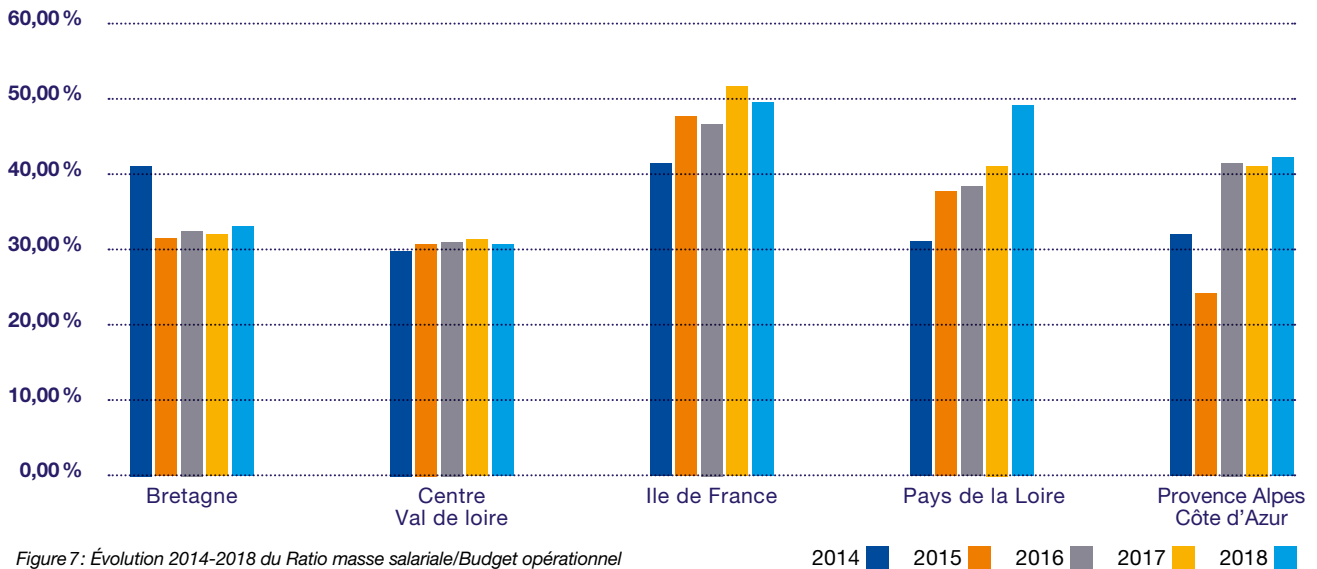


Figure 7 : Évolution 2014-2018 du Ratio masse salariale/Budget opérationnel pour les 5 Ligues concernées

La deuxième évolution interroge sur la capacité des Ligues à faire face à un éventuel coup dur. Le ratio entre le montant des fonds propres et la masse salariale permet cette analyse (Figure 8). La Bretagne

et les Pays de la Loire montre manifestement une diminution importante de ce ratio, réduisant fortement leur capacité à faire face aux imprévus. L'Ile de France et le Centre Val de Loire restent solides.

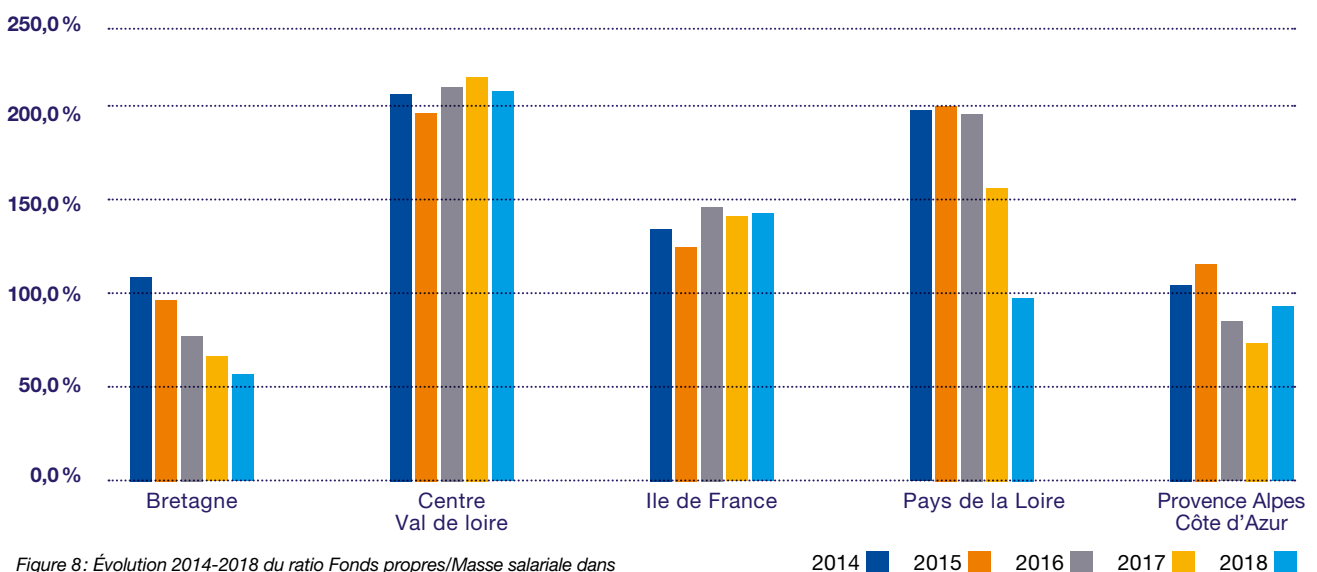


Figure 8 : Évolution 2014-2018 du ratio Fonds propres/Masse salariale dans les 5 Ligues concernées

La troisième évolution décrit la part des subventions en appréciant leur importance dans l'équilibre et la dynamique budgétaire (Figure 9). Mis à part la Ligue PACA dont le pourcentage reste constant, sauf en 2015, toutes les autres Ligues montrent une diminution de 8 à 10 points en pourcentage (en gros de 25 % à 15 %). Il y a donc une réduction des subventions obtenues, puisque le budget opérationnel reste identique.

Manifestement, d'autres sources de recettes apparaissent et permettent de pallier cette diminution, car la hausse du montant du timbre et la hausse du nombre de licenciés n'expliquent pas cette différence. Peut-être des prestations, des stages contribuent-ils à cette augmentation. En revanche, les partenaires sont-ils plus mobilisés ?

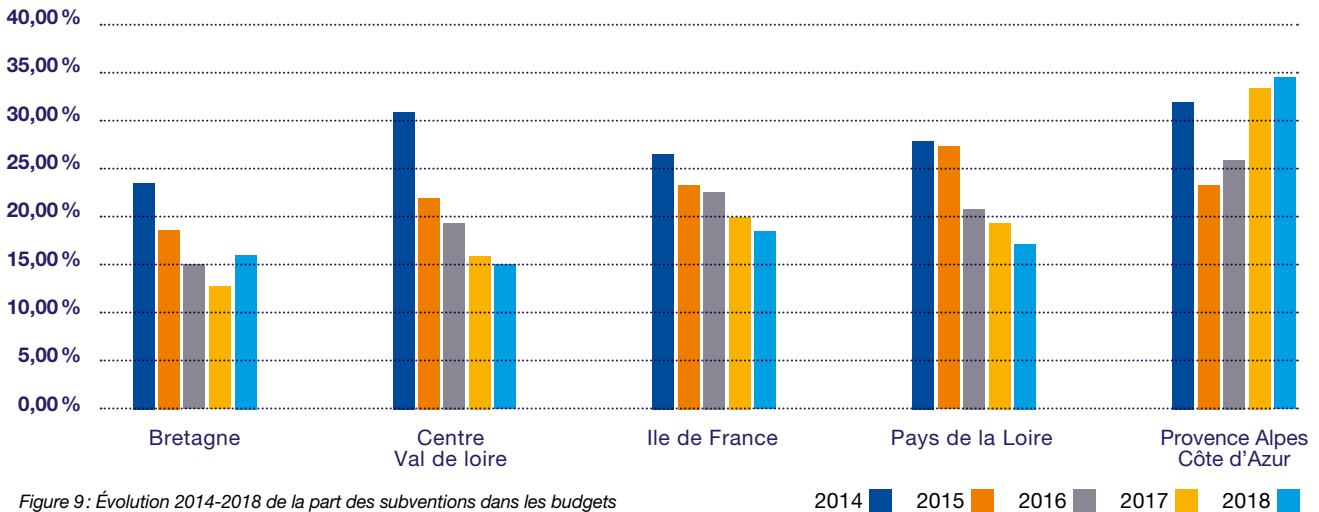


Figure 9 : Évolution 2014-2018 de la part des subventions dans les budgets des 5 Ligues concernées

La quatrième évolution porte sur la part du timbre Ligue. Il est traduit par le ratio du timbre Ligue sur le coût d'un licencié, lui-même obtenu en divisant le budget opérationnel par le nombre de licencié

dans la Ligue (Figure 10). Il n'y a pas d'évolution particulière de cette part du timbre dans le coût d'un licencié jusqu'en 2017 ; elle varie de 20 à 30 %.

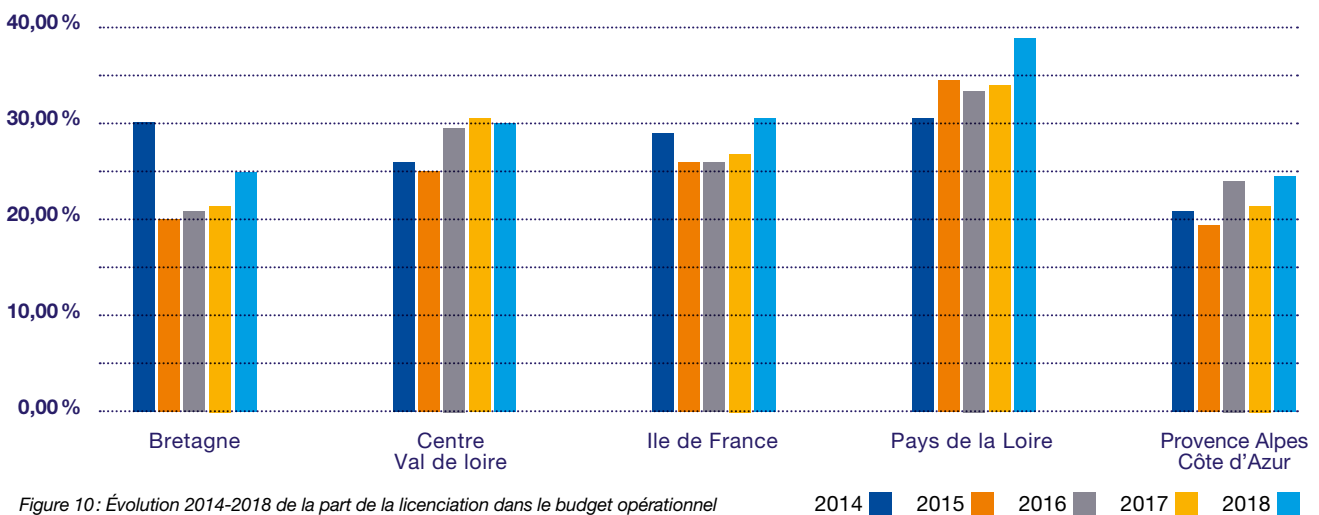
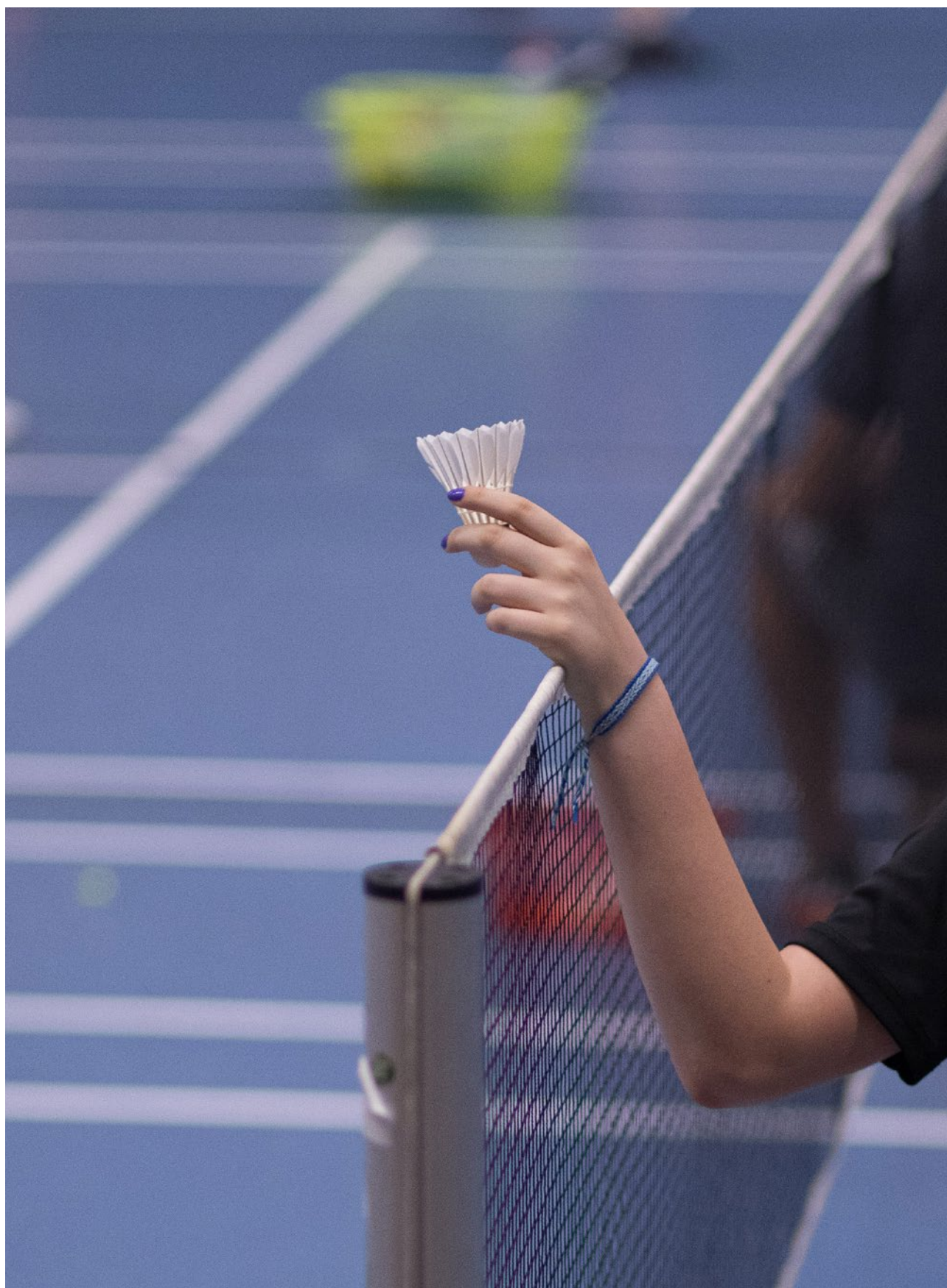


Figure 10 : Évolution 2014-2018 de la part de la licenciation dans le budget opérationnel des 5 Ligues concernées



# RAPPORT EMPLOI-BUDGET DANS LES COMITÉS

**IL A ÉTÉ POSSIBLE D'OBTENIR LES BUDGETS DE 81 COMITÉS SUR LES 94 POSSIBLES, LES CLUBS DE CORSE ÉTANT DIRECTEMENT RATTACHÉS À LA LIGUE PACA. ON NOTERA ÉGALEMENT QUE 8 COMITÉS SONT RÉUNIS 2 À 2 POUR NE FORMER QU'UNE SEULE ENTITÉ.**

Les réponses ont émané soit d'une sollicitation courriel, soit d'une récupération dans le cadre des dossiers déposés à l'ANS pour y solliciter des subventions. Trois Comités employeurs et 11 Comités non employeurs n'ont pas répondu à l'enquête.

Malheureusement, les comptes de résultats adressés ou à disposition sont dans des formes très diverses sans toujours tenir compte de la nomenclature comptable, empêchant parfois d'accéder aux informations souhaitées. L'analyse porte donc bien sur ce qui a été réalisé au cours de l'année budgétaire et non sur du prévisionnel. Elle distingue les Comités employeurs des Comités non employeurs.

Les Comités sont considérés employeurs dès lors qu'ils ont un salarié pour une durée supérieure à un tiers de temps plein. Quelles que soient les modalités de l'emploi c'est-à-dire un contrat de travail en bonne et due forme ou au travers d'un groupement d'employeurs. En revanche, ne sont pas considérés comme employeurs ceux qui contractent avec des autoentrepreneurs. Avant d'avoir besoin d'engager des travaux spécifiques sur ce sujet, ces autoentrepreneurs sont intégrés dans l'analyse des prestations prises en charge par les Comités.

## 2.1

### DISTRIBUTION DES TOTAUX D'EXPLOITATION DES COMITÉS

Le rapport intitulé « Analyse des emplois dans les instances fédérales régionales et départementales » a permis d'établir le constat de la dynamique des emplois dans ces instances territoriales. Les tableaux 8A et 8B rassemblent respectivement les informations des 52 Comités employeurs et des 42 non employeurs, avec, pour les premiers, le nombre de salariés (96) et ETP associés (72,6).

On notera en plus :

- que les Comités de la région Grand Est sont considérés comme étant non employeurs puisque la politique a été de porter l'ensemble des emplois au niveau régional.
- qu'un Comité est considéré comme employeur à partir du moment où il emploie un salarié pour au moins un tiers d'un temps plein.





## A- COMITÉS EMPLOYEURS

LIGUE	COMITÉ	ANNÉE BUDGÉTAIRE	NOMBRE DE SALARIÉS	NOMBRE D'ETP
AUVERGNE RHÔNE ALPES	1 AIN	2017-2018	1	1
	3 ALLIER		1	1
	26--07 DRÔME/ARDÈCHE	2017-2018	1	1
	74 HAUTE-SAVOIE	2017	2	2
	38 ISÈRE	2017-2018	7	6,56
	42 LOIRE	2017-2018	1	0,68
	63 PUY DE DÔME	2017	2	2
	69 RHÔNE	2017	1	1
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	73 SAVOIE	2018	1	0,5
	25 DOUBS	2017-2018	1	1
BRETAGNE	71 SAÔNE ET LOIRE		1	0,5
	22 CÔTE D'ARMOR	2017	2	1,57
	35 ILLE ET VILAINE	2017-2018	6	3,19
	56 MORBIHAN	2017-2018	2	0,85
CENTRE VAL DE LOIRE	18 CHER	2017	1	1
	28 EURE ET LOIR	2017	1	1
	36 INDRE	2018	1	1
	37 INDRE ET LOIRE	2018	3	2,4
	41 LOIR ET CHER	2017	2	2
	45 LOIRET	2017	1	0,86
HAUTS DE FRANCE	59 NORD	2018	10	4,01
	62 PAS DE CALAIS	2018	2	1,57
ILE DE FRANCE	91 ESSONNE	2016-2017	4	2,65
	92 HAUTS-DE-SEINE	2018-2019	2	1,21
	75 PARIS	2018	2	1,28
	77 SEINE ET MARNE	2017-2018	2	1,6
	93 SEINE SAINT DENIS	2018-2019	2	0,5
	95 VAL D'OISE	2017	3	2,12
	78 YVELINES	2018	2	1,86
NORMANDIE	14 CALVADOS	2017-2018	1	1
	50 MANCHE	2017-2018	1	1
	76 SEINE MARITIME	2016-2017	1	0,75
NOUVELLE AQUITAINE	17 CHARENTE-MARITIME	2018	1	0,63
	23 CREUSE	2017	1	1
	33 GIRONDE	2017	3	3
	87 HAUTE-VIENNE	2017	1	1
	40 LANDES	2018	1	1
	86 VIENNE	2017-2018	1	1
OCCITANIE	12 AVEYRON	2017-2018	1	0,5
	32 GERS	2017-2018	1	1
	31 HAUTE GARONNE	2017	2	0,89
	34 HÉRAULT	2017-2018	1	1
	46 LOT	2017	1	0,42
	81 TARN	2018	1	0,5
PAYS DE LOIRE	44 LOIRE ATLANTIQUE	2018	1	1
	49 MAINE ET LOIRE	2018	1	1
	53 MAYENNE	2018	1	1
	72 SARTHE	2018	1	1
	85 VENDÉE	1	1	1
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	6 ALPES-MARITIMES	2018	3	2,25
	13 BOUCHES DU RHÔNE	2017	3	2,68

Tableau 8A : Listes des Comités employeurs

## B- COMITÉS NON EMPLOYEURS

LIGUE	COMITÉ	ANNÉE BUDGÉTAIRE	NOMBRE DE SALARIÉS	NOMBRE D'ETP
AUVERGNE RHÔNE ALPES	15 CANTAL	2018		
	43 HAUTE LOIRE	2017-2018		
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	21 COTE D'OR	2017-2018		
	70-90 HAUTE SAÔNE			
	39 JURA	2017-2018		
	58 NIÈVRE			
	89 YONNE	2017-2018		
BRETAGNE	29 FINISTÈRE	2017		
GRAND EST	8 ARDENNES	2017-2018		
	52-10 AUBE/HAUTE-MARNE	2018		
	67 BAS-RHIN	2017		
	68 HAUT-RHIN	2017		
	51 MARNE	2018		
	54 MEURTHE ET MOSELLE	2017-2018		
	55 MEUSE	2017-2018		
	57 MOSELLE	2017-2018		
	88 VOSGES	2017-2018		
HAUTS DE FRANCE	2 AISNE			
	60 OISE			
	80 SOMME	2018-2019		
ILE DE FRANCE	94 VAL DE MARNE			
NORMANDIE	27 EURE	2018		
	61 ORNE	2017-2018		
NOUVELLE AQUITAINE	16 CHARENTE	2017-2018		
	19 CORRÈZE	2017		
	79 DEUX SÈVRES			
	24 DORDOGNE	2017-2018		
	47 LOT ET GARONNE	2017-2018		
	64 PYRÉNÉES ATLANTIQUE			
OCCITANIE	9 ARIÈGE			
	11 AUDE	2018		
	30 GARD	2017		
	48 LOZÈRE	2018		
	66 PYRÉNÉES ORIENTALES	2017		
	82 TARN ET GARONNE	2017-2018		
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	4 ALPES DE HAUTE PROVENCE			
	5 HAUTES-ALPES	2018		
	83 VAR	2018		
	84 VAUCLUSE	2018		

Tableau 8B : Listes des Comités non employeurs

NB : Tous les Comités pour lesquels il n'y a pas de dates sont ceux pour lesquels je n'ai reçu aucune donnée.

Tout Comité confondu la distribution des totaux d'exploitation est très étalée, allant de 1 596 € pour le Cantal à 345 701 € pour l'Isère (Figure 11). La moyenne et la médiane sont respectivement de 41 902 € et 46 194 €. Cette différence entre ces deux indicateurs signifie que les petits budgets sont les plus nombreux.

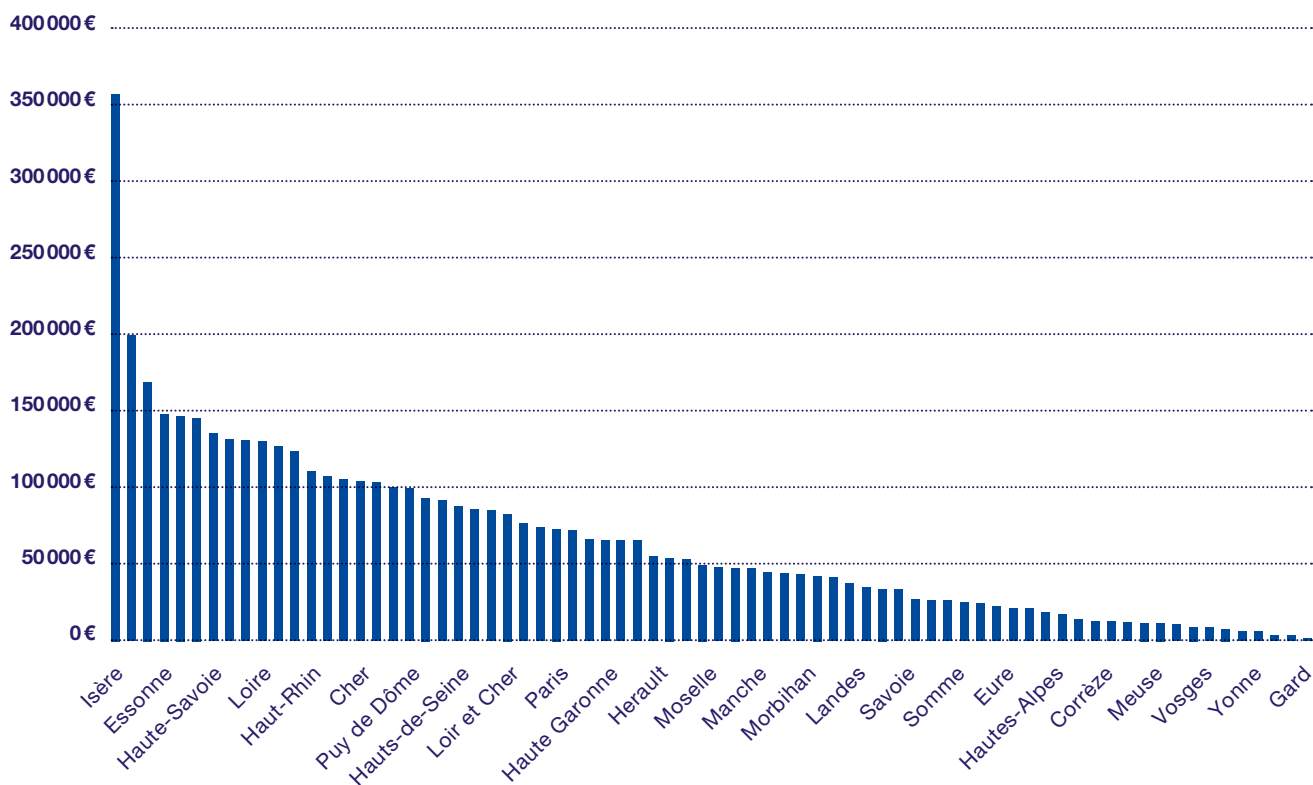


Figure 11: Distribution des totaux d'exploitation des Comités métropolitains

La séparation des Comités employeurs (48) et non employeurs (30) ayant répondu à l'enquête permet d'observer une différence très significative (Tableau 9).

Pour les Comités employeurs :

- l'étalement va de 20 624 € pour le Lot à 345 701 € pour l'Isère au sein des Comités employeurs ;
- la médiane est de 73 264 €
- la moyenne de 83 840 €.

Pour les Comités non employeurs, l'étalement va de 1 596 € pour le Cantal à 34 102 € pour la Dordogne si l'on excepte les départements du Grand Est tel le Bas-Rhin dont le budget est de 113 842 €.

On est donc en présence d'un facteur :

- 10 entre les totaux d'exploitation les plus élevés des Comités employeurs par rapport aux non employeurs.
- 8 pour la comparaison des totaux les plus faibles,
- 6 pour la médiane.

Il y a six Comités employeurs qui ont un total inférieur à celui maximum des Comités non employeurs.

QUARTILES	EMPLOYEUR	NON EMPLOYEUR
1 <sup>ER</sup> QUARTILE: 0 - 25 %	20 624 € < X < 47 162 €	1 596 € < X < 8 728 €
2 <sup>EME</sup> QUARTILE: 25 % - 50 %	47 162 € < X < 80 359 €	8 728 € < X < 13 059 €
3 <sup>EME</sup> QUARTILE: 50 % - 75 %	80 359 € < X < 112 310 €	13 059 € < X < 26 286 €
4 <sup>EME</sup> QUARTILE: 75 % - 100 %	112 310 € < X < 345 701 €	26 286 € < X < 34 102 €

Tableau 9: Distribution en quartile des montants des totaux d'exploitation des Comités employeurs et non employeurs

La dynamique territoriale émanant des Comités commence avec la connaissance de la dimension globale budgétaire disponible. L'addition des budgets départementaux conduit à un total national de 4 826 851€. Ce montant représente à peu près la moitié du budget de la fédération et 83 % de celui des Ligues. L'addition au niveau régional indique une

disparité très forte allant de 88 306€ pour la Bourgogne Franche Comté à plus de 1 million d'euros pour la Ligue Auvergne Rhône Alpes (Tableau 10). Bien sûr, le découpage du territoire national peut expliquer une partie des différences. La densité urbaine en explique une autre car favorisant ou non le nombre de licenciés.

LIGUES	NOMBRE DE COMITÉS PAR LIGUE	BUDGETS OPÉRATIONNELS DES COMITÉS RASSEMBLÉS PAR LIGUE EN €
AUVERGNE RHÔNE ALPES	12	1 080 374 €
ILE DE FRANCE	8	714 634 €
NOUVELLE AQUITAINE	12	408 265 €
GRAND EST	10	380 185 €
CENTRE VAL DE LOIRE	6	369 703 €
PAYS DE LOIRE	5	343 919 €
BRETAGNE	4	317 229 €
OCCITANIE	13	311 795 €
HAUTS DE FRANCE	5	307 801 €
PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR	6	298 247 €
NORMANDIE	5	206 348 €
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	8	88 351 €
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>4 826 851 €</b>

Tableau 10: Addition des budgets des Comités départementaux par Ligue

NB: La Corse n'a pas de Comité; les territoires d'Outre-Mer ne sont pas inclus dans cette étude.

## 2.2

### LA PART DES SUBVENTIONS EST-ELLE SI INCONTOURNABLE DANS LE BUDGET ?

La grande majorité des structures associatives s'attache à obtenir des subventions pour être en mesure de réaliser les actions nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Globalement, les Comités reçoivent 1 500 103 € de subventions soit :

- 1 216 840 € de subventions publiques (politiques)
- 283 263 € de subventions fédérales, provenant quasi exclusivement des Ligues (parfois de la Fédération pour des opérations ponctuelles), sachant que toutes les subventions de cette nature n'ont pu être détectées dans les budgets à disposition.

Plus précisément, pour les 70 départements concernés, les subventions politiques proviennent d'instances telles que le Conseil régional, le Conseil départemental, le CNDS.

- Les montants obtenus varient de 729 € à 69 984 € ;
- La moyenne est de 17 383 € ; la médiane de 12 877 €.

Parmi les répondants, seuls neuf départements ne font pas de demande à moins que celle-ci soit refusée. On notera quand même que 25 % des subventions attribuées sont inférieures à 5 000 €, interrogeant sur l'ambition affichée des Comités ou bien sur le contexte difficile de certains départements. Ici aussi, la distinction des Comités employeurs et non employeurs est intéressante (Tableau 11A) car les sommes obtenues :

- par les 49 Comités employeurs varient de 2 600 € à 69 984 € (moyenne : 21 898 €),
- par les 21 non employeurs varient de 729 € à 38 620 € (16 250 € en enlevant les départements du Grand Est) avec une moyenne à 6 850 €, soit un facteur 3 de différence.

## A-Subventions publiques

% DE CLUBS	COMITÉS EMPLOYEURS	COMITÉS NON EMPLOYEURS
25 %	< 10 155 €	< 2 550 €
25 – 50 %	10 155 € < X < 18 800 €	2 550 € < X < 3 500 €
50 – 75 %	18 800 € < X < 27 498 €	3 500 € < X < 7 537 €
75 – 100 %	> 27 498 €	> 7 537 €

Tableau 11A : Distribution en quartile des montants des subventions publiques des Comités

## B-Subventions fédérales

% DE CLUBS	COMITÉS EMPLOYEURS	COMITÉS NON EMPLOYEURS
25 %	< 2 130 €	< 1 739 €
25 – 50 %	2 130 € < X < 6 075 €	1 739 € < X < 2 638 €
50 – 75 %	6 075 € < X < 10 194 €	2 638 € < X < 3 120 €
75 – 100 %	> 10 194 €	> 3 120 €

Tableau 11 : Distribution en quartile des montants des subventions fédérales des Comités

La seconde manne de subvention est interne à la FFBA D (Tableau 11B). Elle traduit le dialogue entre les Ligues régionales et les Comités départementaux, découlant parfois lui-même du dialogue de gestion entre la FFBA D et les Ligues. Globalement, les montants repérés dans les budgets de 50 départements varient de 1 000 € à 15 311 €. La moyenne et la médiane sont respectivement est de 5665 € et 3 960 €.

Certaines régions, telle que l'Île de France, ne semblent pas avoir de contractualisation établie ou un fonctionnement qui considère cette possibilité, puisqu'aucun département ne reçoit une telle subvention. Ces éléments interrogent sur la dynamique de l'emploi entre les instances et vers les clubs. Y a-t-il une synergie fédérale d'enclenchée en s'appuyant sur le plan emploi fédéral ?

Il est intéressant là aussi de distinguer les 34 Comités employeurs des 16 Comités non employeurs. Le montant moyen des premiers est de 6 973 € (1 032 € à 15 311 €) tandis que le montant moyen des seconds est de 2 885 € (1 000 € à 9 538 €). Autant la différence est manifeste concernant les subventions extérieures, autant elle est beaucoup plus faible en ce qui concerne le dialogue interne à la fédération. On peut faire l'hypothèse que les subventions politiques portent notamment sur l'emploi, alors que les subventions fédérales portent sur des actions en lien avec le projet fédéral. Ces chiffres montrent que les subventions sont une manne financière importante dans les budgets associatifs. Si importante que leur réduction ou leur arrêt semble enterrer toute initiative. Mais ces subventions ont-elles une part si incontournable dans les budgets des Comités ?

En pourcentage, trois repères sont proposés : inférieur à 30 % traduisant une absence ou une faible dépendance ; entre 30 et 50 % indiquant une fragilité ; au-delà

de 50 % signalant une dépendance préjudiciable pour la survie de la structure. Pour les 70 départements ayant obtenu des subventions publiques quelle que soit la nature de la demande (emplois ou actions ciblées) :

- le pourcentage moyen est de 33,9 % ; la médiane est de 32,5 %,
- le minimum est de 12,3 % ; le maximum de 73,5 %.

Parmi les Comités employeurs, 30 d'entre eux présentent un taux de subvention inférieur à 30 %, indiquant ainsi une faible dépendance, voire une quasi absence de dépendance pour ceux qui ont moins de 15 %. Leurs budgets varient de 25 761 € à 345 701 € avec une moyenne de 90 527 €. Un seul présente un taux supérieur à 50 % avec donc une forte préoccupation à la clé, son budget étant de 42 214 €. Enfin, 18 Comités ont un ratio compris entre 30 et 50 % traduisant une fragilité financière. Leurs budgets totaux varient de 12 320 € à 192 948 € avec une moyenne à 71 760 € et une médiane à 51 975 €. Parmi les Comités non employeurs, 17 ont un taux de subvention inférieur à 30 %, 2 entre 30 et 50 % et 2 supérieur à 50 %.

L'écart entre les budgets est important, rapport de 1 à 30, et ne permet pas d'analyser les pourcentages de la même manière. Un fort pourcentage pour un petit budget a beaucoup plus d'impact que le même pourcentage d'un fort budget. Une analyse au cas par cas est nécessaire.

Lorsque l'on ajoute les subventions fédérales aux subventions publiques, ces pourcentages augmentent de 8 % en moyenne. Cette addition rend d'autant plus préoccupante la situation des Comités. Leur capacité de pouvoir se projeter dans des actions ambitieuses est réduite. Et les freins psychologiques viennent alors en supplément, faisant entrer la structure dans un cercle vicieux.

## SOLIDITÉ OU PRÉCARITÉ SALARIALE DES COMITÉS EMPLOYEURS ?

La masse salariale est représentée par le coût des salariés et les montants des prestations d'intervenants, quel que soit leur statut (mise à disposition, CDD occasionnels, autoentrepreneurs) et sans qu'il soit possible à travers les données de les distinguer entre eux.

Au total, la masse salariale de l'ensemble des Comités est de 2 210 410 € pour les 50 Comités concernés par le coût d'un ou plusieurs salariés.

- Les montants varient de 4 720 € dans l'Orne à 198 468 € dans le département du Nord (Figure 12),
- La moyenne est de 44 200 €
- la médiane de 33 566 €.
- 25 % des Comités ont un montant supérieur à 55 695 €.

Pour rappel, les Comités de la Ligue Grand Est ne sont pas concernés par cette ligne budgétaire car l'emploi est regroupé au niveau régional.

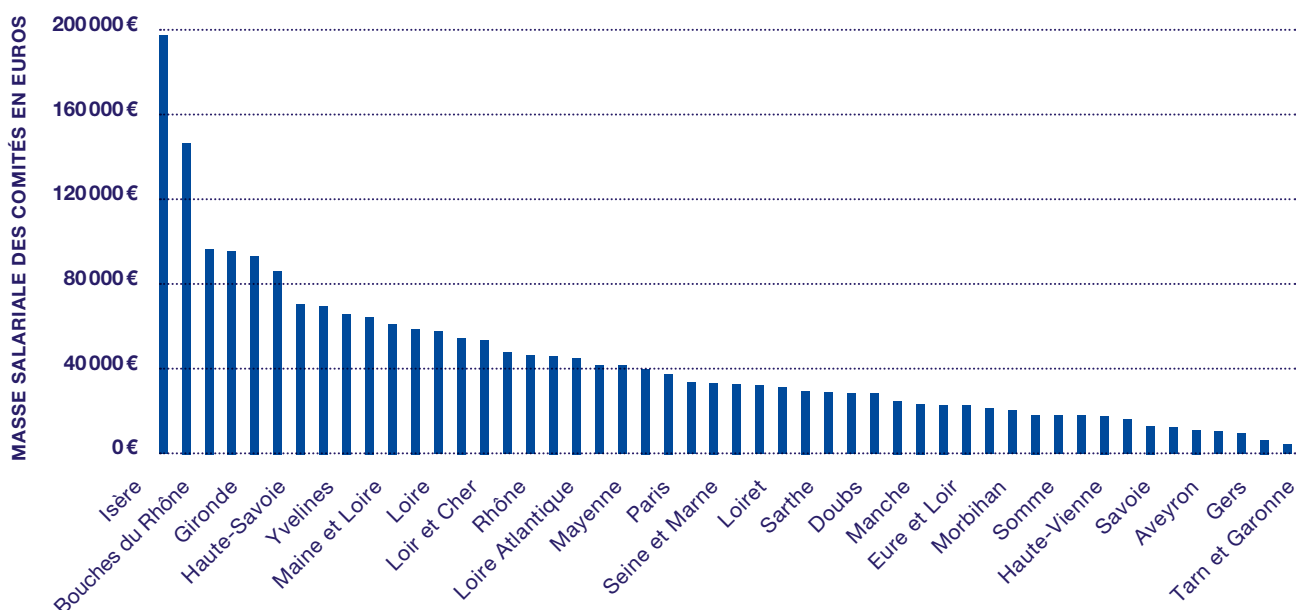


Figure 12: Distribution des masses salariales dans les Comités départementaux  
 NB : Attention, cette figure ne permet pas de repérer tous les Comités. Seuls quelques-uns sont mentionnés mais tous ont contribué à sa construction.

Les prestations rémunérées concernent les Comités qui ne peuvent ou ne veulent pas prendre en charge certaines actions ou partie d'action telles que des stages, des entraînements plus ou moins récurrents de certains joueurs, des coachings. Il n'a pas toujours été facile de pister cette ligne dans le budget des Comités, l'harmonisation comptable n'étant pas optimale.

Ainsi, seuls seize Comités (dont sept employeurs) ont été clairement identifiés avec une activité de prestation. Les montants varient de 1 175 € à 12 570 €. Ces montants pourraient être ajoutés à la première masse salariale pour être complet. Parmi les neuf Comités non employeurs pour lesquels cette information a été retrouvée, les montants varient de 869 € à 18 532 €. Les moyennes respectives sont très proches : 5 294 € (employeurs) 5 607 € (non employeurs). Il n'est pas forcément illogique que,

sur cette activité de prestation, les Comités non employeurs dépassent les Comités employeurs. Mais quelle est la place de la masse salariale dans l'équilibre budgétaire ?

Ce poids de l'emploi s'évalue en calculant le pourcentage de la masse salariale dans le budget opérationnel (Tableau 12).

En moyenne dans les Comités, la masse salariale représente 50,5 % du total d'exploitation ce qui est un chiffre assez classique. Cependant, il est important de noter la diversité des situations puisqu'un département atteint 83,2 % ! interrogeant sur les capacités de faire face à cet emploi. En retirant les subventions du total d'exploitation, la moyenne de ce ratio atteint 81,2 %, la médiane étant à 74,5 %. Un département atteint même les 170,1 % ! La précarité de l'emploi est claire dans nombre de Comités.

Indicateurs statistiques	MOYENNE	MEDIANE	MIN	MAX
Masse salariale / Total Exploitation	50,5 %	51,7 %	19,4 %	83,2 %
Masse salariale / Total exploitation Hors subventions	81,2 %	74,5 %	33,4 %	170,1 %
Masse salariale + Prestation / Total Exploitation	60,1 %	58,4 %	36,5 %	87,3 %
Masse salariale + Prestation / Total Exploitation Hors Sub.	92,3 %	88,0 %	48,8 %	160,1 %
Prestation / Total Exploitation	16,3 %	16,0 %	8,7 %	26,6 %
Prestation / Total Exploitation Hors Subventions	22,5 %	21,1 %	14,4 %	32,4 %

Tableau 12 : Indicateurs statistiques de la masse salariale et des prestations sur le total d'exploitation avec ou sans subvention des comités employeurs

En tenant compte de l'addition des prestations pour les Comités qui ont non seulement des salariés mais font également appel à des temps de travail complémentaires, l'impact des salaires sur le budget augmente substantiellement, la moyenne passant de 51,1 % à 60,1 %.

En revanche, les prestations seules ont un impact beaucoup plus limité aux alentours de 30 % pour le plus élevé. Enfin, le nombre d'ETP influence-t-il le total d'exploitation ?

La relation entre le montant des budgets et le nombre d'ETP s'observe dans la figure 13.

De manière attendue, le budget augmente avec l'augmentation du nombre d'ETP. Nous sommes en présence d'une relation linéaire qui permet d'envisager le nombre d'ETP à partir du budget total.

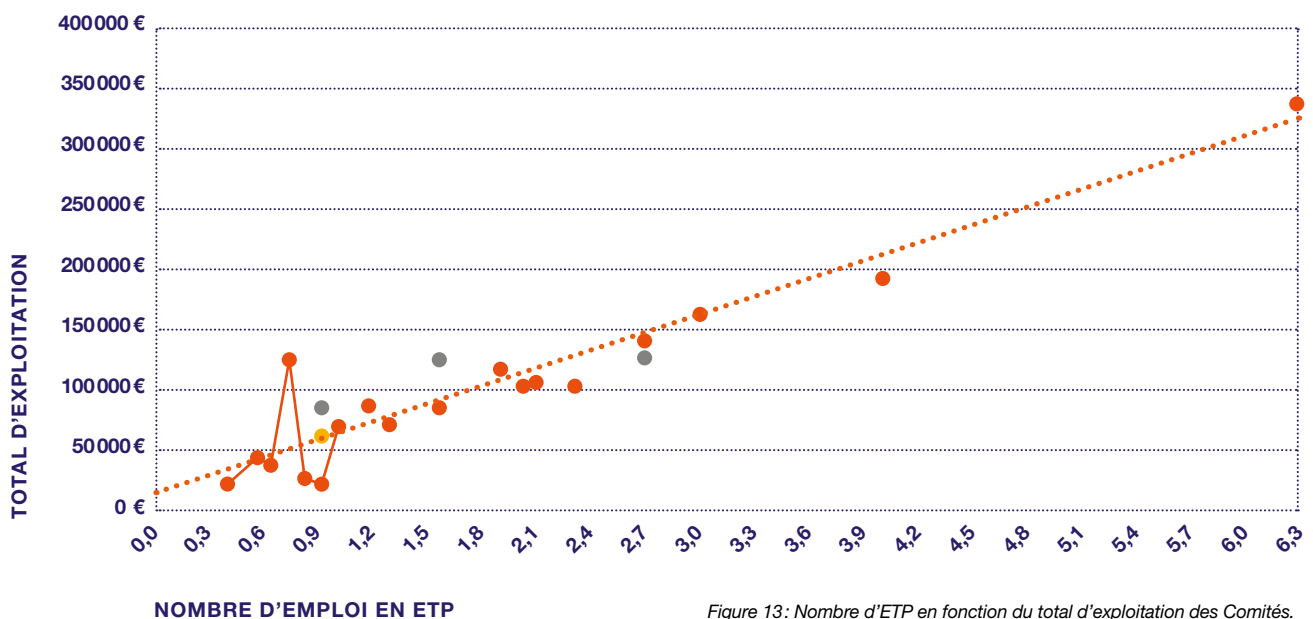


Figure 13: Nombre d'ETP en fonction du total d'exploitation des Comités.  
NB: une même figure est obtenue à partir de la masse salariale

À côté de la dynamique budgétaire, il est aussi possible d'appréhender le lien à l'emploi à partir de la relation entre le nombre de licenciés dans un Comité et le nombre d'ETP.

Le Tableau 13 permet d'apprécier la fréquence de la répartition de l'emploi au sein des Comités employeurs tout en ayant un œil sur la place des Comités non employeurs. Il semble ressortir un seuil d'emploi

d'un professionnel à temps plein aux alentours de 1500 licenciés. Encore faut-il que le timbre du Comité soit en adéquation avec cette volonté de professionnalisation. Quelques Comités pourraient s'engager dans cette voie au vu de leur nombre de licenciés.

NOMBRE DE LICENCIÉS	NOMBRE D'ETP						
	AUCUN	<0,5	0,5 < X < 1	1	1 < X < 2	2 < X < 3	>3
X < 500	8	0	0	0	0	0	0
500 < X < 1000	12	1	3	2	0	0	0
1000 < X < 1500	8	0	1	4	0	0	0
1500 < X < 1750	4	0	0	2	0	1	0
1750 < X < 2000	0	0	0	4	0	1	0
2000 < X < 2250	0	0	1	4	1	2	0
2250 < X < 2500	0	0	1	0	0	0	0
2500 < X < 3000	0	0	1	1	0	1	0
3000 < X < 4000	0	0	2	1	1	1	0
> 4000	1	0	1	2	4	3	3
<b>TOTAL COMITÉS</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Tableau 13: Fréquence du nombre d'ETP en fonction du nombre de licenciés dans les Comités



## 2.4

### LE FOND PROPRE ASSOCIATIF PERMET-IL DE FAIRE FACE À UN ÉVENTUEL COUP DUR ?

Sur les 81 Comités ayant répondu à l'enquête, seuls 24 font état d'un fond associatif. Ça ne veut pas dire que les autres Comités n'ont pas d'argent de côté pour préparer une action particulière ou avoir de la souplesse de trésorerie. Mais là encore, l'exercice comptable ne permet pas d'identifier cette ligne budgétaire dans les documents fournis.

La distinction des Comités employeurs, des Comités non employeurs montre que parmi les 19 Comités employeurs ayant déclaré un fond associatif, les montants varient de 4 514 € à 177 238 € (moyenne = 49 324 €) alors que parmi les 5 Comités non employeurs ayant déclaré un fond associatif, les montants varient de 7 623 € à 23 668 € avec une moyenne à 13 700 € (Tableau 14).



% DE CLUBS	COMITÉS EMPLOYEURS	COMITÉS NON EMPLOYEURS
25 %	< 23 682 €	< 10 653 €
25 – 50 %	23 682 € < X < 39 541 €	10 653 € < X < 11 456 €
50 – 75 %	39 541 € < X < 59 173 €	11 456 € < X < 15 101 €
75 – 100 %	> 59 173 €	> 15 101 €

Tableau 14: Montant des fonds propres dans les Comités employeurs et non employeurs

Les fonds propres d'une association représentent la capacité à faire face à des enjeux économiques soit pour permettre un investissement imprévu mais opportun, de provisionner une créance nécessaire par exemple dans le cas de ruptures conventionnelles d'un contrat de travail, soit, en cas de coup dur par exemple, pour continuer à payer les salaires en l'absence de rentrées telle la restriction des subventions publiques. L'indicateur classique est le ratio «Fonds associatif/Masse salariale».

Les 19 Comités employeurs ont un ratio moyen de 109,9 %. Mais la disparité est grande entre les Comités.

- 9 ont un ratio supérieur à 100 dont un à 226,3 %
- 7 ont un ratio compris entre 72 % et 100 %
- 3 ont un ratio compris entre 12 et 13 %

Le chiffre référence est de 100 %, signifiant que la structure a une année d'avance en termes de salaires.

On peut donc se dire que :

- Les Comités qui ont un chiffre nettement au-dessus de 100 % pourraient envisager une réflexion sur une éventuelle évolution de leur dimensionnement de l'emploi ou sur leur investissement dans des actions qui à terme pourrait permettre de renforcer l'emploi sur le territoire.
- Les Comités qui ont un pourcentage proche de 100 % ont une dimension de leur masse salariale adaptée à leur budget.
- Les 3 Comités dont le chiffre est aux alentours de 12 %, doivent s'interroger, en fonction de leur contexte, sur leur capacité audacieuse à s'être inscrit dans l'emploi. Ce ratio n'a pas tenu compte des Comités n'ayant que des prestations et donc pas de salariés en contrat de travail.

## 2.5

### LE MONTANT DE LA LICENCIATION PERMET-IL UNE AUTONOMIE FINANCIÈRE ?

Le montant de la licence fait toujours parler, chacun se demandant pourquoi il semble élevé.

Une analyse du budget en le ramenant au nombre de licenciés, indique ce que le Comité est en mesure d'investir pour chaque licencié.

Le Tableau 15 permet de voir qu'en moyenne dans les différents départements, ce premier ratio est de 29,2 € avec un minimum de 2,2 € et un maximum de 84,8 €. Le même calcul à partir d'un budget hors subvention fait chuter la moyenne de ce montant à 19,2 €.

Une partie de ce montant pour un licencié provient du timbre Comité. Le Tableau 16 rassemble pour chaque Comité ses résultats propres, c'est-à-dire la part de la licence revenant à l'échelon départemental. Selon les départements, cette part représente entre 4,9 % et 89,2 %, avec une moyenne de 25,5 %. Ce pourcentage augmente en moyenne jusqu'à 37,8 % si on considère un budget sans subventions, les minimum et maximum ne variant pas. La médiane

est inférieure à 1/3 du coût de chaque licencié et même, 75 % des Comités ont une part inférieure à 50 %. Ces chiffres signent-ils une certaine indépendance vis-à-vis du timbre de licence ? Si oui, celle-ci est-elle souhaitable si les autres sources de financement viennent à faire faux bond ?

Si on distingue les subventions fédérales des autres subventions, en moyenne, elles en représentent environ 30%. Si une politique de soutien se poursuit, l'équilibre sera chahuté mais pas forcément perdu.

	BUDGET / LICENCIÉ	BUDGET SANS SUBVENTION / LICENCIÉ	TIMBRE / (BUDGET / LICENCIÉ)	TIMBRE / (BUDGET SS SUBVENTION LICENCIÉ)
MOYENNE	29,2 €	19,6 €	25,5 %	37,8 %
MINIMUM	2,2 €	2,2 €	4,9 %	9,0 %
MAXIMUM	84,8 €	53,1 €	89,2 %	89,2 %
MÉDIANE	25,9 €	17,4 €	21,9 %	34,3 %

Tableau 15: Part du timbre Comité dans le budget rapporté au licencié

	AFFILIATION COMITÉ	TIMBRE MINIBAD	TIMBRE JEUNE	TIMBRE ADULTE	BUDGET / LICENCIÉ	BUDGET SANS SUBVENTION / LICENCIÉ	TIMBRE / (BUDGET / LICENCIÉ)	TIMBRE / (BUDGET SS SUBV / LICENCIÉ)
COMITÉ 01	0,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	40,78 €	28,02 €	19,62 %	28,55 %
COMITÉ 02	20,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €				
COMITÉ 03	0,00 €	1,50 €	3,00 €	7,50 €				
COMITÉ 04	50,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
COMITÉ 05	30,00 €	1,00 €	5,00 €	10,00 €	33,21 €	23,35 €	30,11 %	42,83 %
COMITÉ 06	0,00 €	5,00 €	10,00 €	6,00 €	55,38 €	36,00 €	10,83 %	16,67 %
COMITÉ 07-26	0,00 €	5,00 €	10,00 €	10,00 €	84,77 €	46,48 €	11,80 %	21,51 %
COMITÉ 08	15,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	16,41 €	9,64 €		
COMITÉ 09	2,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €				
COMITÉ 10-52	15,00 €	0,50 €	1,00 €	1,50 €	29,42 €	16,73 €	23,79 %	41,84 %
COMITÉ 11	40,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	70,20 €	46,69 €	12,25 %	18,42 %
COMITÉ 12	35,00 €	4,00 €	8,60 €	8,60 €	31,59 €	14,17 €	31,66 %	70,55 %
COMITÉ 13	55,00 €	4,00 €	8,00 €	10,00 €	26,66 €	22,61 €	24,01 %	28,30 %
COMITÉ 14	30,00 €	2,70 €	6,40 €	6,40 €	5,48 €	5,48 €	54,70 %	54,70 %
COMITÉ 15	0,00 €	1,50 €	3,00 €	3,00 €	11,62 €	9,37 €	43,03 %	53,38 %
COMITÉ 16	0,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	23,80 €	9,49 €	27,32 %	68,49 %
COMITÉ 17	0,00 €	3,25 €	6,50 €	6,50 €	75,05 €	38,72 €	11,99 %	23,24 %
COMITÉ 18	0,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	18,74 €	14,67 €	32,01 %	40,91 %
COMITÉ 19	20,00 €	1,00 €	6,00 €	6,00 €	6,70 €	6,70 €	37,29 %	37,29 %
COMITÉ 21	16,00 €	1,25 €	2,50 €	2,50 €	44,15 €	23,15 €	15,85 %	30,24 %
COMITÉ 22	55,00 €	3,20 €	6,40 €	7,00 €	38,85 €	22,59 €	21,88 %	37,63 %
COMITÉ 23	0,00 €	4,25 €	8,50 €	8,50 €	31,75 €	22,82 €	12,60 %	17,53 %
COMITÉ 24	0,00 €	2,00 €	4,00 €	4,00 €	34,86 €	23,55 €	14,34 %	21,23 %
COMITÉ 25	0,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	18,99 €	13,39 €	21,07 %	29,88 %
COMITÉ 27	6,00 €	1,50 €	3,00 €	4,00 €	25,27 €	10,91 €	20,98 %	48,59 %
COMITÉ 28	10,00 €	2,30 €	4,60 €	5,30 €	20,92 €	12,38 €	23,90 %	40,38 %
COMITÉ 29	46,00 €	2,25 €	4,50 €	5,00 €	2,24 €	2,24 €	89,19 %	89,19 %
COMITÉ 30	32,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €	13,98 €	11,13 €	50,08 %	62,91 %
COMITÉ 31	40,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	60,64 €	51,23 €	13,19 %	15,62 %
COMITÉ 32	0,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	28,13 €	19,55 €	31,99 %	46,04 %
COMITÉ 33	0,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	23,74 €	8,06 €	29,49 %	86,82 %
COMITÉ 34	20,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	19,89 €	19,89 €	34,33 %	34,33 %
COMITÉ 35	50,00 €	3,36 €	6,71 €	6,83 €	44,73 €	33,68 €	17,88 %	23,75 %
COMITÉ 36	17,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €				
COMITÉ 37	0,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	67,48 €	53,14 €	14,82 %	18,82 %
COMITÉ 38	0,00 €	5,00 €	10,00 €	10,00 €	8,07 €	5,36 €	24,79 %	37,29 %
COMITÉ 39	0,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €	31,25 €	26,07 €	20,80 %	24,93 %
COMITÉ 40	23,00 €	3,25 €	6,50 €	6,50 €	48,97 €	31,09 €	12,25 %	19,30 %
COMITÉ 41	15,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €	61,38 €	45,25 €	13,03 %	17,68 %
COMITÉ 42	0,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	17,18 €	15,07 €	17,47 %	19,91 %

	AFFILIATION COMITÉ	TIMBRE MINIBAD	TIMBRE JEUNE	TIMBRE ADULTE	BUDGET / LICENCIÉ	BUDGET SANS SUBVENTION /LICENCIÉ	TIMBRE / (BUDGET / LICENCIÉ)	TIMBRE / (BUDGET SS SUBV / LICENCIÉ)
COMITÉ 43	0,00 €	0,00 €	3,00 €	3,00 €	13,49 €	10,63 €	48,20 %	61,15 %
COMITÉ 44	30,00 €	3,25 €	6,50 €	6,50 €	27,48 €	15,95 €	29,11 %	50,16 %
COMITÉ 45	10,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	30,37 €	12,59 €	26,34 %	63,55 %
COMITÉ 46	40,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	8,63 €	6,00 €	11,59 %	16,66 %
COMITÉ 47	0,00 €	0,00 €	1,00 €	1,00 €	12,63 €	6,21 €	31,67 %	64,46 %
COMITÉ 48	0,00 €	2,00 €	4,00 €	4,00 €	29,02 €	24,97 €	31,01 %	36,04 %
COMITÉ 49	20,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	30,28 €	17,22 €	16,51 %	29,04 %
COMITÉ 50	39,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	22,56 €	17,70 €	15,52 %	19,77 %
COMITÉ 51	20,00 €	1,50 €	3,00 €	3,50 €	13,16 €	7,91 €	11,40 %	18,95 %
COMITÉ 53	20,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	40,20 €	27,85 €	22,39 %	32,32 %
COMITÉ 54	0,00 €	2,00 €	4,00 €	4,00 €	23,53 €	16,73 €	17,00 %	23,91 %
COMITÉ 55	0,00 €	1,50 €	3,00 €	3,00 €	27,12 €	12,43 €	11,06 %	24,14 %
COMITÉ 56	55,00 €	1,97 €	3,94 €	5,83 €	15,64 €	9,13 €	37,27 %	63,84 %
COMITÉ 57	0,00 €	3,62 €	7,25 €	4,10 €	21,11 €	16,58 €	19,42 %	24,73 %
COMITÉ 58	16,00 €	0,50 €	1,00 €	2,00 €				
COMITÉ 59	10,00 €	0,00 €	8,00 €	8,00 €	37,34 €	21,34 €	21,43 %	37,50 %
COMITÉ 60	30,00 €	1,50 €	3,00 €	3,00 €				
COMITÉ 61	55,00 €	1,25 €	2,75 €	2,75 €	14,46 €	8,65 €	19,02 %	31,78 %
COMITÉ 62	20,00 €	1,50 €	3,00 €	3,00 €	28,07 €	11,05 €	10,69 %	27,15 %
COMITÉ 63	0,00 €	2,50 €	5,00 €	7,10 €	37,48 €	24,77 €	18,94 %	28,67 %
COMITÉ 64	0,00 €	1,25 €	2,50 €	3,00 €				
COMITÉ 66	0,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	22,11 €	14,62 €	31,66 %	47,89 %
COMITÉ 67	55,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	24,58 €	19,49 €	20,34 %	25,66 %
COMITÉ 68	50,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €	40,40 €	22,33 €	4,95 %	8,95 %
COMITÉ 69	30,00 €	0,00 €	8,00 €	8,00 €	26,05 €	20,23 €	30,71 %	39,55 %
COMITÉ 70-90	30,00 €	1,50 €	3,00 €	3,00 €				
COMITÉ 71	16,00 €	2,00 €	8,00 €	8,00 €				
COMITÉ 72	11,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	40,40 €	34,22 €	12,38 %	14,61 %
COMITÉ 73	25,00 €	5,00 €	10,00 €	10,00 €	29,57 €	19,30 €	33,82 %	51,80 %
COMITÉ 74	0,00 €	4,75 €	9,50 €	9,50 €	52,72 €	36,00 €	18,02 %	26,39 %
COMITÉ 75	50,00 €	3,75 €	7,50 €	7,50 €	17,24 €	10,89 €	43,49 %	68,87 %
COMITÉ 76	0,00 €	2,50 €	5,00 €	5,00 €	13,09 €	9,04 €	38,20 %	55,33 %
COMITÉ 77	46,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	24,30 €	18,17 €	28,80 %	38,52 %
COMITÉ 78	55,00 €	5,00 €	10,00 €	10,00 €	21,11 €	17,55 €	47,37 %	56,99 %
COMITÉ 79	0,00 €	1,00 €	2,00 €	4,00 €				
COMITÉ 80	0,00 €	0,00 €	2,00 €	2,00 €	24,30 €	6,45 €	8,23 %	31,03 %
COMITÉ 81	40,00 €	0,00 €	9,50 €	9,50 €	55,78 €	48,24 €	17,03 %	19,69 %
COMITÉ 82	0,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €	22,81 €	12,57 €	35,06 %	63,64 %
COMITÉ 83	0,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €	11,53 €	9,09 €	52,05 %	66,01 %
COMITÉ 84	0,00 €	3,50 €	7,00 €	9,00 €	25,70 €	25,70 €	35,02 %	35,02 %
COMITÉ 85	25,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €				
COMITÉ 86	0,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €	38,12 €	23,72 €	15,74 %	25,29 %
COMITÉ 87	0,00 €	3,50 €	7,00 €	7,00 €	21,02 €	14,81 €	33,30 %	47,25 %
COMITÉ 88	0,00 €	1,00 €	2,00 €	1,00 €	12,09 €	7,18 €	8,27 %	13,93 %
COMITÉ 89	16,00 €	1,00 €	2,00 €	2,00 €	9,65 €	6,44 €	20,74 %	31,04 %
COMITÉ 91	50,00 €	3,75 €	7,50 €	7,50 €	25,61 €	20,29 €	29,29 %	36,97 %
COMITÉ 92	55,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €	14,70 €	12,26 €	40,80 %	48,94 %
COMITÉ 93	30,00 €	3,00 €	6,00 €	6,00 €	27,76 €	19,54 €	21,61 %	30,71 %
COMITÉ 94	50,00 €	4,00 €	8,00 €	8,00 €				
COMITÉ 95	50,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	30,19 €	20,04 €	29,81 %	44,92 %

Tableau 16: Montant de l'affiliation et du timbre pour chaque Comité pour l'année 2017-2018

# UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE TROP ÉPARPILLÉE ?

**À L'ISSUE DE CETTE ANALYSE SÉPARÉE DES LIGUES ET DES COMITÉS, IL EST INTÉRESSANT ET NÉCESSAIRE DE LES METTRE EN PERSPECTIVE.**

Plusieurs questions se posent :

- Premièrement, au-delà de leur contractualisation visible à travers le versement d'une subvention, y a-t-il d'autres leviers de synergie possible en termes budgétaire ?
- Deuxièmement, ces instances arrivent-elles à trouver une complémentarité des emplois pour assurer la dynamique du territoire ?
- Troisièmement, les subventions sont un enjeu central dans l'esprit collectif. Mais jusqu'où cette dépendance est-elle vraie quand chacun cherche plutôt à être indépendant ? L'analyse de la part de la licenciation ne permet-elle pas un autre regard ?
- Au final, les initiatives prises en tout point des territoires ne conduisent-elles pas à une dynamique trop éparpillée ?

## 3.1

### CONTRACTUALISATION ET SYNERGIE BUDGÉTAIRE ?

L'analyse des données budgétaires des Ligues et des Comités permet d'appréhender les capacités d'emploi du badminton à l'échelle d'une région. Les indicateurs semblent positifs avec des Fonds propres solides et une masse salariale moyenne légèrement inférieure à 50 %. Cela donne une capacité de faire face à d'éventuels coups durs. Cela donne également les possibilités d'engager des projets nouveaux ou de renforcer ceux en cours.

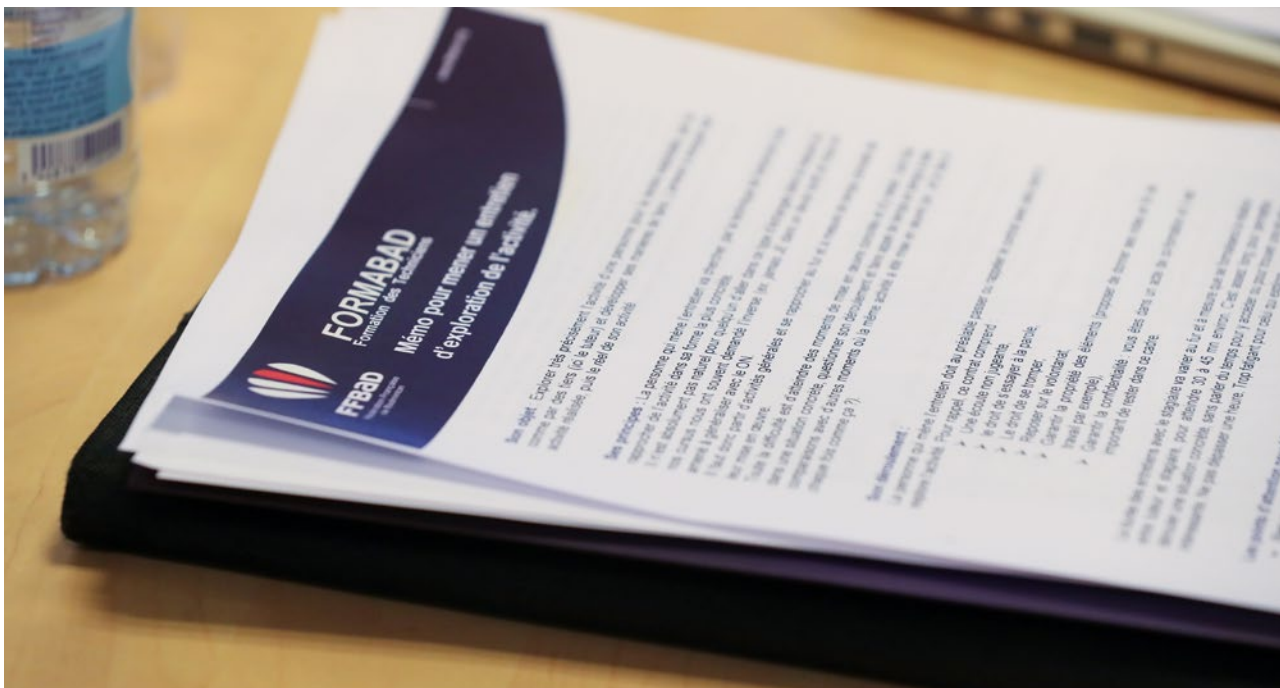
Globalement, l'addition des montants des budgets opérationnels des Ligues et des Comités permet d'apprécier des premières forces. Le total est de 5 810 509 € pour les Ligues et de 4 826 851 € pour les Comités, soit plus de 10 millions d'euros en tout. Peut-on dire qu'elle double le budget pour structurer et faire vivre le projet fédéral de la FFBaD sur l'ensemble du territoire, puisqu'ils viennent s'additionner (ou presque en tenant compte du dialogue de gestion) aux 8 millions de la Fédération au niveau national ? En matière d'emploi, ce sont 177 salariés représentant 143,8 ETP, hors cadres techniques d'Etat, qui assurent la déclinaison concrète sur le terrain.

L'addition des masses salariales des Comités employeurs est de 2 210 410 €

et celle des Ligues de 2 819 165 €. Ces sommes là ne sont pas non plus négligeables et montrent l'investissement des structures régionales et départementales. Elles s'additionnent là aussi à la masse salariale de la fédération qui est de 1 643 000 € (ou environ 3 500 000 € en comptant les Conseillers Techniques Sportifs).

Il semble nécessaire et utile de considérer les moyens de chaque niveau comme un tout. Cette globalisation des ressources montre une capacité renforcée de mettre en œuvre le projet fédéral. Mais dans quelle mesure la combinaison de l'utilisation de ces ressources est-elle efficace ? Y a-t-il une vraie synergie budgétaire pour assumer les missions issues du projet fédéral ? Par exemple, y a-t-il une coordination des professionnels et de leurs missions ou bien chacun recrute de son côté et tant pis s'il y a des plates-bandes piétinées par plusieurs personnes ? Y a-t-il une coordination budgétaire entre les Ligues et les Comités pour mettre en place un même projet sur l'ensemble du territoire ?

Il est difficile de répondre à ces questions avec les données recueillies, mais il paraît nécessaire de mener cette réflexion avec lucidité pour en explorer le potentiel.



### 3.2 QUELLE DYNAMIQUE DE PROFESSIONNALISATION POUR LES INSTANCES DÉCONCENTRÉES ?

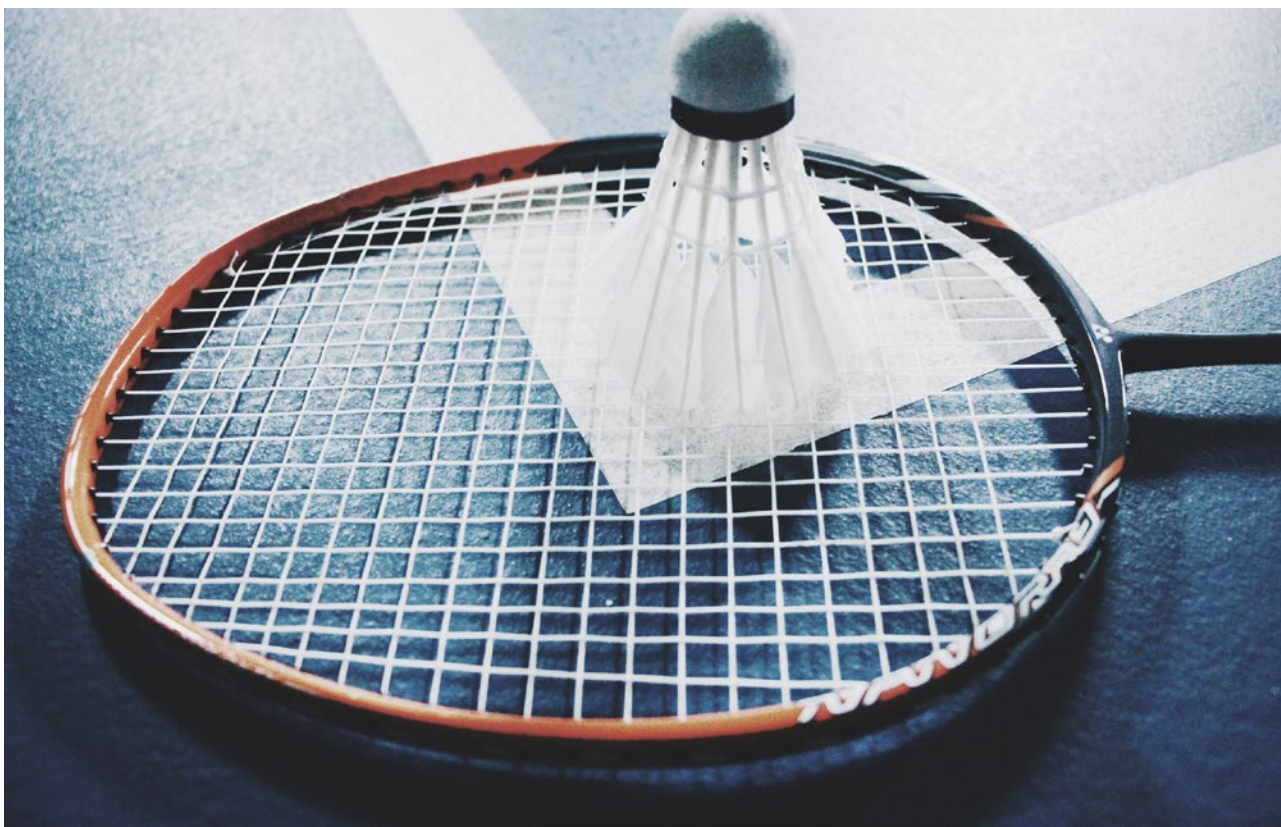
L'analyse conduite dans les pages ci-dessus, montre des indicateurs plutôt favorables aux Ligues et des indicateurs plutôt défavorables aux Comités en matière d'emploi.

Par exemple, la combinaison des fonds propres et des subventions donne une image plutôt positive des budgets des Ligues, laissant augurer une capacité à absorber les événements avec une certaine sérénité. Bien sûr, toutes les Ligues ne sont pas logées à la même enseigne et il convient d'être vigilant quant aux évolutions futures des unes et des autres pour ne pas observer des déséquilibres territoriaux qui seraient préjudiciables au développement du badminton.

Les Comités sont en revanche confrontés à des difficultés pour faire face à leurs prérogatives par manque de ressources financières et humaines. La masse salariale représente globalement 50 % du budget total d'exploitation, avec des écarts importants selon les Comités : de 19,4 % à 83,4 %. La fragilité n'est donc pas la même sur l'ensemble des territoires. Les Comités sont également en difficulté pour faire face à un coup dur impactant le salarié. L'analyse des fonds associatifs en regard des masses salariales révèle une certaine précarité.

Vouloir aller à tout prix dans l'emploi ne devient-il pas contre-productif ? Ce décalage dans l'objectif ne peut être que préjudiciable.

Pour aller plus loin, il est reconnu que les Comités sont les interlocuteurs privilégiés en proximité des clubs. Mais l'exercice de ces missions de proximité demande des ressources humaines importantes et la professionnalisation est nécessaire. Elle fait entrer le monde associatif, et notamment le badminton, dans une ère entrepreneuriale qui demande une montée en compétence de tous les acteurs. Pourtant, il est difficile de faire ressortir un schéma économique viable, même si on observe une linéarité plutôt logique entre le budget total d'exploitation et le nombre d'ETP. Car la disparité des ressources financières des Comités est grande et ceux en mesure d'employer le font principalement à hauteur maximum d'un salarié et encore souvent à temps partiel. Cela interroge sur les Comités non employeurs qui ont pourtant un budget qui leur permettrait de se lancer dans l'emploi à l'instar de leurs collègues de même niveau. A cela s'ajoute le discours ambiant plutôt négatif et pessimiste mettant en avant les difficultés des Comités à pérenniser l'emploi, car il est soumis aux fluctuations des subsides venant des partenaires.



Alors cette dimension budgétaire n'impose-t-elle pas de redéfinir la place de chacune des instances départementales et régionales dans les missions. La prise en charge de la professionnalisation peut-elle et doit-elle se faire à un niveau départemental qui semble aujourd'hui être trop fragile alors que les missions de proximité sont essentielles ? La région ne serait-elle pas plus propice pour permettre un meilleur exercice des missions ? D'autant plus que les missions de ces employés, quel que soit le département, sont très souvent identiques limitant ainsi la diversité des engagements nécessaires. On peut donc légitimement s'interroger sur le bénéfice apporté à ce que, sur un territoire donné, chacun fasse les choses de son côté.

Un autre levier budgétaire est utilisé sans qu'il soit visible dans les comptes de résultats des ligues, mais aussi de nombreux Comités. Il s'agit de la mise à disposition ou de prestations demandées à des professionnels du territoire et qui viennent compléter et renforcer avantageusement la mise en œuvre des actions par exemple sur la formation et sur des stages. Ces démarches ont également l'avantage de permettre la vie du réseau de professionnel, maillon indispensable à la dynamique territoriale.

Puis, une fois la masse salariale soustraite, que penser du budget restant qui est environ de 2 600 000 €

disponible pour les Comités ? N'est-il pas trop dispersé dans les 90 départements ? Cette dispersion n'est-elle pas un frein à la mise en place de plans d'actions ?

On peut donc se demander comment combiner la solidité des Ligues avec la fragilité des Comités. N'est-on pas confronté à un système d'organisation qui disperse les forces en présence, décourage et limite les initiatives des uns et des autres ? Un autre système ne permettrait-il pas une meilleure synergie et une meilleure dynamique ? Ne favoriserait-il pas l'émergence d'une expertise plurielle et d'une professionnalisation plus adaptée si les territoires étaient découpés différemment ? Avec d'éventuelles remises en question de la capacité à aller chercher des subventions.

Ce sont autant de questionnements nécessaires à travailler pour que la ligne Fédération-Ligues-Comités trouve une place adaptée dans cette évolution du mouvement associatif sportif vers la professionnalisation. D'autant plus qu'elle demande des ressources financières et surtout humaines pour conduire les projets structurants incontournables aujourd'hui pour asseoir sa légitimité et son attractivité. L'évolution passera notamment par l'interrogation récurrente des priorités.

### 3.3

## QUEL ÉQUILIBRE INDÉPENDANCE-DÉPENDANCE ?

On l'a vu, les subventions sont importantes dans le raisonnement des ambitions. D'autant plus que dans la conscience collective, l'absence de subventions empêche nombre d'initiatives, notamment en matière d'emploi. Les subventions reçues par les différentes instances sont de :

- 1 432 879 € pour les Ligues,
- 1 216 840 € pour les Comités
- 1 460 517 € pour la Fédération
- Soit un total de 4 110 236 €.

Elles représentent 22 % du total des budgets opérationnels. Globalement, cette part inférieure à 30 %, révèle une certaine indépendance.

Plus finement, la majorité des Ligues apparaît indépendante pendant que les Comités sont plus fragiles. Ils le sont d'autant plus que leur budget total est peu élevé et donc que la place des subventions est d'autant plus importante même si le pourcentage laisse penser que tout va bien.

L'indépendance se mesure aussi à travers la part de la licenciation dans le budget. Cette part, que ce soit celle du timbre Ligue ou celle du timbre Comité, apparaît mesurée, signalant une certaine indépendance au nombre de licenciés. Mais, revers de la médaille, signalant alors peut être une dépendance aux partenariats notamment public et même intra fédéral.

Alors quelle est la dépendance à privilégier ? Difficile à dire en ces temps où les comportements individuels et sociétaux bougent et laissent perplexes et démunis les dirigeants. Difficile également car les propositions politiques actuelles en matière de sport demandent également des adaptations, le bien-être et la santé étant entrés fortement dans le débat.



## 4

# CONCLUSION

### **CETTE ÉTUDE A PERMIS DE METTRE EN LUMIÈRE DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES DES INSTANCES DÉCONCENTRÉES DE LA FFBAD À TRAVERS CERTAINES DONNÉES BUDGÉTAIRES.**

Les Ligues apparaissent solides avec une structuration qui se renforce autour de l'emploi contrairement aux Comités dont la fragilité est manifeste pour une très large majorité d'entre eux. Pourtant la FFBaD, lorsque l'on additionne les budgets totaux n'est pas dénuée de forces. Mais ne sont-elles pas trop éparpillées ? Y a-t-il vraiment une synergie dans les initiatives des uns et des autres ?

La part de la licenciation dans les budgets laissent penser à une certaine indépendance vis-à-vis du nombre de licenciés. Mais les subsides issus de partenaires seront-ils toujours là si ce nombre venait à décroître ? Ce terrain de l'indépendance ou dépendance est un terrain mouvant dans lequel l'équilibre est difficile à trouver. D'autant plus si les dirigeants ne prennent pas correctement conscience du nouveau paradigme des attributions des subventions, des nouvelles formes et demandes de pratiques des licenciés.

À partir de données et de faits têtus, ce rapport a pour vocation de bousculer les idées préconçues, mais aussi à lancer et provoquer le débat pour enrichir notre réflexion et mieux cerner notre domaine et notre dynamique d'action. Par exemple, les subventions ont-elles une place aussi prégnante que ce que la conscience collective décrit à chaque fois ? N'est-il pas temps de construire un autre schéma d'organisation des territoires pour tenir compte au plus juste et au plus près des contextes locaux du badminton et les mettre en regard et en synergie des contours politiques ?

D'autres données seront nécessaires, telle que celles sur la professionnalisation, l'évolution salariale et l'adéquation des formations avec les attentes des structures qui aideront également à comprendre la dynamique ou l'attentisme de la FFBaD. Le suivi des indicateurs présentés au long de cette étude sera également nécessaire pour appréhender les fluctuations inéluctables à l'évolution de notre discipline et de la société.









**FFBad**

Fédération Française  
de Badminton

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