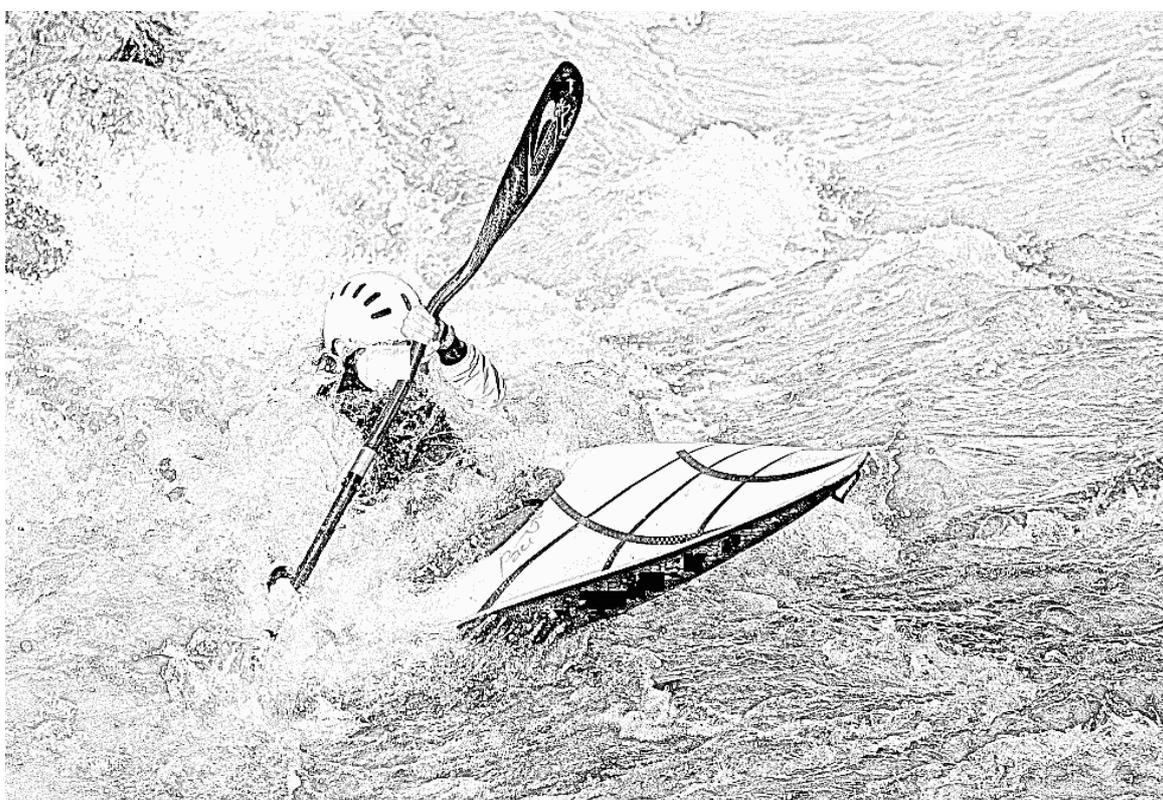


# Étude de recensement et d'analyse de l'emploi dans les clubs de la FFCK



## Rapport

15 décembre 2018

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>4</b>
1.1. Enjeux et contexte .....	4
1.2. Objectifs de l'enquête .....	4
1.3. Méthodologie .....	4
1.3.1. Sources .....	4
1.3.2. Administration de l'enquête .....	5
1.3.3. Nombre de répondants.....	5
<b>2. Résultats exhaustifs : base de données FFCK (2017 – 2014).....</b>	<b>7</b>
2.1. Répartition régionale des 635 clubs .....	7
2.2. Évolution du nombre de licences (nombre, types).....	7
2.3. Évolution des titres temporaires (nombre, types).....	8
2.4. Évolution de l'emploi : nombre de salariés, CDI, CDD, temps complet, temps partiel.....	8
2.5. Évolution du budget annuel .....	9
2.6. Évolution des subventions.....	10
2.6.1. Subventions publiques.....	10
2.6.2. Aides à l'emploi.....	12
<b>3. Résultats de l'enquête : les clubs et l'emploi .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Les profils généraux de clubs .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Les modalités liées aux 3 situations des clubs : employeur, ancien employeur, non employeur.....</b>	<b>17</b>
<b>6. Les profils des clubs employeurs .....</b>	<b>18</b>
6.1. Emploi en fonction du budget annuel.....	18
6.2. Montant de la masse salariale.....	19
6.3. Les contrats aidés .....	19
6.4. Emplois partagés.....	21
<b>7. Les profils d'emplois .....</b>	<b>22</b>
7.1. Le nombre de salariés par club en 2012 et en 2018 .....	22
7.2. Relation salariat et CA.....	22
7.3. Sexe et âge des salariés.....	23
7.4. Types de contrat .....	24
7.5. Temps de travail .....	26
7.6. Le recours aux travailleurs indépendants .....	26
7.7. Saisonnalité .....	27
7.8. Service civique .....	28
7.9. Origine des salariés et ancienneté.....	28
7.10. Diplômes.....	29
7.11. Fonctions .....	31
7.12. Relation CA et fonctions des salariés.....	32
7.13. Prospective : prévisions de recrutement à court et moyen terme.....	32
7.14. Activités et types d'activités.....	34
<b>8. Les clubs non employeurs.....</b>	<b>35</b>
8.1. Leurs ressources humaines .....	35
8.2. Recrutement à venir .....	35
8.3. Freins à l'embauche et conditions d'embauche .....	36

9. Les clubs ayant été employeurs.....	38
9.1. Historique de l'emploi.....	38
9.2. Perspectives d'embauche .....	41
10. Analyses par profils.....	42
10.1. La professionnalisation selon le nombre de licenciés.....	42
10.2. L'émergence de 5 profils de clubs .....	43
10.3. Dynamiques d'évolution des clubs .....	46
10.4. Répartition régionale .....	47
10.5. Profils de clubs atypiques.....	48
11. Préconisations .....	49
11.1. Une stabilité de l'emploi et une dépendance aux subventions .....	49
11.2. Trouver de nouvelles sources de financement.....	49
11.2.1. De nouvelles subventions .....	49
11.2.2. D'autres moyens de financements.....	49
11.3. Une diversification des activités pour embaucher .....	50
11.4. D'autres formes d'emplois .....	50
11.5. Aider sur les fonctions supports et la formation des bénévoles .....	51
11.6. Mettre en place des outils de diagnostic des emplois pour établir des projets de développement ciblés.....	51
12. Table des figures.....	53

## 1. Introduction

### 1.1. Enjeux et contexte

La FFCK mène une politique de développement du canoë-kayak qui s'appuie sur un effort de professionnalisation des structures affiliées. L'amélioration de la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée pour répondre à la demande de pratique et l'emploi de salariés compétents dans les clubs sont des leviers d'action importants.

Pour mener à bien cette politique elle s'appuie sur une différenciation de celle-ci en fonction du profil des clubs. Une étude réalisée en interne en 2012 a permis d'établir trois types de structures caractérisées par des tailles et des activités différentes. L'enjeu de la présente étude est de faire le bilan du travail réalisé quatre ans après et de mettre sur pied un dispositif de suivi continu qui s'appuie sur les informations remontées annuellement par les clubs.

### 1.2. Objectifs de l'enquête

L'enquête doit remplir plusieurs objectifs :

- produire des données actualisées sur l'emploi de l'ensemble des clubs de la FFCK
- actualiser la typologie des clubs
- comparer les résultats aux enquêtes antérieures
- évaluer les actions menées depuis la dernière enquête
- déterminer des préconisations pour ajuster la stratégie de professionnalisation

### 1.3. Méthodologie

#### 1.3.1. Sources

Notre travail se base sur trois sources :

**1. Une extraction de la base de données « Clubs » de la FFCK (2014-2017)** incluant les champs de données suivants :

- L'évolution du nombre de licenciés (nombre, types)
- L'évolution des licences tempo (nombre, types)
- L'évolution de l'emploi : nombre de salariés, CDI, CDD, temps complet, temps partiel
- L'évolution du budget annuel
- L'évolution des subventions

Cette base de données rassemble les informations sur les 635 clubs de la FFCK. Elle permet également de tenir compte d'une évolution dans le temps en observant des tendances basées sur la comparaison des valeurs sur les trois dernières années. Ces données ont été mises en relation avec les réponses obtenues lors de l'enquête par questionnaire.

**2. Les résultats de l'enquête réalisée par la FFCK en 2012.** Les données extraites du rapport ont servi pour réaliser des comparaisons.

**3. Les résultats de l'enquête par questionnaire 2018** pour laquelle nous avons recueilli les réponses de **191 clubs** avec :

- Le nombre de licenciés (nombre, types)
- Le nombre de bénévoles
- La proportion de compétiteurs
- Le niveau de compétition
- Le nombre de licences tempo (nombre, types)
- L'emploi : nombre de salariés, CDI, CDD, temps complet, temps partiel
- Le budget annuel
- La structure des recettes
- Les types d'activités

Les réponses des 191 clubs à l'enquête ont été complétées par les données de la base de fédérale FFCK (pour 171 d'entre eux, car 20 clubs ayant répondu n'ont pas pu être associé aux données de la base fédérale FFCK).

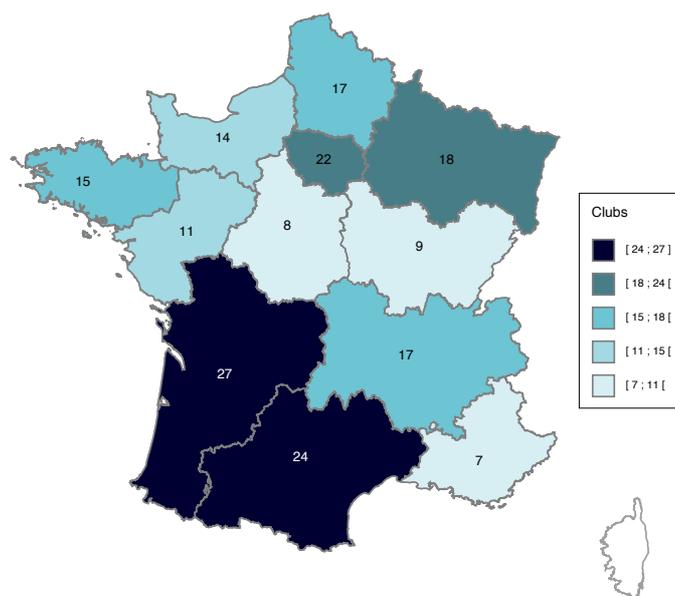
### 1.3.2. Administration de l'enquête

L'enquête a été administrée par email par l'intermédiaire de la FFCK à ses clubs à partir de mai 2018. Trois relances ont été effectuées jusqu'en octobre 2018.

### 1.3.3. Nombre de répondants

223 structures ont répondu à notre enquête, dont 14 comités. En accord avec la FFCK, les comités ont été retirés de l'échantillon. Après nettoyage de l'échantillon (il y avait des doublons et des incohérences), **notre échantillon comporte 191 clubs**.

Figure 1 Répartition régionale des 191 clubs ayant répondu à l'enquête



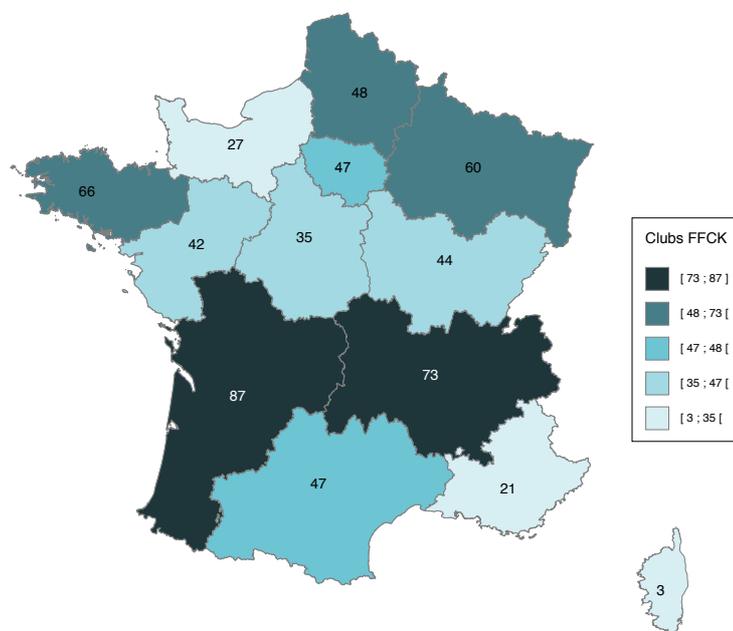
Lecture : 17 clubs de la région Rhône-Alpes-Auvergne ont répondu à l'enquête menée en 2018.  
Source: Enquête par questionnaire Cérés 2018.

Concernant la représentativité de l'échantillon : pour les emplois, les 191 clubs interrogés déclarent avoir 295 salariés, et sur la base FFCK 635 clubs ayant rempli le bilan annuel pour 972 emplois : soit une différence de moins de 1%. **Notre échantillon est donc très représentatif de la population mère concernant l'emploi.**

## 2. Résultats exhaustifs : base de données FFCK (2017 – 2014)

### 2.1. Répartition régionale des 635 clubs

Figure 2 Répartition régionale des 635 clubs de la FFCK



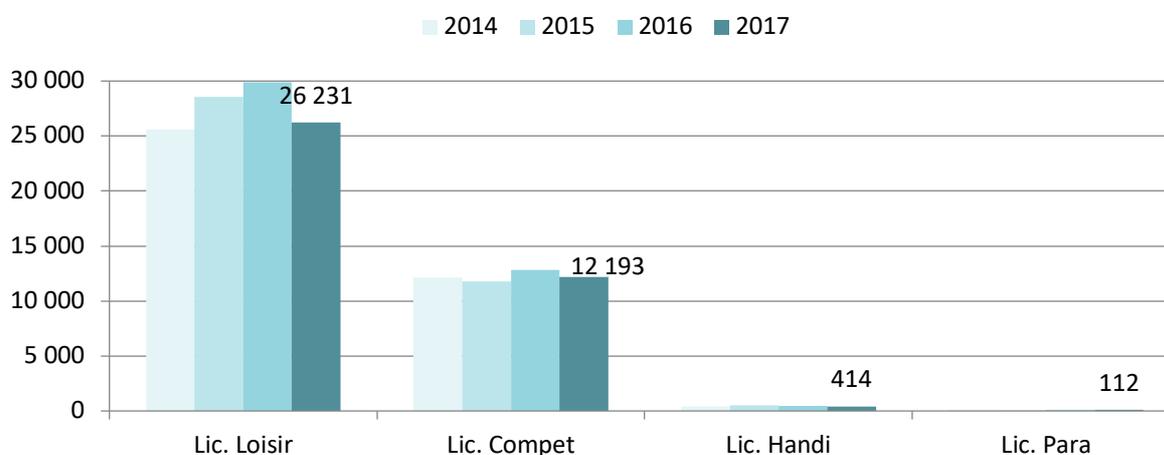
Lecture: en 2017, il y avait 47 clubs de Canoë-Kayak dans la région Ile-de-France.

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

### 2.2. Évolution du nombre de licences (nombre, types)

Le nombre total de licences oscille entre 38 000 et 43 000 au cours des quatre dernières années. La part la plus importante est liée aux licences Loisir, puis les licences Compétition. Les pratiquants Handi et Para restent marginaux en proportion.

Figure 3 Évolution du nombre de licences entre 2014 et 2017



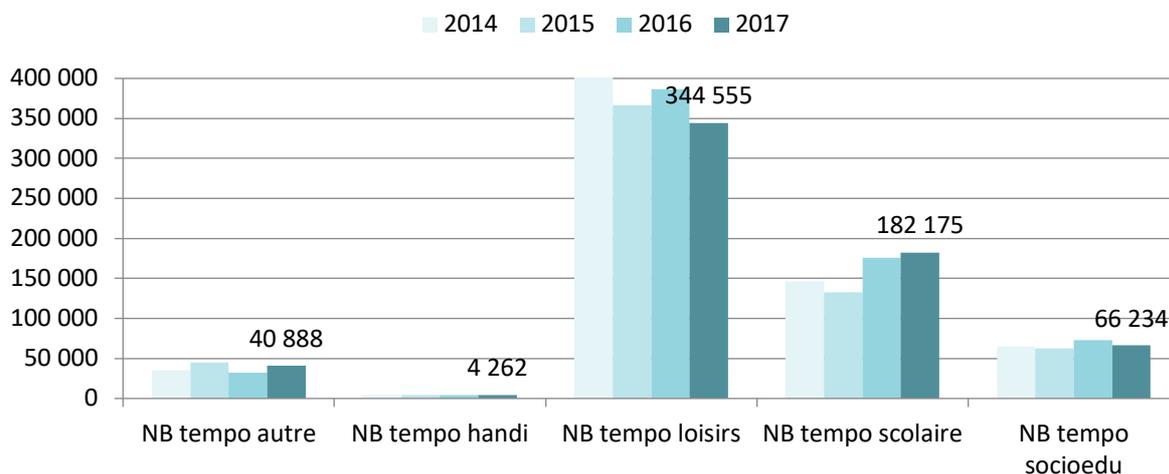
Lecture: 26 231 licences « loisir » ont été délivrées en 2017.

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

### 2.3.Évolution des titres temporaires (nombre, types)

**Les pratiquants temporaires sont très nombreux**, preuves du dynamisme des clubs. Ils s'inscrivent principalement dans une activité de loisir mais les activités à destination du public scolaire et des structures socio-éducatives sont également conséquentes.

Figure 4 Évolution du nombre de titres temporaires entre 2014 et 2017



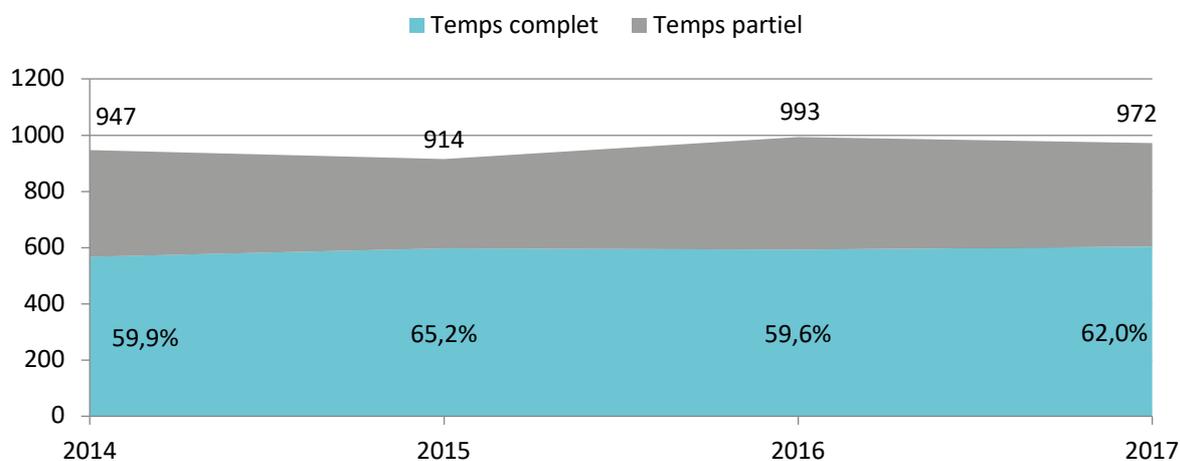
Lecture: 182 175 titres Tempo scolaire ont été délivrées en 2017.

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

### 2.4.Évolution de l'emploi : nombre de salariés, CDI, CDD, temps complet, temps partiel

**L'évolution de l'emploi est globalement stable.** Le total cumulé présente une courbe en dents de scie mais les variations sont peu importantes. Le nombre total d'emplois des clubs frôle les 1000 emplois.

Figure 5 Évolution du nombre d'emploi et de la répartition temps complet/temps partiel entre 2014 et 2017

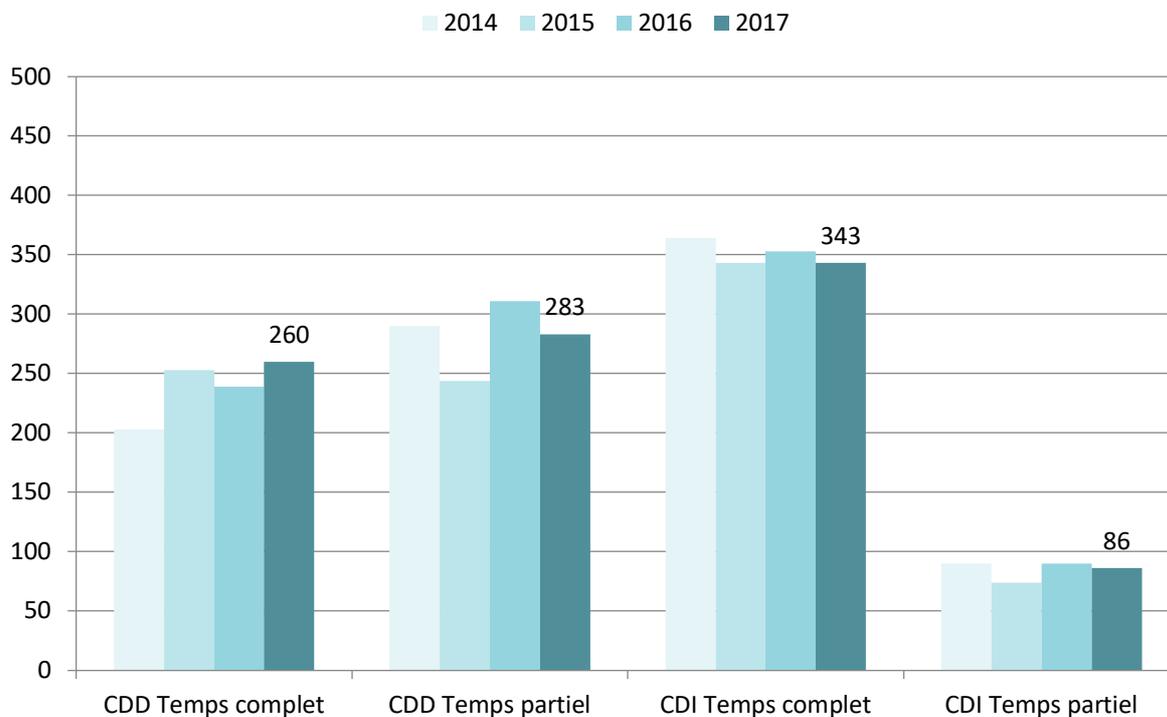


Lecture: en 2017, 62% des emplois sont à temps complet.

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

**La structure de l'emploi est favorable pour le secteur car les conditions d'emploi les plus fréquentes sont le CDI à temps complet** (les chiffres sont cependant inférieurs à ceux globaux de la branche professionnelle du sport). Si l'usage du CDD est également très important, il est 1 fois sur 2 à temps complet. L'évolution sur les quatre derniers exercices montre une certaine stabilité de la répartition.

Figure 6 Évolution de la répartition des contrats et de la durée de travail entre 2014 et 2017



Lecture: en 2017, les clubs de la FFCK employaient 260 salariés en CDD à temps complet.

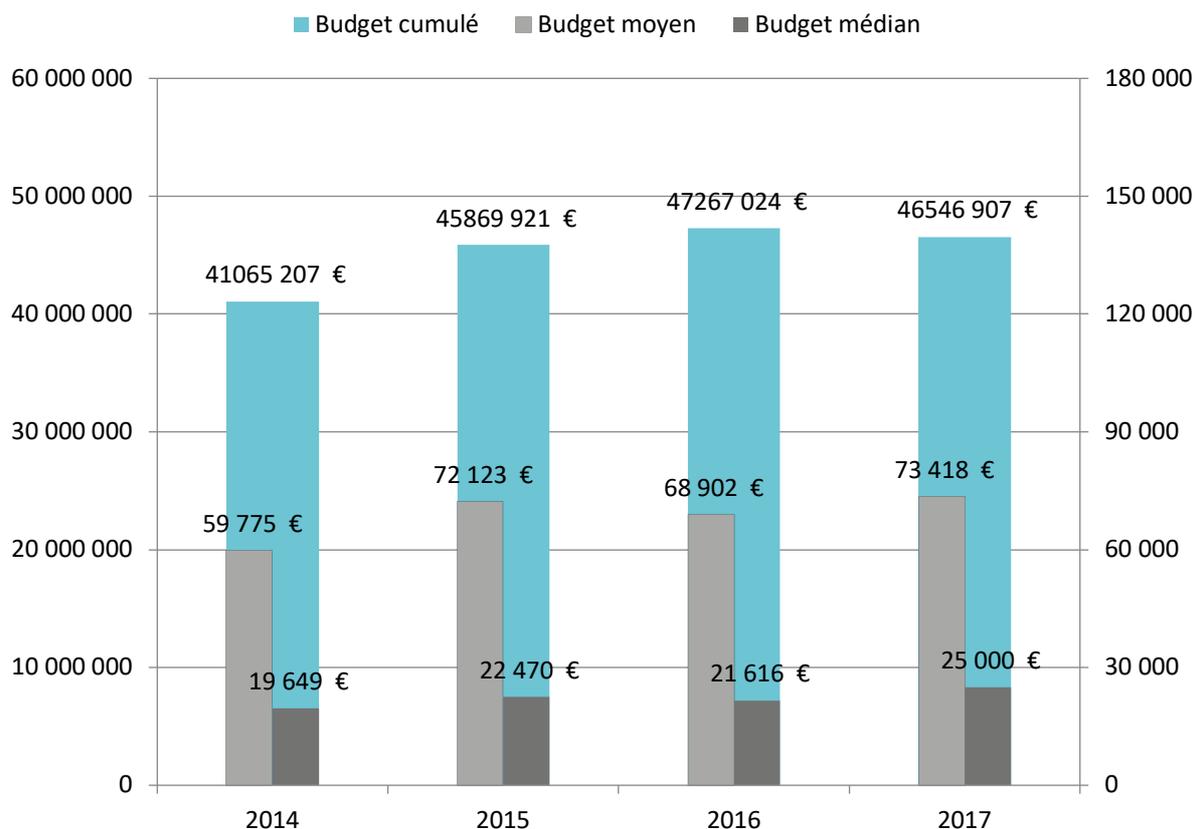
Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

## 2.5.Évolution du budget annuel

**Dans l'ensemble, le budget cumulé des clubs augmente régulièrement.** Le budget annuel moyen dépasse 70 000 €. Cette évolution est intéressante car de plus en plus de clubs sont susceptibles de développer de l'emploi.

Toutefois, il faut tenir compte de la distribution : le budget médian est beaucoup plus bas que le budget moyen. Cela signifie qu'il existe un grand nombre de clubs de très petite taille probablement dans l'incapacité de recruter un salarié.

Figure 7 Évolution du budget annuel des clubs de 2014 à 2017



Lecture: L'axe secondaire (à droite) sert pour le budget moyen et médian. En 2017, le budget médian des clubs est de 25 000 €.

Note: La baisse du budget moyen s'explique par un nombre supérieur de clubs ayant déposé leurs bilans d'activités en 2016 par rapport à 2015 et 2017 (+50 clubs). Sur l'année 2017, un club a été exclu du calcul. Son budget étant passé de 145 k€ à 5M€, ce cas particulier voilait l'évolution de la tendance générale.

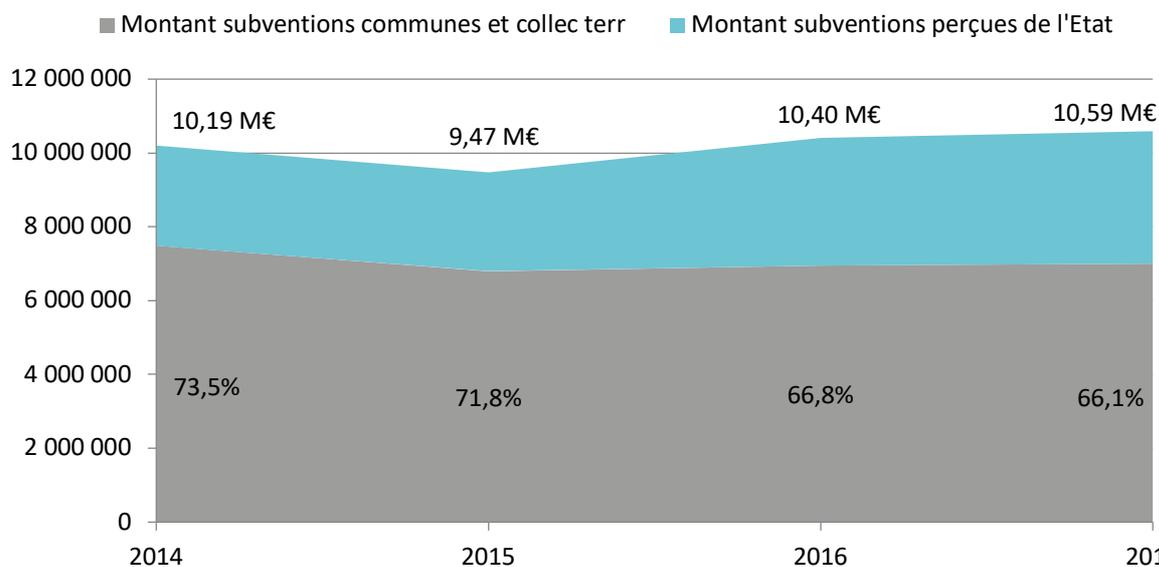
Source: Base fédérale FFCK 2014-2017.

## 2.6. Évolution des subventions

### 2.6.1. Subventions publiques

Les subventions des collectivités territoriales ont légèrement diminué alors que celles de l'État ont légèrement augmenté maintenant **un montant cumulé de subventions publiques en légère augmentation.**

Figure 8 Évolution des subventions publiques entre 2014 et 2017

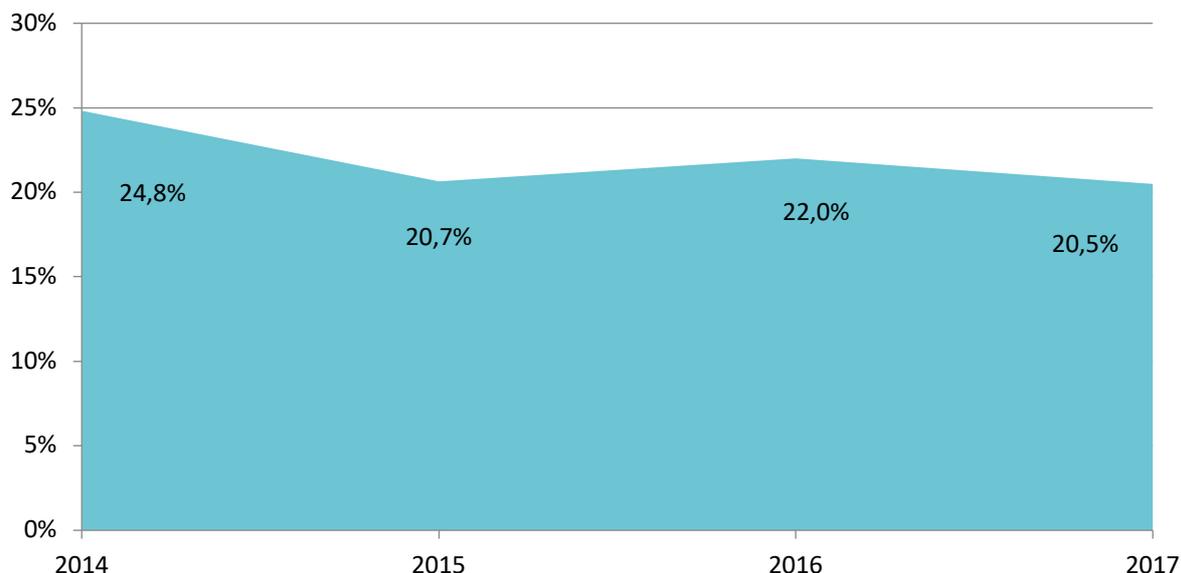


Lecture: Les collectivités territoriales ont versé un montant cumulé de 7M€ en 2017, soit 66,1% des subventions publiques (hors aides à l'emploi).

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017.

Les subventions publiques croissent moins vite que les autres recettes des clubs. C'est pourquoi la proportion des financements publics diminue au fil du temps<sup>1</sup>.

Figure 9 Évolution de la part des subventions publiques dans le budget annuel des clubs de 2014 à 2017



Lecture: En 2017, les aides publiques représentent 20,5% des recettes des clubs.

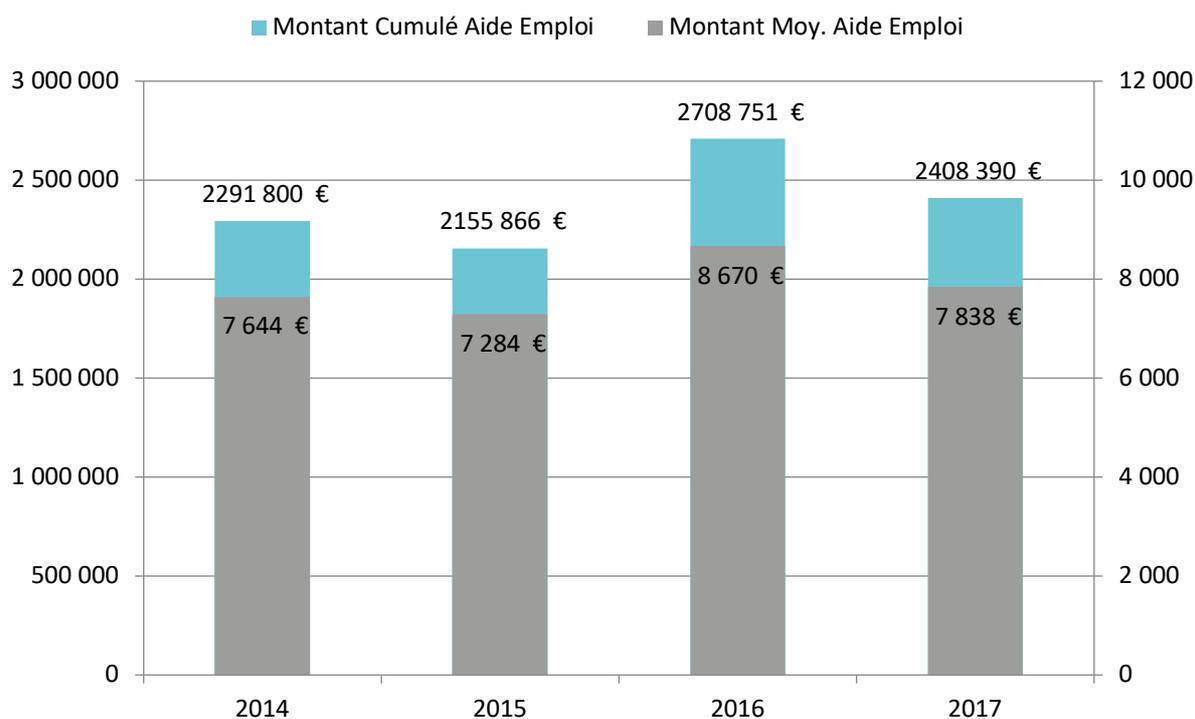
<sup>1</sup> Les financements publics représentent pour la branche professionnelle du sport une part décroissante dans le budget des associations sportives : 33% des budgets en 2007 contre 23% en 2011 (Enquête « paysage associatif français », 2007 et 2011)

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

### 2.6.2. Aides à l'emploi

**Le montant moyen des aides à l'emploi n'a pas diminué en 2017 par rapport à 2014. Il représente une somme importante : 7838 € en 2017.**

Figure 10 Évolution des aides à l'emploi de 2014 à 2017



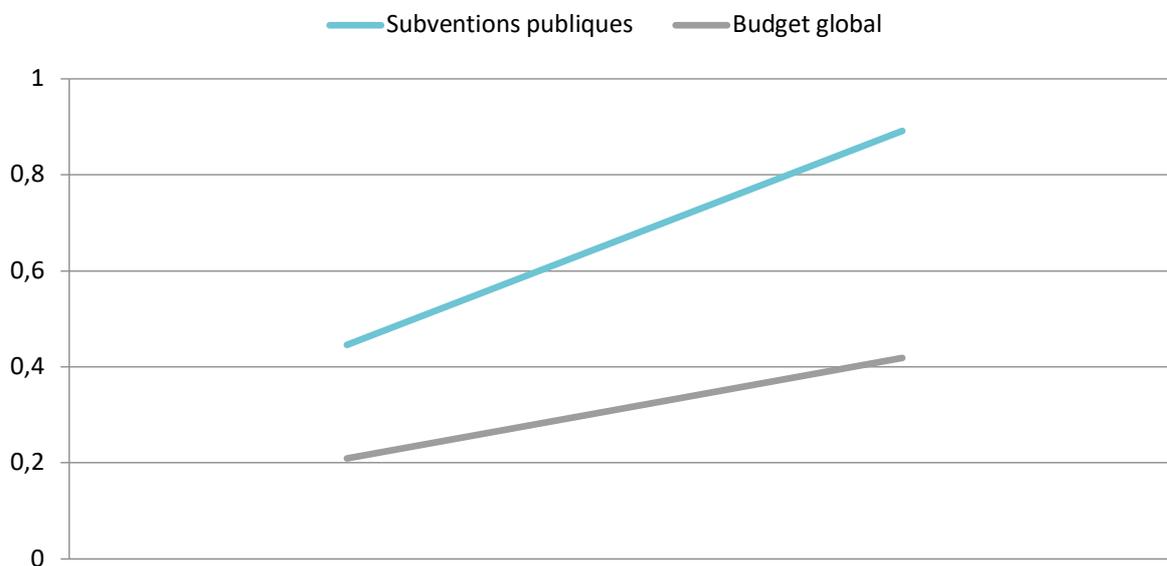
Lecture: L'axe secondaire (à droite) sert pour le budget moyen. En 2017, le montant cumulé des aides à l'emploi représente 2,4M€. Cette même année, les clubs employeurs ont touché, en moyenne, une aide de 7838 €.

Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

Paradoxalement, alors que les clubs diminuent leurs dépendances aux aides publiques, une analyse statistique montre que la corrélation entre les aides publiques et l'évolution du nombre d'emploi est nettement plus forte que la corrélation entre le budget des clubs et l'emploi.

**En conséquence on peut penser que la création d'emplois dans les clubs reste fortement dépendante des subventions publiques.**

Figure 11 Coefficients de corrélation entre l'emploi et le budget des clubs / entre l'emploi et les subventions publiques



Lecture: La pente est ascendante donc il existe une corrélation positive entre l'emploi et le budget des clubs. La pente de la courbe « Subventions publiques » est plus marquée donc la corrélation est plus forte.

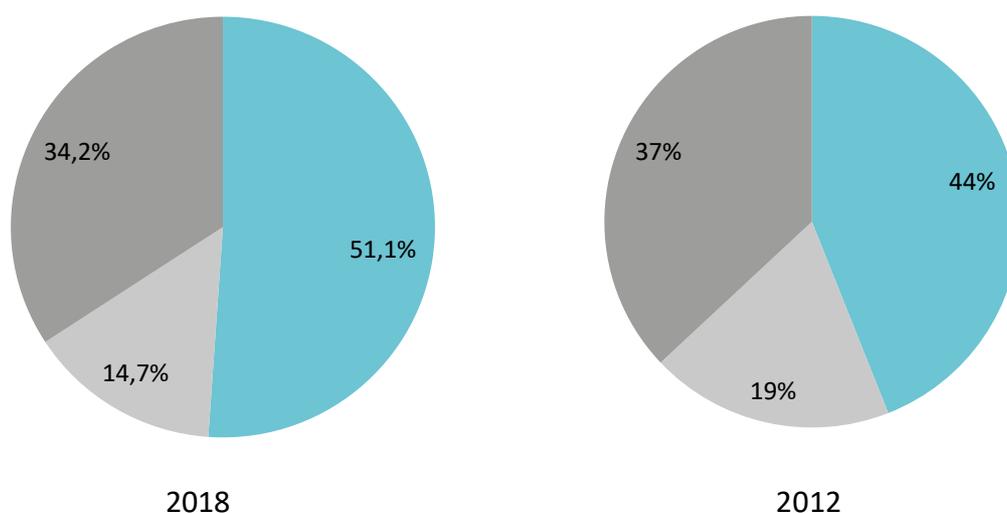
Source: Base fédérale FFCK 2014-2017

### 3. Résultats de l'enquête : les clubs et l'emploi<sup>2</sup>

Le pourcentage de clubs employeurs a augmenté de près de 7 points entre 2012 et 2018. La moitié des clubs sont employeurs<sup>3</sup>.

Figure 12 Répartition des clubs employeurs, non employeurs, anciens employeurs en 2012 et 2018

■ Structures employeuses ■ Structures ayant été employeuses ■ Structures non employeuses



Lecture: 51,1% des clubs interrogés en 2018 déclarent employer un salarié ou plus.

Sources: enquête FFCK 2012 et enquête Cérès 2018.

<sup>2</sup> A partir de ce chapitre les données concernent les 191 clubs de l'enquête et nous ferons quand cela est possible la comparaison avec 2012.

<sup>3</sup> 51,1% dans l'enquête 2018 et 48,4% sur les 635 clubs de la base FFCK en 2017. Notons que entre 2008 et 2016, le nombre d'établissements employeurs dans les secteurs du sport a augmenté de plus de 10% (Rapport de la branche professionnelle du sport, 2018)

## 4. Les profils généraux de clubs

	<b>Clubs employeurs</b>	<b>Clubs anciens employeurs</b>	<b>Clubs non employeurs</b>
Chiffre d'affaires (CA)	<b>Moyenne : 105 687 €</b> <b>Ecart-type : 81 942 €</b>	<b>Moyenne : 26 663 €</b> <b>Ecart-type : 40 587 €</b>	<b>Moyenne : 14 519 €</b> Ecart-type : 14 125 €
Évolution du CA depuis 2014	<b>Clubs en négatif : 39 %</b> Clubs en positif : 59,8%	Clubs en négatif : 52,2% <b>Clubs en positif : 47,8%</b>	Clubs en négatif : 58,2% <b>Clubs en positif : 41,8%</b>
% subventions publiques/CA	<b>33,2%<sup>4</sup></b>	<b>33%</b>	<b>14,7%</b>
Licenciés	<b>Moyenne : 100,1</b> <b>Ecart-type : 81,4</b>	Moyenne : 46,6 Ecart-type : 54,2	Moyenne : 41,3 Ecart-type : 44,7
Licences temporaires	<b>Moyenne: 2147,0</b> <b>Ecart-type : 2380,8</b>	Moyenne : 334,8 Ecart-type : 606,6	Moyenne : 321,8 Ecart-type : 709,7
Bénévoles	<b>1033 bénévoles</b> 12 bénévoles / club Ecart-type : 9,0	137 bénévoles 6 bénévoles / club Ecart-type : 3,3	479 bénévoles 8 bénévoles / club Écart-type : 6,8
Compétiteurs	2923 compétiteurs <b>33,5% des licenciés</b>	298 compétiteurs 27,8% des licenciés	509 compétiteurs 20,5% des licenciés
Niveau de compétition	<b>N1 41,7%</b> N2 15,5% N3 13,1% N4 2,4% NC 26,2% NQH 1,2%	N1 : 4,3% <b>N2 : 30,4%</b> <b>N3 : 39,1%</b>  <b>NC : 26,1%</b>	N1 : 6,6% N2 : 3,3% N3 : 19,7% N4 : 3,3% <b>NC : 67,2%</b>
Types d'activités	Loisir : 97,9% Tourisme : 86,5% Compétition : 84,5% Scolaire : 82,5%	Loisir : 100% Compétition : 89,3% Tourisme : 28,6% <b>Scolaire : 28,6%</b>	Loisir : 96,9% Compétition : 64,6% Tourisme : 50,8% <b>Scolaire : 29,2%</b>
Liste d'activités (>60%)	Sorties encadrées : 94,8% Ecole de pagaie jeune : 91,8% Scolaires : 88,7% Centre de vacances : 88,7% Location : 81,4% CE : 80,4% Ecole de compétition : 74,2% Ecole de pagaie adulte : 73,2% Accueil handicap : 61,9%	Sorties encadrées : 85,7% Ecole de pagaie jeune : 82,1% Ecole de compétition : 60,7%	Sorties encadrées : 71,9%      Ecole de pagaie adulte : 65,6%

<sup>4</sup> Dans le secteur associatif sportif, 30% environ des ressources proviennent des subvention (contre 30% des cotisations de adhérents et encore environ 30% de recette d'activité) (Beretti, E., & Calatayud, P. (2006). Le budget des associations sportives. *STAT Info*, (06-05). En moyenne près de 20% des ressources des associations sportives émanent des collectivités territoriales en 2011 (contre 2% issues directement de l'État)

Ces trois profils de clubs montrent des différences par rapport aux indicateurs retenus :

- **Le budget annuel permet de distinguer les clubs employeurs/non employeurs/ anciennement employeurs.**
- Les écarts types sont particulièrement importants pour les clubs employeurs et anciennement employeurs dénotant des profils différenciés dans chacune de ces catégories (les profils de clubs développés plus loin nous permettront d'analyser plus finement ces différences)
- **Parmi les clubs employeurs 39% ont vu leur chiffre d'affaire baisser depuis 2014** ce qui doit alerter sur le passage d'une éventuelle barre de CA entraînant une diminution des emplois
- **Parmi les clubs non employeurs 41,8% ont vu leur budget annuel augmenter** pouvant laisser espérer un passage dans la catégorie des employeurs à terme.
- Parmi les clubs anciennement employeurs 52,2% ont vu leur CA baisser ce qui pourrait expliquer leur passage d'employeur à non employeurs et 47,8% ont vu le CA augmenter pouvant laisse espérer un retour dans la catégorie employeur.
- **La part des subventions publiques cumulées (Etat, Collectivités, aide à l'emploi) est importante pour les clubs employeurs et ancien employeurs et faible pour les non employeurs.** L'hypothèse de la forte proportion des subventions liées aux emplois aidés peut l'expliquer puisqu'elle est 396 fois supérieur pour les clubs employeurs que pour les clubs non employeurs.
- **Les clubs employeurs ont en moyenne 2,5 fois plus d'adhérents** que les autres catégories mais l'écart type est assez important relevant des situations contrastées.
- **Le nombre moyen de licences tempo est 6,67 fois plus important dans les clubs employeurs** mais l'écart type est important relevant des situations contrastées.
- **La part moyenne des bénévoles est environ 2 fois supérieure** dans les clubs employeurs.
- **La proportion moyenne des compétiteurs est respectivement supérieure de 13 points** et de 7,7 points entre **les clubs employeurs** et les clubs non employeurs et anciennement employeurs.
- **Les clubs employeurs évoluent pour la majorité dans les niveaux les plus hauts de compétitions** et rarement en dessous la N3 ce qui est inverse pour les clubs non employeurs.
- **Les clubs employeurs ont une diversification de leurs activités plus importante que les autres.** Les clubs non employeurs et anciens employeurs sont moins investis sur le secteur scolaire et touristique.

## 5. Les modalités liées aux 3 situations des clubs : employeur, ancien employeur, non employeur.

Au sein du tableau ci-dessous figurent les modalités liées significativement à l'une des trois situations des clubs : être employeur, avoir été employeur mais ne plus l'être actuellement, ou ne jamais avoir été employeur.

Les modalités sont présentées selon l'intensité du lien entre les deux modalités : lien très significatif, significatif ou faiblement significatif.

A titre d'exemple, il y a un lien très significatif entre le fait d'être employeur et d'avoir un CA supérieur à 50K. Cela ne signifie pas que tous les clubs employeurs ont un CA supérieur à 50K, mais que la probabilité que ce soit le cas est très forte.

Ce tableau rend également compte de situations diverses au sein d'un même profil de club. Nous voyons par exemple, pour les clubs n'ayant jamais été employeurs, qu'il existe un lien très significatif avec le fait d'avoir un CA inférieur à 7000 euros, et un lien significatif avec le fait d'avoir un CA compris entre 7000 et 14500 euros. Cela signifie qu'il n'existe pas qu'un seul profil de club qui n'a jamais été employeur.

	Employeurs	Anciens employeurs <sup>5</sup>	Jamais employeurs
Liaison très significative	CA > 50 000 € Aide à l'emploi > 8500 € Subv. État > 15000 € Subv. collectivités > 7500 € Partenaires privés > 5500 € 1 à 2 emplois(s) à temps complet > 110 licenciés. > 1000 licences tempo. > 50 compétiteurs. Compétition : N1		CA < 7000 € Aide à l'emploi < 450 €.
Liaison significative	Subv. État : 8K-15K > 15 bénévoles > 65 licenciés > 20 compétiteurs		CA : 7000-14 500 € Subv. collectivités < 1000 € < 40 licences tempo.
Liaison faiblement significative	Subv. État : 1800-8000 € Accueil de groupes (centre de vacances, CE, scolaire) et public en situation de handicap Types d'activités : scolaire	CA : 6500-15000 € Entre 1 et 30 licenciés. Entre 40 et 110 licences tempo. De 1 à 6 compétiteurs. Accompagnement FFCK : aide et accompagnement à la construction du club.	Subv. État < 200 € Subv. Coll.: 1K-2,5 € Partenaires privés : entre 100 et 1300 € Entre 1 et 60 licenciés. Entre 110 et 310 licences tempo. Absence de compétiteurs. 5 pratiquants et moins. Compétition : non classé. Entre 4 et 6 bénévoles.

<sup>5</sup> Dans le tableau nous pouvons constater que les profils employeurs et non employeurs sont plus marqués (présence de liaisons significatives) que les clubs anciennement employeurs qui ont des profils moins typiques.

## 6. Les profils des clubs employeurs

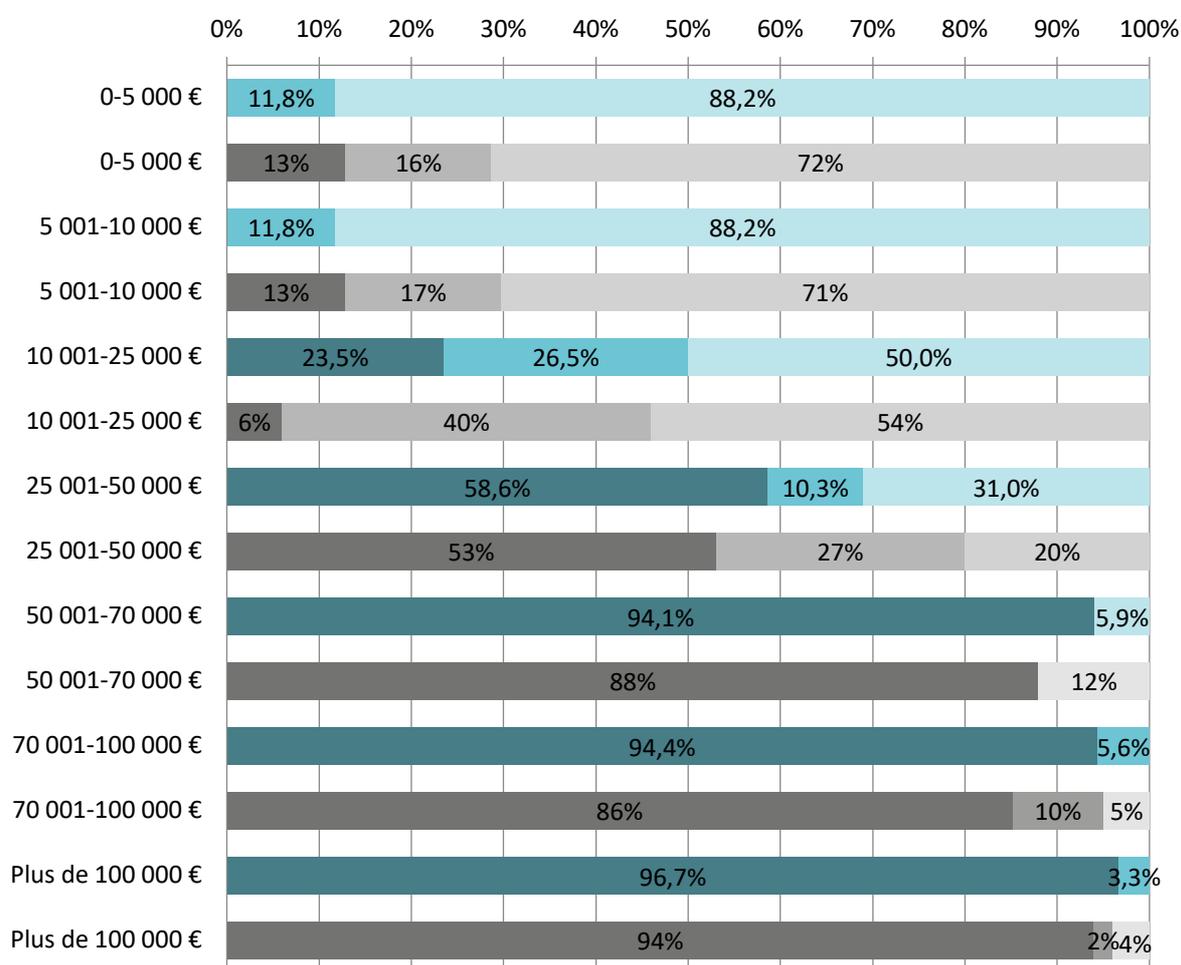
### 6.1. Emploi en fonction du budget annuel

L'emploi est conditionné par les capacités financières des clubs.

**Deux seuils apparaissent : la tranche de 10 001-25 000 € de CA fait émerger 24% de clubs employeurs et celle de 25001-50000 € 59 %.** Les seuils étaient plus faibles en 2012.

Figure 13 Budget annuel et emploi en 2012 et 2018

Les valeurs 2018 sont en bleu ; les valeurs 2012 sont en gris. Les teintes sombres (à gauche) représentent les clubs employeurs ; les teintes moyennes (au centre) représentent les anciens employeurs ; les teintes claires (à droite) représentent les clubs non employeurs.



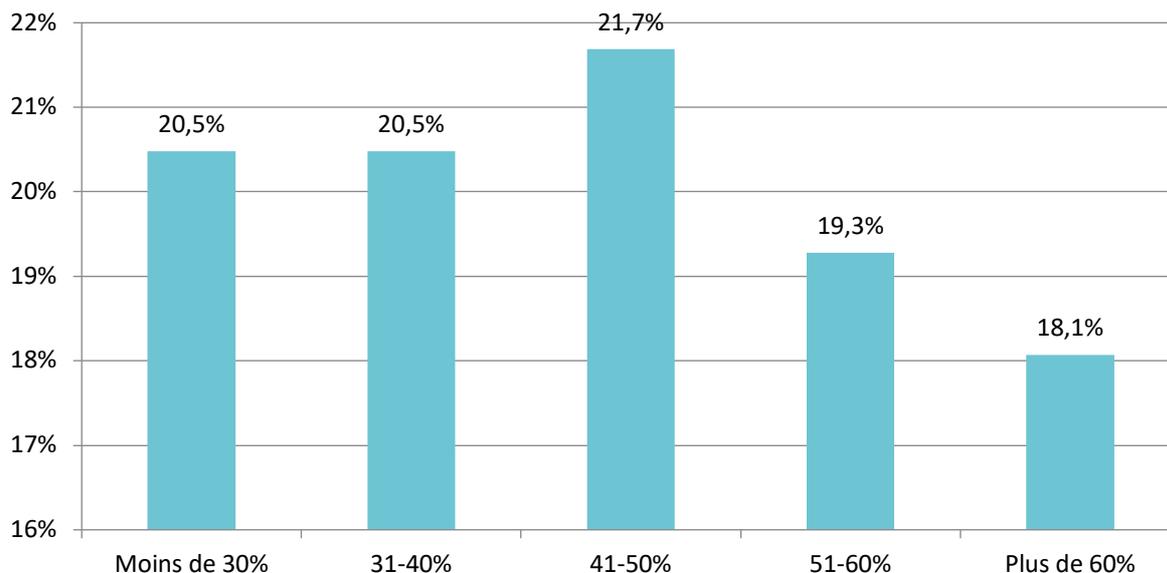
Lecture: En 2018, 58,6% des clubs qui ont un budget annuel compris entre 25 k€ et 50 k€ sont employeurs ; ils étaient 53% en 2012 pour cette même tranche de budget annuel.

Source: enquête par questionnaire Cérés 2018, enquête FFCK 2012.

## 6.2. Montant de la masse salariale

**Les salaires représentent une charge importante dans le budget des clubs.** En moyenne, 47,3% de leur budget y est consacré. Cette charge peut être rapidement toxique pour les clubs, notamment lorsqu'elle dépasse les 60% de leur budget car elle engage souvent le club sur des coûts fixes qui ne pourront pas nécessairement être modulés en cas de baisse d'activité. 18,1% des clubs sont dans ce cas.

Figure 14 Part de la masse salariale dans le budget annuel des clubs



Lecture : 21,7% des clubs consacrent entre 41 et 50% de leur budget annuel à la masse salariale.  
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018.

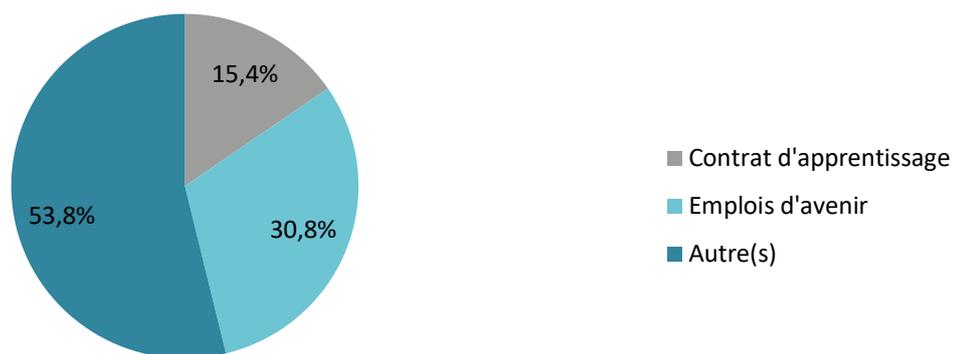
## 6.3. Les contrats aidés

**L'enquête a permis de dénombrer 20 emplois aidés, soit 6,8% des salariés<sup>6</sup>.** Le dispositif « emplois d'avenir » est le plus fréquent. Il faut néanmoins prendre la répartition ci-dessous avec précaution car les effectifs sont peu importants.

27,8% des structures bénéficient d'aide à l'emploi autre que les emplois aidés et la majorité vient du CNDS (pour près de 17 structures).

<sup>6</sup> Ce chiffre est faible par rapport à l'ensemble du secteur de la branche professionnelle du sport puisque celui-ci avoisine les 12% (Rapport de la branche professionnelle du sport, 2018). Il correspond en revanche au taux du secteur tertiaire.

Figure 15 Répartition des contrats aidés selon le dispositif d'aide



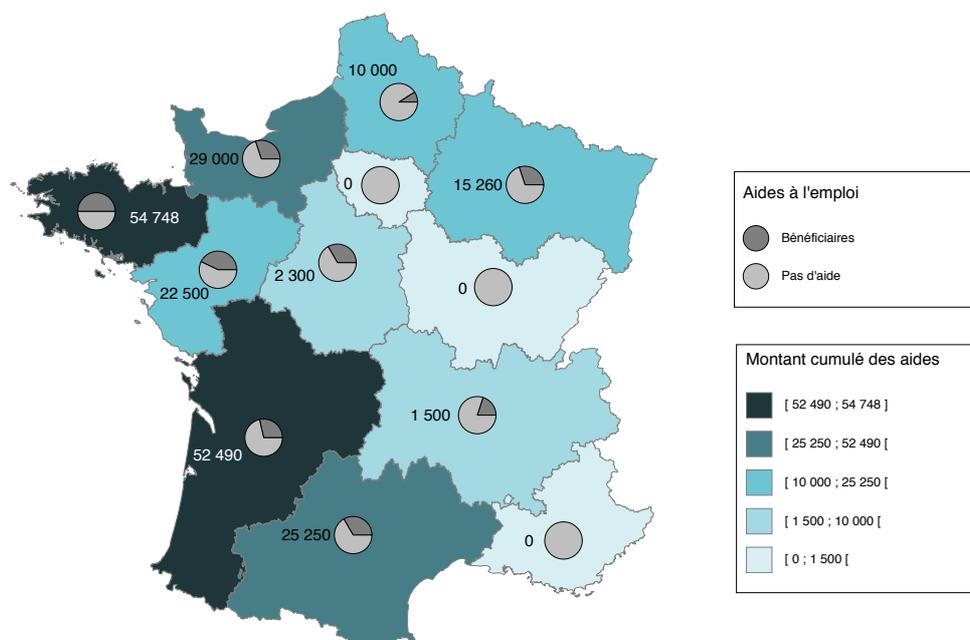
Lecture : 15,4% des contrats aidés sont des contrats d'apprentissage.

Source : enquête par questionnaire Cérès 2018.

**En moyenne les contrats arrivent à échéance dans 13,54 mois.** Les faibles perspectives de renouvellement des dispositifs d'emplois aidés au niveau national interrogent sur les possibilités des clubs de s'appuyer sur ces dispositifs à moyen terme.

A ce jour, parmi les répondants, **6 structures sur 19 répondants déclarent vouloir pérenniser l'emploi** alors que 6 pensent que non et 7 sont dans l'incertitude. **Pour 4 structures la pérennisation dépend des subventions et pour 3 autres du développement de nouvelles activités dans la structure.** 9 structures pensent restreindre leur activité avec la fin des emplois aidés et 6 avoir recours davantage aux bénévoles tandis que 2 transféreront les tâches aux autres salariés.

Figure 16 Répartition régionale des aides à l'emploi



Lecture : La moitié des clubs de la région Bretagne a bénéficié d'une aide à l'emploi et a obtenu 54 748 €.

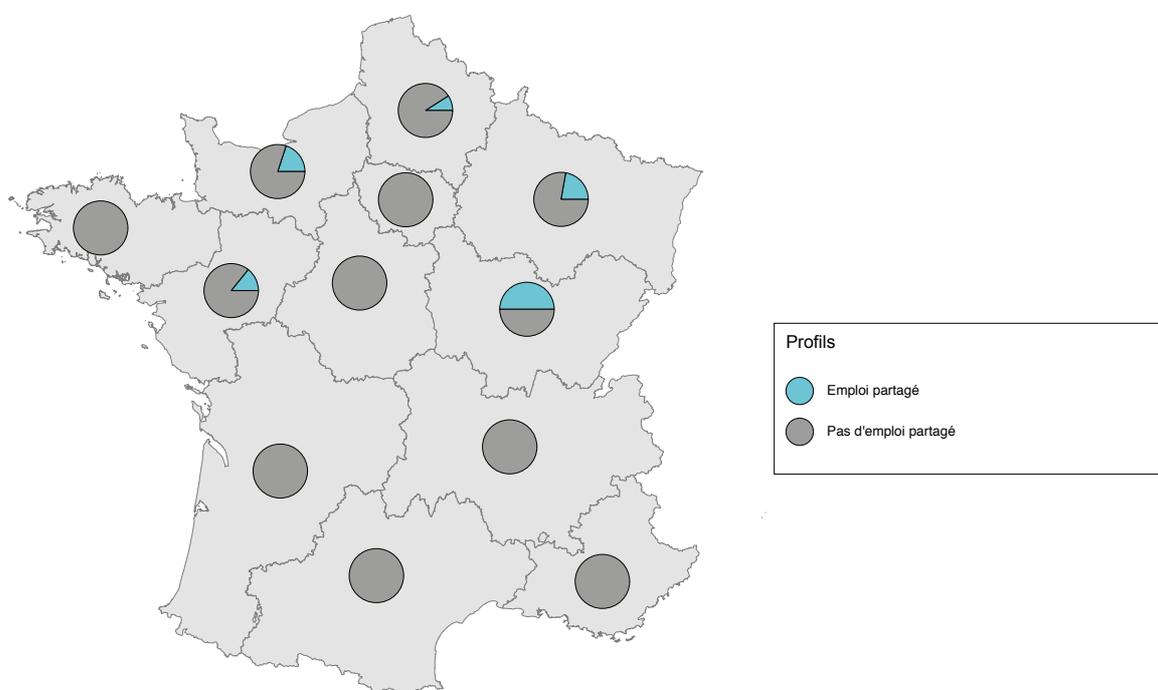
Source : Base fédérale FFCK 2017.

Des disparités régionales apparaissent sur les aides à l'emploi avec la région Bretagne qui arrive en tête des bénéficiaires. Certaines régions ne semblent pas en avoir bénéficié (Ile-de-France, Bourgogne-France-Comté, Provence-Alpes-Côte d'azur). Les aides à l'emploi proviennent principalement : d'une part de l'État (CNDS notamment) et d'autre part des conseils régionaux. Il est probable que les aides à l'emploi au niveau régional soient plus ou moins importantes/faciles à obtenir ce qui expliquerait les écarts importants.

#### 6.4. Emplois partagés

**Seuls 8% des clubs ont des emplois partagés** (22% par Profession sport et loisirs), 32% des structures déclarent souhaiter y avoir recours et parmi elles la moitié précise ne pas connaître le dispositif et l'autre moitié ne pas avoir d'autres structures pour partager l'emploi.

Figure 17 Répartition régionale des emplois partagés



Lecture : 50% des clubs de la région Bourgogne Franche-Comté partagent des emplois.

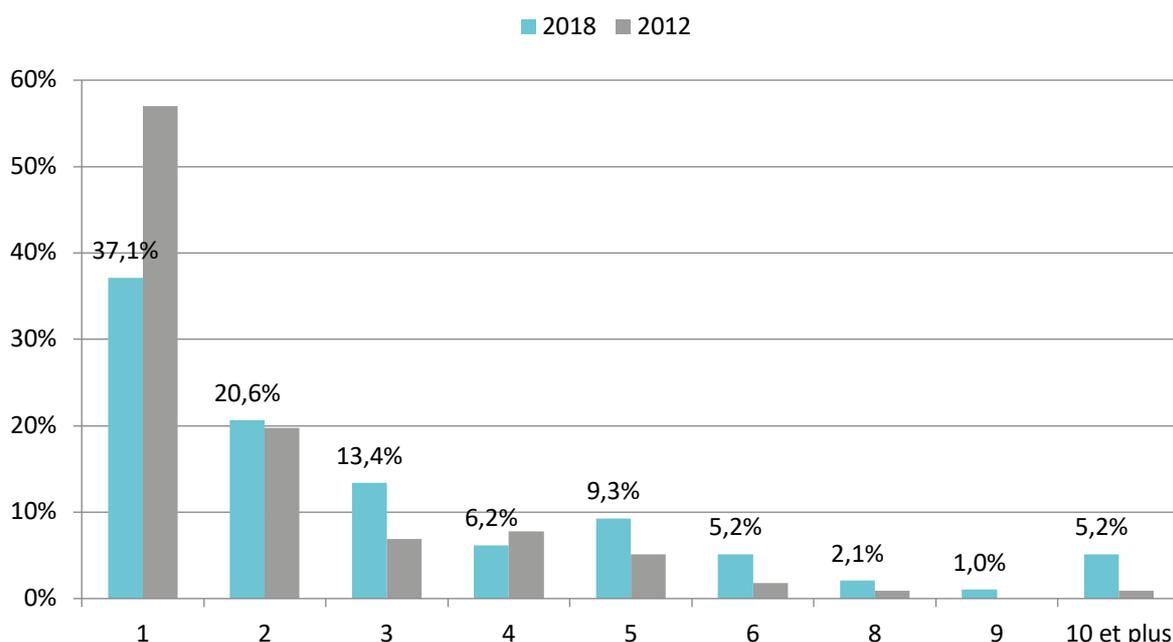
Source : enquête par questionnaire Cérès 2018

## 7. Les profils d'emplois

### 7.1. Le nombre de salariés par club en 2012 et en 2018

**La majorité des clubs ont de 1 à 3 emplois<sup>7</sup>.** Cependant, par rapport à 2012, les clubs ayant le plus d'emplois sont ceux qui ont connu la plus importante augmentation.

Figure 18 Répartition des clubs selon le nombre de salariés en 2012 et 2018



Lecture : 37,1% des clubs ont 1 salarié en 2018.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018, enquête FFCK 2012.

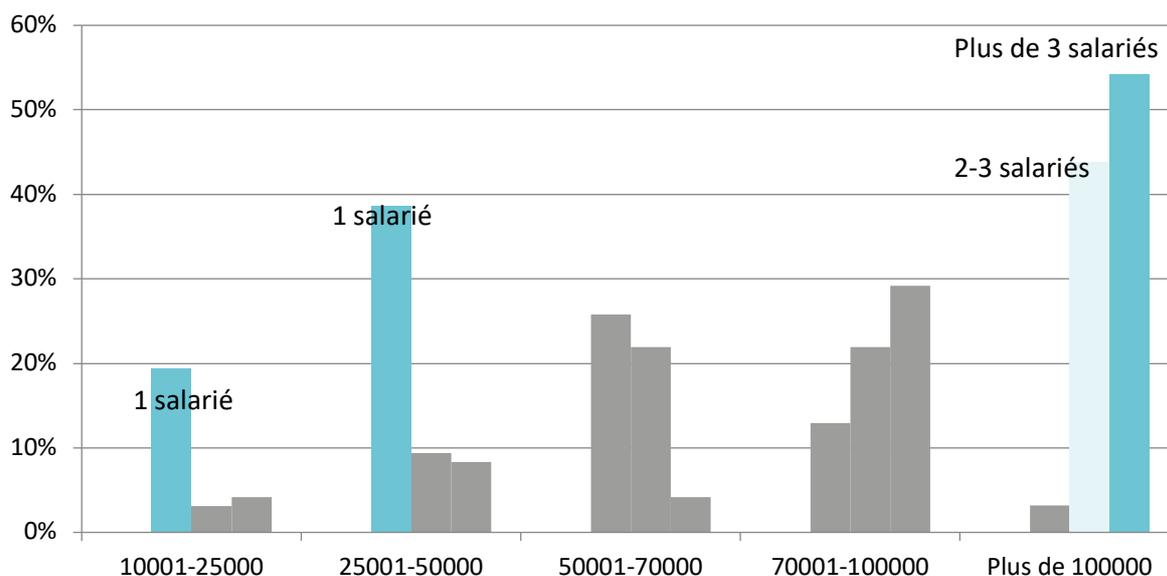
### 7.2. Relation salariat et CA

Il existe un lien significatif entre le CA et le nombre des emplois<sup>8</sup>. Les clubs qui ont plusieurs salariés ont généralement un budget annuel supérieur à 100 000 €. Les clubs non employeurs ont des budgets annuels inférieurs à 10 000 €. Le premier emploi intervient pour les clubs dans la tranche comprise entre 10 000 et 50 000 €.

<sup>7</sup> La moyenne des salariés des structures de la branche professionnelle du sport est de 3,3 à 3,9 entre 2008 et 2016 selon l'Acoss.

<sup>8</sup> Les cas atypiques (fort chiffre d'affaire et pas d'emploi ou inversement) seront traités dans une section à part.

Figure 19 Répartition des structures selon le budget annuel et le nombre d'emplois



Note : Les barres en bleu correspondent à des liens significatifs entre les variables.

De gauche à droite, les barres représentent les tranches : 1 salarié ; 2-3 salariés ; plus de 3 salariés.

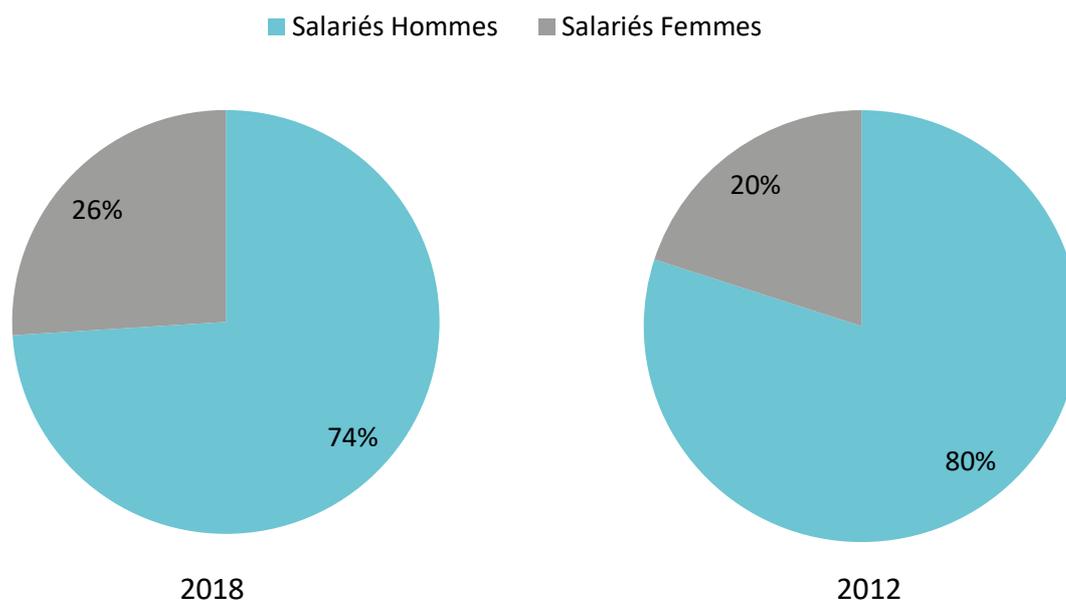
Lecture : Les clubs de plus de 3 salariés ont très souvent un budget supérieur à 100 000 €.

Sources : enquête par questionnaire Cérés 2018

### 7.3. Sexe et âge des salariés

Le taux de salariés féminins augmente de 6 points, puisque l'enquête 2012 révélait qu'il y avait 20% de femmes. Ce chiffre est néanmoins inférieur au taux de féminisation de la branche qui est de 36% (Rapport de la branche professionnelle du sport, 2018).

Figure 20 Répartition homme-femmes des salariés en 2012 et 2018

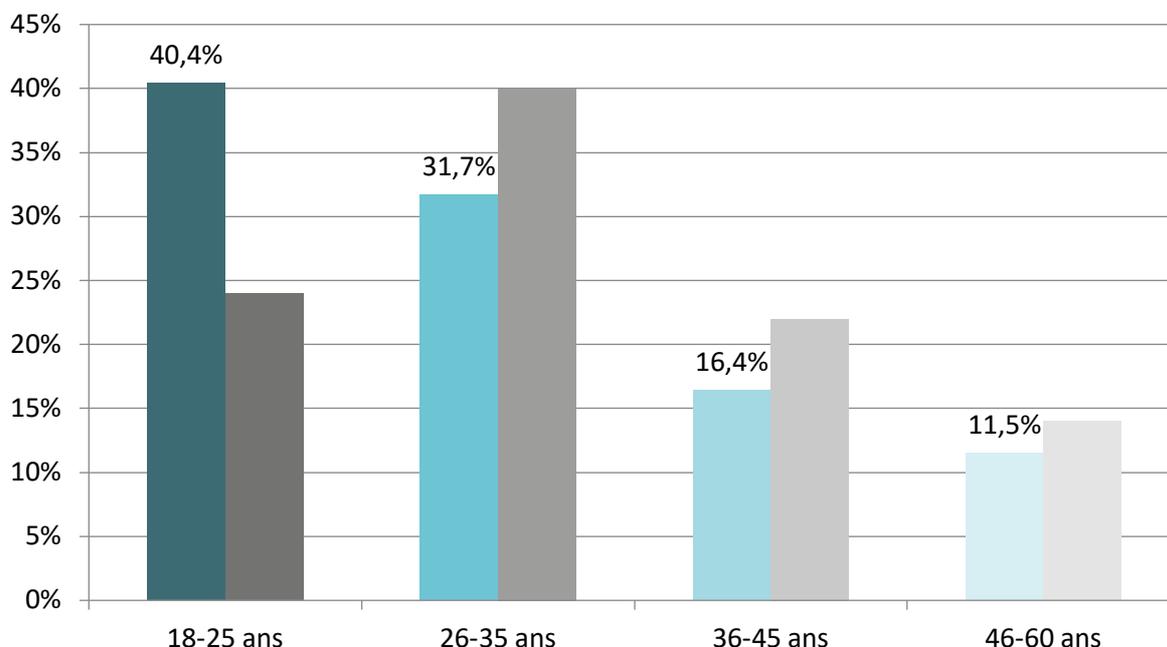


Lecture : 74% des salariés sont des hommes en 2018.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018, Enquête FFCK 2012.

**Il y a eu un renouvellement des salariés, marqué par un rajeunissement.** Les salariés des clubs FFCK sont particulièrement jeunes car les chiffres de la branche indiquent une proportion de 40% pour les moins de 30 ans (Rapport de la branche professionnelle du sport, 2018).

Figure 21 Répartition des salariés par tranches d'âge en 2012 (gris) et 2018 (bleu)



Lecture : 40,4% des salariés ont entre 18 et 25 ans en 2018.

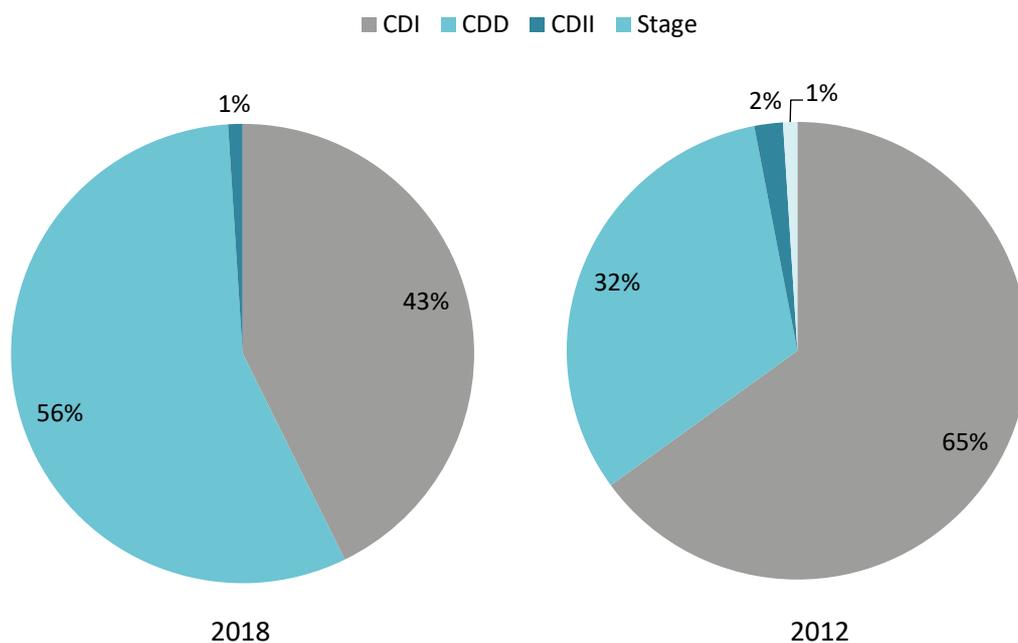
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018, Enquête FFCK 2012.

#### 7.4. Types de contrat

Les résultats obtenus sur les contrats de travail interrogent. L'enquête de 2012 annonçait 65% d'emplois salariés en CDI dans les clubs ; l'enquête 2018 ramène ce chiffre à 43%. **Cette évolution très importante est à relativiser.**

La base de données FFCK compte 44,1 % des contrats en CDI pour l'année 2017. Aussi, la valeur de l'enquête 2018 est probablement proche de la réalité. En revanche, les résultats de 2012 sont probablement surestimés. En effet, la base de données FFCK, pour l'année 2014, comptait 47,9% d'emplois en CDI. **Il y a donc une relative stabilité dans l'emploi en CDI.** Les chiffres des contrats en CDI sont inférieurs à ceux de la branche professionnelle du sport qui affichent 56% de CDI.

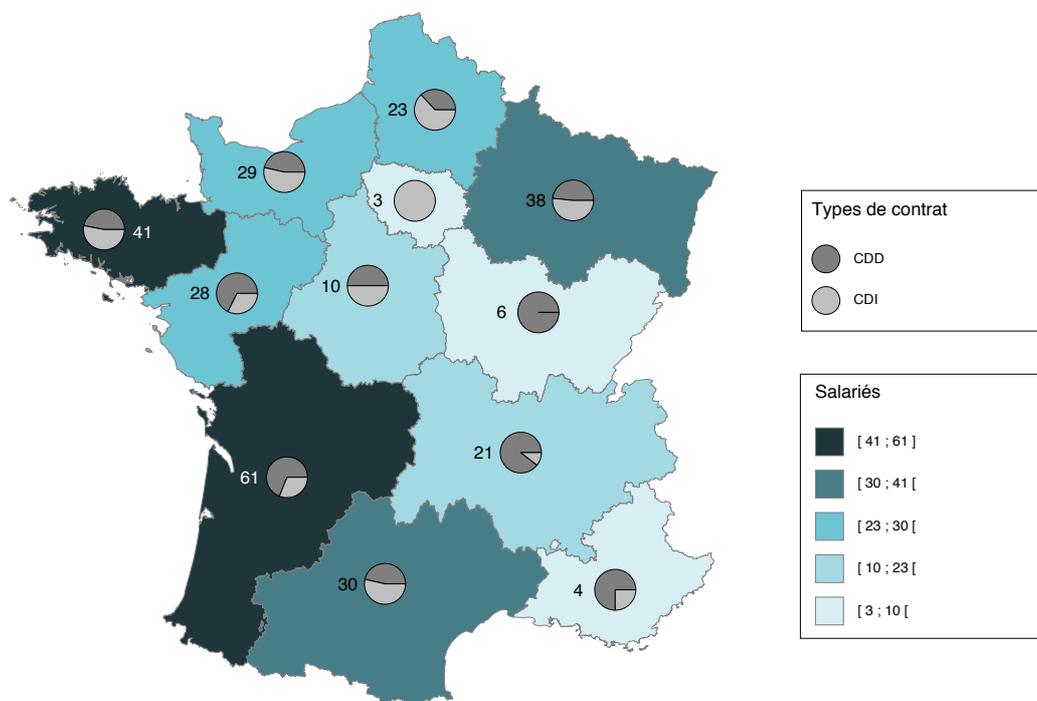
Figure 22 Contrats de travail des salariés en 2012 et 2018



Lecture : 56% des salariés sont en CDD en 2018.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018, Enquête FFCK 2012.

Figure 23 Répartition des salariés et contrats de travail



Lecture : La moitié des 10 salariés de la région Centre-Val de Loire est en CDI.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

On remarque que la région Ile-de-France propose essentiellement des CDI à ses salariés. Les fluctuations dans les autres régions peuvent s'expliquer par les activités commerciales saisonnières plus fréquentes.

### 7.5. Temps de travail

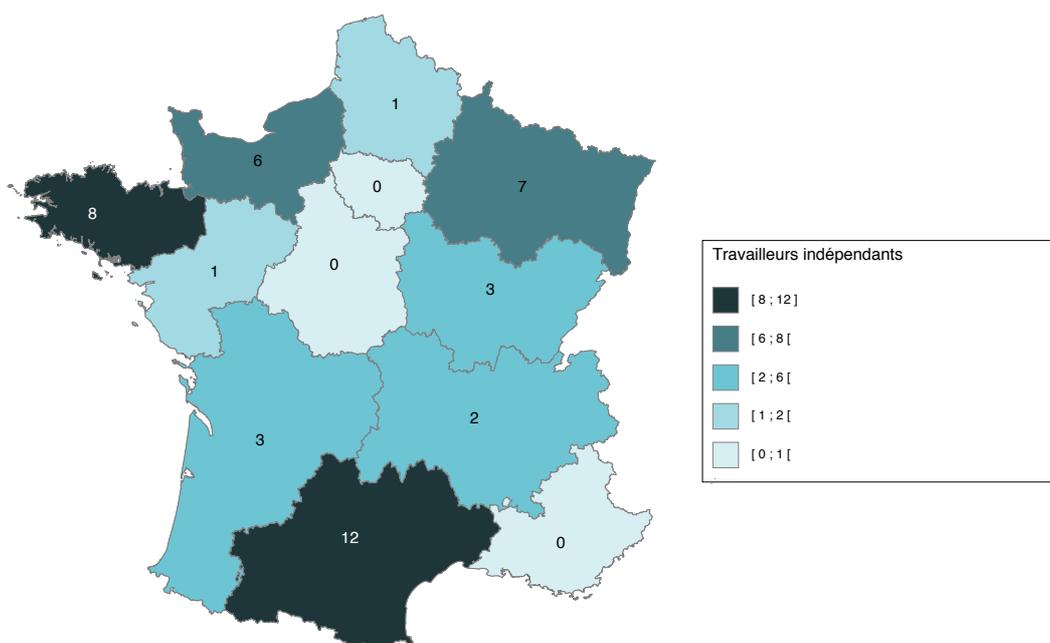
Selon notre enquête 47,7% des salariés sont en temps partiel (42,8% sur la base FFCK) ; le chiffre est légèrement plus élevé que celui donné pour la branche qui est de 40%.

### 7.6. Le recours aux travailleurs indépendants

Le développement du statut d'auto-entrepreneur (devenu micro-entrepreneur) au cours des dernières années questionne le recours à cette main d'œuvre. De plus en plus de nouveaux emplois passent par cette forme 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.).

L'enquête a mis en avant que 27,8% des clubs employeurs ont recours aux travailleurs indépendants représentant **14,9% du nombre des emplois (44 emplois signalés)**. Si l'on se réfère au Rapport de la branche professionnelle du sport publié en 2018, en 2015, parmi l'ensemble des professionnels du métier intervenant dans les 6 secteurs du sport, un tiers exercent sous statut indépendant, contre environ 20% en 2008. Et depuis 2013, les auto entrepreneurs représentent la moitié des effectifs exerçant en indépendant. **Les chiffres trouvés se situent en deçà de la tendance générale caractérisant l'emploi dans la branche mais le risque est de voir cette tendance s'accroître au sein de la FFCK.**

Figure 24 Répartition régionale des travailleurs indépendants au service des clubs



Lecture : 8 travailleurs indépendants sont employés par les répondants de la région Bretagne.

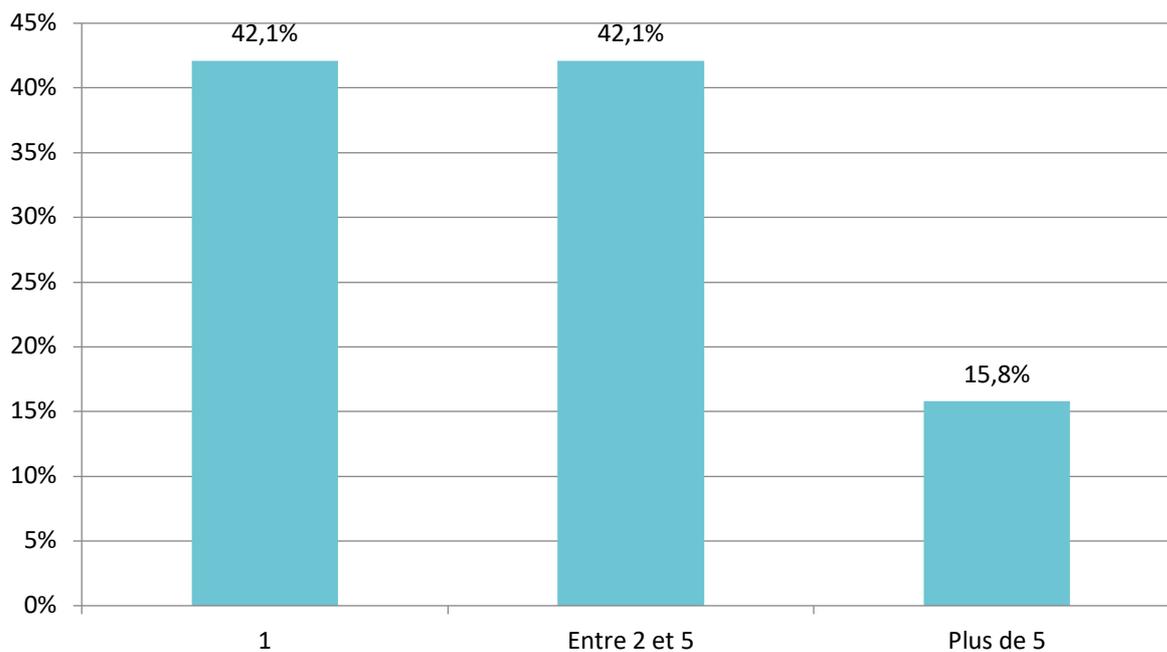
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

## 7.7.Saisonnalité

59 clubs emploient des saisonniers, soit 60,8% des clubs employeurs. Nous constatons ainsi une augmentation forte du nombre de clubs employant des saisonniers : seulement 15% en 2012 contre 30,9% en 2018.

Voici en moyenne le nombre de saisonniers employés chaque année par ces clubs :

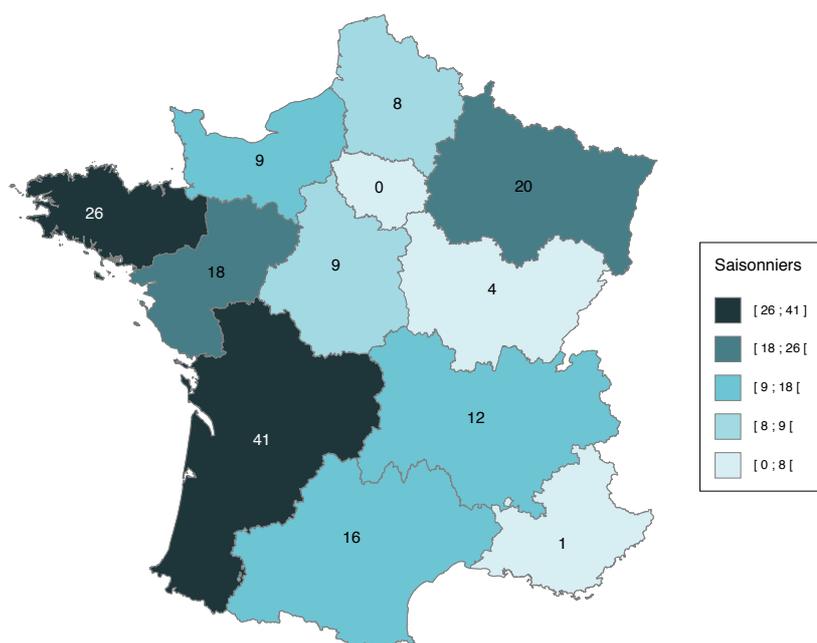
Figure 25 Nombre de saisonniers par club



Lecture : 42,1% des clubs qui emploient des saisonniers en recrutent entre 2 et 5 par an.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 26 Répartition régionale des emplois saisonniers



Note : Les réponses à l'enquête étaient basées sur des tranches d'effectifs. La carte ci-dessus a été établie à partir des chiffres moyens choisis dans les tranches. Ce sont donc des ordres de grandeur et non pas des valeurs objectives.

Lecture : La région Auvergne-Rhône-Alpes compte 41 emplois saisonniers parmi les clubs enquêtés.

Source : enquête par questionnaire Cérès 2018

## 7.8. Service civique

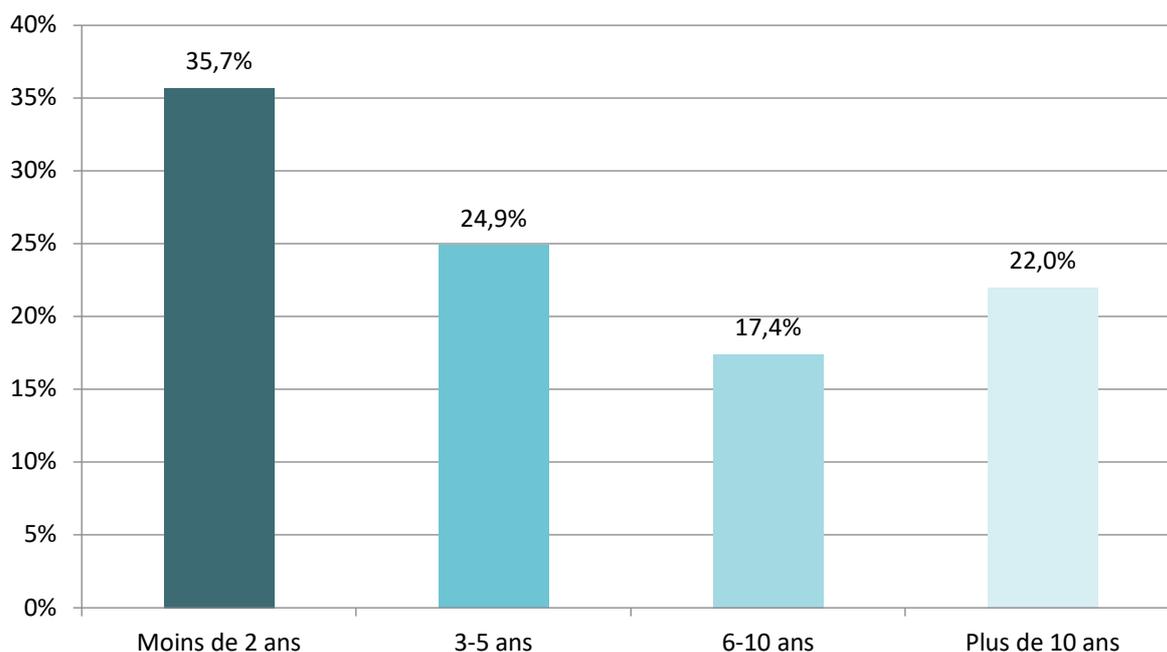
Les clubs ont de plus en plus recours au service civique pour bénéficier d'une main d'œuvre supplémentaire peu coûteuse. Ce dispositif est susceptible de croître encore pendant plusieurs années au niveau national. Le dispositif de service civique n'est pas destiné à remplacer un emploi. Néanmoins, il apparaît que de plus en plus de clubs détournent l'esprit originel du dispositif pour l'utiliser comme une forme d'emploi aidé. Cette pratique a l'avantage de créer une première marche pour favoriser le recrutement de jeunes dans les clubs.

L'enquête a permis de montrer que 5,7% des clubs ont recours au service civique, majoritairement parmi les clubs employeurs (dans 91% des cas).

## 7.9. Origine des salariés et ancienneté

**Il y a une certaine stabilité dans l'emploi des clubs et une proportion importante d'endogamie.** D'une part, 117 salariés proviennent du club, soit 39%. D'autre part, de nombreux salariés ont une forte ancienneté.

Figure 27 Ancienneté des salariés dans les clubs



Lecture : 22,0% des salariés sont dans le club depuis plus de 10 ans.

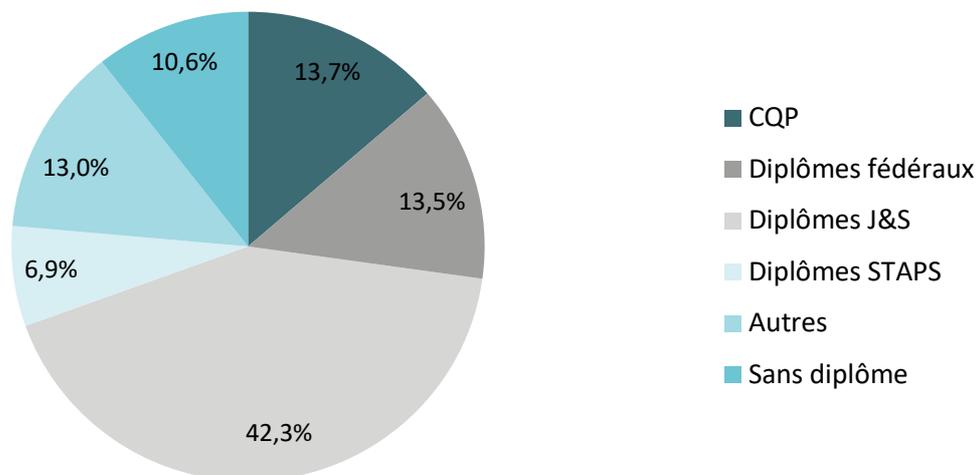
Source : enquête par questionnaire Cérès 2018.

### 7.10. Diplômes

L'accès à l'encadrement du canoë-kayak est possible par de nombreux diplômes. Chaque diplôme est plus ou moins spécifique, plus ou moins limité dans les prérogatives d'exercices, d'un niveau plus ou moins élevé, nécessitant un temps de formation plus ou moins long. Cette section met en évidence les diplômes qui ont permis l'embauche des salariés. Ces derniers peuvent néanmoins avoir d'autres diplômes.

La répartition est très éclatée : Les BPJEPS et les anciens Brevet d'État représentent la majorité des salariés mais cèdent de plus en plus de terrain aux CQP ou aux diplômés de STAPS.

Figure 28 Types de diplômes des salariés

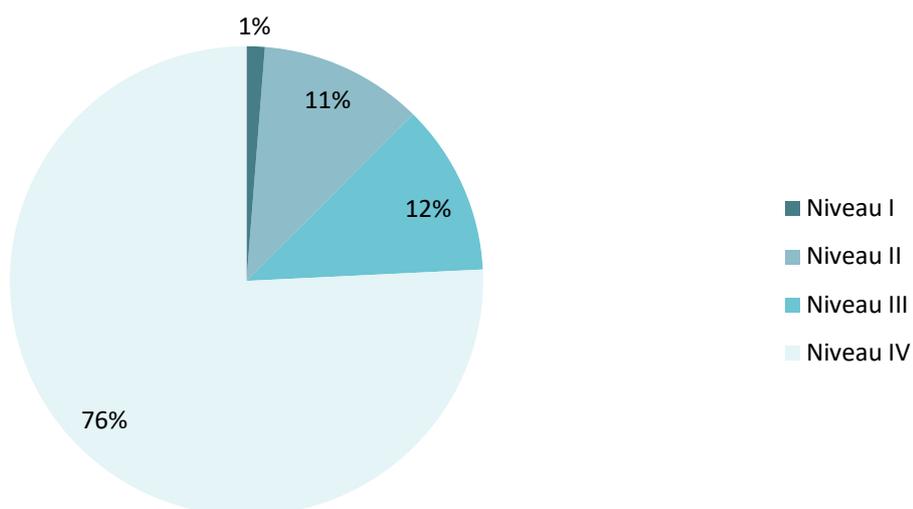


Lecture : 13,7% des salariés ont été embauchés grâce à leur CQP.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018.

41,94% des diplômes de J&S spécifiques sont des BEES 1<sup>er</sup> degré CKDA, puis 20,16% pour le BPJEPS activités nautiques monovalent CKDA et 14,53% pour le BPJEPS plurivalent mention «activités du canoë-kayak et des disciplines associées en eau calme, en eau vive et en mer ».

Figure 29 Diplômes directement liés à l'emploi pour les clubs employeurs (hors « sans » ou « aucun » diplôme)



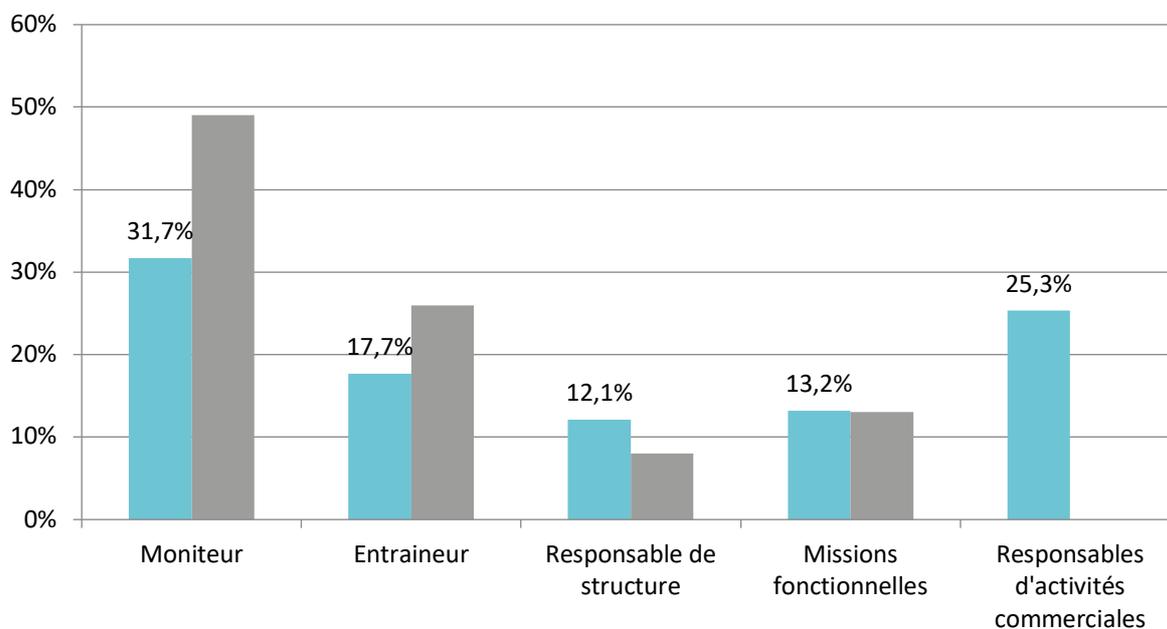
Lecture : 76% des salariés diplômés ont été recrutés sur un diplôme de niveau IV.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018.

## 7.11. Fonctions

**Les proportions de responsables ont largement cru**, réduisant la très forte représentation des moniteurs et entraîneurs.

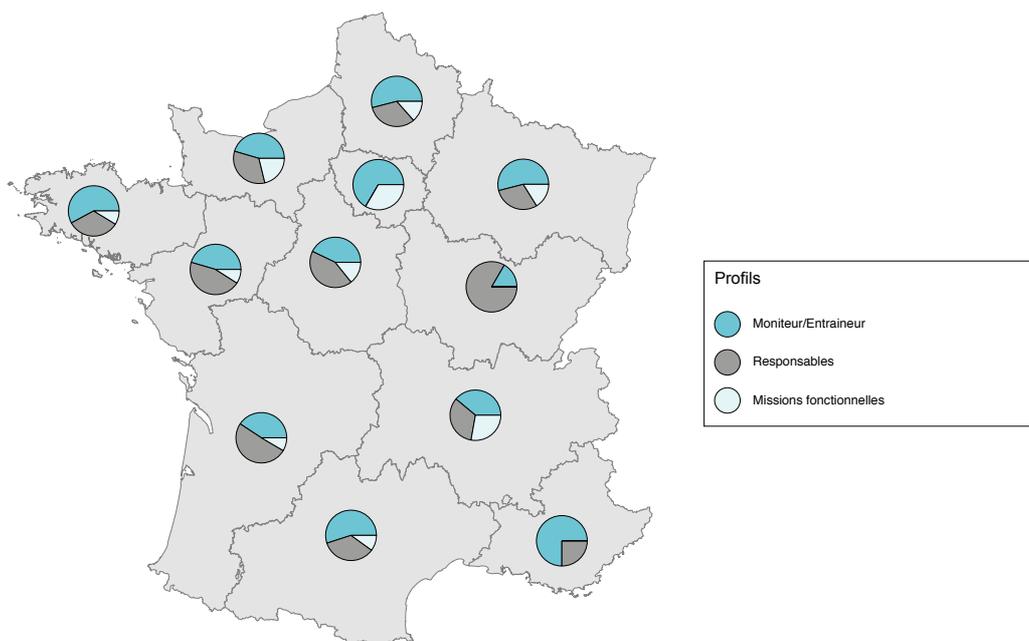
Figure 30 Profils d'emplois des salariés des clubs en 2018 (bleu) et 2012 (gris)



Lecture : en 2018, 31,7% des salariés sont des moniteurs.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018, enquête FFCK 2012.

Figure 31 Répartition régionale des salariés selon leurs fonctions



Lecture : Les  $\frac{3}{4}$  des emplois en Provence-Alpes-Côte-d'Azur sont des moniteurs/entraîneurs.

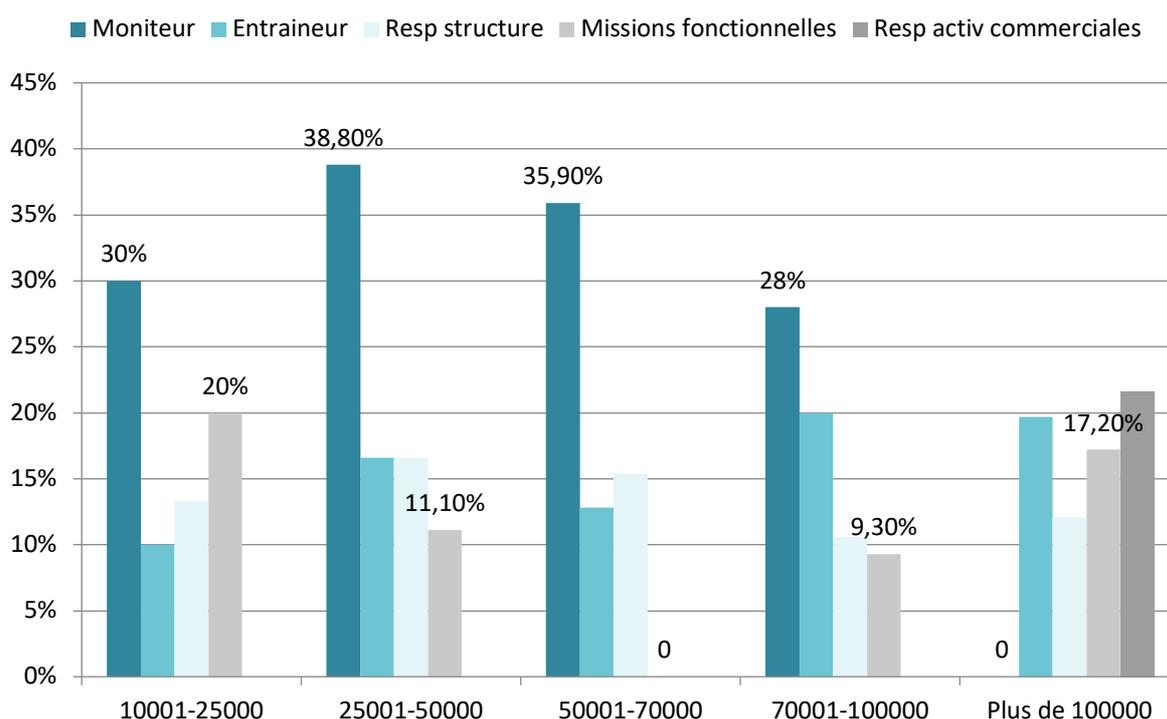
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

On peut supposer que les responsables d'activités commerciales sont implantés dans les régions touristiques.

### 7.12. Relation CA et fonctions des salariés

Plus le budget est important plus les entraîneurs croissent au détriment des moniteurs et plus les responsables d'activités commerciales et les missions fonctionnelles (certainement par remplacement des bénévoles par des salariés sur ces missions) sont présents.

Figure 32 Profils de poste en fonction du budget du club



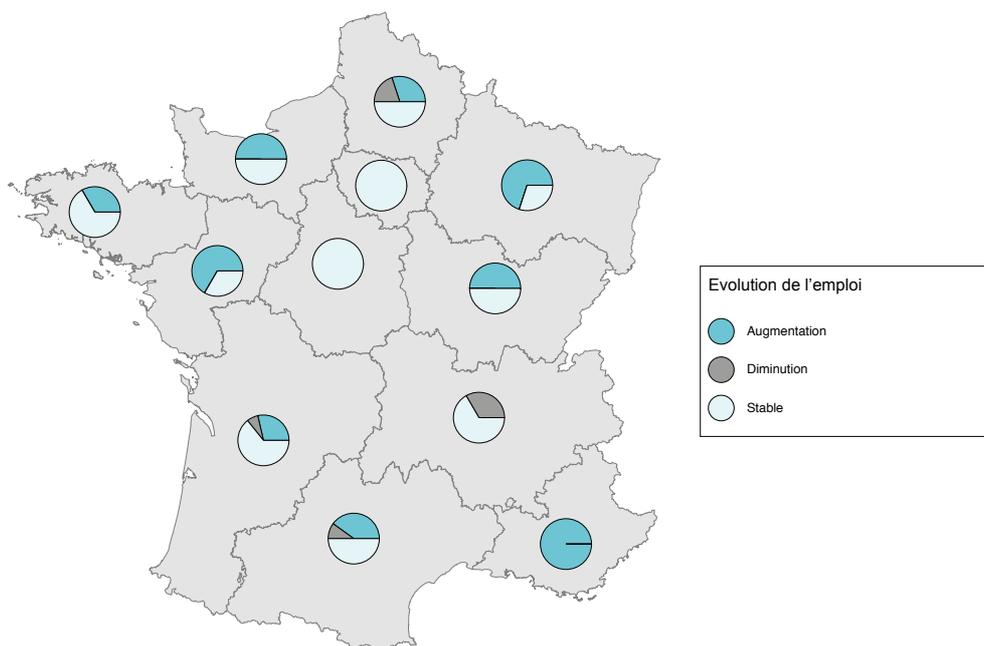
Lecture : Parmi les clubs qui ont un budget compris entre 25 001 et 50 000 €, 38,8% des salariés exercent la fonction de moniteurs.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

### 7.13. Prospective : prévisions de recrutement à court et moyen terme

A partir des réponses au questionnaire, il est possible de donner une vision prospective de l'emploi. **64,9% des clubs employeurs déclarent ne pas envisager de créer de nouveaux emplois.** Parmi ceux qui l'envisagent (35,1%) cette création est envisagée dans 1 ou 2 ans pour 57,6% et dans 3 à 5 ans pour 30,3% (seuls 12,1% des clubs employeurs l'envisagent pour l'année en cours).

Figure 33 Perspectives d'évolution de l'emploi selon les régions



Lecture : La moitié des clubs de Normandie prévoit une augmentation de l'emploi.

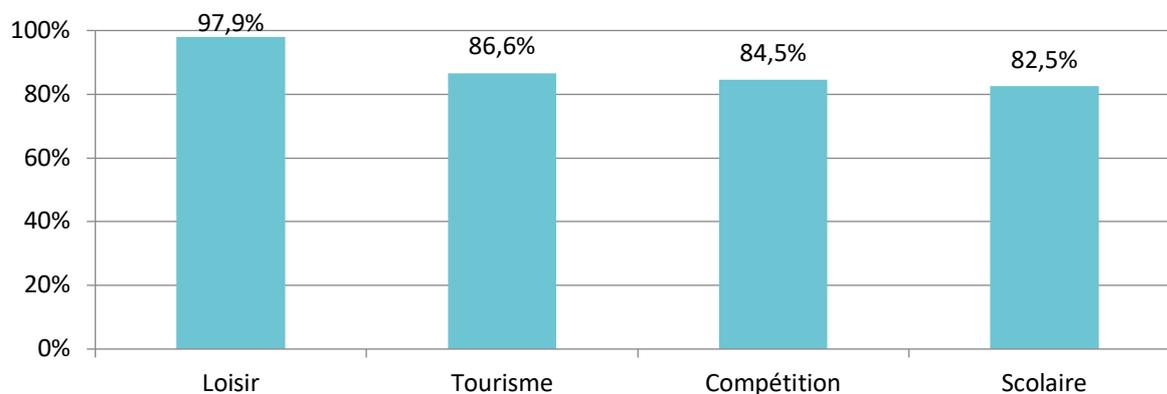
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Les clubs de 5 régions semblent particulièrement favorables à la création d'emploi : Provence-Alpes-Côte d'Azur, Grand-Est, Pays-de-la-Loire, Normandie et Bourgogne Franche-Comté. Certaines régions ne semblent pas touchées par les créations : Ile-de-France et Centre-Val-de Loire.

Les obstacles à la création d'emploi sont pour 79,6% des structures liés à des aspects financiers et pour 29% à des difficultés à trouver un salarié avec les compétences attendues et 28% par manque d'activité dans le club.

## 7.14. Activités et types d'activités

Figure 34 Activités principales des clubs



Lecture : 82,5% des clubs organisent des activités pour les scolaires.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 35 Activités des clubs employeurs et des clubs très employeurs avec peu de subventions<sup>9</sup>

	Échantillon	Clubs employeurs	Clubs de plus de 3 salariés avec moins de 5k€ subv. publique
Accueil de public en situation de handicap	39,5%	61,9%	80%
Autres	7,4%	8,2%	
Ecole de compétition	58,4%	74,2%	40%
Accueil de groupes (scolaire)	58,4%	88,7%	100%
Accueil de groupes (comités d'entreprise)	51,1%	80,4%	100%
Location	63,2%	81,4%	100%
Dragon Ladies	12,1%	19,6%	
Pratiques santé	24,7%	35,1%	
Randonnée environnementale	37,9%	47,4%	80%
Sorties encadrées	85,8%	94,8%	100%
Formation	28,4%	40,2%	60%
Ecole de pagaie adulte	70,0%	73,2%	80%
Hébergement	4,2%	7,2%	20%
Activités autres que le canoë-kayak et sports de pagaie	24,7%	36,1%	20%
Accueil de groupes (centre de vacances)	55,8%	88,7%	100%
École de pagaie jeune	79,5%	91,8%	100%
Location de salles	6,3%	12,4%	20%
Restauration	1,1%		20%

<sup>9</sup> Nous nous sommes posés cette question afin de déterminer si des activités étaient plus pourvoyeuses de recettes propres et génératrices d'emplois (le tableau présente la comparaison entre l'échantillon global, les employeurs, et les clubs employeurs avec peu de subventions publiques).

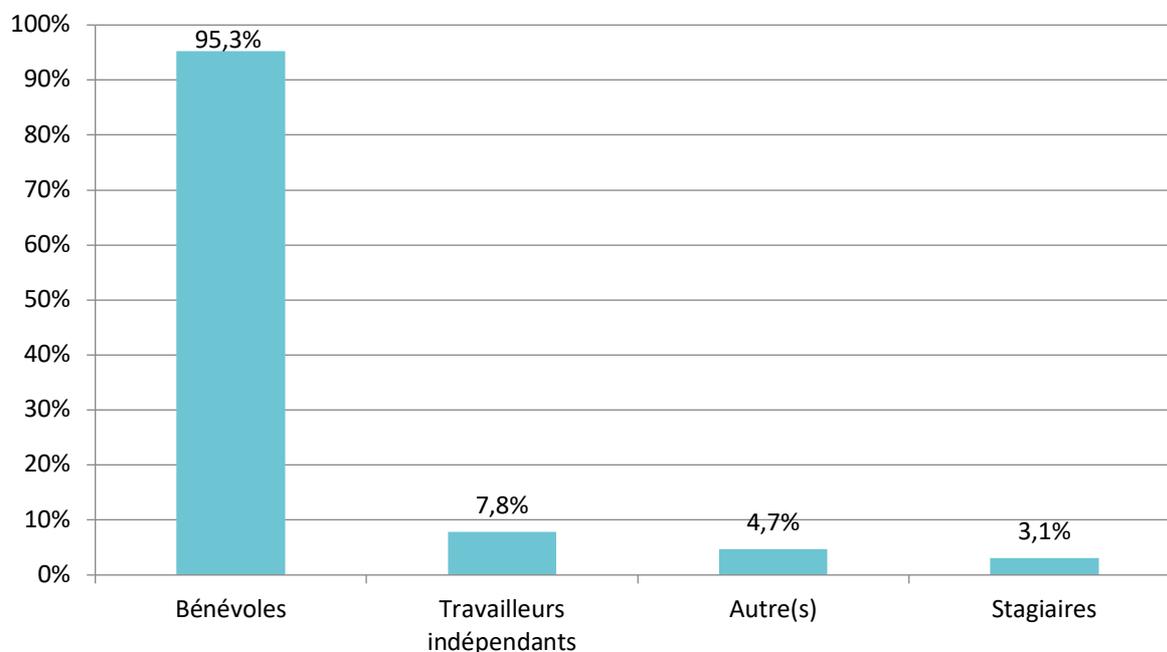
Nous remarquons que les clubs à faibles subventions et fortement employeurs (plus de 3 salariés) proposent tous des accueils de groupe d'entreprise et scolaires ainsi que pendant les vacances, des locations de bateaux, des sorties encadrées et une école de pagaie jeune. On peut noter la diversification des activités de ces clubs.

## 8. Les clubs non employeurs

### 8.1. Leurs ressources humaines

Les clubs non employeurs s'appuient largement sur le bénévolat pour faire fonctionner leurs structures. Néanmoins, le recours aux travailleurs indépendants ou à des stagiaires peut également leur apporter un soutien humain.

Figure 36 Ressources humaines des clubs non employeurs



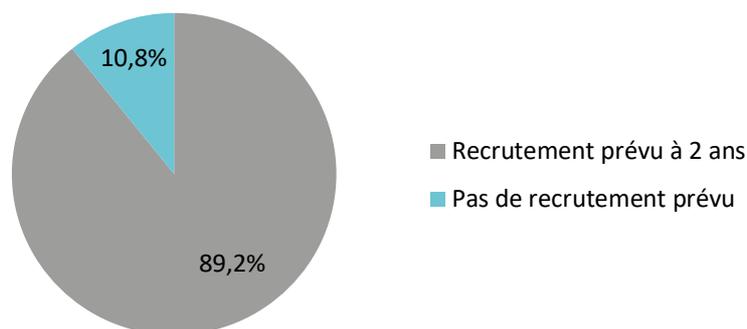
Lecture : 7,8% des clubs non employeurs s'appuient sur des travailleurs indépendants.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

### 8.2. Recrutement à venir

**89,2% des clubs non employeurs ne pensent pas recruter un salarié dans les 2 ans.** Ce chiffre était plus faible en 2012 (67%) laissant penser que **les perspectives de création d'emploi sont en baisse.**

Figure 37 Prévisions de recrutement des clubs non employeurs



Lecture : 89,2% des clubs non employeurs n'envisagent pas de recruter un salarié dans les deux prochaines années.

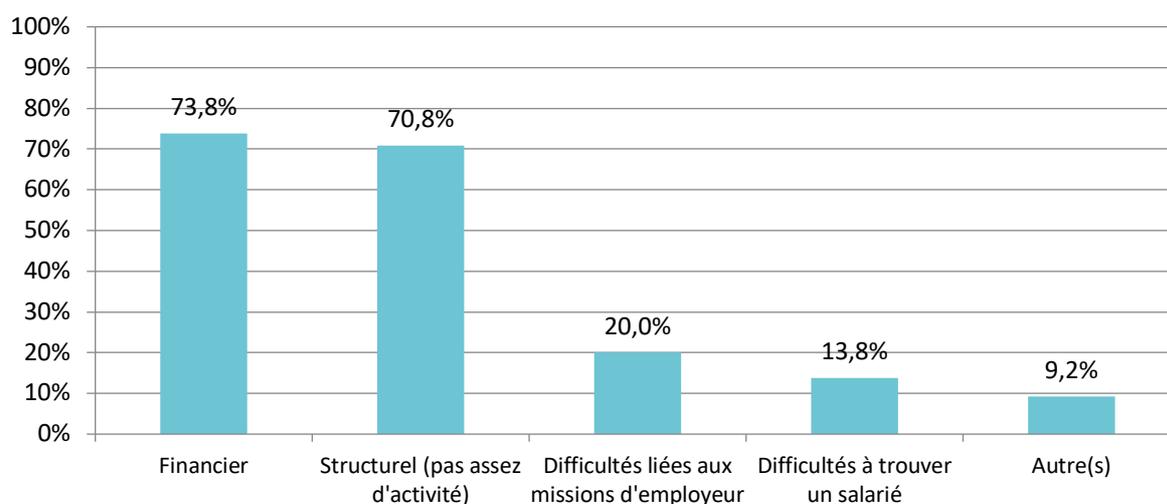
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

### 8.3. Freins à l'embauche et conditions d'embauche

Le cap du premier emploi est une première barrière difficile à franchir. Il suppose un développement de l'activité. Plusieurs pistes sont possibles pour franchir ce cap comme en témoignent les clubs :

- Pour 73,8% d'entre eux les freins à l'embauche sont d'ordre financier et pour 70,8% structurel (manque d'activité dans le club), 20% déclare avoir des difficultés dans les missions relatives aux clubs employeurs et 13,8% ont des difficultés à trouver un salarié.
- 71,4% des clubs (soit 45) auraient besoin de subvention et d'aides ; 60,3% déclarent que développer de nouvelles activités pourrait leur permettre d'embaucher et 42,9% évoquent les emplois partagés comme des solutions possibles pour créer de l'emploi.
- 95,3% des clubs déclarent fonctionner avec des bénévoles, 7,8% avec des travailleurs indépendants et 3,1% avec des stagiaires.

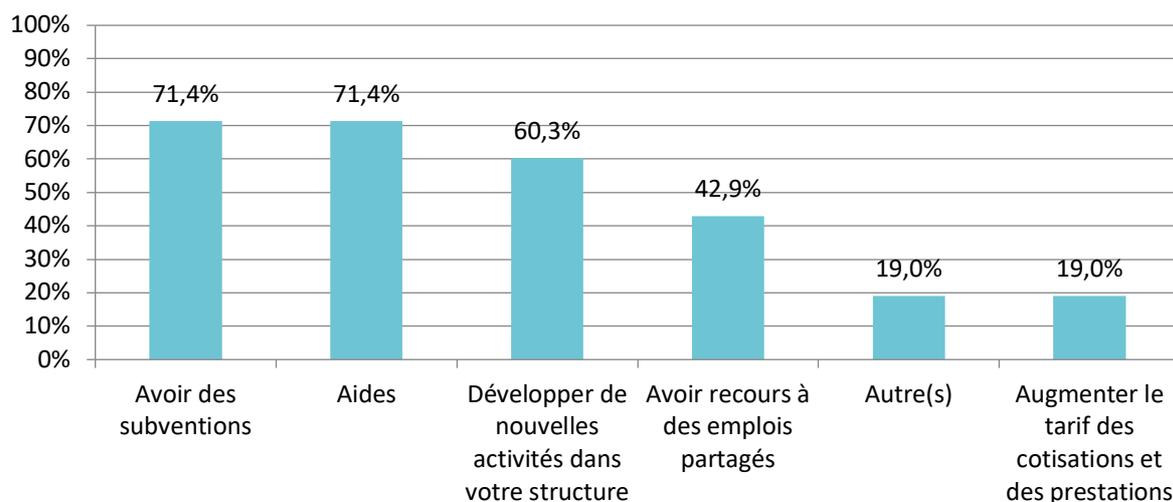
Figure 38 Freins à l'embauche dans les clubs non employeurs



Lecture : 70,8% des clubs évoquent un frein structurel : les clubs n'ont pas une activité suffisante pour légitimer une embauche.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 39 Leviers pour le développement de l'emploi dans les clubs non employeurs



Lecture : 42,9% des clubs pensent que les emplois partagés peuvent être une solution pour embaucher.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 40 Paroles des clubs : Quels sont les éléments qui vous permettraient d'embaucher ?

### Développement de l'activité

#### - Dépasser des freins structurels

« Agrandir le club »

« Les locaux ne sont pas adaptés »

« Avoir un accès à l'eau »

#### - Dynamique en cours

« Structure nouvellement créée (avril 2018). Développement en cours. »

« La structure se remet en place depuis cette année. Nouveau départ depuis presque zéro. La priorité est d'abord d'avoir des moniteurs non prêtés, ensuite de gonfler nos effectifs d'adhérents. Que ferions-nous d'un employé pour l'instant ? »

### Gestion des ressources humaines

« Parvenir à convaincre le Comité Directeur de la structure de l'intérêt d'avoir un salarié gestion simple d'un salarié, sur un plat humain et comptable. »

« Simplifier les modalités d'emploi et d'embauche. Nous avons suffisamment d'activité et beaucoup de projets pour envisager une embauche mais il y a trop de contraintes. Ce qui serait top c'est de pouvoir avoir des personnes mises à dispo par la fédé qui factureraient le club. »

« Nos cadres professionnels devront élargir des champs de compétences nouveaux pour diversifier les activités, afin de développer nos ressources financières dans le but de maintenir notre pratique loisir de sport de plein air. Mais également pour offrir des perspectives d'évolution de carrière. »

### Le frein financier

« Avoir le soutien de la collectivité territoriale sur la (les) première année pour apporter la mise de fond »

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

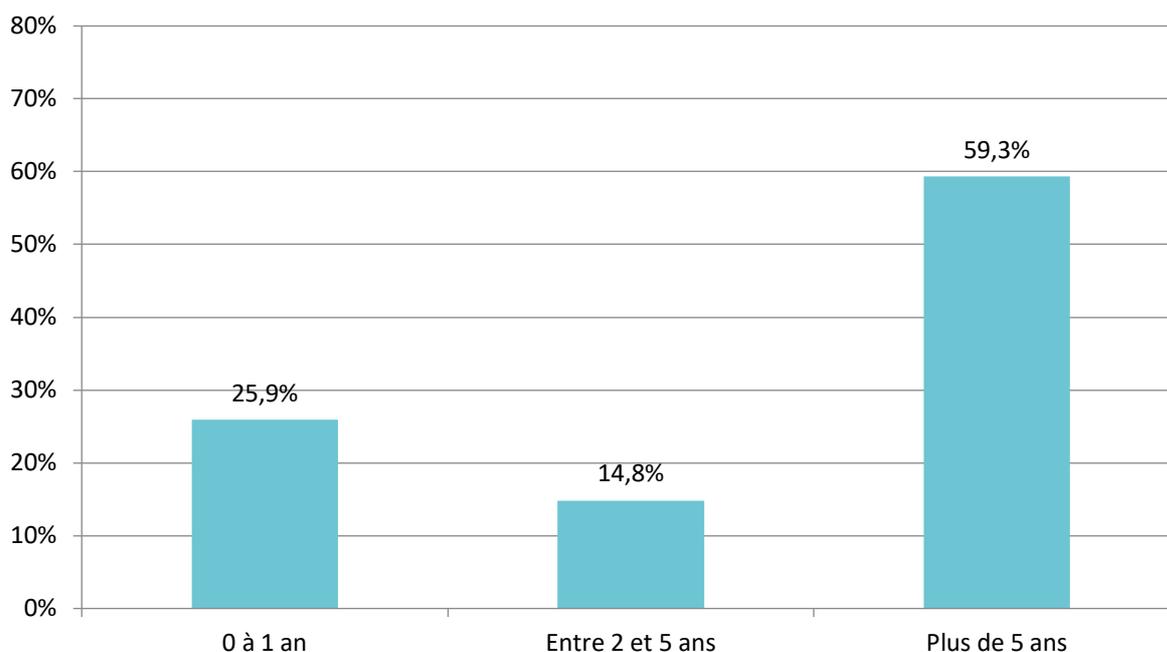
## 9. Les clubs ayant été employeurs

### 9.1. Historique de l'emploi

Le développement de l'emploi est un enjeu qui s'inscrit dans la durée. Le principe même des aides à l'emploi est basé sur une aide temporaire qui impose une croissance de l'activité des clubs rapide et régulière pour réussir à pérenniser l'emploi à la fin de l'aide. L'analyse de cette temporalité amène plusieurs constats :

- 59,3% des clubs ne sont plus employeurs depuis plus de 5 ans.
- 88,9% n'avaient qu'un seul salarié en CDD pour 75% des cas.
- **Pour 48,1% des clubs (soit 13 structures), la fin des emplois aidés a mis fin à leur activité d'employeur, et pour 40,7% (11 structures) c'est la baisse des subventions qui est en cause.** Enfin 33,3% (9 structures) signalent la difficulté à trouver une personne correspondant aux besoins ainsi que des difficultés de management (8 structures soit 29,6%).

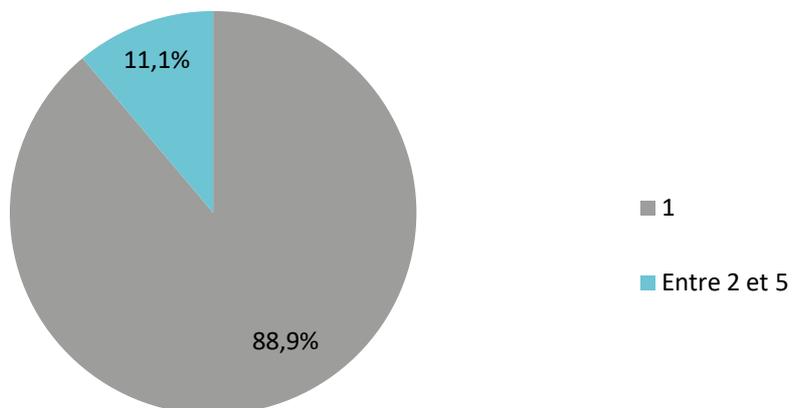
Figure 41 Délai depuis le dernier emploi



Lecture : 25,9% des clubs anciens employeurs se sont séparés de leur salarié depuis moins d'un an.

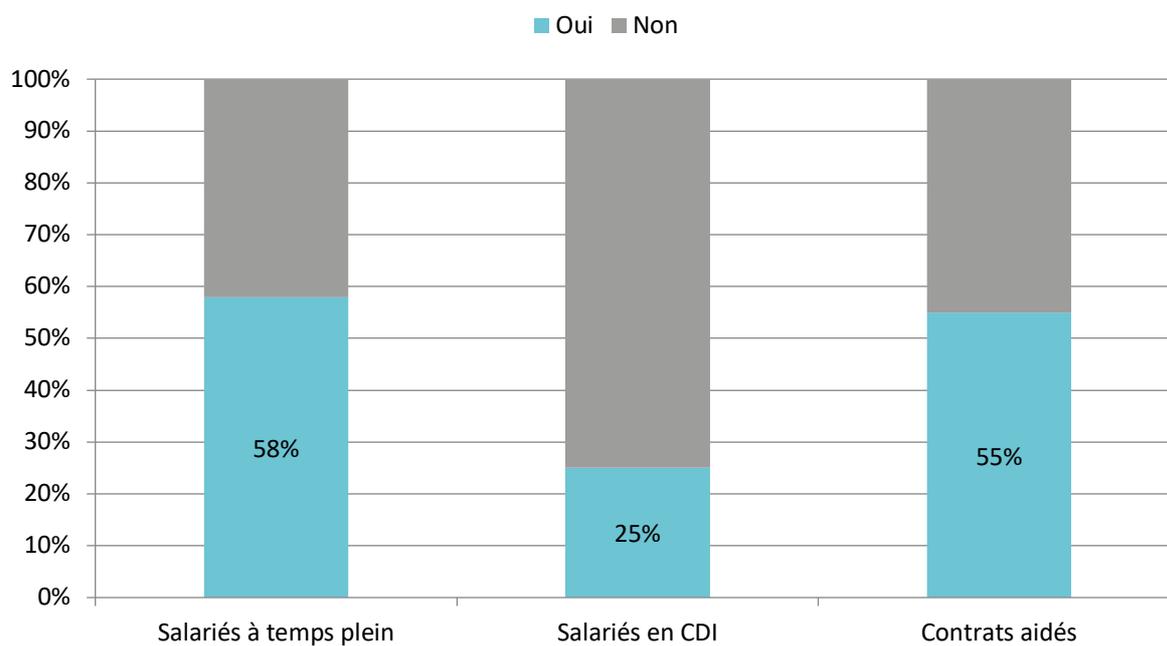
Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 42 Nombre d'emploi



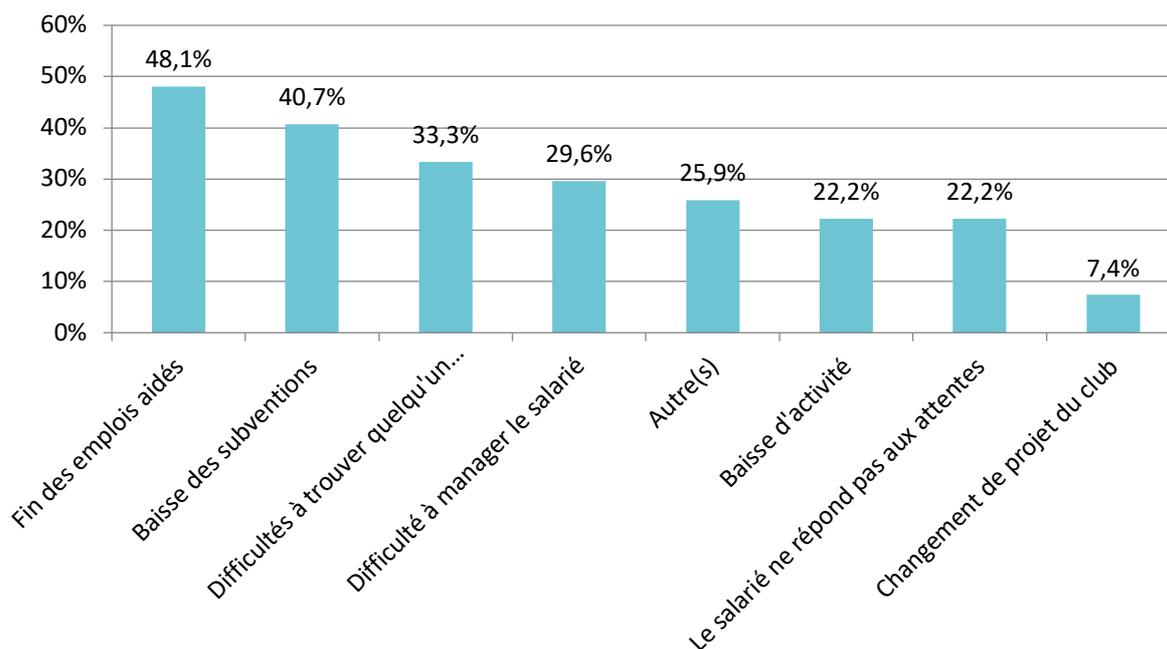
Lecture : 11,1% des anciens employeurs avaient entre 2 et 5 salariés au cours des 5 dernières années.  
 Source : enquête par questionnaire Cérès 2018

Figure 43 Caractéristiques des emplois ayant pris fin



Lecture : 55% des emplois ayant pris fin étaient des emplois aidés.  
 Source : enquête par questionnaire Cérès 2018

Figure 44 Motifs d'interruption de l'emploi



Lecture : 48,1% des clubs anciens employeurs se sont séparés de leur salarié du fait de la fin du dispositif d'emploi aidé.

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Figure 45 Paroles des clubs : Quels sont les autres motifs d'interruption de l'emploi ?

« Notre budget est trop faible »

« La location estivale de canoës a été confiée à une structure commerciale extérieure au club. Notre club ne fait que louer sa flottille de 40 embarcations à la SARL qui gère l'activité d'avril à fin octobre. Le club est associé dans la SARL à hauteur de 28% du capital social ».

« La tentative d'emploi en 2016 a creusé une dette de 10000 euros. Le club essaie de rembourser la dette mais sans employé, et avec baisse du nombre de bénévoles actifs, c'est impossible. L'encadrement de l'employé est très chronophage (un 80% de temps, aucun bénévole n'est volontaire ».

## 9.2. Perspectives d'embauche

**Pour créer de nouveaux emplois, une large majorité des clubs (65,4% soit 17) auraient besoin de subvention et d'aides ; 57,7% (15) déclarent que développer de nouvelles activités pourrait leur permettre d'embaucher et 53,8% (8) évoquent les emplois partagés comme des solutions possibles pour créer de l'emploi.**

Figure 46 Leviers pour la création de nouveaux emplois

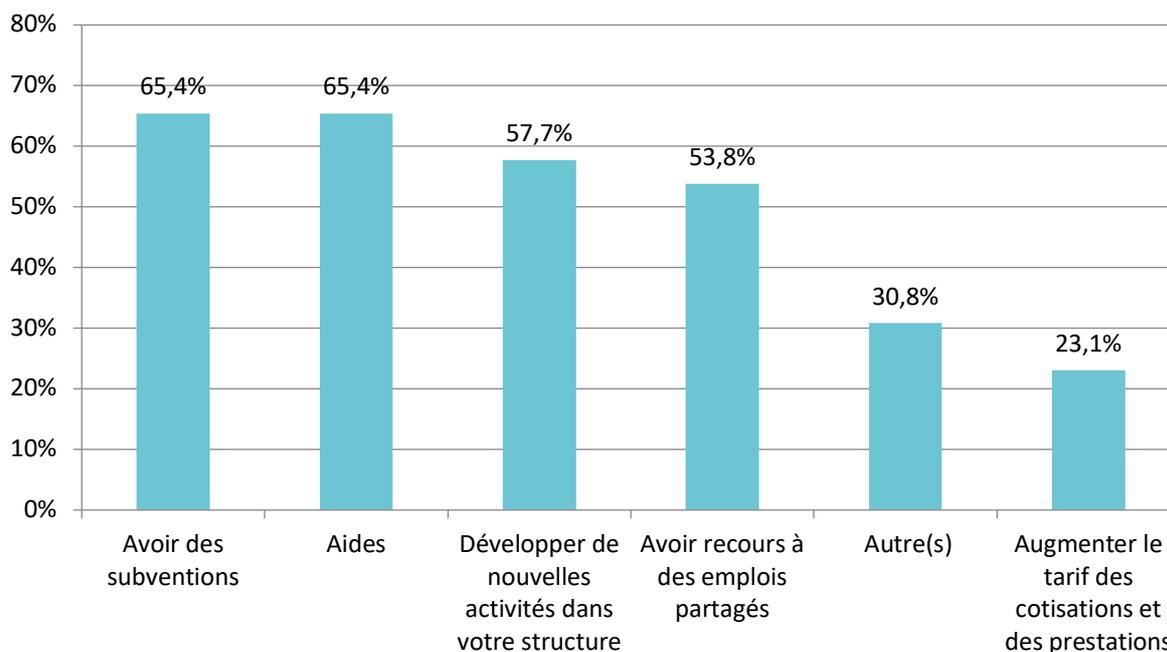


Figure 47 Paroles des clubs : Quels sont les autres leviers pour la création de nouveaux emplois

### Obstacles structurels

« Avoir des locaux permettant d'organiser des séances à destination de public extérieurs »

« Nous n'avons pas de locaux »

« Disposer d'une base nautique (car après 42 d'existence nous sommes toujours dans l'attente d'un tel aménagement). Une base nautique nous permettrait de développer notre offre de pratique et le nombre de pratiquants »

### Manque de ressources humaines

« Nous sommes un club corporatiste et des heures de relèves sont possibles sauf que nous ne trouvons personne ayant le niveau, les compétences et la volonté de venir encadrer dans notre structure. Des bénévoles encadrent sur leur temps libre ou temps d'entraînement selon les niveaux »

« Trouver un bénévole pour former et encadrer le salarié. Trouver des bénévoles et des ressources financières pour promouvoir l'activité touristique, mettre en place des contrats pour les groupes, et générer du travail pour le salarié »

## 10. Analyses par profils

### 10.1. La professionnalisation selon le nombre de licenciés<sup>10</sup>

Figure 48 Emplois en fonction de la taille des clubs (en nombre de licenciés)

Nombre Licenciés	Moy. titre tempo.	% de clubs	Taux de clubs employeurs	Salariés moyens par club	Fonctions principales des salariés (si >1 salarié)
0-30	785,73	38,4%	25%	4,53	<b>Moniteur : 2,13</b> Responsables d'activités commerciales : 1,40 Missions fonctionnelles : 1,09
31-60	944,14	23,2%	38,6%	2,78	<b>Responsable d'act. commerciales : 2,45</b> Moniteur : 1,31 Missions fonctionnelles : 1,20 Entraîneur : 1,11
61-90	1643,05	12,1%	73,9%	2,61	<b>Responsable d'act. commerciales : 1,92</b> Moniteur : 1,41 Entraîneur : 1,10
91-120	1516,27	7,9%	80%	2,33	<b>Moniteur : 1,56</b> Responsable d'act. commerciales : 1,40
121-150	1384	4,2%	100%	1,63	<b>Moniteur : 1,50</b> Missions fonctionnelles : 1,40 Responsable d'act. commerciales : 1,25
> 150	2307,15	14,2%	88,9%	3,17	<b>Responsable d'act. commerciales : 1,58</b> Entraîneur : 1,56 Moniteur : 1,33 Missions fonctionnelles : 1,33 Responsable de structure : 1,25

**Plus le club a un nombre important de licenciés, plus les titres tempo sont importants aussi, plus le chiffre de salariés augmente plus les fonctions se diversifient.** On peut remarquer aussi que **seuls les clubs avec le plus de licenciés ont des salariés sur les missions fonctionnelles.**

La moyenne atypique de 4,53 salariés pour des clubs de faible effectif de licenciés s'explique par quelques clubs qui ont un nombre très important de titres tempo et embauchent de nombreux salariés à temps partiel.

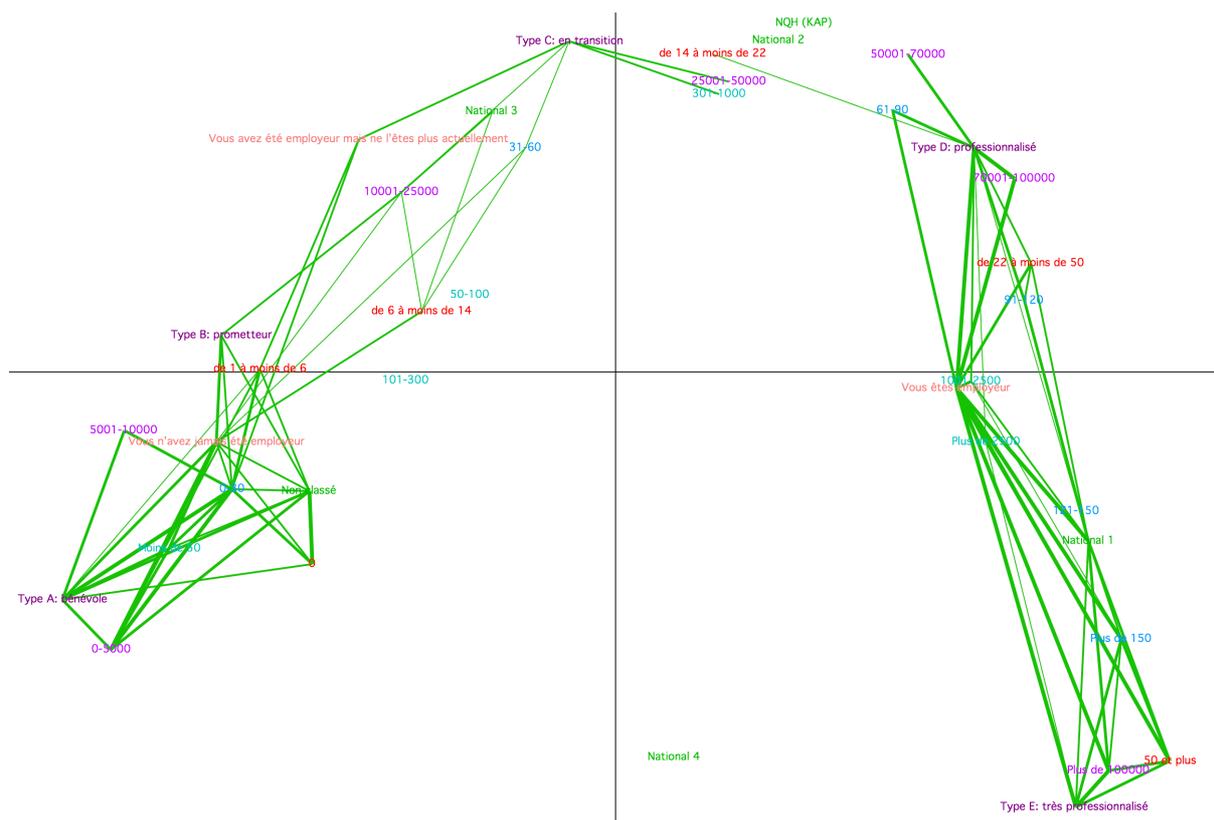
<sup>10</sup> Nous avons repris le tableau proposé dans le rapport de 2012 en le complétant (Licences) et en donnant des chiffres plus précis.

## 10.2. L'émergence de 5 profils de clubs

5 profils de clubs émergent<sup>11</sup> :

- 2 profils de clubs qui n'ont jamais été employeurs : types A et B
- 1 profil de clubs anciennement employeurs : type C
- 2 profils de clubs employeurs : type D et E

Figure 49 Représentation statistiques de la typologie des clubs (analyse factorielle des correspondances)



Légende :

- Violet : CA
- Bleu : nombre de licenciés.
- Bleu très clair : nombre de licences tempo.
- Rouge : nombre de compétiteurs
- Vert : niveau de compétition

Lecture : Il y a une cohérence entre les éléments proches : Les clubs de type A ont un budget annuel dans les tranches 0-5000 € et 5001-10 000 € (violet), n'ont jamais été employeur (orange) et ont entre 0 et 30 licenciés (bleu) et n'ont pas de classement en compétition (vert).

Source : enquête questionnaires Cérés 2018

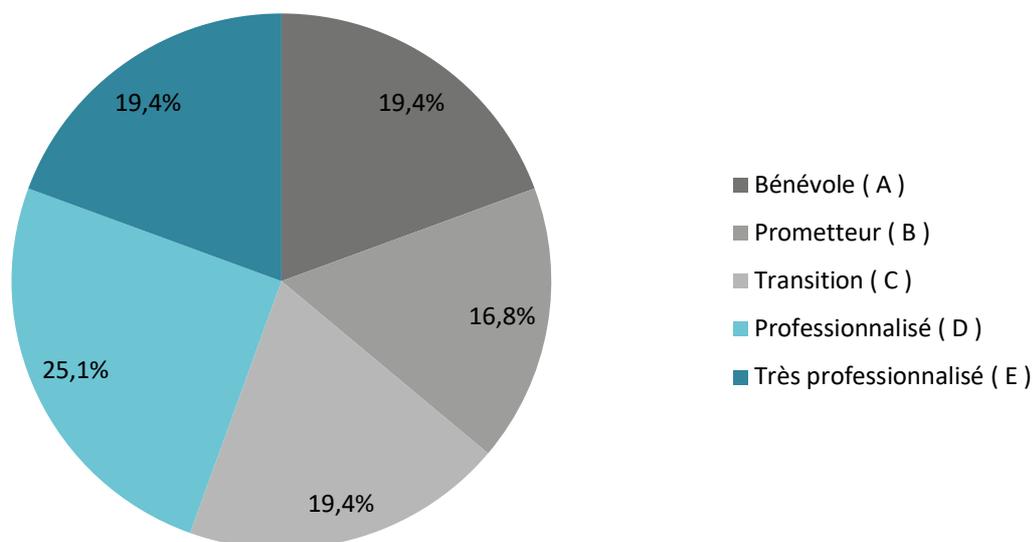
Les 5 profils sont directement liés aux :

- **Budget annuel**
- **Nombre de licenciés**
- **Nombre de titres temporaires**
- **Nombre de compétiteurs**
- **Niveau de compétition**

Sur ces indicateurs : type A < type B < type C < type D < type E. Proportionnellement, les clubs se répartissent assez bien dans ces profils.

<sup>11</sup> Ces profils ont été réalisés à partir d'une analyse Factorielle des Correspondances (AFC) à partir des profils de modalités de la situation des clubs.

Figure 50 Répartition des clubs selon les profils



Lecture : 19,4% des clubs sont des « clubs en transition » ( C ).

Source : enquête par questionnaire Cérés 2018

Voici une présentation de ces 5 profils, dans l'ordre de croissance sur ces indicateurs :

Emploi	Types	Caractéristiques
Jamais été employeurs	<b>Type A : bénévole</b> (37=19,4%)  Ces clubs ont les <b>CA les plus faibles, et revendiquent des freins à l'embauche structurels</b> . Leur CA a diminué au cours des 4 dernières années. Ce manque d'activité est lié à un effectif de licenciés faible, très peu ou pas de compétiteurs. Ce sont des <b>structures « familiales »</b> qui reposent sur des bénévoles.	Jamais été employeur *** Moins de 19 licenciés ** et de 19 à 34 * Compétiteurs : 0 * et de 1 à 5 * Niveau de compétition : non classé ** CA : 0-10K ** Activités : sorties encadrées * et école de pagaie adulte * Freins embauche : structurel (pas assez d'activités dans le club) * Titres tempo. : moins de 40 *** Bénévoles : entre 1 et 6 ** Différence CA 2017-2014 : en négatif ** Subventions Etat : 0 ** Subventions collectivités : 1-1000 ** Montant aide emploi : 0 *
	<b>Type B : prometteur</b> (32=16,8)  Ces clubs ont un <b>CA plus élevé que les clubs du type A malgré des subventions globalement faibles</b> . Ces clubs ont entre 15 et 25 licenciés.	Jamais été employeur ** Entre 15 et 25 licenciés * Niveau de compétition : non classé * CA : 10-25K * Activités : école de pagaie adulte * Titres tempo. : entre 40 et 110 * Subventions Etat : 0 ** Montant aide emploi : 0 ***

Emploi	Types	Caractéristiques
	<b>Type C : transition</b> (37=19,4%)	
Anciens employeurs Employeurs Jamais été employeurs	Ces clubs sont à la frontière de l'emploi. Se côtoient des clubs employeurs, non employeurs dont certains l'ont été. Ils ont un CA inférieur à celui de la moyenne des clubs, tout comme le nombre de licenciés et de titres tempo.	Anciens employeurs * Entre 40 et 60 licenciés * CA : 25-50K ** Titres Tempo : entre 300 et 1000 * Montant aide emploi : 0 **
	<b>Type D : professionnalisé</b> (48=25,1%)	Employeurs *** Entre 65 et 110 licenciés ** Entre 14 et 50 compétiteurs ** Niveau de compétition : N1 * CA : 50-100K ***
	<b>Profil de clubs qui emploient 1 salarié à temps plein, qui n'emploient pas de saisonnier, et qui se situent dans les tranches en deçà des employeurs du type E pour le CA et les différentes subventions.</b>	Activités : accueil de groupes scolaire * et centre de vacances * Type d'activité : scolaire * 1 salarié ** Pas de saisonniers * Diplômes de niveau IV ** Titres tempo : entre 1000 et 2500 ** 1 salarié à temps complet ** Subventions état : entre 10 et 15K** Subventions collectivités : entre 5000 et 10K ** Montant aide emploi : entre 5000 et 10000 **
Employeurs	<b>Type E : très professionnalisé</b> (37=19,4%)	Employeurs *** Plus de 110 licenciés ** & plus de 200 licenciés *** Compétiteurs : 50 et plus ** Niveau de compétition : N1 ** CA : plus de 100K *** Masse salariale : entre 33 et 75K ** % masse salariale / CA : entre 30 et 40% ** Activités : location de salles *** et activités autres de sports de pagaie * Plus de 3 salariés ** Évolution ETP : en augmentation * Domaine FFCK : adapter les compétences des formations * Titres tempo : Plus de 2500 * Différence CA 2017-2014 : 28K et plus ** Subventions état : plus de 15K ** Subventions collectivités : plus de 21K ** Montant aide emploi : 8400 et plus ** Montant partenariats privés : 5500 et plus **

### 10.3. Dynamiques d'évolution des clubs

La typologie des clubs montre deux situations établies aux deux extrêmes : le club ayant un petit budget et pas de salarié (types « bénévoles » (A) et « Prometteur » (B) ; le club professionnalisé, ayant une large palette d'activités, de nombreux licenciés et un ou des salariés (types « professionnalisés » (D) et « très professionnalisés » (E). La situation intermédiaire (type « club en transition » (C) est la plus complexe et renvoie à une dynamique, heureuse ou malheureuse pour franchir le pas entre les deux situations.

Nous pouvons dessiner un cheminement théorique d'évolution des clubs. Il est théorique dans la temporalité ou la volonté de s'inscrire dans une dynamique de croissance peut varier d'un cas réel à l'autre.

Le club démarre avec un petit effectif et un encadrement bénévole (« club bénévole », type A). Progressivement, il développe son activité et ses ressources (« club prometteur », type B). Les dirigeants se retrouvent face au pari de la professionnalisation (« club en transition », type C). Deux stratégies se distinguent :

1. Repousser le premier emploi
2. Engager un premier salarié

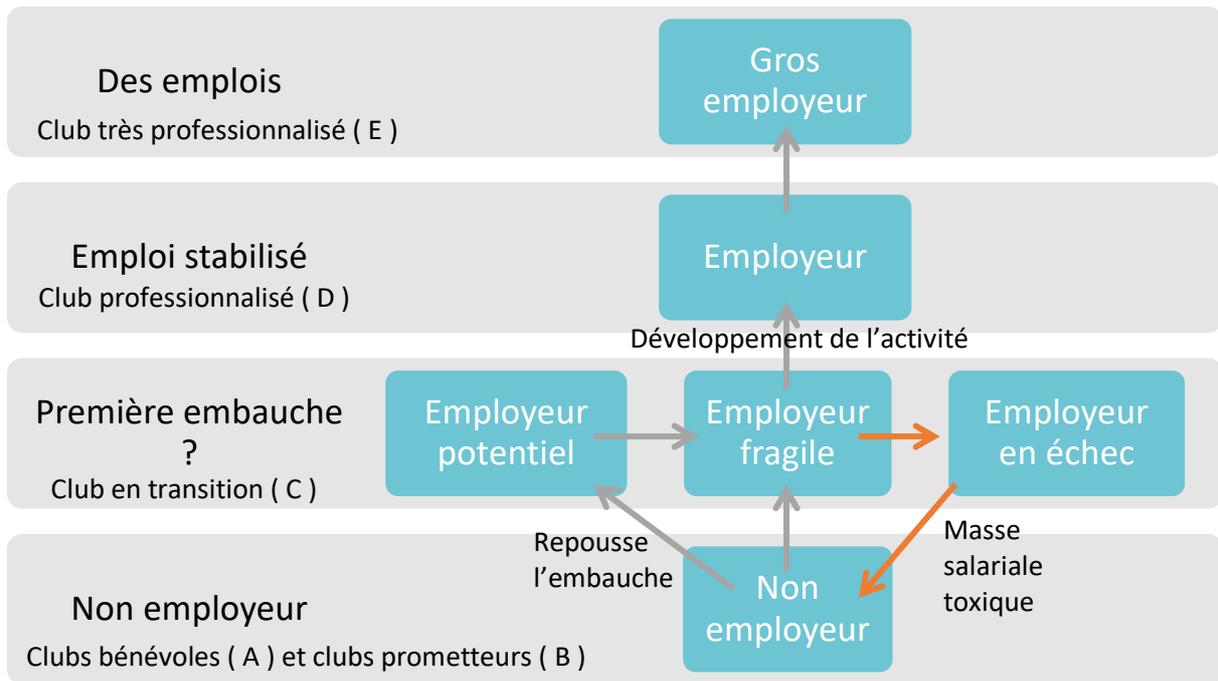
La stratégie 1 est une situation provisoire qui permet de développer encore plus ses activités avant de s'engager à un moment donné dans la 2<sup>e</sup> voie : celle de la première embauche.

Avec le premier emploi, les enjeux grossissent et les contraintes temporelles sont fortes. L'emploi grève lourdement le budget et le club doit faire un bond quantitatif dans ses activités à court terme. Rapidement, deux issues se dessinent :

1. La stabilisation de l'emploi
2. Le licenciement ou la fin du contrat aidé

Le premier cas a permis au club de développer son activité et d'entrer dans le groupe des employeurs stables (« club professionnalisé », type D). S'il continue sa progression, il développera encore plus largement ses projets pour former des compétiteurs et/ou accueillir tous types de publics (« club très professionnalisé », type E). Dans le second cas, le club n'a pas pu assumer la masse salariale devenue toxique. Il a été obligé de se séparer de l'emploi ce qui entraîne un ralentissement d'une partie de ses activités portées par le salarié. Le club doit se relancer, soit en regagnant modestement le rang des clubs bénévoles, soit en relançant ses activités de plus belle.

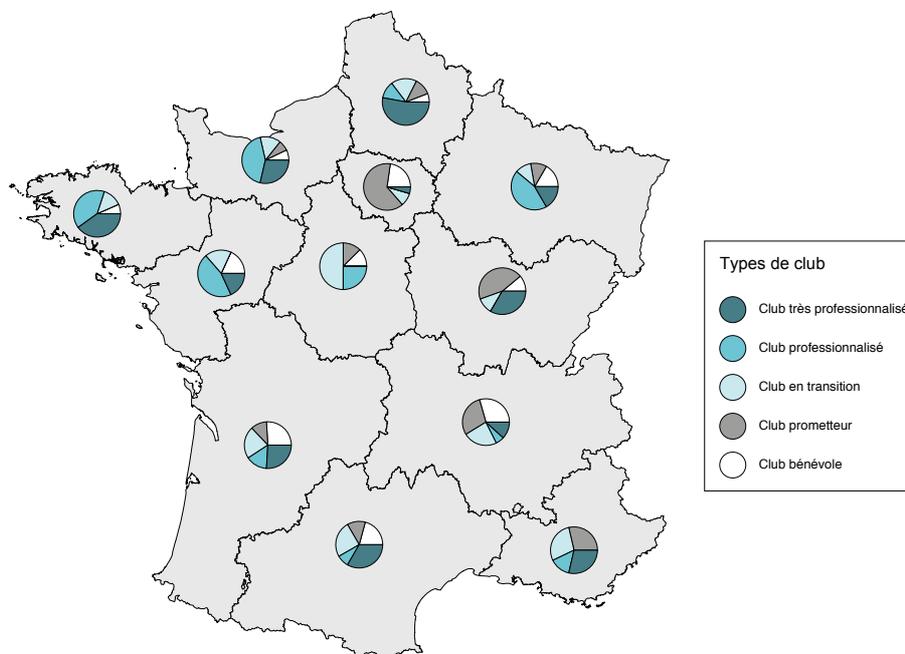
Chaque type est une phase de développement. Chaque club n'a pas la volonté de s'engager dans un changement et peut rester durablement sur un type mais des mesures peuvent être prises pour aider les clubs à changer de phase.



#### 10.4. Répartition régionale

Certaines régions ont l'ensemble des types tandis que certaines sont plus marquées.

Figure 51 Répartition régionale des clubs selon leur type



Lecture : Dans la région Centre-Val de Loire, la moitié des clubs est de type C : transition.

Source : Enquête par questionnaire Cérés 2018.

## 10.5. Profils de clubs atypiques

Il y a un lien évident entre le budget annuel des clubs et l'emploi. Aux extrêmes, les clubs aux budgets annuels inférieurs à 10 000 € ne sont pas employeurs tandis que les clubs avec des budgets supérieurs à 50 000 € sont presque tous employeurs. Dans notre échantillon, 11 clubs présentent des profils atypiques et nous nous sommes penchés sur leur situation pour comprendre leur modèle de fonctionnement.

Les clubs atypiques que nous avons identifiés sont :

- 8 clubs employeurs avec des CA assez faibles
- 2 anciens employeurs avec CA très élevés
- 1 club qui n'a jamais été employeur avec CA élevé

Figure 52 Profils de clubs atypiques

Clubs	Caractéristiques
8 clubs « employeurs » avec des budgets annuels assez faibles	Très forts taux de saisonniers pour une forte activité commerciale estivale ou Très fort pourcentage de subventions dont des aides à l'emploi (jusqu'à 96% du CA)
2 clubs « anciens employeurs » avec des budgets annuels très élevés	Des clubs ayant des salariés en CDI en 2017 qui ont changé de statut (par exemple salariés passé dans le groupement d'employeurs)
1 club « jamais employeur » avec un budget annuel élevé	Un club qui fonctionne avec beaucoup de bénévoles et un entraîneur en situation d'indépendant pour les compétiteurs (niveau de compétition élevé).

## 11. Préconisations

### 11.1. Une stabilité de l'emploi et une dépendance aux subventions

L'emploi au sein des clubs de la FFCK est relativement stable. Cette situation est à rapporter au contexte général de l'emploi et à celui de la branche sport dont les effectifs salariés sont en hausse (*Rapport de la branche professionnelle du sport*, 2018). En soi la stabilité n'est pas forcément un bon critère. Il semble nécessaire compte tenu du paysage économique général et de la baisse des subventions des collectivités qui représentent 19,4% des budgets des clubs et des emplois aidés, d'aider les clubs à stabiliser voire augmenter leurs ressources. L'analyse des résultats a montré par exemple que pour 48,1% des structures anciennement employeuses (soit 13 structures), la fin des emplois aidés a mis fin à leur activité d'employeur, et pour 40,7% (11 structures) c'est la baisse des subventions qui en est la cause.

### 11.2. Trouver de nouvelles sources de financement

L'analyse statistique menée dans cette étude montre que la corrélation entre les aides publiques et l'évolution du nombre d'emploi est forte. La création d'emplois dans les clubs reste fortement dépendante des subventions.

Il semble nécessaire de faire émerger des solutions qui peuvent aller dans le sens :

- de nouvelles subventions
- d'autres moyens de financements

#### 11.2.1. De nouvelles subventions

Dans les questions posées aux clubs sur l'aide susceptible d'être apportée par la FFCK la recherche de subventions publiques arrivent en tête des demandes et concerne 56,6% des clubs. D'autres études ont pu montrer (Garef-sport, *Acquérir des compétences pour construire sa trajectoire professionnelle. Le défi de l'emploi à temps partiel dans la branche sport*, Rapport d'étude, CNPEF-sport. 2016) que de nombreux petits clubs ont beaucoup de difficulté à remplir les dossiers de subventions assez complexes en général et que par faute de temps et de compétences sur le sujet ceux-ci ne font pas de dossier de demande. Un aide logistique sur le sujet serait sans doute nécessaire.

#### 11.2.2. D'autres moyens de financements

L'enquête effectuée ne permet pas de faire un point précis sur l'engagement des clubs dans la recherche de financements privés mais d'autres enquêtes (Garef-sport, 2016) montrent que les clubs ne peuvent ni ne savent mettre en place des procédures de recherche de fonds privés (sponsoring par exemple). C'est d'ailleurs une aide demandée pour 54,9% des clubs dans l'enquête. Cependant les subventions privées sous la forme de dons ou de mécénat d'entreprise dans le budget des associations ne dépassent pas 5% de l'ensemble de leurs ressources au niveau national (*Enquêtes « paysage associatif français »*, 2007 et 2011). Une autre source de financements internes est liée à la diversification des activités.

### 11.3. Une diversification des activités pour embaucher

60,3% des clubs employeurs, 57,7% des anciens employeurs et 70,8% des clubs non employeurs signalent qu'une diversification des activités et une augmentation des adhérents permettraient d'embaucher.

*« Nos cadres professionnels devront élargir des champs de compétences nouveaux pour diversifier les activités, afin de développer nos ressources financières dans le but de maintenir notre pratique loisir de sport de plein air. Mais également pour offrir de nouvelles activités »* (verbatim issu d'une question autre sur les conditions pour créer des emplois)

Nous remarquons que les clubs à faibles subventions et fortement employeurs (plus de 3 salariés) proposent tous des accueils de groupe d'entreprise et scolaires ainsi que pendant les vacances, des locations de bateaux, des sorties encadrées et une école de pagaie jeune. On peut noter la diversification des activités de ces clubs.

La diversification des activités dépend pour certains clubs des installations dont ils disposent ; ainsi à la question sur les conditions pour créer de l'emploi des clubs non employeurs ont répondu :

*« Avoir un accès à l'eau »  
« Disposer d'une base nautique (car après 42 d'existence nous sommes toujours dans l'attente d'un tel aménagement). Une base nautique nous permettrait de développer notre offre de pratique et le nombre de pratiquants. »*

Le développement des activités des clubs dans le domaine des loisirs semble fondamental et correspond à une forte demande si l'on considère que la hausse continue du nombre de pratiquants s'effectue majoritairement sur les activités de loisir (*Rapport de la branche professionnelle du sport*, 2018). La pratique compétitive diminue quand la proportion de pratiquants occasionnels augmente sur les dernières années (Source : *Eurobaromètre sur les pratiques sportives en Europe*, 2013). On peut d'ailleurs remarquer dans notre étude que les clubs avec de nombreux titres tempo ont de forts chiffres d'affaires (et le CA est très corrélé au fait d'avoir des salariés).

### 11.4. D'autres formes d'emplois

Si le travail indépendant est parfois une solution avantageuse quoique fragilisante pour le salarié, les emplois partagés peuvent, en revanche, être une solution plus prometteuse. Et ce d'autant plus que plus de 40% des emplois sont à temps partiel ne permettant ainsi pas aux salariés de vivre de leur activité.

Or l'emploi partagé est une solution à laquelle peu de clubs ont recours et qui semble un dispositif mal connu. En effet, seuls 8% des clubs ont des emplois partagés (22% par Profession sport et loisirs) et 32% des structures déclarent souhaiter y avoir recours et parmi elles la moitié précise ne pas connaître le dispositif et l'autre moitié ne pas avoir d'autres structures pour partager l'emploi. En outre, 42,3% des clubs interrogés déclarent qu'une aide pour structurer ces emplois serait nécessaire (ce taux s'élève à 50% pour les clubs non employeurs). Une enquête plus approfondie (par entretiens) pourrait permettre de mieux cibler les besoins en termes de nature des tâches que ces emplois partagés pourraient effectuer

car la question de la polyvalence nécessaire des salariés dans ce cas est à questionner (voir à ce sujet le rapport Garef-sport, 2016).

Le service civique est aussi une forme à laquelle les clubs ont recours (0,94 en moyenne pour les clubs employeurs). Il est important de favoriser le dispositif notamment chez les clubs non employeurs où il peut pleinement jouer son rôle. Et inversement, il est probablement nécessaire d'accompagner les clubs employeurs pour que le service civique ne soit pas un artefact d'emploi aidé qui mettrait les personnes concernées dans des conditions de précarité sévères et laisserait peu d'espoirs de pérennisation

### 11.5. Aider sur les fonctions supports et la formation des bénévoles

On peut noter que 20% des clubs non employeurs déclarent qu'ils auraient des difficultés dans les missions de clubs employeurs. 28,8% des clubs signalent qu'une aide pour la gestion des ressources humaines serait utile. La dématérialisation des démarches administratives et les dirigeants des structures devront intégrer ces évolutions dans leurs pratiques de gestion et auront sans doute besoin d'un accompagnement surtout lorsque l'on sait que la majorité des présidents de clubs déplorent la complexité et la technicité des tâches administratives qui leur incombent.

La formation des bénévoles est aussi une demande de 45,1% des clubs. Notons que les 191 clubs enquêtés ont en moyenne 8,7 bénévoles avec de forts écarts types (le maximum de bénévoles dans une structure étant de 58. Les clubs employeurs ayant le plus grand nombre de bénévoles en moyenne.

Néanmoins, les exigences accrues en matière de sécurité et de niveau d'encadrement tendent à faire évoluer les demandes vers plus de professionnels au détriment des bénévoles, ce qui aurait tendance à augmenter le nombre de clubs employeurs. Aussi faut-il accompagner les clubs dans cette évolution constatée au niveau général de la branche professionnelle du sport.

### 11.6. Mettre en place des outils de diagnostic des emplois pour établir des projets de développement ciblés

33% des clubs signalent que la FFCK pourrait les aider à construire leur projet de développement. Comme le souligne un club non employeur établir un diagnostic des situations semblent important :

*« Je m'étonne du toujours plus et cette course au développement. Avons-nous et ne devrions-nous pas avant de nous lancer sur de nouveau programme de développement établir un diagnostic concernant l'emploi ? »* (verbatim de la question « Autres » relative aux conditions pour créer un emploi).

Il apparait que les clubs peuvent avoir des difficultés à assurer la stabilité financière de leur structure et avoir besoin d'un accompagnement comme l'illustre la remarque de ce club anciennement employeur :

*« La tentative d'emploi en 2016 a creusé une dette de 10000 euros. Le club essaie de rembourser la dette mais sans employé, et avec la baisse du nombre de bénévoles actifs, c'est impossible. L'encadrement de l'employé est très chronophage (un 80% de temps, aucun bénévole n'est volontaire). »* (verbatim relatif à la question « Autre » des raisons pour lesquelles les anciens employeurs n'ont plus de salarié).

La typologie proposée dans ce travail permet de cibler l'action sur certains clubs sensibles. Il apparaît important que les efforts de la fédération et ses structures déconcentrées se focalisent sur les clubs les plus fragiles et qui ont le plus de potentiel d'emploi : les « clubs en transition » (type C). Il est possible d'identifier les clubs qui ont le volume d'activité/le budget qui leur permet de s'engager dans l'emploi pour les aider à franchir le cap. Il est également possible de suivre les clubs qui ont embauché récemment pour vérifier que le poids de la masse salariale ne mobilise pas trop lourdement les ressources du club et que ce dernier développe bien ses activités et son nombre de licenciés.

## 12. Table des figures

FIGURE 1 REPARTITION REGIONALE DES 191 CLUBS AYANT REPONDU A L'ENQUETE .....	5
FIGURE 2 REPARTITION REGIONALE DES 635 CLUBS DE LA FFCK .....	7
FIGURE 3 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LICENCES ENTRE 2014 ET 2017 .....	7
FIGURE 4 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE TITRES TEMPORAIRES ENTRE 2014 ET 2017 .....	8
FIGURE 5 ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOI ET DE LA REPARTITION TEMPS COMPLET/TEMPS PARTIEL ENTRE 2014 ET 2017 .....	8
FIGURE 6 ÉVOLUTION DE LA REPARTITION DES CONTRATS ET DE LA DUREE DE TRAVAIL ENTRE 2014 ET 2017 .....	9
FIGURE 7 ÉVOLUTION DU BUDGET ANNUEL DES CLUBS DE 2014 A 2017 .....	10
FIGURE 8 ÉVOLUTION DES SUBVENTIONS PUBLIQUES ENTRE 2014 ET 2017 .....	11
FIGURE 9 ÉVOLUTION DE LA PART DES SUBVENTIONS PUBLIQUES DANS LE BUDGET ANNUEL DES CLUBS DE 2014 A 2017 .....	11
FIGURE 10 ÉVOLUTION DES AIDES A L'EMPLOI DE 2014 A 2017 .....	12
FIGURE 11 COEFFICIENTS DE CORRELATION ENTRE L'EMPLOI ET LE BUDGET DES CLUBS / ENTRE L'EMPLOI ET LES SUBVENTIONS PUBLIQUES .....	13
FIGURE 12 REPARTITION DES CLUBS EMPLOYEURS, NON EMPLOYEURS, ANCIENS EMPLOYEURS EN 2012 ET 2018 .....	14
FIGURE 13 BUDGET ANNUEL ET EMPLOI EN 2012 ET 2018 .....	18
FIGURE 14 PART DE LA MASSE SALARIALE DANS LE BUDGET ANNUEL DES CLUBS .....	19
FIGURE 15 REPARTITION DES CONTRATS AIDES SELON LE DISPOSITIF D'AIDE .....	20
FIGURE 16 REPARTITION REGIONALE DES AIDES A L'EMPLOI .....	20
FIGURE 17 REPARTITION REGIONALE DES EMPLOIS PARTAGES .....	21
FIGURE 18 REPARTITION DES CLUBS SELON LE NOMBRE DE SALARIES EN 2012 ET 2018 .....	22
FIGURE 19 REPARTITION DES STRUCTURES SELON LE BUDGET ANNUEL ET LE NOMBRE D'EMPLOIS .....	23
FIGURE 20 REPARTITION HOMME-FEMMES DES SALARIES EN 2012 ET 2018 .....	23
FIGURE 21 REPARTITION DES SALARIES PAR TRANCHES D'AGE EN 2012 (GRIS) ET 2018 (BLEU) .....	24
FIGURE 22 CONTRATS DE TRAVAIL DES SALARIES EN 2012 ET 2018 .....	25
FIGURE 23 REPARTITION DES SALARIES ET CONTRATS DE TRAVAIL .....	25
FIGURE 24 REPARTITION REGIONALE DES TRAVAILLEURS INDEPENDANTS AU SERVICE DES CLUBS .....	26
FIGURE 25 NOMBRE DE SAISONNIERS PAR CLUB .....	27
FIGURE 26 REPARTITION REGIONALE DES EMPLOIS SAISONNIERS .....	28
FIGURE 27 ANCIENNETE DES SALARIES DANS LES CLUBS .....	29
FIGURE 28 TYPES DE DIPLOMES DES SALARIES .....	30
FIGURE 29 DIPLOMES DIRECTEMENT LIES A L'EMPLOI POUR LES CLUBS EMPLOYEURS (HORS « SANS » OU « AUCUN » DIPLOME) .....	30
FIGURE 30 PROFILS D'EMPLOIS DES SALARIES DES CLUBS EN 2018 (BLEU) ET 2012 (GRIS) .....	31
FIGURE 31 REPARTITION REGIONALE DES SALARIES SELON LEURS FONCTIONS .....	31
FIGURE 32 PROFILS DE POSTE EN FONCTION DU BUDGET DU CLUB .....	32
FIGURE 33 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SELON LES REGIONS .....	33
FIGURE 34 ACTIVITES PRINCIPALES DES CLUBS .....	34
FIGURE 35 ACTIVITES DES CLUBS EMPLOYEURS ET DES CLUBS TRES EMPLOYEURS AVEC PEU DE SUBVENTIONS .....	34
FIGURE 36 RESSOURCES HUMAINES DES CLUBS NON EMPLOYEURS .....	35
FIGURE 37 PREVISIONS DE RECRUTEMENT DES CLUBS NON EMPLOYEURS .....	36
FIGURE 38 FREINS A L'EMBAUCHE DANS LES CLUBS NON EMPLOYEURS .....	36
FIGURE 39 LEVIERS POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DANS LES CLUBS NON EMPLOYEURS .....	37
FIGURE 40 PAROLES DES CLUBS : QUELS SONT LES ELEMENTS QUI VOUS PERMETTRAIENT D'EMBAUCHER ? .....	37
FIGURE 41 DELAI DEPUIS LE DERNIER EMPLOI .....	38
FIGURE 42 NOMBRE D'EMPLOI .....	39
FIGURE 43 CARACTERISTIQUES DES EMPLOIS AYANT PRIS FIN .....	39
FIGURE 44 MOTIFS D'INTERRUPTION DE L'EMPLOI .....	40
FIGURE 45 PAROLES DES CLUBS : QUELS SONT LES AUTRES MOTIFS D'INTERRUPTION DE L'EMPLOI ? .....	40
FIGURE 46 LEVIERS POUR LA CREATION DE NOUVEAUX EMPLOIS .....	41
FIGURE 47 PAROLES DES CLUBS : QUELS SONT LES AUTRES LEVIERS POUR LA CREATION DE NOUVEAUX EMPLOIS .....	41
FIGURE 48 EMPLOIS EN FONCTION DE LA TAILLE DES CLUBS (EN NOMBRE DE LICENCIES) .....	42
FIGURE 49 REPRESENTATION STATISTIQUES DE LA TYPOLOGIE DES CLUBS (ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES) .....	43
FIGURE 50 REPARTITION DES CLUBS SELON LES PROFILS .....	44
FIGURE 51 REPARTITION REGIONALE DES CLUBS SELON LEUR TYPE .....	47
FIGURE 52 PROFILS DE CLUBS ATYPIQUES .....	48