

# CONTRAT D'ÉTUDE PROSPECTIVE DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE DU SPORT

## Les enjeux de l'emploi sportif : Les spécificités du sport professionnel

Mai 2008  
(actualisé septembre 2008)

**Validé par le Comité  
de pilotage du 10  
octobre 2008**

*Ce document s'inscrit dans le cadre de la démarche globale du CEP sport. Il vient alimenter le rapport final d'étude (novembre 2008, 139 pages).*

*Ce document est la stricte propriété conjointe des partenaires du CEP : la branche professionnelle du sport, le Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, le Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, Agefos PME et Uniformation.*

*Tous droits réservés.*

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>PREAMBULE SUR LES LIMITES DU CHAMP DE CETTE MONOGRAPHIE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. APPROCHE QUANTITATIVE : ELEMENTS DE DIAGNOSTIC</b> .....	<b>4</b>
1.1. Données globales sur l'économie des différentes disciplines .....	4
1.2. Evaluation du nombre et du type d'emplois dans le sport professionnel.....	16
<b>2. APPROCHE QUALITATIVE : ELEMENTS D'ANALYSE</b> .....	<b>22</b>
2.1 L'emploi .....	23
2.2. La Formation et la Reconversion.....	62
2.3. Le cas particulier des arbitres d'élite.....	88
<b>3. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES</b> .....	<b>97</b>
3.1 Enseignement relatifs à la gouvernance .....	97
3.2 Enseignements relatifs à l'emploi.....	99
3.3. Enseignements relatifs à la formation et à la reconversion .....	101
<b>LISTES DES DOCUMENTS</b> .....	<b>104</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>106</b>

## PRÉAMBULE SUR LES LIMITES DU CHAMP DE CETTE MONOGRAPHIE

Le sport professionnel ou semi-professionnel constitue un secteur d'activité particulièrement diversifié, tant en termes de « culture » et d'organisation institutionnelle des différentes disciplines (sports individuels/sports collectifs) que de développement économique des ligues et des clubs professionnels.

Afin de raisonner sur la base de données la plus homogène possible pour la première partie de l'étude dédiée à une approche quantitative du développement économique et de l'emploi dans les différents championnats professionnels, **nous avons volontairement limité le champ de nos investigations aux ligues et championnats suivants :**

- Ligue de football professionnel (LFP) : Ligue 1 (20 clubs), Ligue 2 (20 clubs) et National (5 clubs ayant conservé le statut professionnel)
- Ligue nationale de rugby : Top 14 (14 clubs), Pro D2 (16 clubs)
- Ligue nationale de basket : Pro A (16 clubs), Pro B (18 clubs)
- Ligue féminine de basket : Ligue féminine (14 clubs)
- Ligue nationale de handball : Division masculine 1 (14 clubs)
- Ligue nationale de volley : Pro A masculine (14 clubs), Pro A féminine (14 clubs), Pro B masculine (14 clubs)
- Ligue nationale d'athlétisme : 24 athlètes professionnels, licenciés dans 16 clubs différents

Les disciplines individuelles sont donc clairement sous-représentées dans cette population. **La problématique des sports individuels, et surtout des sportifs individuels est par contre abordée plus largement dans la 2<sup>e</sup> partie** à travers des exemples liés à l'athlétisme ou au cyclisme.

De même dans les évaluations concernant l'emploi dans les clubs, certains postes à temps partiel n'ont pas été quantitativement pris en compte, du fait de l'absence de données relatives à leur durée de travail. Ce sont principalement des vacataires qui effectuent quelques heures autour de l'organisation des matchs de football. Les employés des filiales commerciales des clubs (de football principalement) n'ont pas non plus été comptabilisés, faute d'information homogène. Le dénombrement des staffs médicaux est limité à quelques disciplines. Néanmoins, **l'ensemble de ces acteurs font l'objet de développement dans la partie qualitative de l'étude**, de même que les emplois indirects positionnés dans des sociétés prestataires de services des clubs et des ligues. Par ailleurs, **les informations de la partie quantitative reposent plus souvent sur un véritable dénombrement que sur des évaluations, ce qui garantit une certaine fiabilité quant à l'évaluation d'environ 6 000 emplois ETP dans les ligues et les clubs, en tenant compte bien évidemment des limites du champ.**

### 1.1. Données globales sur l'économie des différentes disciplines

#### 1.1.1. Les ligues : savoir distinguer budget global et budget de fonctionnement

Le budget *ex nihilo* d'une Ligue professionnelle n'apporte qu'une information parcellaire et imparfaite sur le niveau de développement d'une discipline<sup>1</sup>. Il n'a de sens en effet qu'au regard du périmètre et de la valeur des droits audiovisuels et/ou marketing commercialisés par la Ligue : si la LFP dispose d'un budget supérieur à 700 M€ (dont 92% redistribués aux clubs), c'est avant tout du fait du niveau très élevé de ses contrats télévisuels qui représentent plus de 95% de ses recettes, ce dont bénéficie à un moindre degré la LNR (52 M€ de budget, dont 80% redistribués) et encore moins la LNB (3M€ de budget dont à peine 8% redistribués).

**C'est donc le budget de fonctionnement qu'il convient de retenir pour mesurer les moyens dont disposent réellement les Ligues** (et ceux qu'elles peuvent notamment consacrer à leur masse salariale, en défalquant les versements aux clubs mais aussi les frais d'arbitrage quand ils ne sont pas pris en charge par la fédération afin de raisonner à périmètre comparable).

---

<sup>1</sup> Celui-ci se mesure plutôt par le CA moyen et/ou le CA cumulé (hors transferts pour le football) de l'ensemble des clubs.

**DOCUMENT 1**  
**BUDGET GLOBAL, DE FONCTIONNEMENT ET MASSE SALARIALE DES LIGUES (EN M€)**

	<b>LFP</b> (réalisé 2006-2007)	<b>LNR</b> (prévisionnel 2007-2008)	<b>LNB</b> (prév 2007-2008)	<b>LFB (**)</b> (saison 2007-2008)	<b>LNV(***)</b> (saison 2007-2008)	<b>LNH</b> (prév 2007-2008)	<b>LNA</b> (****) (année 2007)
Championnats organisés (nombre de clubs)	Ligue 1 (20 clubs) Ligue 2 (20 clubs) National (5 clubs à statut professionnel)	Top 14 (14 clubs) Pro D2 (16 clubs)	Pro A (16 clubs) Pro B (18 clubs)	Ligue féminine (14 clubs)	Pro A M (14 clubs) Pro A F (14 clubs) Pro B M (14 clubs)	DM1 (14 clubs)	18 clubs
Budget total (versements TV et marketing clubs compris)	708 M€	52 M€	3,7	0,35	0,73	1,1	1,5 M€
Dont Budget de fonctionnement (*) (%/budget total)	15,1 M€ (2,1%)	4,21 M€ (8%)	2,3 (62%)	0,35 (100%)	0,43 (59%)	0,6 (55%)	0,15 (10%)
Dont masse salariale chargée (%/budget fonctionnement)	6,5 M€ (43%)	1,65 M€ (39%)	0,6 (26%)	nc	0,19 (44%)	0,2 (33%)	nc

(\*) Hors versements clubs et frais d'arbitrage.

(\*\*) le budget de la LFB est donné à titre indicatif car il recouvre la prise en charge d'un seul demi-salaire sur un effectif de 5 permanents dont 1 stagiaire.

(\*\*\*) Comptes combinés LNV et Promo-Volley, filiale chargée de la commercialisation.

(\*\*\*\*) Les budgets de la LNA sont donnés à titre indicatif, car ils ne recouvrent pas le salaire des permanents (cadres techniques ou postes P.O. de la FFA travaillant pour tout ou partie pour la LNA). Le budget de fonctionnement a été calculé en défalquant la redistribution des droits marketing aux organisateurs des 5 meetings du circuit national d'une part et les sommes redistribuées aux clubs pour garantir un revenu net mensuel de 1 500 € aux 24 athlètes de la LNA d'autre part (voir dans la deuxième partie les développements consacrés à la LNA)

Source : Ligues. Traitement CDES.

Note : Les budgets totaux et de fonctionnement la LFB et de la LNA sont ici donnés à titre indicatif car il n'englobent pas la plupart des permanents pris en charge par les fédérations, via des postes de cadres techniques, de préparation olympique, ou des emplois privés. Parmi les 6 ligues étudiées, la LFB est d'ailleurs la seule à ne pas disposer de la personnalité juridique. Bien que disposant notamment d'un président, la LFB est ainsi une commission fédérale et non, comme les 5 autres ligues, une association à part entière.

Si les écarts entre les ligues sont très conséquents, ils le sont logiquement beaucoup moins après avoir gommé l'effet des droits TV et marketing redistribués (LFP, LNR et dans une moindre mesure LNH, voire LNA) d'une part et de la prise en charge de l'arbitrage (LNB et LNV) d'autre part. **Les disparités restent néanmoins importantes en termes de budget de fonctionnement.** Avec 430 K€ contre 15,1 M€, la LNV dispose ainsi de ressources 35 fois inférieures à celles de la LFP pour gérer un nombre de clubs équivalent (42 contre 45) et mener ses missions à bien. Le budget de fonctionnement de la LNR est également élevé pour une ligue qui va fêter ses 10 années d'existence en 2008 ; celui de la LNH devrait augmenter dans les prochaines saisons grâce à des contrats « média » tout récemment multipliés par 4 (2 M€/an à partir de 2008-2009 contre 575 K€ auparavant).

La part de la masse salariale dans ces budgets de fonctionnement s'étage entre 26% pour la LNB et 44% pour la LNV. Si la faiblesse du budget de cette dernière en constitue la principale explication, il est à noter que **les ratios masse salariale/budget de fonctionnement sont élevés pour les grosses ligues** (39 et 43% pour la LNR et la LFP), qui ont besoin de compétences de plus en plus pointues<sup>2</sup>

### 1.1.2. Les clubs : la Ligue 1 et... le reste du monde

- Montant, évolution et structure des budgets (documents 2,3 et 4)

**Les écarts entre les budgets des clubs professionnels et la domination du football sont encore plus prononcés que pour les ligues.** Avec près de 50 M€ de chiffre d'affaires hors transferts, **les clubs de Ligue 1** présentent un budget en moyenne cinq fois plus élevé que leurs poursuivants immédiats qui sont ... **les clubs de Ligue 2**. La moyenne en Ligue 1 (division 1) était inférieure à 15 M€ en 1995-1996, mais 70% de cette croissance est liée à celle des droits télévisuels, qui représentent désormais 58% des produits de la division (et, du fait de la solidarité entre les 2 divisions, 52% des budgets de Ligue 2). Ceci constitue une dangereuse situation de télé-dépendance dont le football devra nécessairement sortir dans les prochaines années, en s'appuyant sur de nouvelles enceintes susceptibles de favoriser une diversification des revenus.

Les budgets des clubs du **Top 14** sont très proches de ceux de Ligue 2, tant dans leur montant que dans leur évolution depuis le début des années 2000. Néanmoins leur structure est totalement différente, avec près de 50% des produits liés au sponsoring, ce qui, du fait de la dilution de ces recettes entre de multiples acteurs, représente un modèle de développement certainement moins aléatoire que celui du football. **Les budgets du Top 14 ont ainsi été en moyenne multipliés par 3 en six saisons**, avec, notamment, une croissance des recettes de billetterie très significative liée à des affluences qui ont plus que doublé dans le même temps (18% des recettes du Top 14 hors loges et sièges VIP, contre moins de 15% pour l'ensemble des autres divisions, et même 5% ou moins pour les 3 divisions professionnelles de volley-ball et la Ligue féminine de basket). **Les budgets de Pro D2** ont aussi du connaître une croissance significative ces dernières saisons à l'image de la politique de recrutement très ambitieuse de certains clubs (Toulon, Racing...) et sont également abondés pour près de moitié par le sponsoring.

A contrario, **les clubs de Pro A de basket** traversent une longue période de stagnation économique avec un budget moyen d'environ 3,5 M€ qui n'a pas augmenté (en

---

<sup>2</sup> Ceci d'autant plus que ne sont pas pris en compte dans cette masse salariale les activités sous-traitées par les Ligues. Or, si elles négocient désormais leurs droits médias en direct, les grosses ligues font appel à des prestataires renommés dans divers domaines (voir sur ce point la partie 2.1.1.1.3)

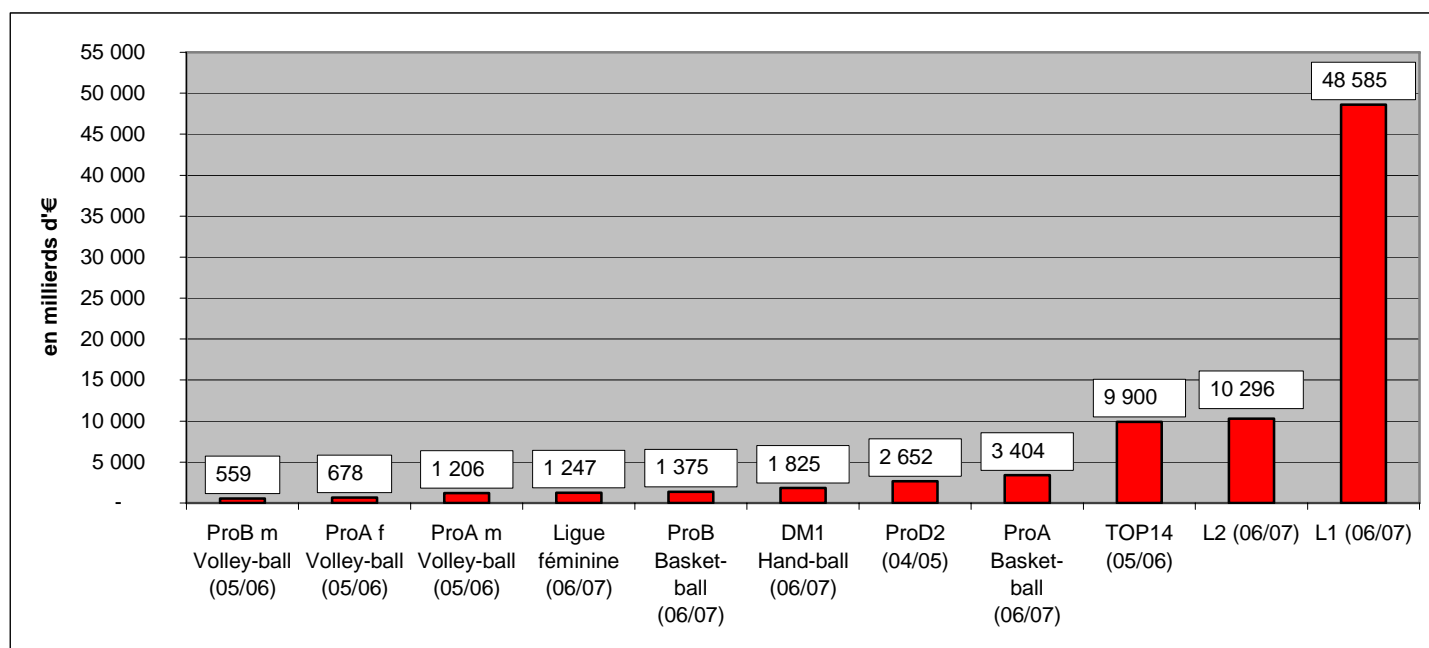
monnaie courante ...) depuis le début des années 90. Si le sponsoring constitue là aussi la principale recette avec 43% des produits, sa part relative est principalement liée à la stagnation des droits télévisuels qui ne font plus l'objet de redistribution aux clubs depuis plusieurs années. Par ailleurs les subventions représentent près d'un tiers des budgets.

**La Pro B de basket-ball** a vu ses recettes s'accroître de 40% au cours des 4 dernières années (1,4 M€ de budget). Toutefois, cette évolution doit être relativisée par la présence de grosses écuries comme Limoges d'une part (effet des montées et descentes sur l'évolution des budgets) et par le fait que les subventions représentent la moitié des budgets des clubs d'autre part.

**Cette prédominance des subventions est également avérée en basket féminin (54%) ainsi qu'en D1 masculine de hand-ball (58%) et surtout en volley-ball** qui présente un taux de subventions compris entre 67% (Pro A masculine et féminine) et 78% (Pro B masculine) ! Pour ces différentes divisions dont le budget moyen est inférieur à 2 M€, voire à 1 M€ (Pro A féminine et Pro B masculine en volley-ball), le sponsoring constitue le 2<sup>e</sup> poste de recettes. Ce sont parmi ces « petites » divisions les clubs de Ligue féminine (38%), et de Pro B de basket (34%), ainsi que ceux de D1 masculine de handball (32%), qui présentent la part des ressources liée au partenariat privé la plus élevée.

**D'une manière générale, les clubs de LFB - qui ont vu leur budget moyen doubler en 7 saisons (1,2 M€ en 2006-2007) et de D1 masculine de handball (+ 43% en 4 saisons), présentent un dynamisme intéressant** comme en témoigne le développement de leurs ressources. Pour le handball, qui a vu ses subventions passer de 67% en 2005-2006 à 58% des produits en 2006-2007, une augmentation des salaires de l'ordre de 30% en 2007-2008 laisse même présager une croissance encore plus significative des budgets sur l'exercice en cours.

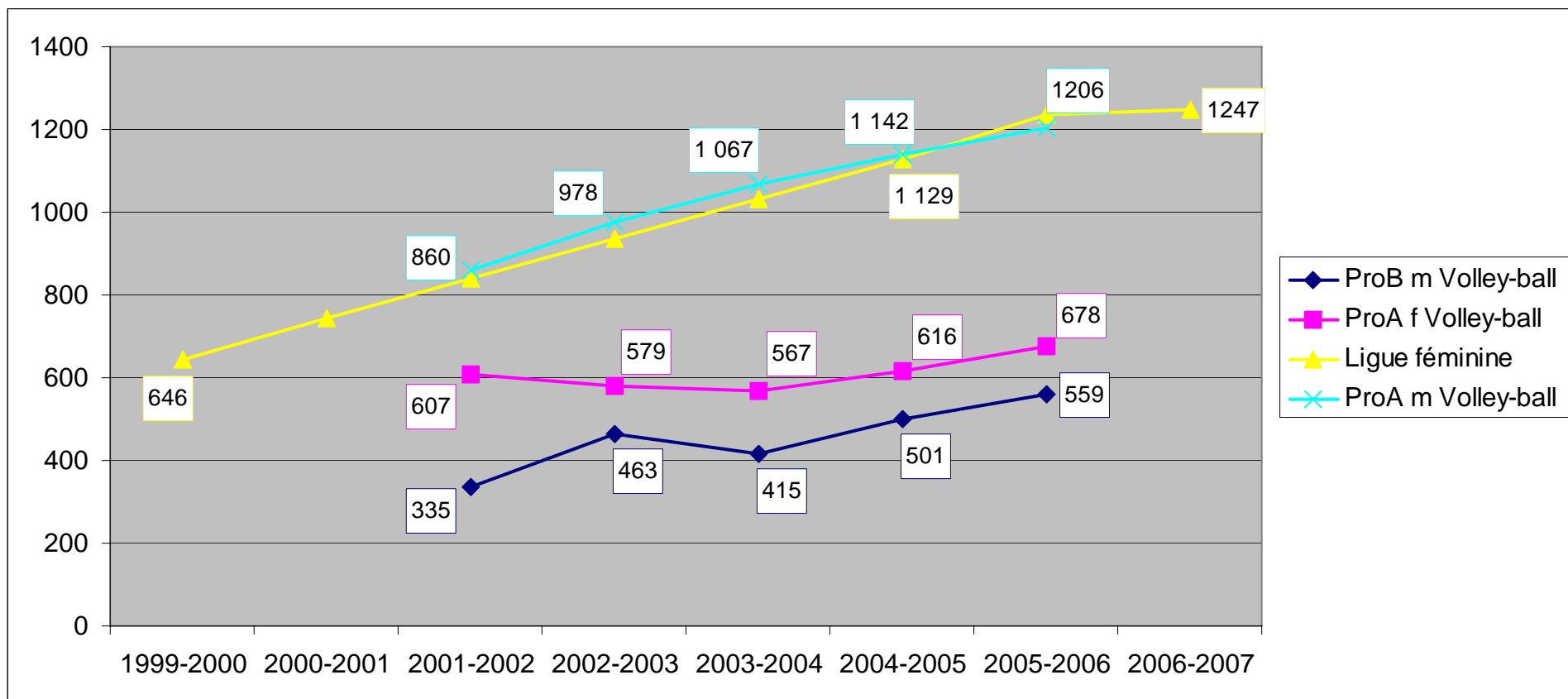
**DOCUMENT 2**  
**BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB**  
**(PRODUITS EN MILLIERS D'EUROS)**



*Source : Ligues. Traitement CDES.*

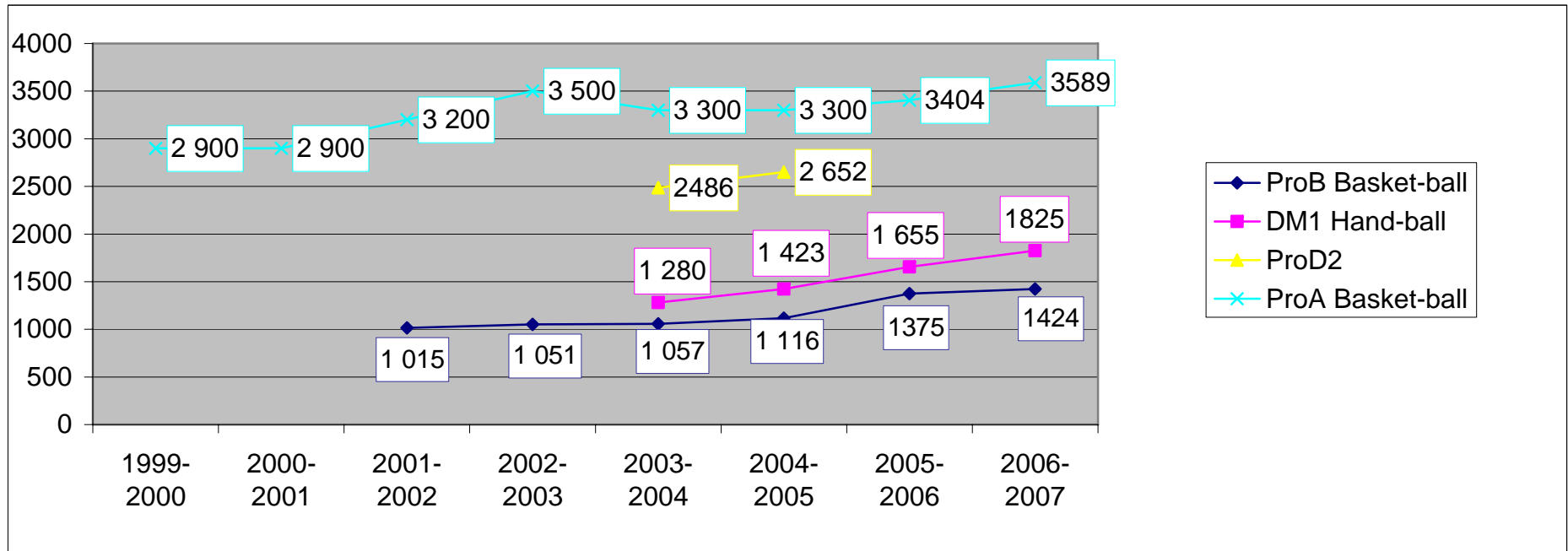


**DOCUMENT 3**  
**EVOLUTION DU BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB (EN MILLIERS D'EUROS)**



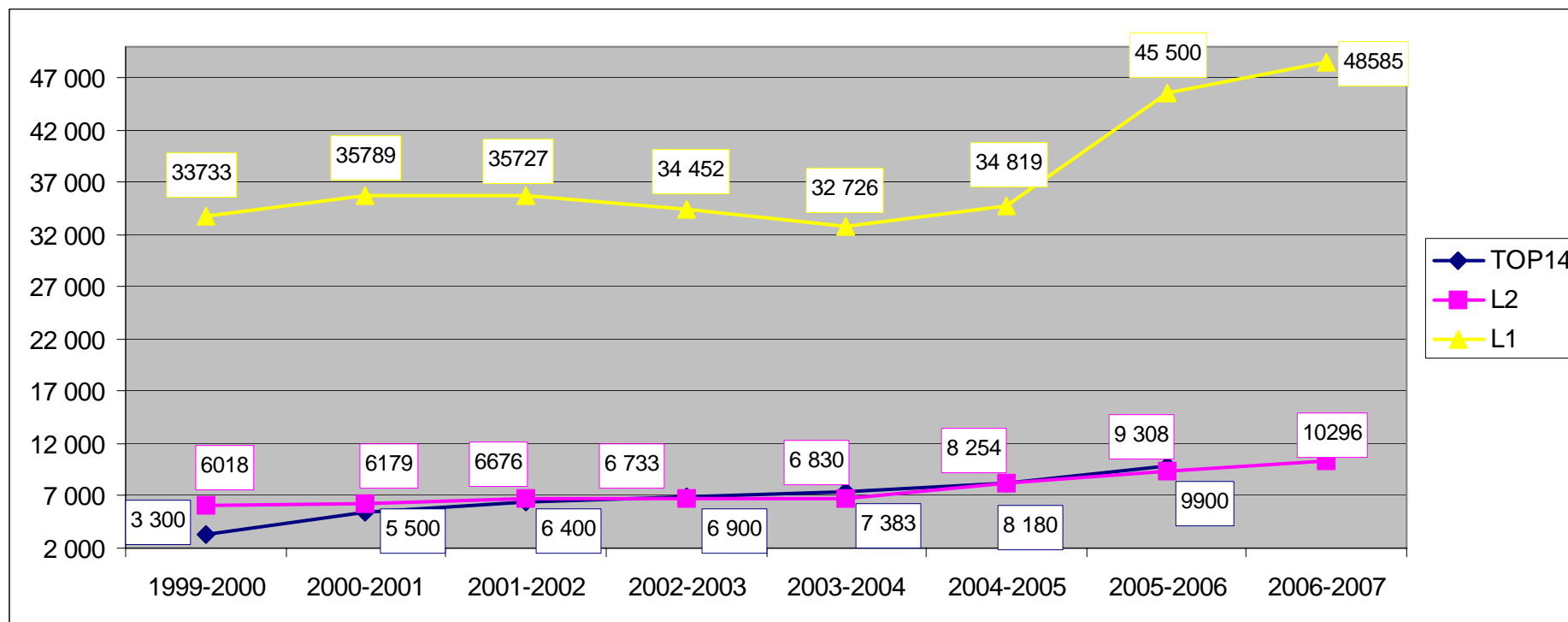
Source : Ligues. Traitement CDES.

**DOCUMENT 3 (SUITE)**  
**EVOLUTION DU BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB**



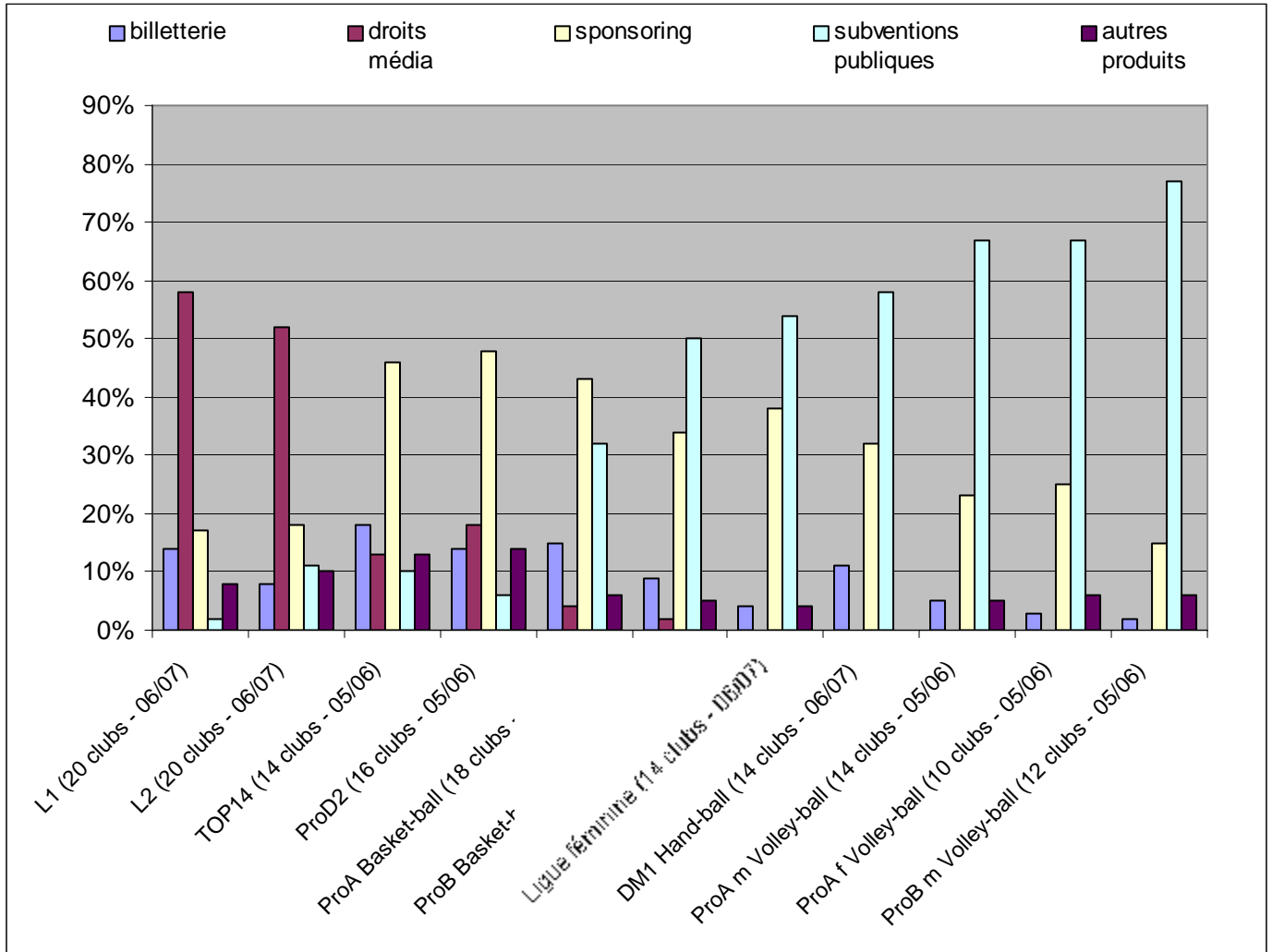
Source : Ligues. Traitement CDES

**DOCUMENT 3 (SUITE)**  
**EVOLUTION DU BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB**



Source : Ligues. Traitement CDES

**DOCUMENT 4**  
**STRUCTURE DU BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRE PAR DIVISION**  
**(EN % DES PRODUITS ; SAISON 2005-2006 OU 2006-2007)**

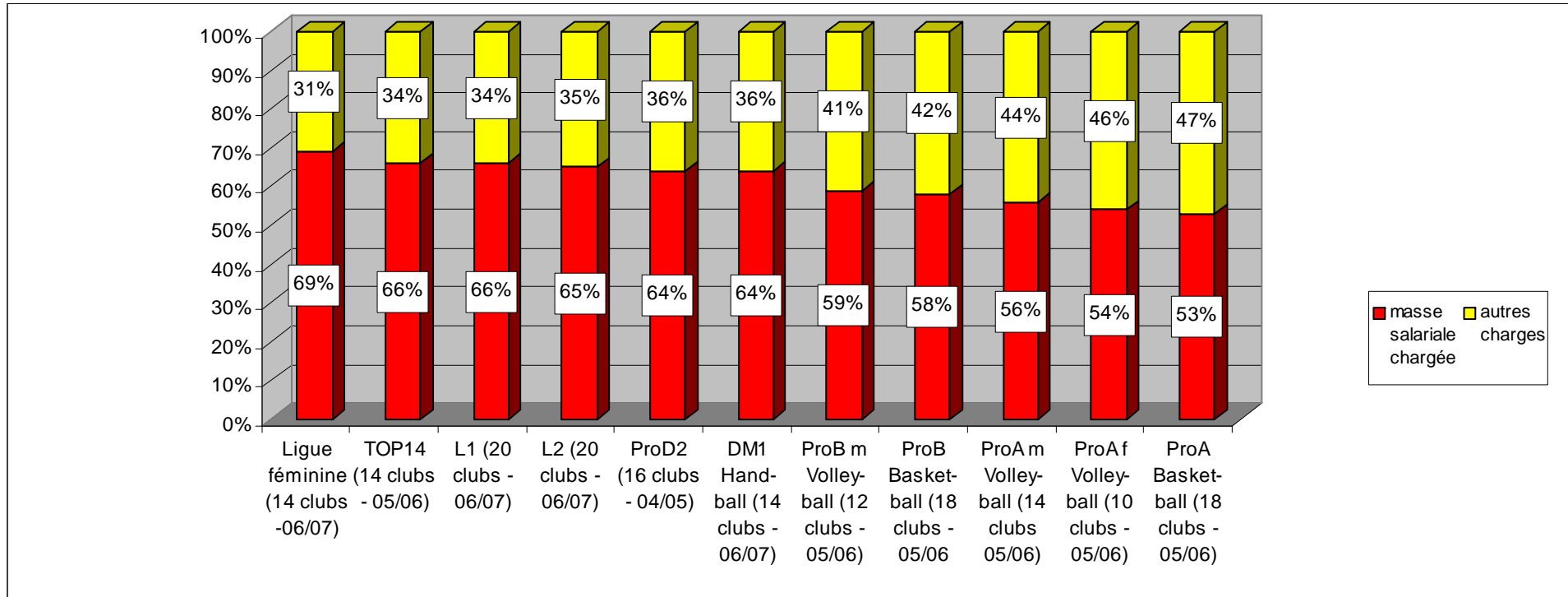


*Source : Ligues. Traitement CDES.*

- **Structure des charges : quelle part pour la masse salariale ? (document 5)**

D'une manière générale, la masse salariale et les cotisations sociales des clubs professionnels représentent l'essentiel de leurs dépenses, ce qui est assez logique dans une « industrie » de main d'œuvre. Ainsi sur les six ligues de sports collectifs étudiées, la part de la masse salariale chargée varie de 53% (Pro A basket-ball) à 69% (LFB) des charges. **Le Top 14 et la Ligue 1 présentent quant à eux un ratio particulièrement élevé (66%)**. Dans la plupart des cas, la part des sportifs professionnels dans cette masse salariale chargée est comprise entre 70 et 80%. On peut penser que ces différents ratios seraient encore supérieurs en dehors de l'intervention des commissions de contrôle de gestion qui sont, dans toutes les disciplines, parfois conduites à prononcer des mesures d'encadrement de la masse salariale de certains clubs.

**DOCUMENT 5**  
**STRUCTURE DU BUDGET/CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION**  
**(EN % DES CHARGES )**



Source : Ligues. Traitement CDES .

- Statuts juridiques des clubs (documents 6 et 7)

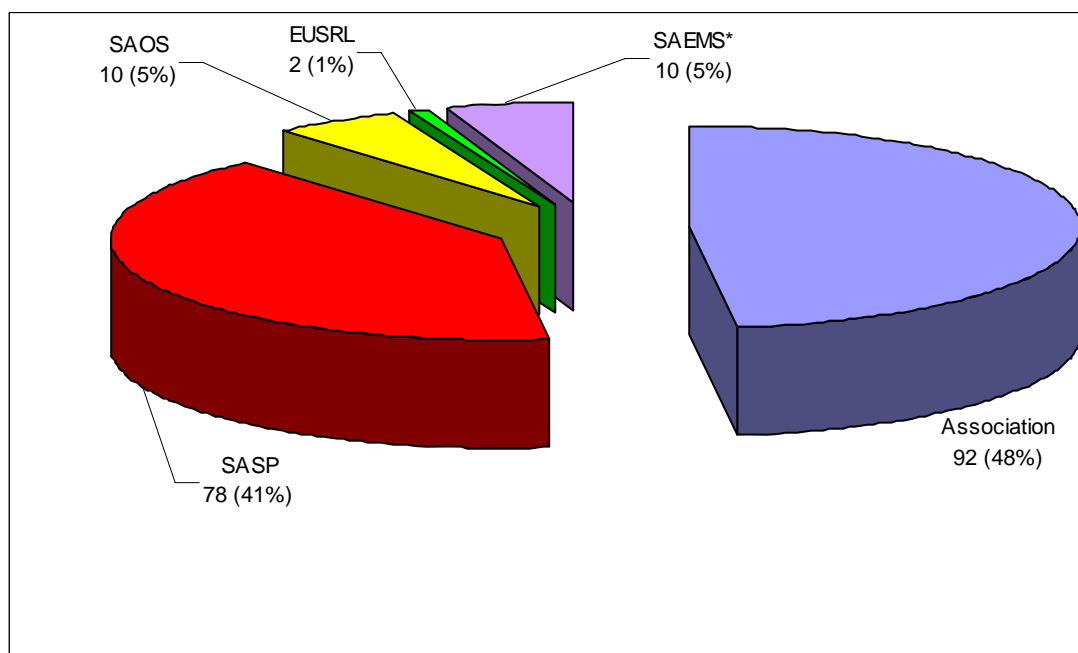
### DOCUMENT 6

#### LES STATUTS JURIDIQUES DES CLUBS PAR DIVISION (SAISON 2007-2008) : DES SITUATIONS TRES DIFFERENCIEES EN FONCTION DES SPORTS

2007-2008	LFB		LFP				LNB				LNH		LNV					LNR				LNA		TOTAL	Part
	Ligue féminine	part	L1	L2	total	part	ProA	ProB	total	part	DM1	part	ProAm	ProAf	ProBm	total	part	Top14	ProD2	total	part	clubs**	part		
Association	12	86%			0	0%	1	13	14	41%	9	64%	13	14	14	41	98%	0	0	0	0%	16	89%	<b>92</b>	48%
SASP	2	14%	19	16	35	88%	7	4	11	32%	2	14%	0	0	0	0	0%	13	14	27	90%	2	11%	<b>79</b>	41%
SAOS	0	0%	1	3	4	10%	2	0	2	6%	1	7%	0	0	0	0	0%	1	2	3	10%	0	0%	<b>10</b>	5%
EUSRL	0	0%	0	1	1	3%	0	0	0	0%	1	7%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	<b>2</b>	1%
SAEMS*	0	0%	0	0	0	0%	6	1	7	21%	1	7%	1	0	0	1	2%	0	0	0	0%	0	0%	<b>9</b>	5%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>

Source : Ligues. Traitement CDES.

## DOCUMENT 7 L'ASSOCIATION TOUJOURS TRÈS PRÉSENTE



Source : Ligues. Traitement CDES.

Si l'association reste majoritaire dans les clubs rattachés aux sept ligues étudiées, il convient toutefois de préciser que la prise en compte des 16 clubs accueillant des athlètes professionnels minore la part globale des sociétés sportives (seulement 2 clubs d'athlétisme en SASP). Néanmoins, même en ne tenant pas compte des clubs d'athlétisme, les associations représentent plus de 40% des clubs rattachés aux six ligues de sport collectif étudiées. Cette situation s'explique bien évidemment par l'encadrement des subventions directes aux sociétés sportives introduit en 2002 par la publication des décrets d'application de la Loi modificative du 28 décembre 1999. Ces textes limitent en effet à un double seuil de 2,3 M€ et surtout de 30% des produits d'exploitation les subventions publiques aux sociétés sportives. D'où la persistance d'une majorité d'associations en volley-ball, handball, basket féminin et, en Pro B masculine, la création d'une société sportive n'étant obligatoire qu'au-dessus de certains seuils budgétaires.

A l'inverse, la quasi-totalité des clubs rattachés à la LNR et à la LFP a créé une société anonyme sportive professionnelle pour la gestion de leur composante professionnelle (avec une association-support gérant le secteur amateur et parfois le centre de formation), statut permettant de distribuer des bénéfices et de rémunérer les dirigeants.

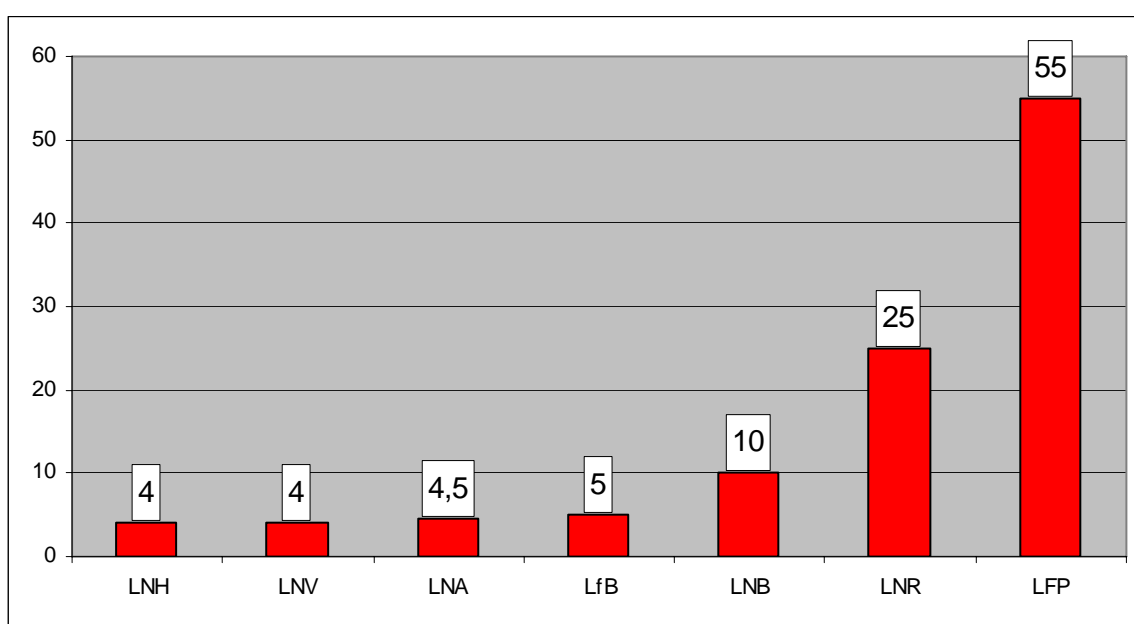
On notera que près de 40% des clubs de Pro A de basket sont toujours constitués en Société anonyme d'économie mixte sportive.

## 1.2. Evaluation du nombre et du type d'emplois dans le sport professionnel

### 1.2.1. L'emploi dans les ligues (dénombrement exhaustif) : une centaine de postes ETP concentrés sur les « grosses » disciplines (doc. 8 et 9)

#### DOCUMENT 8

#### LE NOMBRE D'EMPLOIS ETP PAR LIGUE (1<sup>er</sup> TRIMESTRE 2008) : PRES DES TROIS QUARTS DES SALAIRES POUR LA LFP ET LA LNR



Source : Ligues. Traitement CDES .

Note : Ont été pris en compte dans le total l'ensemble des effectifs affectés à la ligue (stagiaires compris, car les stages sont souvent de longue durée et renouvelés ou recouvrent des emplois liés à une formation par alternance), qu'ils soient rémunérés directement par celle-ci ou par une autre structure (fédération, cadre techniques...).

Les 6 ligues professionnelles étudiées représentent un total de près 110 emplois, dont la moitié pour la seule LFP. 4 parmi elles comptent 5 salariés ou moins, la LNB (10 salariés dont 2 stagiaires) représentant l'intermédiaire entre les « grandes » et « petites » ligues. Il convient de noter les 25 salariés de la LNR qui représentent un effectif particulièrement significatif pour une ligue aussi « jeune » (création en 1998). Les postes rattachés à l'organisation des compétitions sont plus nombreux que ceux portant sur leur développement, notamment pour les « grandes » ligues, mais la distinction n'est pas toujours évidente entre ces deux « métiers » (pour plus de détails, voir les développements de la partie 2.1.1).

En dehors du cas particulier de la LFP (13%), les postes de secrétariat représentent 20 à 25% des salariés, tandis que les grandes ligues disposent d'une direction générale proportionnellement plus réduite du fait d'effectifs globaux plus nombreux.



## DOCUMENT 9

### REPARTITION DES EMPLOIS DES LIGUES PROFESSIONNELLES PAR CATEGORIE : PRIORITE A L'ORGANISATION ET A LA GESTION DES COMPETITIONS

2007-2008	LFB		LFP		LNB		LNH		LNV		LNR		LNA	
	ETP	Part	ETP	Part	ETP	Part	ETP	Part	ETP	Part	ETP	Part	ETP	Part
Direction générale	1	20%	2	4%	0	0%	1	25%	1	25%	2	8%	1	22%
Promotion et commercialisation (développement marketing commercial communication)	2	40%	6	11%	2	20%	1	25%	1	25%	5	20%	1	22%
Organisation (gestion administratif, financier, juridique, sportif)	1	20%	40	73%	6	60%	1	25%	1	25%	13	52%	1,5	33%
Secrétariat	1	20%	7	13%	2	20%	1	25%	1	25%	5	20%	1	22%
TOTAL	5	100%	55	100%	10	100%	4	100%	4	100%	25	100%	4,5	100%

*Source : Ligues. Traitement CDES*

### 1.2.2. L'emploi dans les clubs professionnels<sup>3</sup> : au moins 6 000 équivalents temps plein dont plus de la moitié de sportifs professionnels

#### Précisions méthodologiques relatives à l'évaluation des emplois dans les clubs professionnels (documents 9 et 10)

Par souci d'homogénéité et de rigueur, les partis pris méthodologiques suivants ont régi le dénombrement ou l'évaluation des emplois dans les clubs professionnels :

- Pour les clubs ayant créé une société sportive (soit seulement la moitié de la population étudiée), **nous avons retenu le périmètre consolidé (association + société)**, car les ligues communiquent le plus souvent des budgets consolidés dans les rapports réalisés par les commissions de contrôle de gestion. Par ailleurs, les centres de formation, qui génèrent de plus en plus d'emplois d'encadrement sportif et administratif, sont souvent positionnés dans l'association.

- **Les filiales commerciales des clubs n'ont généralement pas été prises en compte** dans le périmètre étudié, car l'information n'était la plupart du temps pas disponible. Ainsi, par exemple, dans l'étude réalisée par l'Union des clubs professionnels de football (questionnaire auquel ont répondu plus de 90% des clubs), l'Olympique Lyonnais a déclaré moins de 25 salariés administratifs, alors qu'avec ses filiales et sa holding, l'OL compte près de 250 salariés (secteur sportif compris). Un point particulier sur la stratégie de filialisation des grands clubs a toutefois été développé dans la 2<sup>e</sup> partie de l'étude.

- Pour le calcul des emplois en équivalent-temps plein (ETP), les choix méthodologiques suivants ont été faits :

- o **Joueurs** : seuls les professionnels dont les contrats ont été homologués par les ligues ont été pris en compte, à l'exclusion des stagiaires,

<sup>3</sup> Dénombrement ou évaluation suivant les cas

aspirants, apprentis... même si ceux-ci évoluent parfois dans les effectifs professionnels ; chaque joueur professionnel a été pris en compte comme un ETP ;

- **Staff sportif** (entraîneurs, préparateurs physiques, spécialistes vidéos...) : les temps partiels ont été pris en compte en fonction du temps réel de travail lorsque l'information était disponible ; pour le football, ne disposant pas de cette information, nous avons considéré : 1 entraîneur temps partiel = 0,5 ETP ;

- **administratifs** : nous avons valorisé les postes à temps partiel lorsque l'information sur la durée de travail était disponible. En l'absence d'une information suffisante sur la durée de travail dans l'étude réalisée par l'UCPF, les temps partiels n'ont, par contre, pas été pris en compte, pour la Ligue 1 et pour la Ligue 2, pour deux raisons :

- ils correspondent pour l'essentiel à des temps partiels « courts » liés à l'organisation des matchs (billetterie, sécurité, réceptif...);

- la situation n'est pas homogène d'un club à l'autre car les clubs sont de plus en plus nombreux à faire appel à des prestataires en matière de sécurité ou de réceptif (voir le point consacré à l'externalisation dans la partie qualitative).

- **encadrement médical des clubs** : non pris en compte, car là encore les dénombrements ou évaluations opérés par les ligues sont trop hétérogènes : certaines évaluent la réalité de l'encadrement médical des clubs quel que soit le statut de l'intéressé (salarié ou prestataire ; voir ci après le document sur l'évaluation de l'encadrement médical dans le basket et le rugby), d'autres ne dénombrant que les soignants salariés qui ne représentent a priori pas le plus grand nombre.

Les résultats auxquels nous parvenons doivent donc être considérés comme **une évaluation a minima des emplois directs dans le sport professionnel** ne prenant pas en compte les salariés des filiales des clubs, l'encadrement médical, les joueurs en formation, et la plupart des « vacataires » à temps partiel rattachés à l'organisation des rencontres. Il serait intéressant d'évaluer plus finement ces différentes catégories, de même que les emplois indirects liés à l'externalisation de certaines activités (organisation des matchs, mais aussi régie commerciale, conseil juridique ou contentieux ...), mais ceci demanderait une enquête exhaustive sur tous les clubs.

Ces limites étant précisées, **ces résultats sont d'une relative fiabilité car ils reposent pour l'essentiel sur un dénombrement opéré par les ligues** (souvent d'ailleurs à l'occasion de notre enquête) ou par un syndicat d'employeurs dans le cas du football. Seul l'encadrement sportif et administratif du rugby a fait l'objet d'une évaluation sur la base d'un sondage auprès de quelques clubs et de discussions avec des intervenants du secteur.

Compte non tenu de l'encadrement médical, des joueurs en formation, des salariés des filiales des grands clubs et de certains vacataires à temps partiel<sup>4</sup>, **les 190 clubs rattachés aux 7 ligues étudiées représentent un total supérieur à 5 850 emplois équivalent temps plein**. Ce total représente **une moyenne de l'ordre de 30 postes ETP par club**, donnée relativement anecdotique tant les disparités sont grandes entre les disciplines. Ainsi les clubs de Ligue 1 emploient 85 ETP en

<sup>4</sup> voir note méthodologique ci-dessus

moyenne quand les clubs de Pro A féminine et de Pro B masculine de volley-ball ont des effectifs inférieurs à 12 ETP. Le football représente à lui seul près des trois quarts du total, proportion qui serait même largement supérieure en prenant en compte les filiales commerciales des clubs, d'autant plus que la stratégie de filialisation concerne principalement les grands clubs de cette discipline<sup>5</sup>.

**Les joueurs professionnels représentent plus de la moitié de l'ensemble**, soit près de 3 200 contrats homologués par les 6 ligues étudiées. S'ils représentent moins de 50% des effectifs en football (hors National), ils sont majoritaires dans toutes les autres disciplines. Leur salaire est logiquement proportionnel au développement économique de la discipline, de la division et du club concernés. Le nombre moyen de joueurs par club dépend avant tout des règles techniques de la discipline. **C'est ainsi fort logiquement le rugby qui présente les effectifs de joueurs les plus nombreux** avec plus de 30 joueurs tant en Top 14 qu'en Pro D2. De même, la différence entre le nombre de joueurs employés par les clubs de Ligue 1 et les 5 clubs professionnels de National en football est proportionnellement réduite par rapport aux écarts budgétaires entre ces deux divisions (28,7 contre 20). Selon le même principe, les clubs de division 1 de handball sont, derrière le rugby et le football, les plus « gros » employeurs de sportifs professionnels quand **les clubs de basket-ball et de volley-ball comptent logiquement entre 8 et 11 contrats par division**.

Avec 17% du total<sup>6</sup>, **l'encadrement sportif** s'est fortement densifié, professionnalisé et diversifié au cours des dernières saisons. On assiste ainsi à la systématisation du recours à des entraîneurs adjoints, postes de plus en plus souvent distincts des « coaches », à des joueurs en formation, ou à la création de nouveaux métiers à part entière dans les grands clubs professionnels de rugby et de football (préparateurs physiques, assistants vidéo...) <sup>7</sup>. **Si le nombre de joueurs influe sur le nombre de cadres sportifs, c'est avant tout le développement économique qui semble constituer la variable discriminante**. Ainsi les clubs de Ligue 1 comptent en moyenne plus de 18 cadres sportifs en ETP contre trois fois moins pour le rugby<sup>8</sup>. A l'opposé, les clubs de Pro A féminine et de Pro B masculine de volley-ball comptent moins de 2 ETP liés à l'encadrement sportif.

**Les emplois non sportifs représentent près de 30% de l'ensemble**, soit un total de l'ordre de 1 650 emplois ETP. Si la moyenne par club est légèrement inférieure à 9, les « administratifs » constituent la catégorie d'emploi où les disparités sont le plus marquées. Sans même tenir compte de ses filiales ou des vacataires employés les jours de match, **un club de Ligue 1 compte près de 40 administratifs contre 1,1 pour un club de Pro A féminine de volley-ball**. On notera enfin le cas des clubs de Pro A de basket qui, avec 32% des effectifs ETP, arrivent en deuxième position quant à la part des administratifs, juste derrière la Ligue 1, mais devant la Ligue 2<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Voir la partie 2.1.2.3 consacrée à l'externalisation et à la filialisation des activités des clubs.

<sup>6</sup> Si les joueurs en formation ne sont pas pris en compte dans l'évaluation leurs coaches le sont proportionnellement à leur durée de travail.

<sup>7</sup> Voir pour plus de détails la partie 2.1.2.1.3.

<sup>8</sup> Rappelons que les staffs sportifs et administratifs des clubs de Top 14 et Pro D2 ont fait l'objet d'une évaluation.

<sup>9</sup> Compte non tenu des administratifs des clubs d'athlétisme qui ne se consacrent pas majoritairement au seul suivi des athlètes professionnels licenciés dans ces clubs.

**DOCUMENT 10**  
**REPARTITION DES EMPLOIS PAR CATEGORIE : QUELLE PART RELATIVE**  
**POUR LES SPORTIFS PROFESSIONNELS , L'ENCADREMENT SPORTIFS**  
**ET LES EMPLOIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX ?**

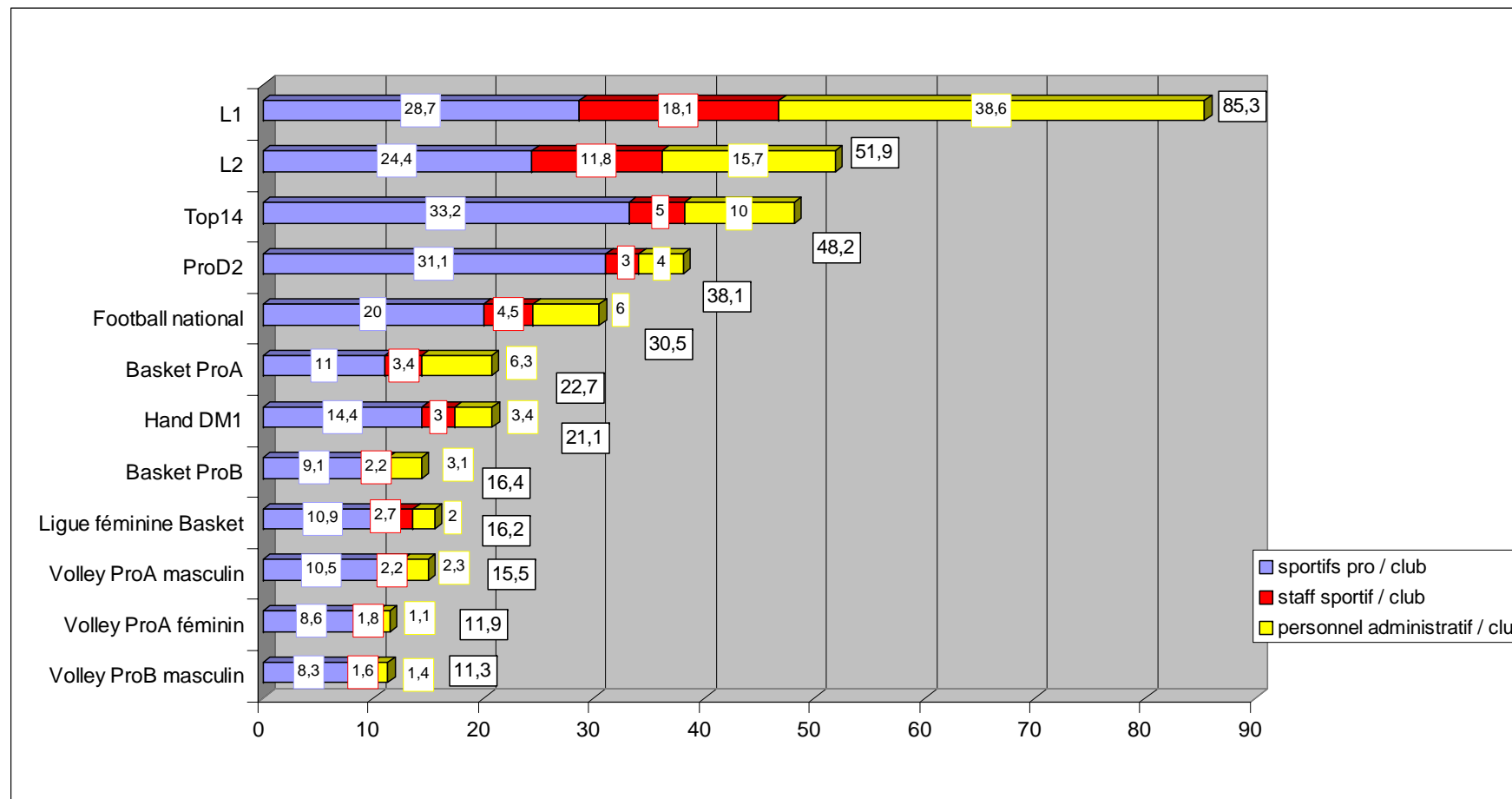
Sport	Championnat	Nombre de clubs	Nombre de clubs	Sportifs professionnels	Encadrement sportif	Emplois administratifs et commerciaux	Total
football	L1	20	total	573	362	771	1706
			part	34%	21%	45%	100%
	L2	20	total	487	236	314	1037
			part	47%	23%	30%	100%
	national*	5	total	100	22	30	152
			part	65%	14%	20%	100%
rugby	Top14	14	total	465	70	140	675
			part	69%	10%	21%	100%
	proD2	16	total	498	48	64	610
			part	82%	8%	10%	100%
basket	ProA	16	total	164	54	101,5	319,5
			part	51%	17%	32%	100%
	ProB	18	total	176	40	56	272
			part	65%	15%	21%	100%
basket	ligue féminine	14	total	123	31	23	177
			part	69%	18%	13%	100%
hand-ball	DM1	14	total	201	42	47	290
			part	69%	14%	16%	100%
volley	ProAm	14	total	147	31	32	210
			part	70%	15%	15%	100%
	ProAf	14	total	121	25	16	162
			part	75%	15%	10%	100%
	proBm	14	total	116	22	19,5	157,5
			part	74%	14%	12%	100%
athlétisme	athlétisme	18	total	24	20	40	84
			part	29%	24%	48%	100%
TOTAL				3195	1003	1654	5852
%				54,6%	17,1%	28,2%	

\* clubs professionnels évoluant dans le championnat national régi par la FFF.  
 En jaune = estimations.

*Source : Ligues, UCPF. Traitement CDES*

## DOCUMENT 11

### NOMBRE MOYEN D'EMPLOIS PAR CLUB (\*) : SEULEMENT TROIS DIVISIONS AU-DESSUS DE 10 ETP PAR CLUB HORS SPORTIFS PROFESSIONNELS



(\*) hors médical

Source : Ligues. Traitement CDES

## DOCUMENT 12

### RECENSEMENT DE L'ENCADREMENT SOIGNANT EN BASKET MASCULIN ET EN RUGBY (MOYENNE PAR CLUB EN DISTINGUANT LES 4 DIVISIONS)

sport	basket-ball				rugby			
Championnat	ProA		ProB		Top14		proD2	
clubs	16,0	moyenne par club	18,0	moyenne par club	14,0	moyenne par club	16,0	moyenne par club
médical	32,0	2,0	36,0	2,0	56,0	4,0	67,0	4,2
total	68,0				123,0			

Source : Ligues. Traitement CDES.

Note : nous livrons l'information relative à l'encadrement soignant pour ces deux disciplines, car le recensement opéré par la LNB et la LNR ne se limite pas au personnel salarié, mais prend en compte les travailleurs indépendants rémunérés par des honoraires. Ce ne sont pas par contre nécessairement tous des emplois à temps plein.

## 2. APPROCHE QUALITATIVE : ELÉMENTS D'ANALYSE

### *Préambule : un secteur d'activité d'une grande hétérogénéité*

Il est particulièrement délicat de décrire l'emploi dans le sport professionnel d'une manière globale, tant ce secteur d'activité est caractérisé par une **grande hétérogénéité tenant pour l'essentiel aux écarts très significatifs de développement économique** des différentes disciplines et/ou des différentes structures employeurs. Cette hétérogénéité, quantitativement décrite dans la première partie de cette étude, constitue bien évidemment un élément déterminant quant à la réalité de l'emploi, de l'accès à la formation de toutes les catégories d'employés et de la reconversion des sportifs professionnels. Elle se manifeste à deux niveaux :

- **hétérogénéité entre les disciplines** : avec près d'1,2 milliards d'euros en 2006-2007, le chiffre d'affaire des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 de football représente à lui seul près de 4 fois plus que celui de l'ensemble des autres clubs professionnels français rattachés aux ligues de sports collectifs étudiées dans cette monographie (rugby, basket masculin et féminin, handball, volley-ball masculin et féminin, soit 9 divisions). Dit autrement, la Ligue 1 et la Ligue 2 représentent plus de 77% du chiffre d'affaires (C.A.) des compétitions de clubs gérés par ces ligues (d'un poids total d'1,53 milliards d'euros)
- **hétérogénéité entre les structures employeurs** : ces disparités se manifestent par un niveau de développement et d'emploi très disparate entre ligues et clubs représentant les différents sports professionnels, mais aussi au sein d'une même discipline, voire d'une même compétition.

## 2.1 L'emploi

### 2.1.1 L'emploi dans les ligues, comparable à la situation de PME du secteur tertiaire à forte valeur ajoutée

L'essentiel de l'emploi dans le sport professionnel est logiquement concentré dans les clubs et leurs éventuelles filiales (plus de 98% des emplois directs) plus que dans les ligues qui n'emploient directement ni sportifs professionnels, ni encadrement sportif. Pourtant, la qualité de la stratégie mise en place par celles-ci constitue bien souvent un (le ?) paramètre discriminant quant à la capacité d'une discipline à se développer économiquement, et donc à créer des emplois. C'est donc au moins autant d'un point de vue qualitatif que quantitatif qu'il convient de décrire l'emploi dans ces ligues. Néanmoins les aspects quantitatifs et qualitatifs se recoupent nécessairement : comme pour les clubs, mais aussi pour des entreprises classiques, **le nombre d'emplois influe fortement sur les caractéristiques de ceux-ci** (niveau de responsabilité, de qualification, degré de spécialisation ou de polyvalence...). Ainsi, il se dégage **deux catégories** de ligues professionnelles :

- **les ligues « riches », aux effectifs comportant plusieurs dizaines de permanents** : au début de l'année 2008, la LFP compte 55 salariés ETP et la LNR 25. Ces ligues, qui ne sont pas obligatoirement les plus anciennes (la Ligue nationale de rugby n'a ainsi été créée qu'en 1998), gèrent les disciplines les plus médiatiques ;
- **les ligues plus modestes, dont les effectifs sont inférieurs ou égaux 10 salariés ETP**, et même, à une exception près (la LNB avec 10 salariés) à 5 permanents ou moins. Ces ligues sont souvent « jeunes » (la LNH a été créée en 2004, la LNA en 2007) et/ou souffrent d'une relative absence de développement économique de leurs clubs<sup>10</sup>.

On rappellera enfin que **les ressources d'une ligue, et donc sa capacité à employer, sont liées au niveau de développement économique et médiatique de son sport, et à la valeur, mais aussi au périmètre, des droits audiovisuels et marketing** qu'elle est conduite à commercialiser. Cette commercialisation mutualisée relève soit d'une disposition législative et réglementaire (les droits d'exploitation audiovisuels en direct et en léger différé sont commercialisés par les ligues), soit d'une stratégie particulière (cas du programme marketing de la LNR). Cette partition des droits audiovisuels et marketing entre ligues et clubs impacte également, au-delà du nombre, le type d'emplois directs (services marketing plus étoffés) et indirects (prestataires de services tels les sociétés de marketing sportif, les avocats...) que l'on trouve dans les ligues.

---

<sup>10</sup> C'est le cas du basket masculin avec un budget moyen en Pro A de 3,4 M€, qui n'a pas augmenté, en monnaie courante depuis 15 ans (ce qui implique une réduction significative du « pouvoir d'achat » des clubs en monnaie constante). De même, le volley-ball, quoique pour l'heure toujours relativement compétitif à l'échelle européenne, montre des signes d'essoufflement économique, à l'image du non-renouvellement en 2006-2007 de son contrat télévisuel avec Eurosport.

### 2.1.1.1. Postes et compétences : un niveau de spécialisation logiquement proportionnel à la taille des ligues

#### Les différents métiers des ligues professionnelles

En tant qu'organisateur juridique<sup>11</sup> de spectacle sportif, le rôle des ligues s'articule autour de deux métiers :

- **une mission traditionnelle, « historique », liée à l'organisation sportive, administrative et juridique des compétitions** : calendriers, désignation d'arbitres, réglementation, procédures disciplinaires... Le système de compétition (format de compétition, nombre d'équipes) a une incidence sur l'intérêt et donc sur le potentiel économique des compétitions, ce qui confère une grande importance à ces missions ;
- **une mission plus marketing, « moderne », liée à la promotion et à la commercialisation de ces compétitions**, ce qui recouvre notamment la commercialisation de la part centralisée des droits d'exploitation des compétitions (droits médias, voire marketing) et la régulation économique des compétitions par le biais de la redistribution des ressources issues de celle-ci. Mais, si cet aspect est essentiel, tout particulièrement en football et en rugby, la mission marketing des ligues professionnelles dépasse la seule commercialisation des droits ; la qualité du projet de développement mis en œuvre par la Ligue, en imposant par exemple obligations ou restrictions aux clubs en matière publicitaire, mais aussi et surtout en constituant des centres de ressources et de compétences<sup>12</sup> pour les clubs, est souvent décisive et favorise le retour d'expérience par des échanges réguliers entre ceux-ci (réunion régulière des responsables marketing et communication à la LNR par exemple).

Tant au plan national qu'international, l'histoire du sport professionnel semble démontrer que des ligues fortes, en ressources humaines comme dans d'autres domaines<sup>13</sup>, constituent une condition nécessaire au développement économique, et donc à la compétitivité sportive, des différentes disciplines. Ceci implique des effectifs suffisants et compétents : le ratio budget de fonctionnement ligues<sup>14</sup>/ budget cumulé des clubs gérés apparaît de ce point de vue comme un bon indicateur des moyens financiers (et donc humains) dont bénéficie la Ligue au regard du développement de sa discipline.

---

<sup>11</sup> Les ligues sont, du fait d'une délégation de compétences fédérale relative à l'organisation et à la promotion des championnats professionnels, les organisateurs juridiques de ceux-ci. Les organisateurs matériels sont les clubs évoluant à domicile pour l'essentiel des matchs. Les ligues peuvent également être organisateurs matériels de quelques rencontres phares seules ou avec la fédération (finale de la Coupe de la Ligue en football, All Star Game et finales des championnats en basket masculin, Open LFB et finale en basket féminin...). Elles s'entourent alors de prestataires ou délèguent même parfois la globalité de l'organisation (cas du All Star Game dont l'organisation est déléguée par la LNB à Nike qui s'appuie sur une société de marketing sportif prestataire, Sport Plus Conseil)

<sup>12</sup> Cf. focus sur le service stades de la LFP

<sup>13</sup> Cf. dans la partie 3, consacrée aux enseignements, le point sur la gouvernance des ligues

<sup>14</sup> Hors redistribution des droits TV et marketing et coûts éventuels d'arbitrage ; voir début de la partie 1 pour l'explication de ce choix méthodologique.



## DOCUMENT 13

### RATIO BUDGET DE FONCTIONNEMENT LIGUES/ BUDGET CUMULE DES CLUBS GERES

en milliers d'€	CA cumulé ensemble des clubs	budget de fonctionnement de la Ligue	budget de fonctionnement Ligue / CA cumulé ensemble des clubs
LNV	30367	430	1,42%
LNH	29073	600	2,06%
LFP	1177618	15100	1,28%
LNB	85851	2300	2,68%
LNR	145012	4210	2,90%

Source : Ligues. Traitement CDES.

La comparaison de ces ratios a surtout un sens lorsque les disciplines ne sont pas trop éloignées en termes de développement économique. Ainsi, il serait certainement inexact d'affirmer que les moyens mutualisés au niveau de la Ligue par le volley-ball professionnel sont supérieurs à ceux du football. Par contre les ratios relativement élevés pour le rugby et le handball correspondent à une réalité ressentie dans les entretiens qualitatifs.

Le ratio du basket masculin est également élevé, mais il est très certainement surestimé (prise en compte des échanges marketing ne faisant pas l'objet d'échanges financiers), comme semble le démontrer une masse salariale ne représentant que 26% du budget de fonctionnement (de 33% à 44% pour les autres ligues). Néanmoins la LNB a doublé ses effectifs au cours des dernières années mais les permanents sont plus affectés à l'organisation des compétitions qu'à leur développement

Enfin, la faiblesse du ratio de la LFP est certainement liée à un effet de taille (d'autant plus que la masse salariale représente 43% du budget de fonctionnement), mais signifie aussi que la LFP pourrait aller encore plus loin dans la mutualisation des moyens au niveau d'une ligue qui négocie des droits audiovisuels abondant pour plus de moitié les budgets de Ligue 1 et Ligue 2.

#### LFP et LNR : des « têtes chercheuses » ?

Même si le premier métier d'une ligue demeure l'organisation des compétitions, sa mission marketing prend sans aucun doute de plus en plus d'importance, car elle favorise le développement économique des clubs, et donc leur compétitivité sportive, notamment au plan international (notion de cercle vertueux économique-sportif<sup>15</sup>). Cette tendance influe fortement sur l'évolution des ressources humaines des ligues les plus développées :

---

<sup>15</sup> De bons résultats sportifs conduisent souvent à un développement des ressources qui permet de recruter de meilleurs joueurs (et de structurer le club), ce qui conduit généralement à une amélioration de la compétitivité sportive (et économique), schéma que se décline à un double niveau national et européen. La domination économique-sportive des clubs de football anglais en Europe constitue une véritable démonstration de ce « double cercle vertueux », alors que l'exemple du basket français s'apparente plutôt au « cercle vicieux »

- près des trois-quarts de l'effectif, soit environ 40 personnes sur 55 salariés sont titulaires d'un niveau de diplôme d'au moins Bac + 4/Bac + 5 au sein **de la Ligue de Football Professionnel**<sup>16</sup>, que le directeur administratif et financier, chargé des ressources humaines, qualifie de « tête chercheuse ». Le coût global par salarié est ainsi presque 2 fois plus élevé que dans les autres ligues, ce qui témoigne certainement d'un haut-niveau de compétences et de responsabilités<sup>17</sup>. La réalité actuelle du football professionnel oblige ainsi par exemple la LFP à être en pointe sur les évolutions incessantes du secteur des médias. Or, même si elle fait appel à différents conseils pour affiner sa stratégie et boucler ses appels d'offres (le cabinet d'avocat Clifford Chance est très étroitement associé aux appels d'offres audiovisuels de la LFP), il est essentiel que certains de ses propres salariés, tant au plan juridique que marketing, centralisent, « digèrent » et utilisent la masse d'information quotidiennes se rattachant à ce domaine. Ce haut-niveau de compétences est également requis dans d'autres domaines juridiques (affaire disciplinaires, commerciales, prévention des contentieux...), mais aussi en matière financière ou informatique (4 salariés, dont 3 cadres, sont rattachés à la seule DNCG) ou informatique. Sur ce dernier point, la LFP a mis en place depuis plusieurs années un système d'information généralisé qui lui permet notamment de communiquer plus facilement avec les clubs, par exemple en matière d'homologation des contrats de joueurs, mais aussi de ne pas avoir à refaire plusieurs fois le travail. Ainsi par exemple, le site de la LFP qui draine 1,2 millions de visiteurs par mois ne fonctionne qu'avec deux salariés (un webmaster et un rédacteur), avec la seule partie liée à la réalisation technique du site sous-traitée. Avec 21 salariés, la direction des activités sportives est la plus fournie avec la direction administrative et financière. L'organisation de la Coupe de la Ligue en est certainement partiellement la cause. Mais le fait que soient rattachées à cette direction le service stades<sup>18</sup> et le service juridique (avec d'une part des problématiques de discipline et de sécurité spécifiques au football, mais aussi des enjeux commerciaux nécessitant des ressources juridiques internes en tant qu'interlocuteur des différents cabinets) explique aussi le nombre important de salariés de cette direction. La proportion de salariés visiblement positionnée sur des missions de développement peut paraître peu élevée (6 personnes, soit 11% des effectifs globaux, dans les directions marketing/médias et communication), mais ce ratio est trompeur car il est minoré par le fait que la direction des activités sportives soit fortement investie en la matière (service stades, juriste spécialisé en droit des affaires...).
- Bien que créée beaucoup plus récemment, **la Ligue nationale de rugby** semble s'être engagée sur une voie comparable à la LFP quant aux effectifs

---

<sup>16</sup> On trouve notamment à la LFP 5 diplômés de l'ESSEC, 2 de l'Edhec de Lille, 8 titulaires d'un DESS en droit ou droit du sport, des informaticiens de haut-niveau...

<sup>17</sup> Cf. document 14

<sup>18</sup> Cf. focus dédié

(25 salariés, ce qui est considérable pour une ligue aussi jeune (10 ans en 2008) mais aussi au niveau de compétences et de diplômes requis. La proportion de diplômés Bac + 4/Bac +5 est également forte (environ la moitié des effectifs). Avec plus de 20% des emplois, la part apparente consacrée aux activités de développement est significativement supérieure à celle observée à la LFP, ce qui s'explique certainement par deux raisons :

- avec un triplement des budgets en 6 saisons (10 M€ de moyenne en Top 14 en 2005-2006 contre 3,3 M€ en 1999-2000), la croissance globale de la discipline (également favorisée par la Coupe du Monde 2007) est impulsée et accompagnée par la Ligue. La LNR a, par exemple, équipé il y a quelques années ses clubs d'un système de panneautique rotative, qui devrait être remplacé la saison prochaine en Top 14 par un système de nouvelle génération (panneautique LED) toujours financé par elle.
- Par ailleurs, au-delà de la commercialisation des droits « média », la LNR est la ligue de sport collectif<sup>19</sup> qui a développé, à ce jour, le programme de marketing mutualisé portant sur les championnats le plus rentable avec 12,5 M€ de recettes en 2007-2008, soit un doublement en deux saisons. En dehors d'un accord particulier avec Orange, officiellement partenaire-titre de la Ligue 1 et de la Ligue 2, la LFP concentre ses efforts sur les droits TV - 58 % du budget des clubs de Ligue 1 en 2006-2007 et 52% de ceux de Ligue 2. Elle n'a développé de programme marketing que sur la Coupe de la Ligue (compétition qui génère tout de même 18 M€ de recettes, droits audiovisuels compris).

Pour autant, la recherche de partenaires est externalisée<sup>20</sup> et la LNR n'assume pas directement la mission de prospection commerciale. Le poste de directeur du marketing n'a pas été pourvu de manière stable au cours des dernières années, mais la LNR vient de recruter un responsable du développement (en provenance du Consortium du Stade de France), et prévoit d'embaucher prochainement un responsable du marketing. De plus, le fait que la stratégie marketing soit pilotée directement par le directeur général, et bénéficie de l'investissement important de son président, paraît significatif, au-delà même de la proportion des postes visiblement rattachés à des missions de développement, de l'importance donnée par la Ligue à ces dernières.

---

<sup>19</sup> La LNA est un cas particulier avec 1,5 M€ de budget provenant intégralement de partenaires commerciaux (1M€ pour le seul groupe Lagardère), mais redistribués à 90% (50% pour les athlètes, 40% pour les meetings)

<sup>20</sup> voir plus loin la partie consacrée à l'externalisation

**DOCUMENT 14**  
**COUT ANNUEL PAR EMPLOYE**  
**(RATIO MASSE SALARIALE CHARGEE/NOMBRE D'EMPLOIS ETP ; EN MILLIERS D'EUROS)**

en k€	masse salariale chargée	ETP	Coût salarial annuel par salarié
LFP	6 500	55	118
LNB	600	10	60
LNH	200	3	67
LNR	1 650	25	66
LNV	190	4	48

Source : Ligues. Traitement CDES.

*Note : ce coût annuel par employé, prenant en compte l'ensemble des charges est un indicateur à prendre avec une certaine prudence. Il permet de donner un ordre de grandeur, mais pas véritablement ensuite de parvenir à un salaire net moyen (taux de charges différents suivants les structures, prise en compte variable des stagiaires...)*

### Les autres ligues souvent monopolisées par la gestion quotidienne des compétitions

« Toutes les ligues ont une charge de travail comparable sur leur premier métier qui est d'assurer la bonne organisation de compétitions sportives ; c'est donc le nombre de salariés qui dicte leur capacité à s'investir dans un véritable projet de développement de leur discipline »<sup>21</sup>. Cette déclaration est d'autant plus intéressante qu'elle émane d'un cadre dirigeant présent à la LNR depuis sa création en 1998 et ayant donc connu les différentes étapes de la vie d'une institution dont les effectifs ont évolué de manière progressive et régulière. La dichotomie entre les effectifs de la LNR et de la LFP d'une part et les autres ligues d'autre part est frappante. Mais au sein de ce deuxième ensemble, certaines ligues, à l'image de la LNH ou la LNA, sont particulièrement jeunes et peuvent se développer dans les prochaines années, alors que la LNV et la LNB sont dotées de la personnalité juridique depuis 1987 (commission fédérale auparavant) :

- avec 10 salariés, **la Ligue Nationale de Basket** a quasiment doublé son personnel permanent en quelques années après être resté « bloquée » à un effectif maximal de 5 personnes pendant une quinzaine d'années. Le niveau global de qualification est particulièrement élevé avec 6 Bac +4/5, tous en début de carrière, voire en formation en alternance. L'accent a notamment été mis sur le sportif avec la création ou le renforcement d'événements (All Star Game et finales Pro A et Pro B à Bercy, Semaine des As), qui jalonnent désormais la saison. Malgré ces éléments positifs, la LNB semble plus tournée vers l'administration juridique, financière et sportive de ses compétitions (16 clubs en Pro A et 18 clubs en Pro B) que vers un véritable développement. La volonté politique de favoriser le développement des clubs professionnels semblait incarnée par le Projet de

<sup>21</sup> Directeur Général adjoint de la LNR

Superligue, qui prévoyait à l'horizon 2009-2010 de réduire le format de la Pro A à 14 clubs avec un cahier des charges exigeant, notamment en termes de capacité d'enceinte (5000 places au minimum dans un premier temps). Le décret du 22 février 2006, ne permettant plus aux ligues « *d'imposer, en matière d'équipements sportifs, des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial* », est cependant incompatible avec une telle exigence, qui constituait la pierre angulaire de ce projet, comme en atteste le recrutement d'un salarié en grande partie dédié à la problématique des enceintes (la LNB étant à ce jour la seule avec la LFP à avoir pris une telle initiative). Mais si cette évolution réglementaire était prévisible et n'a peut-être pas été suffisamment anticipée<sup>22</sup>, elle a constitué un coup d'arrêt au développement du basket professionnel dont les clubs connaissent une longue période de stagnation budgétaire et une détérioration inquiétante de leur compétitivité sportive. Ils ont aujourd'hui du mal à s'accorder sur un nouveau projet comme en attestent les débats relatifs à un retour à 18 clubs en Pro A il y a quelques mois, alors que la tendance était plutôt à la réduction de l'élite. L'emploi à la Ligue a donc atteint un maximum « à droits TV constants ». En effet seule une augmentation de ceux-ci, qui arrivent à échéance en juin 2009, pourrait permettre de continuer à renforcer les effectifs, notamment en matière de marketing et de communication (seulement un responsable du marketing et un webmaster, spécialisé avant tout dans les statistiques actuellement). Or le contrat est commun avec celui des équipes nationales et prioritairement négocié par la fédération (1,4 M€ pour la LNB sur un total de 2 M€). La LNB développait par ailleurs un programme de marketing autour des matchs télévisés dans les années 1990, en s'appuyant d'abord sur un prestataire de services, puis sur une structure spécifiquement créée à cet effet (GIE Basket Pro). Mais ses recettes ont depuis très fortement diminué, la LNB ayant progressivement perdu ses sponsors les uns après les autres. Ces différents éléments font que la LNB ne maîtrise plus totalement son développement et donc sa politique d'emploi, une diminution des droits TV pouvant même laisser envisager une réduction des effectifs, qui ne serait pas nécessairement favorable à la relance économique et sportive du basket professionnel.

- **La Ligue féminine de Basket** constitue une ligue particulière dans la population étudiée puisqu'elle est la seule à ne pas être dotée de la personnalité juridique. Créée en 1998, elle fait cependant preuve d'un certain dynamisme, à l'image des clubs de Ligue féminine qui ont vu pratiquement leur budget moyen doubler en 6 saisons (de 645 K€ à 1,15 K€ en 2005-2006, même si 55% des ressources proviennent des subventions). Quatre salariés et un stagiaire sont rattachés à la LFB, mais ne sont pas, pour la plupart rémunérés, sur son budget propre (240 K€ de budget de fonctionnement une fois défalquées les 110 K€ de recettes marketing reversés aux clubs), mais sur le budget général de la fédération. Par ailleurs, les missions juridiques ou de contrôle de gestion sont assurées par

---

<sup>22</sup> Un avis en ce sens avait été rendu par le Conseil d'Etat dès le 20 novembre 2003.

les services de la Fédération, tout comme la gestion de l'arbitrage. En tenant compte de l'important investissement quantitatif et qualitatif de son président, la Ligue féminine de basket bénéficie donc de ressources humaines relativement fournies (que l'on peut évaluer à 6 ou 7 emplois ETP). Le fait que les tâches administratives soient assurées par les services de la FFBB lui permet, de plus, de porter son effort sur le développement, avec 3 des 5 postes positionnés sur la communication et le marketing (1 chargé de produit/commercial, 1 attaché de presse/webmaster et 1 stagiaire en communication) en plus de la directrice et d'une assistante administrative. La LFB peut ainsi s'investir dans des projets dynamiques favorisant le développement de son championnat :

- L'Open LFB est une manifestation créée en 2005 qui rassemble à la salle parisienne Coubertin toutes les équipes de Ligue féminine pour la première journée de championnat. Cette initiative originale, qui mobilise une part non négligeable des ressources humaines et financières (150 K€ de budget) de la Ligue, permet chaque année au basket féminin de bénéficier d'un véritable coup de projecteur médiatique. Elle a d'ailleurs été récompensée en 2006 par un « Coup de cœur » des trophées Sponsors du marketing sportif.
  - Pour compenser son absence de visibilité télévisuelle, la LFB s'est engouffrée dans la fenêtre médiatique offerte par les nouveaux médias en proposant depuis un match par journée de championnat de Ligue féminine sur sa web-tv, les matchs étant commentés par ... l'attaché de presse/webmaster permanent de la LFB.
- Avec 4 salariés (dont un stagiaire) pour 42 clubs et 3 divisions à gérer, la **Ligue nationale de volley** représente l'archétype de l'institution sportive dont les ressources humaines sont nécessairement « cannibalisées » par le quotidien. Contrairement à la LFB, elle ne bénéficie pas du renfort de personnel fédéral, d'autant plus que Ligue et fédération sont entrées ces derniers mois en conflit ouvert. Si deux des trois permanents ont un diplôme en droit du sport de niveau Bac + 5, ils sont bien évidemment conduits à faire preuve de la plus grande polyvalence dans leurs missions. La directrice générale porte ainsi notamment la responsabilité des missions de développement, assistée d'un stagiaire (présent depuis un an et demi, en cours de contractualisation via le dispositif Emploi Tremplin). L'autre cadre de la LNV, embauché il y a deux ans pour le suivi du contrôle de gestion, a aussi la responsabilité des secteurs juridique et informatique. Le personnel est complété par une secrétaire administrative présente depuis la création de la Ligue en 1987 et monopolisée par la gestion de l'arbitrage pour la moitié de son temps (la LNV est la seule ligue à gérer en direct les arbitres). La LNV atteint donc un seuil de saturation que l'augmentation du nombre de clubs (4 clubs de plus depuis 2 ans) aggrave encore. La perte du contrat Eurosport en 2006 (150 K€), qui a provoqué un licenciement, fait reposer l'équilibre économique sur le partenariat avec l'assureur Générali qui représente la moitié du budget hors arbitrage de la Ligue. Le volley

professionnel a donc véritablement besoin d'un projet de relance, indispensable au développement de l'emploi à la Ligue, mais aussi dans les clubs. Des Etats Généraux ont d'ailleurs été organisés par la fédération dernièrement, mais la Ligue n'y était pas conviée.

- **La Ligue nationale de handball** compte le même nombre de salariés que la LNV (4 personnes), mais sa création est beaucoup plus récente (2004), et cette jeune institution semble bénéficier d'une dynamique relativement favorable. S'il est projeté que la LNH englobe la division 1 féminine (1 des 4 permanents, rémunéré par la fédération, se consacre d'ailleurs à ce projet) et, peut-être à plus long terme, la division 2 masculine, elle n'a donc eu à gérer depuis sa création en 2004 que la Division 1 masculine et ses 14 clubs. D'autre part, son champ de compétences ne comporte pas l'arbitrage, assuré par la FFH. Elle a ainsi pu consacrer une grande partie de son énergie et de ses ressources humaines à la mise en place d'un projet de développement du handball professionnel, avec un directeur général particulièrement impliqué dans les missions de marketing et de communication et la création d'un poste de directeur du développement. Les excellents résultats des équipes nationales et, à un moindre degré, des clubs français sur la scène européenne (70% de victoires avec une stabilité depuis plusieurs années) créent par ailleurs un contexte favorable à une montée en puissance de la médiatisation de la discipline. Néanmoins les derniers mois ont constitué un tournant important puisque le contrat TV (575 K€ de recettes dont 466 K€ reversés aux clubs) arrivé à échéance en juin 2008 a pris une nouvelle dimension. La LNH souhaite par ailleurs monter en puissance en ce qui concerne son programme de marketing mutualisé (commercialisation confiée à Carat Sport), mais doit pour cela recueillir l'adhésion des clubs. On notera d'ailleurs à ce sujet que la LNH semble dirigée d'une manière relativement indépendante vis-à-vis des clubs qui la composent (avec un bureau où les clubs n'ont pas la majorité et une délégation de compétence assez forte aux cadres salariés), et ne semble pas confrontée aux mêmes problèmes de gouvernance que la LNB ou la LNV, institutions caractérisées par un fort pouvoir des clubs. Le budget des clubs a sensiblement augmenté ces dernières années (de 1,2 en 2003-2004 à 1,8 M€ en 2006-2007), mais est toujours abondé au 2/3 par les subventions publiques en 2005-2006<sup>23</sup>. Il serait donc certainement souhaitable que la LNH, qui comptait déjà quatre salariés lors de sa création en 2004, puisse bénéficier d'un renforcement de ses moyens financiers et humains afin d'impulser le développement du handball professionnel dans son ensemble qui reste exposé au risque de perte de compétitivité sportive, et donc économique, face à des clubs allemands et espagnols en pleine croissance.
- La création en 2007 de la **Ligue nationale d'athlétisme**, dernière née des ligues professionnelles et seule institution étudiée à gérer une discipline individuelle, répond à des objectifs très spécifiques :

---

<sup>23</sup> La part des subventions serait toutefois en diminution avec moins de 60% du budget des clubs en 2007-2008.

- En premier lieu **donner un statut et un revenu minimal aux meilleurs athlètes de l'Equipe de France**, grâce à la mobilisation des CDD d'usage<sup>24</sup>.
- En second lieu, **fédérer les clubs**, tâche complexifiée par le fait que les clubs au plus haut-niveau collectif ne sont pas nécessairement ceux dans lesquels sont licenciés les meilleurs athlètes français, et par la prééminence des « teams » privés dans la discipline.
- En troisième lieu, créer **un circuit national de meetings** avec une optimisation de la participation des meilleurs athlètes français.

Le projet relève donc plus de la structuration sportive et juridique que du développement, mais la première constitue une étape obligatoire pour favoriser le second. Néanmoins la LNA a du trouver des ressources pour pouvoir rémunérer les athlètes (via des CDD d'usage ou des contrats d'image passés avec les clubs, mais financés à hauteur de 1 500 € nets par mois par la LNA) et financer en partie les meetings du circuit national. Au-delà de l'apport en ressources humaines et en compétences de la FFA, les 1,5 M€ de budget de la Ligue sont ainsi issus du partenariat privé (dont les 2/3 pour Lagardère). Une fois assurés ces financements privés, la priorité est donc clairement donnée au sportif, et les ressources humaines de la LNA étaient d'ailleurs à l'origine exclusivement composées de cadres techniques ou de postes « Préparation Olympique » mis à disposition de la ligue. Le directeur de la Ligue est un cadre technique, ancien entraîneur, mais également diplômé de haut-niveau et doté de compétences polyvalentes. Il est assisté d'un responsable chargé du statut et de la formation des athlètes, ainsi que des services administratifs, marketing et communication de la fédération française. Le premier emploi propre à la LNA a été créé en février 2008 pour le suivi des meetings avec le recrutement d'une diplômée de l'Essec.

### Les métiers émergents dans les ligues prioritairement tournés vers le développement

Les métiers émergents concernent principalement des activités liées au développement plus qu'à la gestion :

- **Directeur/responsable du développement** : ces postes ont été créés récemment au sein de la LNH et de la LNR. Ils se substituent parfois aux anciens directeurs marketing/communication, notamment lorsque la régie commerciale et/ou le conseil marketing sont externalisés. Cette nouvelle appellation semble correspondre à une volonté politique en matière de développement mais dépasse le simple affichage, avec un champ de compétences souvent plus large, libéré des responsabilités purement commerciales. L'objectif d'un tel poste est de favoriser le développement de la ligue, mais aussi des clubs professionnels de la discipline à travers des « *projets structurants au long cours* »<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> voir à ce sujet les développements dans le point consacrés aux sportifs professionnels

<sup>25</sup> dicit le DGA de la LNR en donnant des exemples comme les oreillettes des arbitres permettant au public de bénéficier de leurs commentaires, la gestion des images et des archives, le positionnement des marques ou encore le prochain remplacement de la panneautique mis à disposition des clubs.



- **Responsable services stades ou salles** : les enceintes sportives sont le talon d'Achille de l'ensemble des sports professionnels collectifs français et les ligues professionnelles ont bien évidemment un rôle majeur à jouer pour rattraper le retard sur les autres pays, qu'il s'agisse de formation, de centre de ressources, de partage de compétences ou même de « levée de fonds »<sup>26</sup>. Deux ligues ont créé pour l'heure un poste (LNB) ou même un service (LFP avec 3 à 4 personnes et de prochains recrutements envisagés) dédié à cette problématique, mais les autres pourraient aussi l'envisager.

#### FOCUS

##### SERVICE STADES DE LA LFP : LE FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS VOLONTARISTE

Désireuse de donner au football français et à ses clubs professionnels les moyens de rattraper leur retard sur la concurrence en matière d'enceintes sportives, la Ligue de football professionnel a pris une initiative qui reste pour l'heure unique dans le sport français et mérite à ce titre d'être saluée. En effet, dans le cadre de la réorganisation de ses services, **la LFP a créé en Mai 2004 un service « stades », rattaché à sa direction des activités sportives.**

S'il existe déjà depuis longtemps une commission des stades, composée de bénévoles, dont l'activité est centrée sur les conditions de la bonne organisation sportive des rencontres (contraintes techniques, praticabilité du jeu, conditions d'hygiène et de confort offertes aux acteurs du jeu...) et sur la sécurité, la création d'un service dédié, composé de permanents spécialistes de la question, procède d'une politique volontariste quant à l'exploitation économique des enceintes.

Les objectifs et les activités de cette entité s'articulent autour de 3 axes majeurs :

- la sécurité (en lien avec la Commission nationale mixte d'animation et de sécurité dans les stades), en visant à exploiter et à diffuser au mieux les innovations technologiques en la matière<sup>27</sup> ;
- l'exploitation commerciale des enceintes : il s'agit là aussi d'analyser les bonnes pratiques, tant en matière technologique que de stratégie en France (y compris dans d'autres disciplines) comme à l'étranger, et de les faire partager aux clubs français ;

<sup>26</sup> Déclaration de Serge Blanco dans *L'Equipe* du 27 décembre 2007 : « Il faut attaquer la 2<sup>e</sup> tranche pour que les stades soient armés à bien recevoir les spectateurs. C'est pour ça qu'au prochain comité directeur de la LNR, on proposera que des privés investissent dans les stades. J'ai trouvé quelques investisseurs dont je ne vous dirai pas les noms ».

<sup>27</sup> voir à ce sujet le chapitre 4 de cette 3<sup>e</sup> partie

- l'apport d'une solution technique en termes de billetterie : **la LFP est éditrice d'un logiciel spécifique, baptisé Isybill**, qui est gracieusement proposé, mais non imposé, aux clubs professionnels. L'initiative semble les avoir séduits puisque ce sont pas moins de 37 clubs sur un peu plus de 40 (en comptant les quelques clubs de National sous statut professionnel) qui sont aujourd'hui équipés.

(...)

L'activité du service stades, véritable centre de ressources pour les clubs, tend de plus en plus vers la veille métier, la veille technique et le partage de compétences.

L'objectif assumé de ce service serait « *de transformer le responsable de la sécurité en Stadium Manager* », poste aux compétences transversales intégrant également la dimension économique de l'enceinte. La LFP est d'ailleurs, à ce titre, partenaire d'une formation organisée par le Centre de droit et d'économie du sport de l'Université de Limoges en collaboration avec l'European Stadium Manager Association : le diplôme universitaire de Stadium Manager.

- **Attachés de presse/journalistes/webmaster :**

A l'image des grands clubs, les ligues sont de plus en plus soucieuses de maîtriser leur communication presse et grand public. Outre les relations presse - qui font généralement l'objet d'un poste complet à partir d'un certain niveau de développement<sup>28</sup> - les « grandes » ligues embauchent également des rédacteurs et/ou des webmasters pour fournir en contenus leurs sites Internet ou leurs autres supports d'information. Parfois, les deux missions (rédaction/rerelations presse) sont confondues dans un même poste, comme c'est le cas à la LFB.

- **Juristes** (droit du sport/droit des affaires...) :

La judiciarisation de la société et les enjeux croissants liés au sport professionnel conduisent les ligues les plus développées à recruter des juristes spécialisés de plus en plus pointus. Leur avenir et leur légitimité vis-à-vis des clubs étant souvent liés à leur capacité à maximiser leurs droits médias et marketing, elles devraient de plus en plus être conduites à recruter des experts en droit des affaires. A l'exception de la LFP et de la LNA, les postes de direction générale sont également souvent tenus par des juristes spécialisés en droit du sport qui ont développé une certaine polyvalence en termes de management ou de marketing.

- **Informaticiens :**

De par son cœur de métier d'organisateur de compétitions sportives, une ligue se trouve nécessairement au centre de réseaux souvent très denses et complexes (différents contacts dans les clubs : élus, salariés, coachs... ; presse ; homologations des contrats ; éventuellement arbitres, membres des différentes commissions). La communication entre ces multiples composantes, et la faculté à délivrer la bonne information à la bonne personne, peut devenir particulièrement complexe et « chronophage ». A un certain niveau de développement, un système d'information généralisé, à l'image de la solution mise en place au sein de la LFP, est donc relativement incontournable.

<sup>28</sup> Ce poste est ainsi pourvu à la LNR et à la LFP, mais n'existe plus à la LNB après la démission de l'ancien attaché de presse

### *2.1.1.2. Organigramme : la récente restructuration de la LFP symptomatique du besoin d'organisation des ligues*

Bien que parfois conduites à gérer des sommes considérables, les ligues professionnelles restent statutairement des associations à but non lucratif, dotés d'organes dirigeants élus (comité directeur, bureau ...) dirigés par des bénévoles. Les ressources bénévoles sont également mobilisées par les nombreuses commissions dont l'activité jalonne le quotidien de ces institutions (150 bénévoles répartis dans 12 commissions et 75 délégués également bénévoles au sein de la LFP).

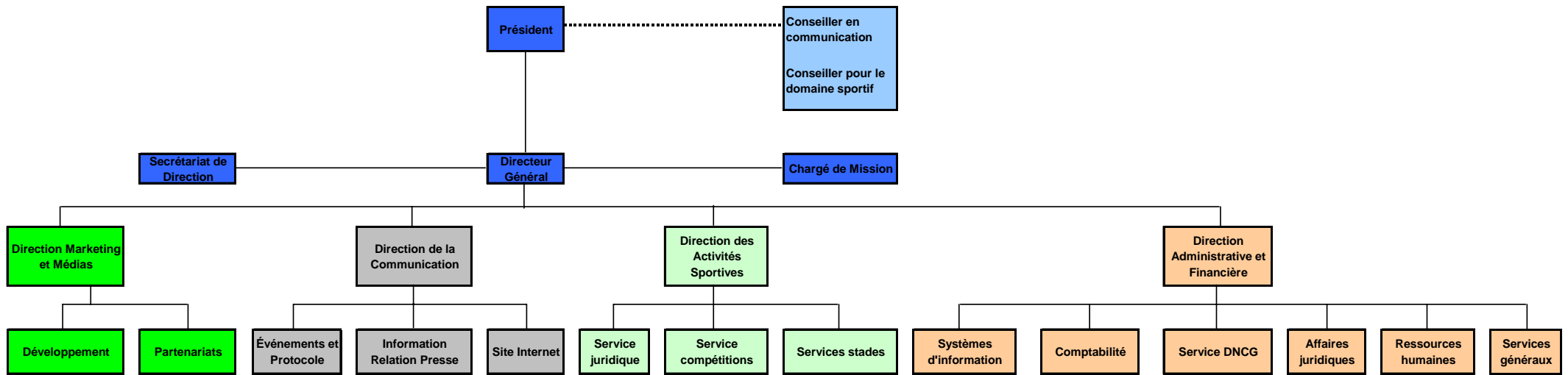
Néanmoins, l'accroissement de la charge de travail, le développement de certaines disciplines et le besoin de compétences ont conduit plusieurs ligues professionnelles à accroître leurs effectifs permanents en même temps que le niveau de délégation à des cadres salariés, dirigeants ou intermédiaires, qui constituent l'essentiel de leurs ressources humaines (près de 80% des effectifs à la LFP et plus de 50 % à la LNR et à la LFB).

La lourdeur du quotidien constitue un véritable frein à la structuration du fait de la difficulté à « lever le nez du guidon ». **Ainsi, seule la LFP présente à ce jour un véritable organigramme de ses effectifs salariés avec 4 directions distinctes<sup>29</sup> et 14 services.**

---

<sup>29</sup> Les effectifs de ces 4 directions sont toutefois très déséquilibrés puisque les directions Communication et Marketing-médias comptent chacune 3 salariés, contre plus de 20 pour les directions Administrative et Financière d'une part et des Activités Sportives d'autre part.

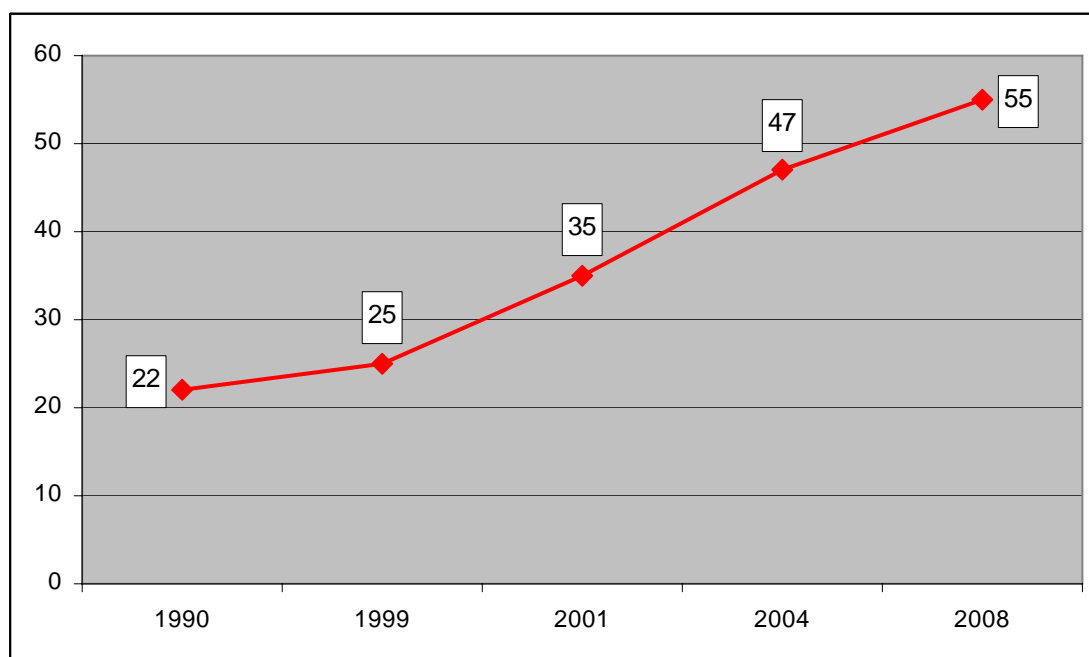
**DOCUMENT 15**  
**ORGANIGRAMME DE LA LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL**



*Source : LFP.*

Cet organigramme a résulté d'un audit des ressources humaines de la Ligue mené en 2002-2003 par un consultant extérieur à la LFP. Cette évolution était rendue indispensable par l'accroissement du nombre d'emplois salariés qui s'est largement accéléré après la décision de « réinternaliser » la commercialisation des droits TV en 1998-1999, alors que les effectifs stagnaient depuis 10 ans.

#### DOCUMENT 16 L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'EMPLOIS AU SEIN DE LA LFP



Source : LFP. Traitement CDES.

La LFP comptait de 35 à 40 salariés quand cette réorganisation des services a été mise en place. La LNR en compte aujourd'hui 25 avec un développement régulier depuis sa création en 1998, mais qui semble s'accélérer (5 créations de postes sur la dernière année contre 4 au cours des 3 années précédentes). Malgré l'ambition de son projet et l'efficacité démontrée au cours des 10 dernières années dans le développement du rugby professionnel, elle ne dispose pas réellement d'organigramme à jour, même si les responsabilités des cadres dirigeants et des cadres intermédiaires semblent clairement identifiées. Elle devra certainement envisager une réorganisation de ses services dans les prochaines années pour accompagner la croissance de ses effectifs et du rugby professionnel.

**DOCUMENT 17**  
**LA LISTE DES EMPLOIS A LA LNR**

<b>LNR</b>	
<b>24 ETP</b>	
1	Directeur général
1	Directeur général adjoint
1	Responsable développement
1	Responsable communication & promotion
1	Responsable Relations Presse
1	Assistante Compétitions
1	Journaliste Rédacteur en chef Site Internet
1	Journaliste
1	Responsable Informatique
2	Responsables Juridiques
1	Chargée de mission Centres de formation
1	Assistante Service Juridique
1	Chargée de mission au service juridique
3	Assistants de Direction
2	assistantes chargées d'accueil
1	Responsable Comptable
2	Comptables
1	Responsable administratif DNACG
1	Assistante DNACG

*Source : LNR.*

Si le nombre de salariés de la LNB (10 dont 2 personnes en formation en alternance) peut expliquer l'absence d'organigramme, son fonctionnement quotidien se caractérise par ailleurs par l'absence d'une véritable hiérarchie établie, malgré la présence de 6 diplômés Bac +4/5 dans son personnel. En l'absence d'un directeur général, la gestion des ressources humaines est assurée par son président et la délégation de compétences paraît moins forte que dans les autres ligues. La LNB constitue d'ailleurs une exception puisque l'ensemble des autres ligues dispose d'un salarié qui assure la fonction de directeur général, sans pour autant toujours en avoir le titre (directeur à la LNH, binôme directrice administrative/président à la LFB).

Les ligues professionnelles demeurent des enjeux de pouvoir important et cette composition « bicéphale » (élus /salariés) associée à l'importance des enjeux économiques, médiatiques, politiques ... les conduisent à mettre **plus de temps qu'une entreprise lambda pour parvenir à un niveau d'organisation satisfaisant et véritablement efficace**, non seulement pour gérer le quotidien, mais aussi le développement de leur discipline. Ainsi, les organigrammes présentés dans les

documents de communication externe édités par les ligues consistent plus souvent en une énumération des membres élus des organes directeurs (bureau et comité directeur) plutôt qu'en une représentation graphique et fonctionnelle de l'organisation des services permanents.

### *2.1.1.3. Externalisation : quelles sont les missions prioritairement sous-traitées par les ligues ?*

Les missions externalisées par les ligues professionnelles concernent principalement deux secteurs particuliers.

#### **• Les missions d'ordre marketing**

La régie commerciale (recherche de sponsors) est externalisée par 2 des ligues étudiées à des prestataires spécialisés (LNR avec Sportys et LNH avec Carat Sport). Le service marketing de la LFP gère en direct la commercialisation de la Coupe de la Ligue. La LNV a ré-internalisé ce secteur en 2004 après l'échec d'un accord avec un prestataire, attribué selon la directrice générale à la taille trop modeste de celui-ci (« *il nous faut une peinture* »), sans pour autant embaucher de responsable commercial (mission assurée par la DG). La LNA s'appuie sur le service Marketing de la FFA, la LFB sur une salariée dédiée au commercial, rémunérée pour moitié par les clubs. Enfin, la commission marketing de la LNB travaille actuellement à la réalisation d'un cahier des charges visant à externaliser, comme c'était le cas il y a quelques années, la recherche de partenaires, mais aussi plus largement sa communication et ses relations presse. Au-delà de l'aspect commercial, plusieurs ligues font également appel au services de sociétés de marketing sportif en matière de conseil et/ou d'études *ad hoc*. Les missions de conseil portent notamment sur une expertise pour le positionnement des marques, la constitution d'une architecture marketing ou encore la stratégie liée aux appels d'offres médias.

#### **• Les missions d'ordre juridique**

Sans même évoquer le contentieux qui est nécessairement confié à des avocats, le secteur juridique constitue le deuxième grand domaine faisant l'objet de conventions avec des prestataires extérieurs. Ces conventions peuvent être permanentes (la LNR est par exemple engagée avec un cabinet en matière de droit social et un autre en matière de droit du sport), ou ponctuelles (lors de la constitution d'un appel d'offres ou de la mise en place d'une convention collective sectorielle par exemple).

**DOCUMENT 18**  
**LES MISSIONS EXTERNALISEES PAR LES LIGUES PRIORITAIREMENT**  
**LIEES AUX SECTEUR JURIDIQUE ET COMMERCIAL**

LIGUES	PRINCIPALES MISSIONS EXTERNALISEES
<i>LFP</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conseil juridique (grosse consommation), principalement pour les appels d'offre médias et la vie des contrats</li> <li>- veilles stratégiques dans tous les domaines (communication, droit du sport, médias, stades...)</li> </ul>
<i>LNR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de sponsors</li> <li>- Etudes et conseil marketing</li> <li>- Soutien d'expertise aux appels d'offre médias (juridique et marketing)</li> <li>- Conseil juridique (droit social/droit du sport)</li> </ul>
<i>LNB</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des évènements (All Star Game, Tournoi des As, Finales)</li> <li>- Veilles et accompagnement juridique (droit social, droit du sport)</li> <li>- Projet d'externalisation des secteurs marketing et communication</li> </ul>
<i>LFB</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion technique Web TV</li> <li>- Accompagnement juridique ponctuel (projet d'accord collectif...) (+forte participation des services de la FFBB en matière administrative, contrôle de gestion...)</li> </ul>
<i>LNH</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations presse</li> <li>- Recherche de sponsors</li> </ul>
<i>LNV</i>	Néant (marketing ré-internalisé en 2004)
<i>LNA</i>	Néant (forte participation des services de la FFA en matière de communication, marketing et tâches administratives)

*Source : CDES.*

La commercialisation en direct des droits TV est généralisée. Par exemple, la LFP qui s'appuyait sur un prestataire extérieur jusqu'en 1998 a, depuis, internalisé ce domaine particulièrement stratégique qui représente plus de 95% de son budget global, et plus de 50% de celui des clubs, via les versements opérés par la Ligue. Cette stratégie de non-externalisation des droits TV constitue une tendance lourde du secteur du sport professionnel, en France comme à l'étranger. Les ligues préfèrent ainsi s'entourer d'experts juridiques et marketing de haut-niveau pour optimiser la procédure d'appel d'offres et la segmentation des lots, plutôt que de confier la commercialisation de cet actif stratégique à un intermédiaire commercial, ce qui est beaucoup moins coûteux. En effet, l'appel à un prestataire extérieur paraît moins utile en matière de droits médias que de droits marketing, puisque la prospection



commerciale n'est pas vraiment aussi décisive du fait d'un nombre de clients potentiels nécessairement plus limité.

D'une manière générale, les ligues préfèrent conserver le contrôle de leurs activités stratégiques et les missions externalisées relèvent principalement du conseil. La LNR affiche ainsi clairement sa volonté de « garder la main » sur la négociation et la rédaction de ses conventions, commerciales ou autres. Elle a par ailleurs décidé dernièrement de réinternaliser ses relations presse qui sont de plus en plus considérées comme un élément essentiel de la maîtrise de leur communication par ces institutions.

La LFP est par ailleurs une très forte consommatrice de veilles stratégiques, réalisées par des cabinets spécialisés, qui nourrissent ses cadres permanents dans leurs différents domaines de compétences.

### 2.1.2 L'emploi dans les clubs : une grande diversité en fonction du développement économique des différents sports mais aussi du nombre de joueurs requis

S'il existe de grandes disparités entre le niveau de développement et les effectifs des ligues professionnelles des différentes disciplines, c'est également le cas des clubs professionnels avec une segmentation d'une part par sport, mais également interne à chaque discipline.

Au-delà de l'information recueillie auprès des ligues, neuf clubs professionnels et semi-professionnels ont également été interrogés. Il se dégage une bi-polarisation très nette entre 2 types de structures :

- **5 grands clubs représentant les disciplines majeures** (LOSC, Lorient, ASVEL, Montferrand, groupe cycliste Française des Jeux), véritables PME avec un niveau d'emploi et de spécialisation élevé. En dehors du cas particulier du groupe cycliste, ces grands clubs ont en commun de porter un projet de développement principalement fondé sur l'évolution de leurs infrastructures. La mise en œuvre de ce projet incombe essentiellement à des cadres salariés, même si les dirigeants élus semblent également impliqués à Montferrand.
- **4 clubs de taille beaucoup plus modeste** (Poitiers Volley, Spacer's Toulouse, Mondeville et Domont Rugby) qui, bien que trois d'entre eux appartiennent à l'élite de leur discipline, fonctionnent avec très peu de salariés hors sportif et reposent encore beaucoup sur le bénévolat. 3 de ces 4 clubs, ne dépassant pas les seuils légaux, sont organisés sous forme associative (du fait principal de l'encadrement des subventions publiques aux sociétés sportives). Les stratégies de développement et de recours à l'emploi sont plutôt défensives, et très étroitement liées aux résultats sportifs.

## DOCUMENT 19

## TABLEAU SYNTHETIQUE DE L'EMPLOI DANS LES 9 CLUBS PROFESSIONNELS INTERROGES

Clubs	Interlocuteurs	Statut juridique	Budget Chiffre d'affaires (réalisé 2006-2007)	Nombre total d'emploi ETP(2)	Dont sportifs professionnels (hors centre)	Dont staff sportif et médical	Dont services administratifs et commerciaux	Dont centre de formation (hors stagiaires)
Lille OSC football Ligue 1	Xavier Thuilot <i>directeur général</i>	SASP détenue majoritairement par Michel Seydoux (producteur de cinéma)	50 millions d'€ (35 M€ hors transferts)	81 (hors Centre de formation)	28	10	43	NC
ASM Clermont Auvergne rugby TOP14	Georges Bresson D.A.F. Jean-Marc Lhermet <i>manager général</i> Jacques Pineau <i>directeur général</i>	SASP détenue en majorité par l'association + présence Michelin	14,5 millions d'€	68	37	11 dont le manager	16	4 en comptant les RH mutualisées avec l'association omnisports (3 000 adhérents)
FC Lorient Bretagne Sud Football L1	Jean-Paul Du Fau <i>secrétaire général</i>	SASP	22 millions d'€	64	27	4 pas d'estimation pour le médical	30	3
La Française des Jeux groupe cycliste pro Tour	David Blaise Martin <i>responsable sponsoring</i>	SASP	7 millions d'€	51	27	12 dont 5 directeurs sportifs, 2 entraîneurs, 1 médecin-chef, 4 kinés.	12 (dont 6 mécaniciens) L'essentiel des tâches administratives & marketing est assuré par les services de la FdJ	0
ASVEL Lyon Villeurbanne Basket Pro A	Anthony Thiodet <i>directeur exécutif</i>	SASP filiale du groupe Gones & Sport également propriétaire d'un club de hockey et organisateur d'événements	5 millions d'€ (18 à 19 M€ de CA consolidé pour le groupe)	35 (55 ETP en intégrant la totalité de Gones & Sport)	14	4 externalisation du médical	13 (dont 8 ETP positionnés sur Gones & Sport)	4
Spacer's Toulouse Handball DM1	Stéphane Plantin <i>manager sportif</i> Fabien Roy <i>D.A.F.</i>	SASP	1,6 million d'€	18	14	2	2 (dont manager sportif)	0 Polyvalence du staff sportif & administratif du club
Stade Poitevin Volley pro A	Pascal Crenn <i>manager général</i>	Association	1,8 million d'€	17	12 dont quelques étudiants	2 prestations de services pour staff médical	2	1
USO Mondeville Basket Ligue féminine	Cyrille Aubert <i>manager général</i>	Association 340 licencié(e)s	1,25 million d'€	17	9 dont 1 étudiante	2	1	3
Stade Domont Val d'Oise Rugby Fédérale 1	Nicolas Dolo <i>manager bénévole</i>	Association (430 licenciés)	1,1 million d'€	4	35 pluri-actifs pour l'essentiel, non pris en compte dans le total emploi	3 (1 seul temps plein : le coach de l'équipe 1) Prestations de services pour staff médical	1 (le secrétaire général salarié est parti récemment) + 3 commerciaux payés à la commission	9 éducateurs rémunérés pour les jeunes (non pris en compte dans le total emploi)

### 2.1.2.1. Postes et compétences : les clubs, structures bicéphales

#### Les deux métiers d'un club professionnel

Bien que gérant une activité très particulière, une ligue peut être assimilée à une PME du secteur tertiaire à forte valeur ajoutée, au moins en ce qui concerne l'activité de ses collaborateurs salariés<sup>30</sup>. Ce n'est pas le cas d'un club professionnel, dont l'activité sportive représente encore, dans la plupart des cas<sup>31</sup>, la finalité, ce qui influe nécessairement sur ses ressources humaines. Si dans les disciplines les moins développées, et/ou dans les divisions inférieures (à la lisière du professionnalisme), les clubs professionnels consacrent des moyens souvent très (trop) faibles à leur structuration extra-sportive, ils ne peuvent pas se passer d'une équipe et d'un encadrement sportif minimal pour la diriger. Un club professionnel est donc nécessairement une structure « bicéphale » constituée :

- **d'une composante sportive** avec les joueurs professionnels et en formation d'une part et l'encadrement sportif (voire médical) d'autre part ;
- **d'une composante administrative** avec les élus et les salariés chargés de la gestion et du développement du club.

Tout l'art de la bonne gestion d'un club sportif est de trouver une alchimie entre ces deux sphères vivant souvent en parallèle (au moins dans les grands clubs), afin d'organiser au mieux **les 2 métiers d'un club professionnel** qui sont :

- **l'organisation d'un spectacle sportif** : gestion sportive (entraînement, préparation physique, management...), recrutement, organisation des matchs (gestion de la billetterie, sécurité, accueil VIP, animations...) ;
- **et la commercialisation d'une marque** (développement) : sponsoring, merchandising, droit d'exploitation média, diversification des activités (déclinaison de la marque sur des terrains autres que sportifs)<sup>32</sup>.

Si l'organisation du spectacle sportif implique les deux composantes du club, la commercialisation de la marque ne concerne directement que la sphère extra-sportive...mais reste très directement corrélée à moyen terme à la compétitivité de la sphère sportive.

---

<sup>30</sup> Même si de plus en plus de responsabilités sont déléguées à des cadres salariés, une ligue demeure une association dont les organes directeurs sont élus par son assemblée générale. D'autre part, l'activité des différentes commissions reste significative, avec par exemple plus de 220 bénévoles/élus à la LFP (DNCG, commission juridique, commission de disciplines, délégués présents sur les matchs...)

<sup>31</sup> Avec la création en 2002 du statut de société anonyme sportive professionnelle (permettant de distribuer des bénéfices), et la possibilité désormais offerte à celles-ci de faire appel public à l'épargne, la finalité de certains grands clubs est très clairement devenue économique, la compétitivité sportive ne constituant plus qu'un moyen pour atteindre un objectif de rentabilité.

<sup>32</sup> dicit le DG du LOSC

## Les sportifs, une profession très disparate

### • Un individu socialement atypique

Souvent peu présents dans les instances de gestion du sport professionnel, en dehors de leur représentation syndicale<sup>33</sup>, les sportifs constituent pourtant la « cheville ouvrière » (le principal facteur de production) de cette industrie de main d'œuvre. Ils représentent de ce fait le coût principal du secteur : la masse salariale chargée correspond généralement entre 60 et 70% des charges des clubs professionnels dans les sports collectifs<sup>34</sup>, dont, en moyenne, plus des trois-quarts consacrée à l'effectif joueurs professionnels.

Du fait des caractéristiques de sa carrière (**revenus souvent conséquents, concentrés sur une durée particulièrement brève, rythmes quotidiens hebdomadaires et annuels décalés, nécessité d'une parfaite intégrité physique pour pouvoir travailler...**), le sportif professionnel est un « individu socialement atypique ».

De plus en plus, les sportifs représentent, au moins pour les disciplines médiatisées, une source privilégiée de création de valeur de l'industrie du spectacle sportif. Ceci bien sûr par leurs performances « sur le terrain », mais aussi par leur capacité à cristalliser autour de leur notoriété et de leur image des ressources commerciales importantes (merchandising, sponsoring, sites Internet...) permettant aux clubs et/ou organisateurs d'évènements de s'engager dans une indispensable diversification de leurs ressources (d'où la problématique, pas toujours évidente, d'identifier la frontière entre l'image individuelle et l'image collective, ce qui est généralement prévu par les accords sectoriels lorsqu'ils existent).

La situation privilégiée des stars du football ne doit cependant pas faire oublier que **le marché du travail dans le sport professionnel est avant tout caractérisé par sa forte segmentation**. Le contraste avec des disciplines à faible potentiel économique, où amateurisme et semi-professionnalisme sont toujours de mise, est saisissant. Cette situation débouche nécessairement sur la question du statut social des sportifs de haut-niveau, la collectivité (c'est-à-dire les fonds publics) devant souvent se substituer au marché afin d'assurer une représentation nationale dans lesdites disciplines. Ainsi, bien que souvent pourvoyeurs de médailles et/ou bénéficiant du statut de discipline olympique traditionnelle, certains sports, objet d'une pratique significative, ne soulèvent les foules qu'à de trop rares occasions (judo, natation, gymnastique, escrime ...). D'autres sont mêmes carrément confrontés à un « black out » médiatique, les condamnant à la plus stricte confidentialité et compromettant un développement économique pourtant indispensable à l'émergence d'une élite pouvant se concentrer de manière exclusive à ses ambitions sportives sans nécessairement devoir faire face à des situations de pluriactivité, particulièrement complexes et peu sécurisantes au plan juridique.

---

<sup>33</sup> On pense surtout à la faible représentation des anciens sportifs dans les instances dirigeantes de certaines disciplines comme le football ou le basket. De ce point de vue, le rugby se distingue avec une forte présence des anciens joueurs dans des missions autres que techniques, aussi bien dans les ligues que dans les clubs.

<sup>34</sup> voir dans la partie 1 le document sur la répartition des charges

---

- **Une dichotomie sports individuels/sports collectifs**

D'une manière générale, les sports individuels, caractérisés par le faible poids des clubs, supplantés par les organisateurs de tournois ou de meetings, ou dans d'autres cas par les fédérations ou ligue, présentent un modèle économique sensiblement différent de celui des sports collectifs. Bien que certaines stars vivent très bien de leur art, les sportifs n'y bénéficient pas, d'une manière générale, du relatif confort donné par un statut de salarié. Ils sont de ce fait confrontés à une très forte volatilité de leurs revenus, souvent extrêmement corrélés à leurs performances sportives. Dans certains sports comme le tennis, ces revenus servent par ailleurs à financer en partie des charges (frais de déplacement, d'hébergement, rémunération d'un entraîneur, d'un préparateur physique....) qui n'incombent pas aux sportifs, mais aux clubs, dans les disciplines collectives. Ils ne sont ainsi, dans de nombreuses disciplines, que quelques-uns en France à vivre exclusivement de leur pratique sportive et de ses retombées, ce qui pose le problème du devenir de certains jeunes ayant tout misé sur le sport, mais n'atteignant pas le niveau sportif critique leur permettant d'envisager un retour sur investissement. Ils ne bénéficient pas nécessairement d'un statut social adapté, ce qui a d'ailleurs constitué la principale motivation à la création de la Ligue nationale d'athlétisme.

## FOCUS

### LA LNA : UNE INITIATIVE ORIGINALE DESTINEE A FAVORISER L'EMERGENCE D'UN STATUT ADAPTE POUR LES ATHLETES DE HAUT-NIVEAU<sup>35</sup>

Du point de vue des athlètes, la LNA est née d'une volonté fédérale qui répond à un double objectif :

- donner un statut aux meilleurs athlètes de l'équipe de France, en privilégiant quand cela est possible le contrat d'usage à durée déterminée. Les clubs n'ayant pas nécessairement les moyens de salarier les athlètes, la plupart d'entre eux ont un statut de travailleur indépendant pour gérer les revenus issus de leur activité sportive (partenaires, équipementiers, primes dans les meetings...), ce qui ne leur permet par exemple pas d'être couverts par le régime général de sécurité sociale dans le cadre de celle-ci. Ainsi en cas de blessure à l'entraînement ou en compétition, ils seraient au mieux (pour ceux étant salariés dans le cadre d'une autre activité) couverts par le régime « maladie », bien moins protecteur que le régime « accident du travail »<sup>36</sup>, voire uniquement par une éventuelle assurance privée (pour ceux n'ayant aucun contrat de travail). Mais pour pouvoir bénéficier de ce contrat de travail réservé au sportifs professionnels, il fallait qu'une ligue soit créée.

- dégager des ressources mutualisées pour financer un revenu minimal de 1 500 € nets par athlète, dans un environnement où les disparités de revenus (mais aussi leur volatilité en fonction des performances) sont énormes (300 000 € en 2007 pour Christine Arron ou 260 000 pour Mehdi Baala, mais pas beaucoup plus que ce minimum syndical de 18 000 € nets annuels pour certains des jeunes athlètes appartenant) à l'élite nationale de leur spécialité). Les partenariats privés permettent ainsi de dégager des revenus mutualisés permettant de verser une aide de 36 000 € annuels aux 18 clubs accueillant les 24 athlètes de la LNA, qui rémunèrent ensuite ceux-ci soit par le biais d'un contrat de travail, soit par le biais d'un contrat d'image.

(...)

<sup>35</sup> Ce focus reprend les éléments essentiels d'une note rédigée par le Directeur de la Ligue nationale d'athlétisme

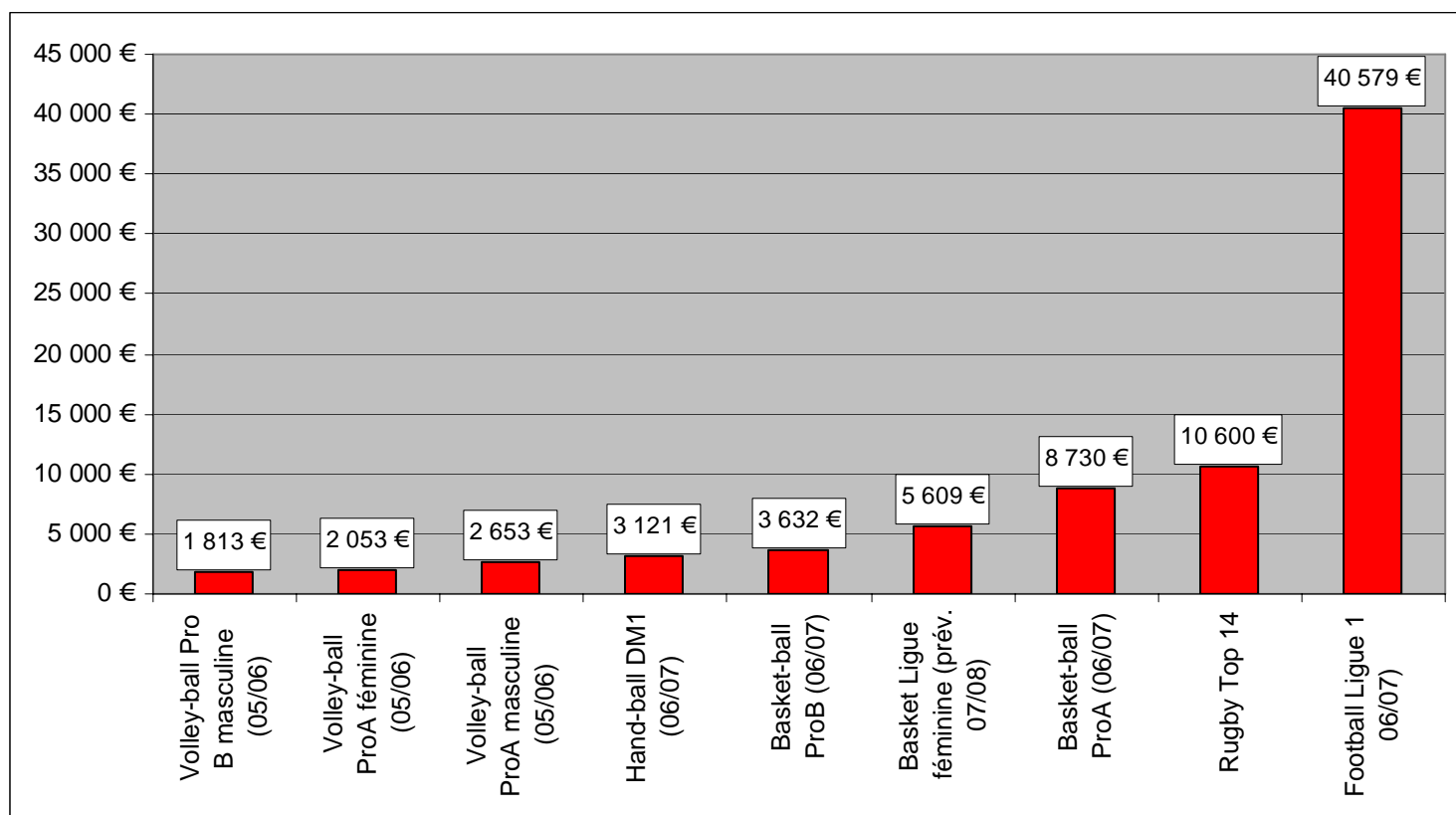
<sup>36</sup> En cas d'incapacité temporaire de travail, les indemnités journalières servies en maladie, représentent 50 % d'un salaire de référence plafonné à un plafond de sécurité sociale (soit 2772 € mensuels au 1<sup>er</sup> janvier 2008), après 3 jours de carence. La victime d'un accident du travail percevra, dès le premier jour d'ITT, 60 % d'un salaire plafonné à 3 plafonds de Sécurité sociale, puis 80% à compter du 29<sup>e</sup> jour. A titre d'exemple, un salarié touchant 4 000 € par mois percevrait, pour une ITT de 45 jours, 1 940,4 € en maladie, contre 3 953 € en accident du travail, alors que son salaire brut aurait dû être de 5 850€ sur la période.. Si les IJ ne sont soumis qu'à la CSG et au CRDS dans les deux cas (retenue à la source), elles ne sont pas imposables en accident du travail. Par ailleurs, les garanties sont également beaucoup plus protectrices en cas d'incapacité permanente liée à un accident du travail. On notera enfin, qu'en cas de pluriactivité, les IJ ne sont servies que pour la période d'arrêt commune aux deux structures, ce qui dans le cas d'un sportif professionnel ayant un second emploi « civil » est particulièrement inadaptée.

Car, au-delà de l'émiettement et de la difficulté à changer certaines habitudes, la LNA est confrontée à une problématique liée à la pluri-activité de ces athlètes. En effet, en l'état actuel de la législation, les athlètes fonctionnaires ou assimilés (6 des 24) ou bénéficiant d'une Convention d'insertion professionnelle ne peuvent, paradoxalement, bénéficier dans la plupart des cas d'un second contrat de travail lié à leur activité sportive. Ainsi, seuls 8 des 24 athlètes de la LNA bénéficiaient en 2007 d'un contrat de travail avec leur club, les autres se voyant reverser les subsides de la LNA dans le cadre d'un contrat d'image. Fort heureusement, Salim Sdiri, gravement blessé par un javelot au meeting de Rome en juillet 2007, en faisait partie. Quant aux autres, ils sembleraient qu'ils ne bénéficient pas tous de contrats d'assurance privés adaptés.

- **Un marché segmenté par de fortes disparités salariales**

Au delà de la dichotomie sports riches-sports pauvres, une telle segmentation existe également au sein d'une même discipline avec des situations particulièrement diversifiées. Seuls un quart des footballeurs de division 1 perçoit un fixe mensuel brut supérieur à la moyenne de la division, soit 40 000 euros par mois (ce qui implique que le salaire médian séparant les effectifs en 2 moitiés égales est lui bien inférieur, la moyenne étant significativement majorée par les émoluments des stars). Malgré tout, la plupart des footballeurs professionnels ne sont certainement pas dans une situation préoccupante du fait du poids économique de cette discipline.

**DOCUMENT 20**  
**LES SALAIRES MOYENS DES SPORTIFS EN 2006-2007<sup>37</sup>**  
**(PROFESSIONNELS UNIQUEMENT, BRUT MENSUEL HORS PRIMES ALEATOIRES)**



*Sources : Ligues, CDES.*

Le cas du rugby, sport de contact nécessitant des effectifs pléthoriques (35 joueurs en moyenne pour un groupe professionnel), est certainement plus révélateur du caractère aléatoire que peut prendre une carrière de sportif professionnel. Ainsi, en 1999-2000 alors que le salaire moyen de la division était de l'ordre de 3 800 euros mensuels et qu'un international bénéficiait, tous revenus confondus (salaires, contrats de sponsoring individuels...), de 15 à 30 000 euros mensuels, **40% des joueurs d'Elite 1 percevaient un salaire inférieur à 1 500 euros bruts par mois**, ce qui, étant donné la brièveté de la carrière et les risques spécifiques de blessure, excluait l'hypothèse d'un professionnalisme généralisé. Le développement économique du rugby professionnel était donc inéluctable, d'autant plus qu'un groupe professionnel est constitué de 30 à 35 individus ne pouvant jouer plus d'une fois par semaine. Les salaires ont ainsi été depuis multipliés par 3, avec une moyenne désormais supérieure à 10 000 € mensuels bruts en Top 14.

<sup>37</sup> Sauf volley-ball (saison 2005-2006) et basket féminin (prévisionnel 2007-2008). Nous ne disposons pas d'informations fiables sur la L2.



Mais les exigences du rugby professionnel ont pratiquement conduit à une très forte diminution des situations de pluri-activité (10% des effectifs du Top 14 principalement concentrés dans deux clubs d'après un récent sondage de la LNR, et à peine plus en Pro D2). **Or, si la pluri-activité pose aussi des problèmes en matière de couverture sociale<sup>38</sup>, elle permettait aux rugbymen de développer une « double compétence » souvent bien utile à l'heure de leur reconversion.**

Avec un salaire moyen de l'ordre de 8 700 euros bruts mensuels en Pro A, le basket masculin, s'en sort également plutôt bien malgré une stagnation économique inquiétante, du fait, à l'opposé du rugby, du petit nombre de joueurs requis. Avec un peu plus de 3 100 € en 2005-2006, le handball part de plus loin, mais il bénéficie d'une dynamique favorable depuis la création de la ligue qui aurait permis une croissance du salaire moyen de D1 de l'ordre de 30 % en une seule saison. Ce n'est par contre certainement pas le cas du volley-ball, dont les salaires moyens étaient, chez les hommes, de 2 600 € en Pro A et de 1 850 € en Pro B en 2005-2006.

Dans chacune de ces disciplines, **les stars vivent bien ou plus souvent très bien, mais la situation des « seconds couteaux » est beaucoup moins enviable. C'est notamment le cas dans les divisions inférieures** (National en football, Fédérale 1 en rugby, bas de tableau Pro B et national 1 en basket) où les joueurs sont de plus en plus nombreux à ne vivre que de leur activité sportive, qui leur permet certes parfois de dégager un revenu correct pour « vivre au quotidien » mais en aucun cas de constituer un pécule pour aborder la fin d'une carrière nécessairement plus courte que dans les autres professions.

#### • Féminines : l'exception LFB ?

La situation des féminines (à quelques exceptions près toutefois, notamment en tennis et en athlétisme), dont les compétitions bénéficient d'une moindre audience, est généralement moins avantageuse. Le salaire moyen des joueuses professionnelles était ainsi à peine supérieur à 2 000 € bruts mensuels en Pro A féminine de volley, avec nécessairement de très fortes disparités puisque le plus petit budget de la division (323 K€) était... 6 fois inférieur au plus gros.

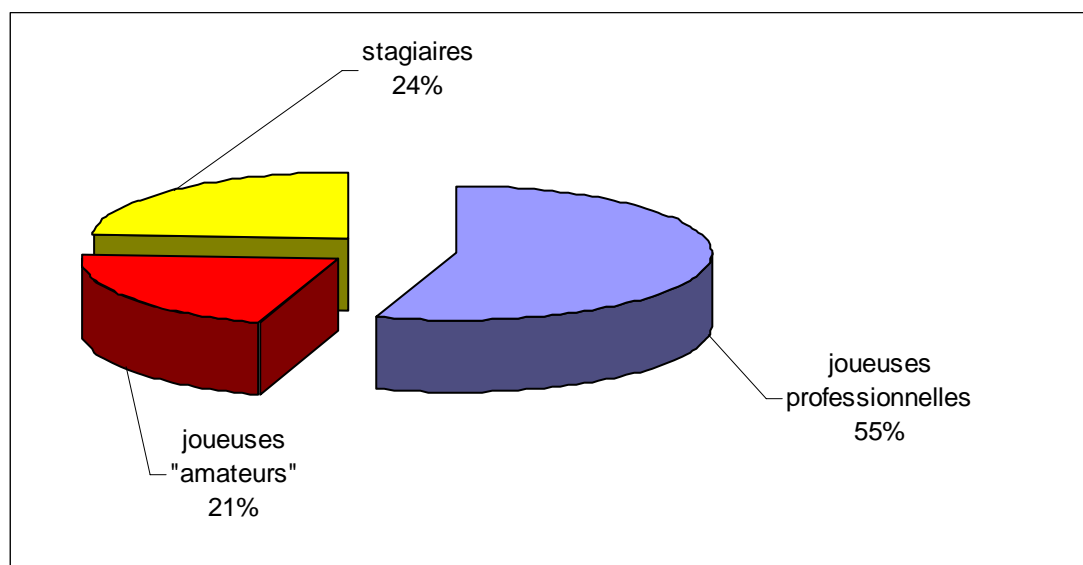
De ce point de vue l'élite du basket féminin a bénéficié d'une sensible amélioration de ses rémunérations grâce à la croissance des budgets de la Ligue féminine passés de 650 K€ en 99-2000 à 1,13 M€ en 2005-2006. Le salaire moyen des 123 joueuses professionnelles de Ligue féminine s'établit ainsi à 5 600 € mensuels dans les budgets 2007-2008, mais là encore les disparités sont importantes avec une étendue allant de 1 152 € bruts mensuels à 36 830€. Et les joueuses professionnelles ne représentent que 55% de l'ensemble, d'après les statistiques de la LFB. Or pour les autres aussi, l'entraînement est quotidien.

---

<sup>38</sup> Voir note 14

## DOCUMENT 21

### LES DIFFERENTS STATUTS AU SEIN D'UN MEME CHAMPIONNAT



Source : LFB, 2006-2007

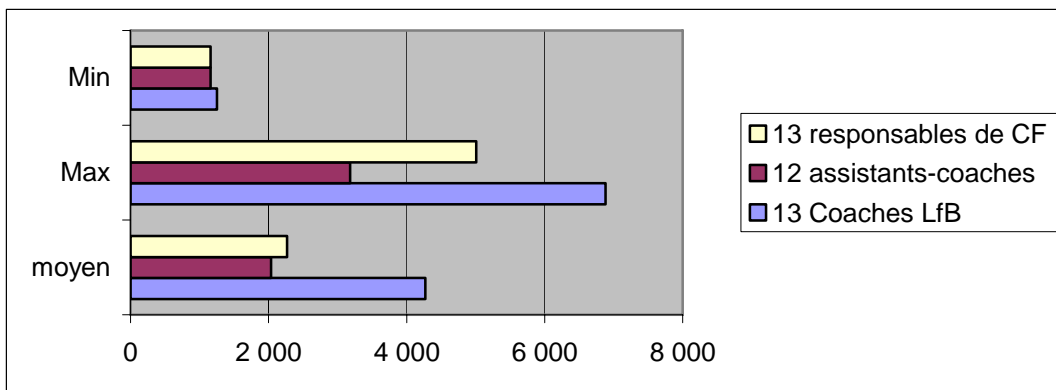
#### **Entraîneurs et staff technique et médical : structuration et spécialisation en cours**

Au minimum, tous les clubs (même les moins "professionnalisés") emploient deux à trois salariés permanents aux postes d'entraîneur et d'assistant-entraîneur. Ces personnes sont brevetées d'Etat afin de répondre aux exigences des cahiers des charges des ligues professionnelles. Le cœur du métier est la préparation technique et tactique de l'équipe ainsi que le managérat des compétitions. En fonction des disciplines (rugby et football différent du basket-ball, du volley-ball ou encore du hand-ball), ces entraîneurs sont plus ou moins polyvalents d'un point de vue technique (exemple : entraîneur spécifiquement dédié à un poste de jeu : gardiens, avants, etc.).

Dans les clubs semi-professionnels, l'assistant-entraîneur peut être à temps partiel sur l'équipe première et être parallèlement entraîneur principal du centre de formation. A l'occasion, il peut remplir la fonction de directeur technique de l'association et ainsi intervenir sur la formation de cadres au sein du club amateur mais ces phénomènes de multi-salariat disparaissent avec l'accession aux niveaux supérieurs de compétition. Cela explique ainsi les différences de rémunération observées au sein des staffs techniques des clubs de ligue féminine (Document 22).

## DOCUMENT N°22

### LES SALAIRES DES STAFFS TECHNIQUES DES CLUBS DE LIGUE FEMININE DE BASKET (EN €)



Source LFB, 2007-2008.

#### • Des compétences de plus en plus diverses ...

Au-delà de la préparation physique, technique et tactique, sur le terrain, des compétences complémentaires sont de plus en plus nécessaires. Scouting, entretien des réseaux, négociations avec les agents de joueurs, suivi des carrières des espoirs potentiels et des joueurs « prêtés » ainsi que des championnats étrangers doivent permettre d'anticiper le recrutement de l'équipe de la saison prochaine ainsi que de pallier les blessures ou ruptures de contrat au cours de la saison. Ces compétences peuvent être centralisées en la personne du « manager sportif ».

Le club des Spacer's de Toulouse n'emploie que deux salariés hors joueurs. Leur recrutement, récent, répond à la logique de professionnalisation du sport de haut-niveau. La priorité a d'abord été, en 2000, la création d'un poste de responsable administratif (via un emploi jeune pérennisé en CDI). Mais, la polyvalence exigée par ces fonctions a rapidement nécessité l'embauche d'un directeur sportif. La nouvelle répartition des tâches a été envisagée par le biais d'une clause de reconversion d'un joueur professionnel de l'équipe. En 2005, un poste de directeur sportif a été créé. Dorénavant, les salariés extra-sportifs du club ont chacun leur axe principal de travail : l'un plutôt sportif et l'autre administratif & financier.

Certains clubs ne fonctionnent encore qu'avec un salarié devant cumuler des compétences administratives et sportives (USO Mondeville, basket, ligue féminine ; Stade Domontois, rugby, fédérale 1 ; Stade Poitevin, volley, Pro A masculine, etc.). Mais, la plupart des clubs de l'élite ont créé des postes voire des directions (LOSC) spécifiquement dédiés à la dimension sportive.

#### • ... au service de staffs de plus en plus structurés

Ces compétences, de plus en plus pointues, se matérialisent au travers d'équipes techniques de plus en plus spécialisées. L'AS Montferrand, rugby, Top 14, emploie 7.5 personnes en équivalent temps plein pour l'encadrement sportif de son équipe professionnelle. L'entraîneur principal et son adjoint sont ainsi secondés d'un manager sportif et de son assistant pour la partie plus administrative de la gestion de l'équipe (recrutements, contrats, etc.). Deux préparateurs physiques sont également engagés à temps partiel pour 1,5 ETP avec une somme de travail particulièrement

ciblée sur le début de saison puis des actions spécifiques d'entretien, de récupération ou encore de rééducation au cours du championnat. Enfin, un responsable vidéo travaille à temps plein au service du groupe (analyse individuelle et collective des équipes adverses ainsi que des prestations tactiques et techniques de sa propre équipe). La gestion matérielle des conditions d'entraînements et de déplacements est assurée par un logisticien également embauché à plein temps.

Cet exemple tend à devenir la règle. Jusqu'alors, la plupart des fonctions annexes aux métiers d'entraîneur et d'entraîneur adjoint étaient assurées par des bénévoles. Au fur et à mesure de leur professionnalisation, les clubs de haut-niveau embauchent à temps partiel puis à temps plein des salariés spécifiquement consacrés à ces tâches.

- **Les spécificités du staff médical<sup>39</sup>**

L'association des médecins des clubs professionnels a obtenu que chaque médecin dépose son contrat auprès du conseil départemental de l'ordre. Cela permet de vérifier que les schémas établis par l'ordre national des médecins et l'agence française contre le dopage sont respectés d'un point de vue déontologique mais également en termes de santé publique.

Les principaux points sont les suivants. Le médecin a un statut intermédiaire entre le staff technique et le staff médical. Il doit être indépendant dans ses choix : les entraîneurs ne peuvent exercer de pression sur lui. On ne peut exiger de lui un rôle de prévention, sa fonction est, avant tout de soigner. Vis à vis du joueur, le médecin du club n'est pas systématiquement le médecin traitant néanmoins, au sein du groupe professionnel, il est responsable du staff médical : pédicures, podologues, diététiciens, kinésithérapeutes, ostéopathes, etc.

- **la mobilité des entraîneurs : entre siège éjectable et « âme du club »**

Le centre de formation du Football Club Lorient accueille soixante-dix jeunes originaires de Bretagne et d'Ile de France (budget 1,4 M€). Le club est conscient qu'il faut former dix joueurs pour en « sortir » un au plus haut niveau. Il est fier de sa politique de formation et sait qu'elle repose sur la qualité du staff. Le responsable du centre de formation est en poste depuis dix ans (actuellement en CDD pour 4 ans). De manière similaire, le club de basket du Mans (MSB) a également tissé des liens étroits avec son entraîneur principal, Vincent Collet a été joueur, assistant-coach puis coach au sein du club durant près de dix-huit années. Ces exemples restent rares dans le milieu du sport professionnel où les contrats sont souvent conclus pour des durées déterminées et courtes (CDD) avec fréquemment des clauses de rupture ou de non reconduction en fonction d'objectifs liés aux résultats sportifs (qualification aux play-off, accession à la division supérieure, etc.). Des limogeages peuvent en outre advenir suite à des incompatibilités relationnelles (dirigeants-entraîneur, entraîneur-joueurs, assistant-coach principal, etc.).

---

<sup>39</sup> Entretien avec Pierre Rochcongar, président de l'association des médecins des clubs professionnels, le 8/04/08

## DOCUMENT 23

### TAUX MOYENS D'ENCADREMENT SPORTIF ET ADMINISTRATIF DES JOUEURS PROFESSIONNELS DANS LES DIFFERENTES DIVISIONS

Divisions	Taux d'encadrement	
	Sportif	Administratif
Top14	15%	30%
ProD2	10%	13%
Volley ProB masculin	19%	17%
Hand DM1	21%	24%
Volley ProA masculin	21%	22%
Volley ProA féminin	21%	13%
Football national	23%	30%
Basket ProB	24%	34%
Ligue féminine	25%	18%
Basket ProA	31%	57%
L2	48%	64%
L1	63%	134%

Source : CDES

*Note : Les taux moyens d'encadrement sportif et administratif sont obtenu en rapportant le nombre de salariés de l'encadrement sportif (entraîneurs, adjoints, directeurs sportifs, préparateurs physiques...) d'une part, et le nombre de salariés administratifs d'autre part, au nombre de sportifs professionnels, ceci pour chaque division*

On observe un taux d'encadrement sportif croissant : de la Pro D2 (15%) à la L1 (63%). Le rugby se trouve nécessairement à l'autre extrême du basket. Cela s'explique par les caractéristiques intrinsèques de ces sports, l'un se jouant avec 15 joueurs sur le terrain tandis que l'autre n'en aligne que 5. Le cas du football est plus porteur d'enseignement d'un point de vue de l'emploi. Pour 24 à 28 joueurs composant le groupe professionnel, les clubs déclarent 12 à 18 cadres techniques (respectivement en L2 et en L1). Un grand nombre de divisions présente un taux d'encadrement sportif entre 19 et 25 % (du Volley Pro B à la Ligue féminine). Cela correspond à un entraîneur pour 4 à 5 joueurs c'est-à-dire à la configuration traditionnelle d'un head-coach et de son assistant.

#### **La composante administrative des clubs professionnels, fortement influencée par le degré de développement des différents sports**

Le terme administratif est ici employé pour qualifier les effectifs non directement liés à l'activité sportive. Il recouvre donc des réalités aussi différentes que des missions administratives, financières, juridiques, de management, liées au développement (communication, marketing, commercial), ou encore des tâches plus matérielles (mécaniciens en cyclisme, personnes chargées de l'entretien/gardiennage des différents équipements que les clubs ont en gestion : enceintes, centres de formation...).

Si on compare le taux d'encadrement sportif et le taux d'encadrement administratif (Doc.23), on s'aperçoit qu'en L1 ainsi que dans les championnats de la LNB, les staffs techniques sont environ moitié moins nombreux que les staffs administratifs. A l'opposé, dans les deux divisions féminines (basket et volley), l'encadrement sportif est supérieur à l'encadrement administratif. Ces différences sont révélatrices du degré de structuration des clubs évoluant dans ces divisions. De manière générale, les efforts sont en priorité consentis sur les aspects sportifs impactant directement les résultats. Par la suite, les investissements s'orientent vers le secteur administratif. Des clubs comme le LOSC (football L1) ou l'ASVEL (basket Pro A) ont la volonté de s'autonomiser de plus en plus des enjeux du championnat pour conduire leur développement constant d'un spectacle de qualité.

**Tant quantitativement que qualitativement**, les caractéristiques de l'emploi extra-sportif dans les clubs dépendent fortement de leur taille :

- **les 4 « petits » clubs** interrogés ne comptent que **de 1 à 2 salariés dans leurs services administratifs**. Le degré de polyvalence des postes est donc très élevé (direction, administration, communication, organisation des matchs...), même si la fonction commerciale est généralement externalisée, via une société prestataire ou des « VRP » payés à la commission. Dans 2 des 3 cas, ces salariés assument des fonctions de direction et de développement, en lien avec les organes directeurs du club. A l'opposé, on trouve également quelques bénévoles très impliqués, de façon quasi-permanente dans la direction opérationnelle du club (Domont) ou son secrétariat (Toulouse), tâches traditionnellement assumées par des salariés.
- **Les 5 « grands clubs » comptent de 13 à 43 salariés extra-sportifs** (en ETP), avec une très forte croissance du nombre d'emplois au cours des dernières années (de 5 salariés en 2000 à 43 aujourd'hui à Lille). Les différents postes sont naturellement plus spécialisés et ces structures sont organisées par métier (direction /marketing /secrétariat/ comptabilité /billetterie /commercial), autour des **2 cœurs de métiers principaux des clubs évoqués plus haut : l'organisation d'un spectacle sportif (gestion sportive, recrutement, organisation logistique des matchs...) et la commercialisation d'une marque (ticketing, sponsoring, merchandising...)**. Les grands clubs souhaitent délibérément conserver la main sur ces 2 activités stratégiques, et la recherche de partenaires est ainsi le plus souvent internalisée (au niveau du groupe, via Occade pour l'ASVEL).

**L'implication des salariés** semble maximale dans tous les clubs, ce qui paraît indispensable dans un secteur où la partie visible de la « production » se fait généralement le week-end (même si dans les grandes structures, certains services ne sont pas nécessairement sollicités les jours de match). Du fait de pics d'activité à plusieurs moments de la saison, la **durée du travail** se conçoit plutôt annuellement, avec plus de repos dans les périodes creuses. La situation confine au militantisme pour les petites structures, mais la motivation des troupes est également fortement

mobilisée dans les grands clubs, où le formalisme n'est pas vraiment la règle, malgré des accords sur les 35 heures dans la plupart des structures. Pour autant, **le turn-over semble très faible**, tant dans les petites structures que dans les grandes (aucune démission à Lille depuis la « privatisation » du club en 2000), la passion et/ou la possibilité de « grandir » en même temps que le projet expliquant ce phénomène.

**La pyramide des âges** des grands clubs correspond à ce besoin d'implication, avec des effectifs jeunes (moins de trente ans) encadrés par des responsables plus expérimentés. Ces grands clubs utilisent des stagiaires en nombre assez important, et ont parfois recours aux CDD en guise de période d'essai. Les cadres ont une quarantaine d'années à Lille et à l'ASVEL, deux clubs à la culture similaire impulsée par un actionnaire privé tourné vers le développement. Ils sont plus âgés à l'ASM, du fait de transferts de compétences en provenance de Michelin. Si Michelin reste le propriétaire des équipements de l'ASM en même temps qu'un partenaire majeur qui imprègne toujours le club qu'il a créé, l'étanchéité entre les structures est un peu plus prononcée et les salariés de l'ASM le sont désormais à 100% (plus de cas de mise à disposition partielle ou totale).

D'après une enquête de l'Union des clubs professionnels de football, l'âge moyen des administratifs est de 38 ans en L1 (avec une répartition hommes/femmes de 69/31%) et de 39 ans en L2 (répartition Hommes/Femmes de 66/34 %).

## FOCUS

### QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR L'ORGANISATION DES MATCHS ?

L'organisation de spectacles sportifs constitue le cœur de métier originel des clubs professionnels et implique le recours ponctuel (une fois par semaine ou toutes les deux semaines) à un personnel nombreux, assumant des missions diversifiées (guichet, contrôle, sécurité, accueil, « plateau » sportif...). Si tout (petits clubs) ou partie (grands clubs) du personnel permanent est nécessairement impliqué, ces organisations requièrent donc l'appel à des non permanents.

Les grands clubs s'appuient systématiquement sur du personnel rémunéré, intérimaire, ou vacataire (stadiers, guichetiers, hôtesse...) ou sur des prestataires de services (sécurité, « production » du spectacle, buvettes, traiteur, voire hôtesse...). La coordination et la direction des opérations restent cependant assurées pour l'essentiel par des permanents. A noter l'expérience de l'ASVEL qui s'appuie pour certaines missions (plateau sportif, accueil RP, gestion des animations...) sur des bénévoles très impliqués et « professionnels » (3 entretiens d'embauche !), par volonté mais aussi certainement du fait de la dimension plus réduite du spectacle (5500 spectateurs de moyenne, contre trois à quatre fois plus pour Lille et l'ASM : 180 contrats à signer chaque semaine pour l'ASM, au moins 300 personnes impliquées à chaque match à Lille).

Même s'il semble que certains « bénévoles » bénéficient de défraiements, c'est sans surprise avant tout sur une main d'œuvre gratuite que s'appuient les petits clubs, tout en confiant souvent la coordination des opérations à des salariés permanents. Le nombre de personnes impliqué est proportionnel aux affluences (25 pour les 600 spectateurs de Domont, +/- 50 personnes pour Toulouse et Poitiers en fonction des matchs). Le cas de Poitiers est particulier, avec une association de supporters très structurée, qui gère historiquement, outre le contrôle des billets, des activités lucratives comme les buvettes et ventes de produits dérivés, ce qui, d'une certaine façon, constitue un manque à gagner pour le club.

#### *2.1.2.2. Organigramme : deux conceptions différentes en fonction de l'intégration ou non des dirigeants bénévoles*

S'il n'y a pas à proprement parler de Directeur des ressources humaines, la fonction RH est, pour les grands clubs, assurée par un (des) cadre(s) dirigeant(s), comme dans une PME traditionnelle, avec toutefois une distinction claire entre le sportif (*General Manager*, directeur sportif et/ou entraîneur) et le hors sportif (directeur général ou directeur exécutif). Elle relève plutôt de l'auto-gestion, en lien avec le président ou quelques dirigeants élus, pour les petits clubs. Avec 43 salariés hors sportif, l'organigramme est logiquement plus formalisé au LOSC qui présente 5 directions distinctes (pôle sportif, direction administrative et financière, direction du développement, direction marketing et commercial et direction des opérations) et dont les responsables sont chapeautés par un DG (voir organigramme joint). A contrario, l'organigramme des Spacer's de Toulouse, mêle, sans les distinguer collaborateurs bénévoles et salariés permanents.

#### **FOCUS COMPARAISON D'ORGANIGRAMMES OFFICIELS. L'EXEMPLE DU LOSC ET DES SPACER'S TOULOUSE**

La comparaison oppose deux clubs pratiquant dans la plus haute division nationale de leur sport. Les deux ont le statut juridique de SASP. Néanmoins, des différences évidentes les opposent, ne serait-ce qu'en terme de budget (1,6 M€ pour le club de hand-ball, 64 M€ pour celui de football). Ceci étant dit, l'organisation respective des ressources humaines est une bonne illustration des variations existant entre les clubs professionnels français.

#### *Dichotomie selon la direction : directeur général ou manager ?*

Le club de hand-ball est organisé en 4 secteurs (technique et sportif, médical, administratif & financier et commercial & communication). Le club de football recense 5 directions (développement ; technique, sportif & médical ; administratif & financier ; marketing & commercial et opérations).



Dans un cas, la direction est assurée par un manager sportif, interface entre les secteurs d'activité et les élus siégeant à l'association support, au directoire et au conseil de surveillance. Dans l'autre, un directeur général chapeaute 5 directeurs chacun responsable d'une direction.

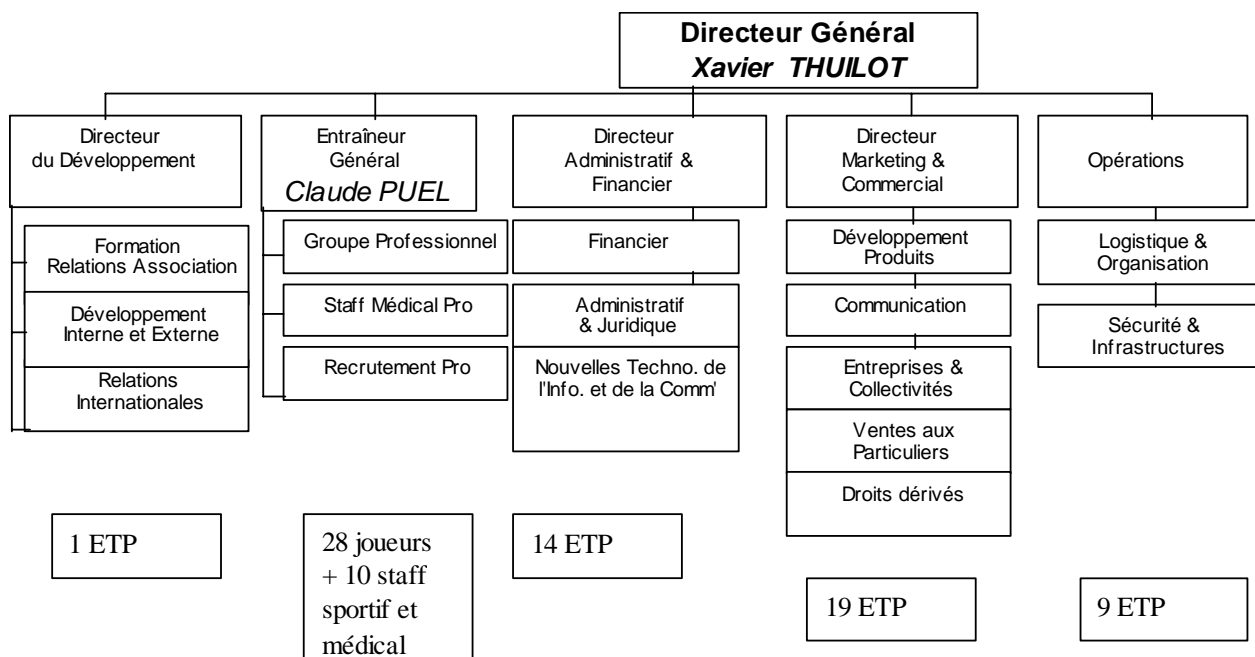
### *Quel niveau d'intégration des bénévoles dans l'organigramme officiel ?*

En terme de conception de l'organigramme les différences s'accroissent quand on s'intéresse aux statuts des personnes en poste. Alors qu'au LOSC, seuls des salariés sont cités (93 ETP), les Spacer's Toulouse évoquent 27 personnes (joueurs non inclus). Ce groupe est composé d'une minorité de salariés (le manager sportif, le directeur administratif et financier et le staff technique & sportif). La plupart sont des bénévoles : élus, actionnaires ou acteurs à temps plus ou moins partiel (le secrétaire est un bénévole à temps plein).

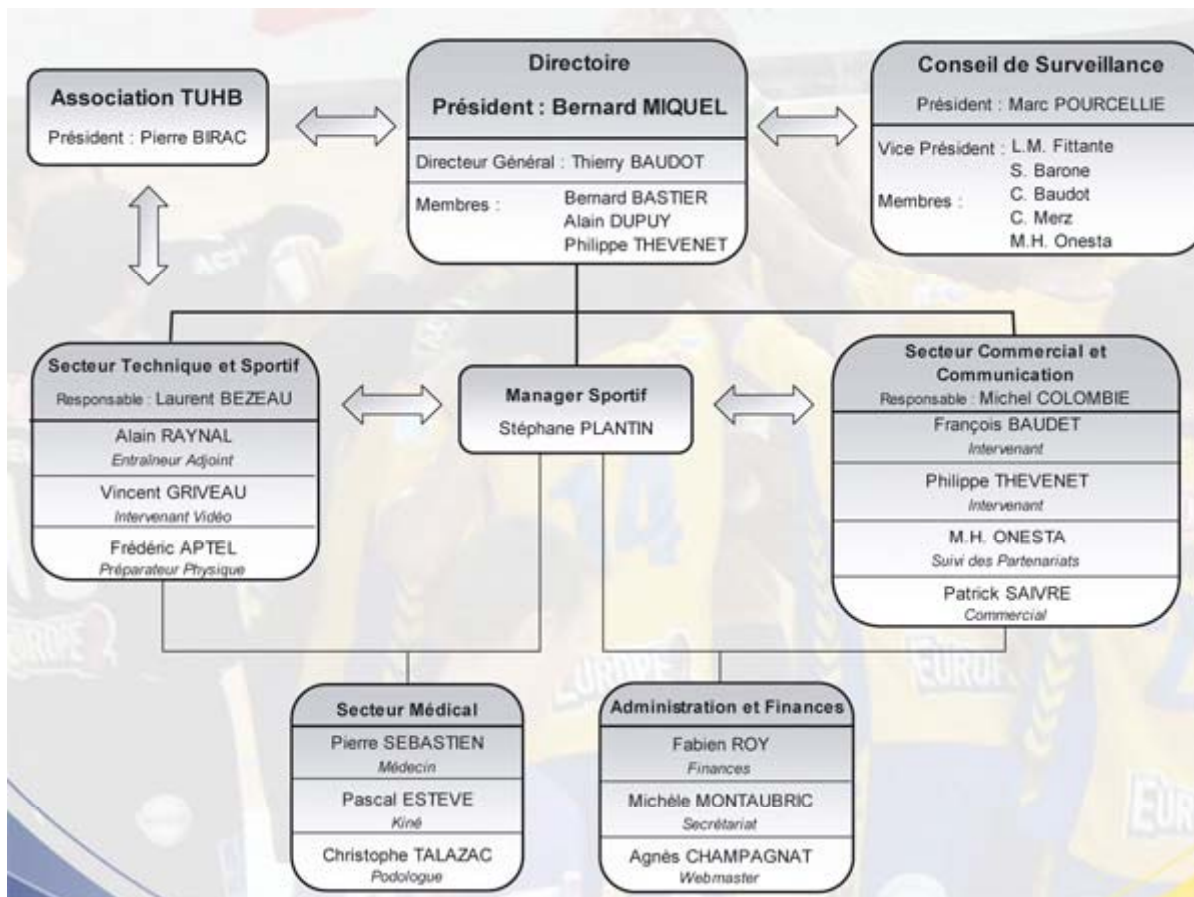
### *Petits clubs : des besoins principalement commerciaux*

Enfin, alors que le LOSC a pris le parti d'internaliser toutes les fonctions nécessaires au fonctionnement du club, le club de hand-ball rémunère plusieurs prestataires. D'un point de vue médical, un médecin, un kinésithérapeute et un podologue offrent leur service aux joueurs professionnels. D'autre part, le secteur commercial repose entièrement dans les mains d'intervenants extérieurs et d'un prestataire dont le club est le client exclusif. Dans une perspective de développement, un redéploiement des compétences dans ce domaine apparaît nécessaire.

## DOCUMENT 24 ORGANIGRAMME LOSC



**DOCUMENT 25**  
**ORGANIGRAMME SPACER'S TOULOUSE**



### 2.1.2.3. De l'externalisation à la filialisation

Les ressources spécifiquement sollicitées pour les soirs de matches font le plus souvent l'objet d'une externalisation lorsqu'elles ne sont pas assumées par des bénévoles<sup>40</sup>. Mais, dans une considération plus globale des activités des clubs professionnels, des choix différents sont faits quant à l'internalisation ou l'externalisation des différentes activités de l'entreprise. Au-delà du prestataire, fournisseur de services classique, certaines sociétés sportives constituent des filiales ou intègrent des holdings. Les réponses à ces problématiques sont propres à chaque club et bien souvent révélatrices de leur niveau de structuration et de développement. Elles correspondent également à des choix politiques et stratégiques spécifiques à chaque modèle d'organisation.

La fonction commerciale est le plus souvent externalisée, via une société prestataire ou des « VRP » payés à la commission. C'est le choix fait par les clubs de petite dimension. Le Stade poitevin Volley-ball et les Spacers'Toulouse, tout comme le Stade Domontois (rugby, fédérale 1) ont externalisé cette activité. A l'USO Mondeville, il est fait appel à une régie commerciale depuis 2000. Auparavant, la fonction était assurée par des bénévoles mais pour le développement du club, les dirigeants ont pris conscience qu'une professionnalisation était nécessaire.

Les clubs les moins développés font également appel à des prestataires extérieurs pour leurs activités de communication. Le FC Lorient confie ainsi à une agence de communication l'image du club. Cette dernière est, entre autre, chargée de réaliser le journal de match. Pour les grands clubs, les activités de communication et relations presse sont considérées comme stratégiques. Elles sont de moins en moins souvent sous-traitées et constituent véritablement des métiers émergents, avec une vraie volonté de maîtrise de l'information dans un secteur éminemment médiatique

Quelques domaines de compétences restent, dans tous les cas, dans une large mesure, externalisés. C'est le cas du juridique où les besoins sont de plus en plus pointus au fur et à mesure de la progression de l'ampleur du club. C'est également le cas des nouvelles technologies de l'information (NTIC). En effet, il est difficile d'avoir en interne les ressources nécessaires pour suivre les évolutions rapides de ces champs d'activité.

La tendance pour les grands clubs est donc d'internaliser (ou le plus souvent à réinternaliser) les fonctions stratégiques et/ou à forte valeur ajoutée. Ainsi, au LOSC, la ligne de conduite est claire. Sont externalisés vers un prestataire, les postes sans valeur ajoutée (vendeurs, guichetiers par exemple), alors que toutes les fonctions engageant la responsabilité du club sont assurées par des salariés.

Des problématiques complémentaires apparaissent pour un club comme l'AS Montferrand, quasi-proprétaire de son stade, via un bail emphytéotique privé conclu avec Michelin. Au sein de l'enceinte sportive, deux boutiques sont gérées par un prestataire. Dans le bâtiment sud dédié à l'événementiel, d'autres prestataires interviennent sur la logistique des séminaires et de la restauration. Enfin, la réfection et l'entretien des stades nécessitent de faire appel à des fournisseurs spécifiques. Au

---

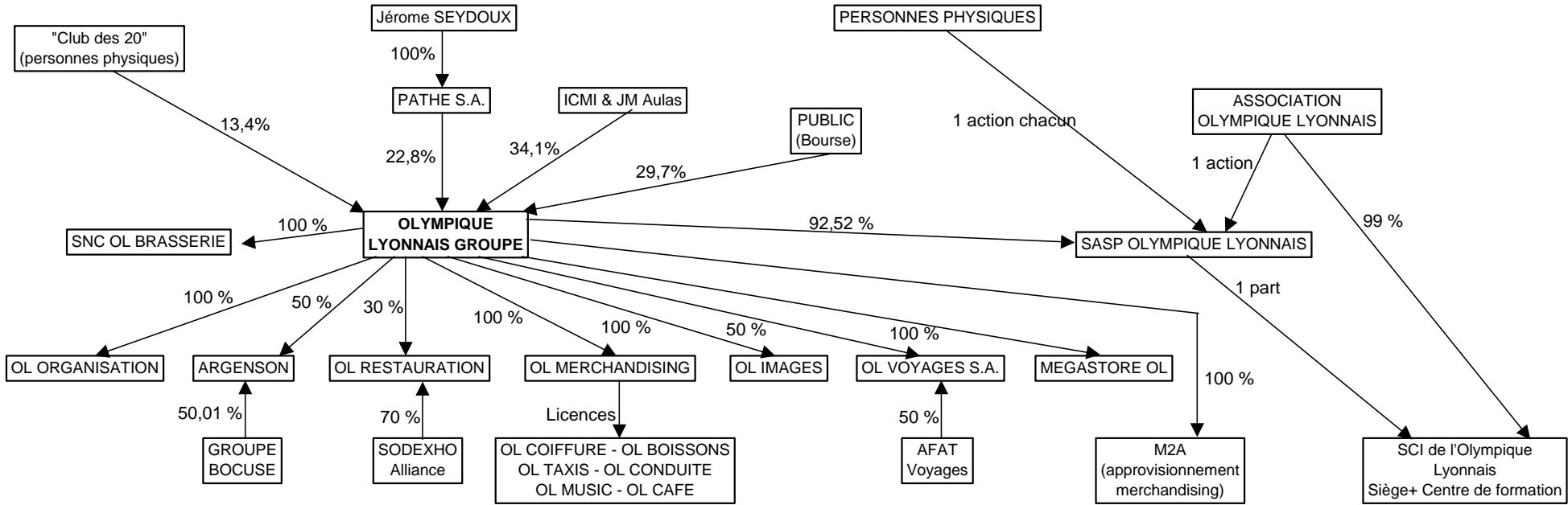
<sup>40</sup> Cf. Focus Quelles ressources humaines pour le spectacle sportif ?

LOSC, on est également conscient de la nécessité de prendre en compte ces considérations. En vue du futur grand stade de 50 000 places que le club aura en partie en gestion dans le cadre d'un partenariat public-privé, il est envisagé de « remonter » certaines tâches, liées à l'exploitation de l'équipement dans une *joint-venture* créée avec le partenaire privé qui participera à la construction, au financement et à l'exploitation de l'équipement.

Un tel « démembrement » des activités du club est de plus en plus courant, ce qui peut d'ailleurs interroger quant à l'application de la CCNS dans ses structures distinctes. Il correspond à un recentrage du club sur son cœur de métier originel, à savoir l'organisation d'un spectacle sportif, et s'opère de différentes manières :

- **prise en charge de certaines activités (le plus souvent administratives et comptables) par la holding** de l'actionnaire majoritaire du club avec refacturation à ce dernier
- **externalisation « juridique »** de certaines activités sans pour autant que celles-ci soient « sorties » du groupe au sein duquel est intégré le club : Gones et Sport, actionnaire de l'ASVEL Basket et du Lyon Hockey Club, a ainsi créé la société Occade, notamment dédiée à l'exploitation commerciale de ses clubs (sponsoring, *ticketing*...). Occade vient toutefois d'être rachetée par le groupe Canal + et rebaptisée Canal + Events.
- **Filialisation** de certaines activités, à l'image de la stratégie du Groupe Olympique Lyonnais, de plus en plus utilisée par les grands clubs pour décliner leur marque à travers de multiples produits ou services (cf. document page suivante) et déconnecter le plus possible leur développement économique des résultats sportifs. Les filiales peuvent être positionnées sous la SASP, mais le lien capitalistique s'établit le plus souvent avec la holding (OL Groupe, dans le cas présent, qui est la société cotée en Bourse). Ces filiales peuvent être détenues en totalité par le club ou sa holding ou constituer des *joint-ventures* avec d'autres sociétés spécialisées dans les métiers ainsi déclinés. Certains présidents de clubs, notamment dans le football, y voient un autre intérêt : en sectorisant juridiquement leurs activités, ils entendent ne pas « contaminer » l'ensemble des effectifs par la composante sportive, qui répond à une logique économique et à des stratégies de management très particulières, notamment en matière salariale.

**DOCUMENT 26**  
**LES FILIALES D'OL GROUPE**



## 2.2. La Formation et la Reconversion

### 2.2.1 Formation et reconversion des sportifs et des entraîneurs professionnels

#### 2.2.1.1. Des métiers atypiques

Les métiers de sportif professionnel et d'entraîneur comportent des particularités qui influent sur la relation de ces salariés à la formation et sur les enjeux et modalités de celle-ci.

Le sportif exerce un métier atypique<sup>41</sup>, autant que l'est le sport, qui appartient au secteur des loisirs non-marchands. Cette activité professionnelle impose ses rythmes, décalés par rapport à ceux du monde du travail. Il en va ainsi des plages dévolues respectivement au travail et aux loisirs. Les sportifs professionnels s'entraînent et jouent (c'est-à-dire travaillent) en fin de journée, en soirée - lorsque la majorité des salariés goûte le repos.

L'organisation particulière de ses études impose cette marginalité au sportif très tôt dans sa carrière. En France particulièrement, les études et le sport à haut niveau sont considérés comme incompatibles. Il est vrai que notre système scolaire ne facilite pas les choses. Les jeunes sportifs se trouvent très tôt soustraits à la vie sociale commune, articulée autour du collège puis du lycée. Soit ils bifurquent vers des cycles courts, soit ils sont regroupés dans des filières spécifiques, où ils ne côtoient plus que des sportifs, abandonnant, de fait, une partie de leurs ambitions sur le terrain de la formation initiale. Peu importe, puisque l'objectif n'est pas là, mais dans la réussite sportive. C'est oublier un peu vite la brièveté de la carrière, inhérente à cette activité particulière qui impose de préparer sa seconde vie professionnelle.

Le sportif professionnel est donc, depuis toujours, un salarié « moderne »<sup>42</sup>. En effet cette nécessité d'anticiper des changements d'employeurs, voire de métiers, en cours de carrière est relativement nouvelle pour une majorité de salariés, alors qu'elle est inscrite dans la nature même du métier de sportif depuis ses origines.

Le marché du travail est également spécifique et agit négativement sur l'harmonie de la relation travail-formation. Statut de travailleurs en CDD, segmentation et étroitesse du marché du travail<sup>43</sup>, entrée précoce sur le marché du travail (19-20 ans) rendent difficile la poursuite d'études normales. D'autant plus que, pour certains, la perspective de gains conséquents détourne de la formation, ...

---

<sup>41</sup> Et à ce titre mal pris en compte par les organismes sociaux et fiscaux : ASSEDIC, sécurité sociale, ....

<sup>42</sup> Sans aucune connotation de jugement positif dans ce cas.

<sup>43</sup> cf. ci-dessus

## LA SUPPRESSION DU CIF CDD

Sous la pression des clubs de football professionnel, la loi du 15 décembre 2004 - portant diverses dispositions relatives au sport professionnel - a supprimé la cotisation spécifique de 1% devant financer le CIF-CDD. Pendant un temps, cela a semé la confusion concernant les droits des sportifs professionnels au congé individuel de formation. Cette loi a, à tort, pu constituer un frein à l'accès à la formation de certains sportifs dans le cadre du CIF. En effet cette cotisation est une sur-cotisation qui vient s'ajouter à la cotisation normale payée sur tous les salaires. Les salariés en CDD n'ont donc aucune raison d'être exclus du dispositif. En outre légalement le fait qu'une cotisation ne soit pas payée par l'employeur, n'est pas de nature à remettre en cause le droit acquis pour le salarié. Néanmoins, l'organisme gestionnaire du CIF n'a pas montré une approche volontariste en direction des publics de sportifs et d'entraîneurs professionnels. Une solution a récemment été trouvée<sup>44</sup> par les partenaires sociaux confirmant les droits des sportifs et entraîneurs.

On peut dans cette affaire symptomatique regretter que les clubs de football, plutôt que de faire pression pour supprimer cette cotisation, n'aient pas travaillé avec les partenaires sociaux pour s'assurer qu'elle serait bien utilisée pour assurer la reconversion de ces joueurs. De ce fait, on aboutit à la situation ubuesque du rugby où le projet de reconversion voulu par toutes les parties prenantes doit être financé par une subvention de la ligue à un fonds social.

La poursuite d'un cursus classique de formation est donc difficile mais des dispositifs ont petit à petit été mis en place. Ils permettent, maintenant, pour beaucoup de futurs sportifs professionnels, de poursuivre des études. En particulier, au prix d'un système complexe, la loi Buffet (2000) a accru les obligations faites aux clubs d'intégrer la notion de double projet et d'assurer pour cela une bonne articulation des contraintes sportives et scolaires jusqu'au niveau du bac. Toutefois, pour les études supérieures, les choses demeurent compliquées. Les contraintes sportives se font, à cet âge, encore plus pressantes et les possibilités de proposer une offre de formation universitaire adaptée sont hors de portée de bien des clubs<sup>45</sup>. En outre les efforts significatifs faits par le monde du sport sont, en partie, annulés par la hausse du niveau général de formation en France.

### *2.2.1.2. les politiques mises en œuvre*

Une fois engagés dans leur métier, les inquiétudes des sportifs professionnels portent alors plus sur les perspectives de reconversion en fin de carrière que sur la formation initiale. Cette problématique touche tous les sportifs, quelques soient leur réussite sportive, leur niveau de formation initiale ou leur discipline. Les moyens (financier, capital social, accompagnement, ...) dont disposent les uns et les autres sont éventuellement très différents et leur offrent des marges de manœuvre variables, mais tous doivent définir un deuxième projet professionnel. Nul ne peut vivre uniquement de ses rentes à partir de 35 ans sans autre perspective que de dépenser son argent.

<sup>44</sup> Le maintien du salaire pour ces publics est limité au plafond des ASSEDIC

<sup>45</sup> Les arrangements sont moins délicats avec les lycées qu'avec les universités.

Pour autant, il n'apparaît pas que des politiques volontaristes de reconversion aient été réellement mises en place pour les sportifs (2.3.1.). On peut y voir une des causes des importantes difficultés rencontrées (2.3.2.). Néanmoins, les facteurs clés de la réussite sont de mieux en mieux repérés (2.3.3.) qu'ils rencontrent.

Bien que la reconversion des sportifs de haut niveau figure dans les missions dévolues aux fédérations sportives et aux ligues professionnelles, leur intervention sur ce terrain est limitée à sa plus simple expression, dans le strict cadre du respect de l'obligation relative aux sportifs de Haut niveau<sup>46</sup>. De fait, seules les organisations qui représentent les sportifs professionnels (associations ou syndicats) s'engagent réellement dans ces politiques d'aide à leur reconversion. Progressivement, ligues et fédérations accordent alors leur soutien.

Football et rugby disposent aujourd'hui de l'avantage de moyens économiques substantiels. D'autre part, l'un bénéficie d'une longue histoire du professionnalisme, l'autre, d'un projet social ambitieux. Nous illustrerons donc notre propos avec une analyse des dispositifs mis en place dans ces deux sport avant d'apporter rapidement quelques éléments relatifs à d'autres disciplines (cyclisme, hand, basket).

---

<sup>46</sup> Au sens de la loi de 1981



### • Illustration 1 : le football<sup>47</sup>

Le syndicat des joueurs de football, l'UNFP, a ouvert la voie il y a près de 20 ans, en organisant tout d'abord des stages pour les joueurs au chômage (1985), puis un accompagnement formation et enfin en créant, en 1990, un service spécifique dédié à la reconversion : Europ Sport Reconversion (ESR)<sup>48</sup>.

ESR est aujourd'hui une association dirigée collectivement par les différentes « familles » du football. La fédération (FFF), la ligue (LFP), le syndicat des entraîneurs (UNECATEF), l'amicale des éducateurs de football, l'union des clubs (UCPF) et le syndicat des administratifs du football (SNAAF) en sont donc membres.

Le service est basé à l'UNFP et géré par lui. Il est, gratuitement, au service des adhérents du syndicat

#### ESR

- *Création : 1990*
- *Budget : 400 000€ (2006)*
- *Financement : UNFP, LFP et FFF.*
- *Ressources humaines : une équipe de 7 personnes (tous anciens joueurs) composée d'un directeur, un adjoint responsable logistique, une assistante, 3 délégués qui se partagent le territoire, et d'un tuteur pour les formations universitaires.*
- *Public : environ 400 joueurs suivis*

« ESR s'adresse à deux publics différents : les joueurs en activité et les joueurs au chômage ou en reconversion en fin de carrière. Deux modalités principales leur sont proposées : la réalisation d'un bilan (bilan de compétences et comportemental) pour élaborer leur projet et l'accompagnement en formation. »<sup>49</sup>

L'ESR propose ainsi un accompagnement en formation relativement diversifié que ce soit dans la branche sport ou dans d'autres secteurs d'activités. Dans le premier cas, les footballeurs qui le souhaitent peuvent ainsi profiter de :

- préparation au BEES avec le CREPS des Pays de Loire,
- choix de formation à plusieurs diplômes Universitaires : management du sport avec les universités de Lyon (DUGOS<sup>50</sup>) et Rouen (Master), droit et économie du sport au CDES de Limoges (DU de Manager du club Professionnel)

S'ils préfèrent quitter le domaine sportif, il leur est alors offert la possibilité de :

- bénéficier d'une remise à niveau dans les matières fondamentales grâce à une convention passée avec le réseau des ateliers pédagogiques spécialisés (APS).

<sup>47</sup> Notons la soutenance récente d'une thèse d'histoire sur le sujet.

Gallois Jean-Sébastien. *La reconversion des footballeurs professionnels du championnat de France des années trente à nos jours*. Sous la direction d'Alfred Wahl. Thèse de doctorat. Université Paul Verlaine-METZ. Novembre 2007

<sup>48</sup> Cette création venait après celle d'un service assurance et d'un service de conseil en gestion de patrimoine.

<sup>49</sup> entretien

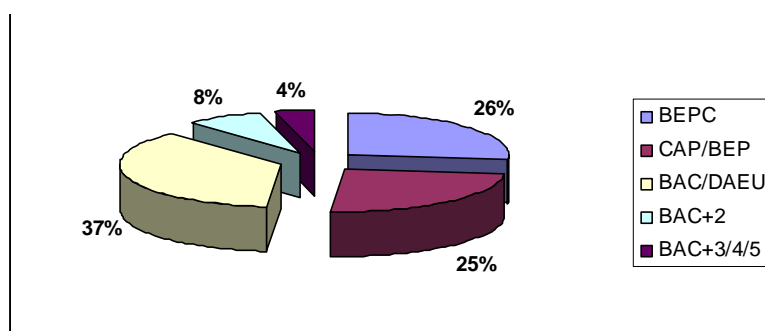
<sup>50</sup> Diplôme Universitaire de Gestion des Organisations Sportives

- préparer le diplôme d'accès aux études universitaire (DAEU<sup>51</sup> à l'Université de St Etienne) pour ceux qui ne sont pas titulaire du bac.
- suivre des formations spécifiques dans les domaines de l'immobilier ou de la finance par exemple.

Notons le recours de plus en plus grand aux outils de la formation à distance, pour préparer aussi bien des diplômes de la filière sportive (BEES avec les CREPS des Pays de Loire), que des diplômes universitaires (DUGOS).

Le public a beaucoup évolué en quelques années. Les joueurs de football disposent désormais d'un assez bon niveau de formation. Une étude de 2004 menée par l'UNFP le démontre : 50% des joueurs ont au moins le baccalauréat.

### DOCUMENT 27 DISTRIBUTION DES FOOTBALLEURS PROFESSIONNELS PAR NIVEAU DE DIPLOMES DE L'EDUCATION NATIONALE (ESR 2004)



Les domaines de la reconversion ont également changé ; dorénavant près de 50 % des joueurs se reconvertissent en dehors du monde du sport. Par exemple, 28% d'entre eux se sont investis dans des fonctions commerciales ou la création d'entreprises, 9% dans la finance, 5,5% dans des activités socio-éducatives selon les informations de l'ESR. Les responsables l'expliquent ainsi :

*« C'est sans doute le résultat de la curiosité plus grande des joueurs (architecture, décoration intérieure, gestion de patrimoine, banque, immobilier,...) et d'une facilité plus grande pour accéder directement à l'information »<sup>52</sup>.*

<sup>51</sup> Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires

<sup>52</sup> *Le Monde* 20/03/08

**FOCUS**  
**UN EXEMPLE DE RECONVERSION ANTICIPEE :**  
**DOMINIQUE CASAGRANDE (GARDIEN DE BUT FORME A NANTES)**  
**11 ANS DE CARRIERE EN TANT QUE PROFESSIONNEL**

Titulaire d'une Maîtrise STAPS Management du Sport (1993) il s'investit très tôt sur des projets professionnels pendant sa formation puis conjointement à sa carrière (projet de base nautique, création d'un centre de soccer, travail sur le centre d'entraînement alors qu'il évolue au PSG). Il s'ouvre ainsi au monde de l'entreprise et engrange de l'expérience et des relations. Il est aujourd'hui à la tête d'une petite structure d'ingénierie relative aux équipements sportifs associée, en particulier, à une partie du projet de stade à Lyon ou encore à Yannick Bru dans le cadre de sa société de gestion de patrimoine. Dominique Casagrande a repris ces études en 2006 pour passer un master de Droit et d'Économie du Sport.

ESR développe une conception de l'accompagnement des joueurs qui rejoint celles des autres acteurs que nous avons rencontrés (« anticiper », « s'ouvrir à autre chose que le sport », « s'appuyer sur les réseaux ») mais avec une sensibilité propre. Tout d'abord, tous les conseillers (comme la grande majorité des salariés de l'UNFP) sont des anciens joueurs. Il s'agit d'un choix délibéré. En effet, à l'ESR on pense que seul ce type de profil est à même de pouvoir comprendre « *la psychologie des joueurs tout en étant extérieurs aux clubs* ». Ensuite, l'ESR ne déploie aucune communication générale vers les clubs. Il n'y a pas de démarchage. L'effort initial doit être fait par le sportif selon le respect de la logique : « *On ne va pas vers le joueur, c'est le joueur qui doit venir* ».

**FOCUS**  
**TEMOIGNAGE D'UN ANCIEN JOUEUR DE L2**  
**ACTUELLEMENT SECRETAIRE GENERAL DU CLUB DE BEAUVAIS<sup>53</sup>**

*« J'ai signé mon premier contrat pro à A.... J'ai passé le tronc commun du BE1 à 22 ans en candidat libre. J'ai passé le spécifique foot à l'intersaison. J'ai enchaîné avec le BE2. Là je me suis appuyé sur les services de l'UNFP. Le cours est essentiellement en ligne avec des modules hebdomadaires. A toi de te débrouiller pour caser tes dix-huit heures de boulot dans la semaine. Ça demande un investissement mais j'ai su très vite que je ne pourrai pas vivre de mes rentes. Un joueur de ligue 1 peut se poser la question pas moi. [...]. Je voulais être armé pour la suite une carrière de joueur pro en France dure entre 5 à 6 ans en moyenne. On est dans l'hyper-précarité. J'ai enchaîné le diplôme universitaire de gestion des organisations sportives (DUGOS) [...]. J'ai pensé que ça me valoriserait parce que les anciens joueurs diplômés BE2 il y en a pléthore. Je voulais avoir plusieurs cordes à mon arc. A 30 ans j'ai commencé à enchaîner blessure sur blessure. J'ai entendu parler de relance du club de Beauvais, j'avais des contacts là-bas pour y avoir joué. Ma reconversion s'est fait sans temps de latence. Aujourd'hui, je suis en train de passer un Master de Management sportif à Rouen. »*

Les footballeurs ont également la chance de pouvoir compter sur une retraite professionnelle : le « pécule ». Créé dès 1964, il octroie une somme en fin de carrière à tout joueur qui a évolué au moins quatre ans en tant que joueur professionnel. Celui-ci touche alors environ 6 000€ par année de cotisation (payée pour partie par le joueur, pour partie par l'employeur). Il s'agit d'une aide précieuse au moment de préparer sa reconversion même si le système est moins intéressant depuis que les sommes sont fiscalisées et que les salaires des footballeurs ont explosés.

**• Illustration 2 : le rugby**

En rugby même si le syndicat des joueurs (Provale) est particulièrement moteur, c'est une association, l'Agence XV, créée le 9 février 2004 et pilotée par le syndicat, la LNR et la FFR qui met en œuvre le service de reconversion en direction des joueurs. Le dispositif est proche de celui du football avec une nuance significative toutefois. En effet, d'une part l'Agence XV est réellement une initiative conjointe de Provale, de la LNR et de la FFR. D'autre part, la Convention collective du rugby signée en mars 2005 avait prévue la création d'un « fonds de formation et d'aide au retour à l'emploi »<sup>54</sup> financé conjointement par les joueurs et les clubs via un prélèvement sur les salaires<sup>55</sup>. Cela devait permettre de prendre en charge les actions menées par l'Agence XV (800 000€ à 1 million d'€ étaient attendus). Le Ministère des finances ayant refusé d'accepter la qualification de charges sociales à ces sommes, la LNR a décidé de lui substituer temporairement un fonds social

<sup>53</sup> Libération 30 octobre 2006

<sup>54</sup> Article 11 - Chapitre 1 - titre II et annexe 9

<sup>55</sup> 0,75% des salaires bruts, à raison de 0,50% pour les employeurs et 0,25% pour les joueurs, auquel s'ajoutait pour le Top 14 0,6% (0,5% employeurs 0,1% joueurs) justifié par les économies de charges occasionnés par la mise en place du droit à l'image collective

(réservé aux joueurs et géré par la commission sociale de la LNR). Elle le finance à hauteur de 200 000€. L'Agence XV s'est vue assignée les missions suivantes par ses créateurs :

- « la reconversion des rugbymen
- et la présentation des dangers du professionnalisme auprès des centres de formation »<sup>56</sup>.

Elle se définit comme « un institut social du rugby ». Son budget est abondé par des subventions identiques de la LNR et de la FFR (38 000€ chacune) et par des contributions des clubs (15 000€ à raison de 500€ par club). Mais l'agence manque de moyens pour développer les ambitions exposées dans le cadre d'un plan à 5 ans. Cela nécessiterait plus de ressources humaines (2 salariés seulement actuellement) et des financements accrus.

#### L'AGENCE XV

Création en 2004 à l'initiative de Provale, de la LNR et de la FFR

Missions

- Assurer la formation et la qualification des joueurs en activité pour préparer leur reconversion
- Responsabiliser les joueurs dans leur métier ou leur futur métier de rugbyman professionnel
- Etre un outil à disposition des clubs soucieux de la formation et de la reconversion des joueurs

Budget : 91 000€ (subvention LNR : 38 000€ ; subvention FFR : 38 000€ ; participation clubs : 15 000€)

Ressources humaines : 2 personnes (le directeur et une assistante)

L'action de l'agence se fait en trois temps :

- prévention (intervention dans les clubs et les centres de formation et études sur la reconversion)
- traitement des demandes individuelles
- accompagnement du retour à l'emploi.

Sur ce dernier point, l'agence développe un projet original : le *Forum Rugbysiness*<sup>57</sup>. Il s'agit de faire se rencontrer des joueurs et des entreprises autour d'une journée festive et de susciter ainsi les témoignages. L'idée repose sur le postulat que les entreprises expriment des besoins de main d'œuvre à deux ans. L'agence propose de former puis intégrer les joueurs au sein des entreprises associées au projet en vue de cette échéance. Pour offrir la plus grande souplesse en terme géographique, le partenariat est noué avec les grandes entreprises partenaires du rugby présentes sur l'ensemble du territoire (France Telecom, EDF, GMF, Groupama, ...).

<sup>56</sup> entretiens

<sup>57</sup> 1<sup>re</sup> édition en novembre 2007 à Toulouse

## TEMOIGNAGE D'UN JOUEUR

Source : « L'Agence XV et Vous » n° 1

Avant que sa carrière de rugbyman ne prenne fin, Jean-Marie Bisaro a entrepris une démarche de reconversion.

Un bilan de compétences lui a permis de retenir le métier de géomètre.

Grâce à un contrat entre l'AFPA et Provale, sa formation a pu être adaptée à son emploi du temps de joueur en se concentrant, pendant trente mois, sur son temps libre (un jour et demi par semaine).

Au cours de ce cursus, Jean-Marie Bisaro a multiplié les stages en entreprise. Aujourd'hui diplômé, il continue d'approfondir sa connaissance du milieu avec les partenaires. Parallèlement, il poursuit sa carrière de joueur professionnel avec le même investissement. Selon lui, cette anticipation de la reconversion lui permet d'envisager sereinement son métier de rugbyman : « *C'est une pression de moins à gérer, donc une force, d'être titulaire d'un diplôme qui peut assurer nos lendemains* »

Nous ne développerons pas au-delà les actions menées par l'Agence mais nous allons nous arrêter un peu sur un aspect de son intervention que nous n'avons pas retrouvé dans les autres sports : celui des outils d'observation mis en place.

En effet Provale et l'Agence XV ont déjà produit depuis 2004, deux études différentes, l'une, relative à la reconversion des joueurs sortis du secteur professionnel entre 2000-2004, l'autre sur le niveau de formation et les problématiques de reconversion des joueurs actuellement en activité<sup>58</sup>.

La première a été menée, à la demande de Provale, par F. Eisenberg, sociologue au Centre d'accompagnement et de prévention pour les sportifs de l'Université de Bordeaux<sup>59</sup>. Les résultats ont été publiés en 2007.

## L'ENQUETE

*Un travail conséquent a été mené : deux ans d'enquête auprès de 305 rugbymen ayant achevé leur carrière entre 2000 et 2004. Sur un potentiel de 781 - ramenés à 604 individus après traitement - 518 joueurs ont été retrouvés et interrogés, 305 ont répondu - 160 à l'ensemble du questionnaire et 145 à un entretien téléphonique plus court.*

*Le questionnaire comprenait 13 pages et 64 questions.*

*En complément à cette phase de l'enquête, une vingtaine d'entretiens semi directifs ont été réalisés.*

La population concernée a débuté à une époque où le rugby était un sport amateur ou au début de sa professionnalisation. Ces joueurs n'ont, de fait, pas réellement eu à se reconvertir puisqu'ils étaient déjà, pour la plupart d'entre eux, insérés professionnellement avec un statut de pluriactif.

<sup>58</sup> Signalons également un mémoire de DESS de sociologie appliquée à la gestion locale (Université de Toulouse Le Mirail) réalisé dans le cadre d'un stage effectué à l'agence XV en 2004/05 : *La reconversion pour un joueur de rugby professionnel : un nouveau défi* - J.Maupoumé.

<sup>59</sup> *Fin de carrière et reconversion des rugbymen professionnels en France* F.Eisenberg pour Provale - Mai 2007

Les principales conclusions concernant le profil des joueurs et leur reconversion sont les suivantes :

- Une bonne insertion professionnelle (95,6% en activité professionnelle)
- Une reconversion assez ou très facile (85%) essentiellement hors du secteur sport (77%)
- 88% étaient joueurs pluriactifs durant leur carrière
- Ils disposaient d'un bon niveau de formation (87% ont au moins le bac et 60% un bac+2)

Etant donné les caractéristiques particulières de cette population, ces résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du sport professionnel. Elles sont toutefois pleines d'enseignements. Il apparaît indispensable de transposer une idée en particulier : anticiper et accompagner en sont les maîtres mots.

L'anticipation est justifiée par l'importance des sollicitations auxquelles doivent répondre les joueurs. Une des solutions développées dans les clubs consistent à assister leurs sportifs dans la plus grande part de leur vie sportive et privée. Ces conditions imposent de sensibiliser très tôt les sportifs professionnels à l'importance d'utiliser les différentes périodes de leur carrière (formation initiale, période de blessure) à réfléchir à l'avenir.

L'accompagnement relève de domaines complémentaires. Etant donné la spécificité du métier exercé par ces personnes, la phase de reconversion se traduit par des besoins de soutien psychologique et physique mais également de conseils financiers, stratégiques, professionnels.

L'étude relative à la situation actuelle portait sur la situation des joueurs sous contrat en 2004/2005<sup>60</sup>. Elle met en évidence les éléments suivants

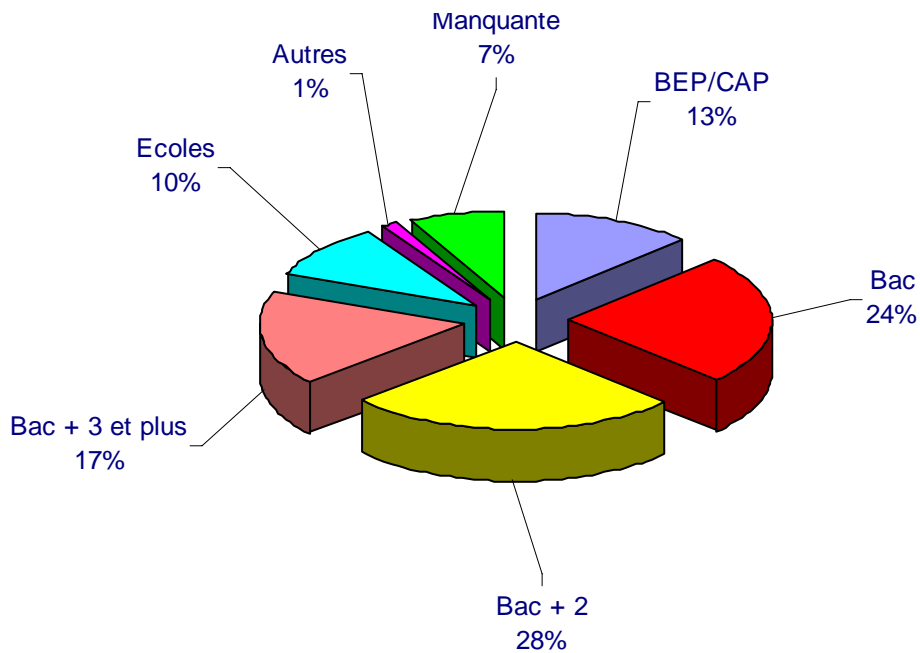
- la pluriactivité est en train de disparaître dans la première division (Top 16 alors) alors qu'elle subsiste en Pro D2 (cf. graphique)<sup>61</sup>.
- la mobilité est encore réduite. 78,1% des joueurs n'a pas connu plus de 2 clubs dans sa carrière
- une majorité n'est pas passée par un centre de formation (67,5%) même si ce constat va se modifier dans l'avenir puisque les moins de 25 ans y ont, eux, séjourné à plus de 74%
- 70% d'entre eux ont connu une expérience professionnelle hors rugby
- 73,8% des joueurs ont un niveau bac au moins

---

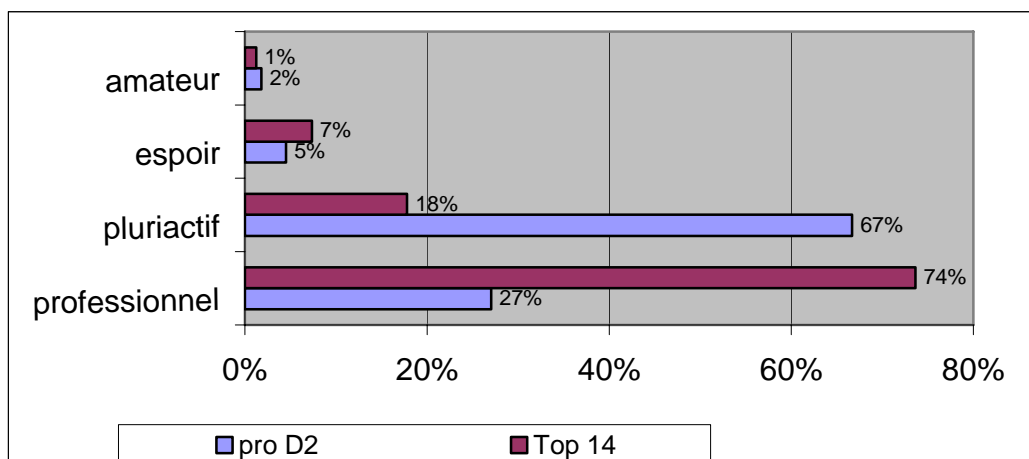
<sup>60</sup> « Rugby professionnel et reconversion » Agence XV – Octobre 2005

<sup>61</sup> Même s'il demeure quelques exceptions comme celle de Yannick Bru, ex-international qui gère conjointement sa société de gestion de patrimoine créée en 2003, une opportunité sans doute facilitée pour lui par une sensibilité particulière de son club le Stade Toulousain à la formation et à la reconversion de ses joueurs.

**DOCUMENT N° 28**  
**NIVEAU DE DIPLOMES DES RUGBYMEN PROFESSIONNELS EN 2005 (AGENCE XV / CDES)**



**DOCUMENT 29**  
**LA DUREE MOYENNE HEBDOMADAIRE DE L'ACTIVITE RUGBY EST DE 20H**



*Source « Rugby professionnel et reconversion » Agence XV – Octobre 2005.*

L'Agence XV a prévu de reconduire cette étude en 2008. Dans l'absolu, cela semble indispensable pour concevoir un travail de fond à partir d'une vision diachronique de la question. En l'occurrence, cela se justifie encore plus dans le cas du rugby puisque l'étude 2004 décrit de fortes mutations en cours entre un rugby officiellement amateur et un rugby réellement professionnel.



De telles études permettent d'établir un diagnostic objectif de la situation et donc d'envisager des solutions adaptées aux problèmes posés. Elles contribuent en outre à la prise de conscience de la situation par tous les acteurs et donc à la mobilisation de ceux-ci.

### • Illustration 3 : Les autres sports

En cyclisme, l'UNCP accompagne les coureurs depuis quelques mois grâce à des moyens accrus. En effet, l'accord collectif du cyclisme professionnel signé en 2006 prend en compte spécifiquement la question de la reconversion. L'UNCP en avait fait son sujet de préoccupation numéro 1 et les employeurs étaient également motivés pour aboutir du fait de la « carotte » de la mise en place possible du droit à l'image collective. Celui-ci aura d'ailleurs eu le mérite inattendu de donner un véritable coup de fouet à la négociation collective dans le sport professionnel : on lui doit clairement les accords signés dans le cyclisme, le basket et le handball. Dans une période encore récente, dans les mentalités du milieu, « *il était très mal vu de parler formation dans les groupes. On disait : tu veux faire de la formation ? ça veut dire que tu n'es plus coureur, tu ne m'intéresses plus* ». Aujourd'hui, force est de constater que les choses changent. « *Il y a aujourd'hui des ingénieurs dans le peloton<sup>62</sup> alors qu'avant avec un bac + 2 un coureur était vu comme un intellectuel.* » Le syndicat contribue à cette évolution avec un discours visant à convaincre chaque coureur qu'il dispose d'autres atouts que ceux relevant du domaine de la performance sportive.

Dans l'accord collectif, le DIF a été doublé et est transférable. D'autre part, un dispositif global d'accompagnement a été mis en place comprenant un bilan de compétence étoffé puis un plan de formation organisé sur plusieurs années. L'accompagnement est assuré par un prestataire (Altédia) avec le soutien d'Agefos pour la mise en œuvre du projet. Quinze coureurs sont engagés dans la démarche actuellement. Cette évolution a également été permise par l'arrivée de nouvelles générations de Managers sportifs dans les groupes cyclistes et la volonté des sponsors d'éviter certaines dérives. Le témoignage ci-dessous confirme et complète les facteurs clés de la réussite déjà relevés précédemment : anticipation, accompagnement.

---

<sup>62</sup> Exemple Jérémie Roi – Française des jeux.

## UN COUREUR EN COURS DE RECONVERSION

Professionnel à 24 ans

Coureur au sein de 4 groupes cyclistes différents durant sa carrière.

Titulaire d'un bac et d'un DUT.

Les difficultés pour se former et préparer sa reconversion pendant la carrière tiennent selon lui aux caractéristiques mêmes de la discipline :

*« Le cyclisme est un sport très exigeant physiquement et psychologiquement avec des déplacements 160 jours /an, et peu de temps disponible pour autre chose que le sport. Il y a à peine un mois l'hiver pour décompresser, ce n'est pas le moment pour se former. Il faut anticiper pendant la saison mais ce n'est possible qu'avec plus d'accompagnement. »*

Ce coureur a pu préparer son BEES pendant l'hiver en sacrifiant à la fois ses vacances en famille et une partie de la préparation d'avant saison. Cela n'a pu se faire que grâce à l'accord de son équipe qui l'a libéré de certaines périodes de stage. A sa connaissance, son cas est unique parmi les 150 coureurs du peloton. Selon lui, il serait plus facile de développer ses démarches avec des modules plus courts durant la saison. Il est primordial pour ce sportif de répandre l'idée que *« Pour réussir sa fin de carrière, il faut anticiper »*.

Cet homme fait partie des premiers coureurs à bénéficier du dispositif mis en place dans le cadre de l'accord collectif du cyclisme professionnel. Il achève son bilan de compétence étalé sur 4 mois. Ses inquiétudes portent désormais sur les modalités de financement de la formation envisagée et la compatibilité avec la perception d'indemnités ASSEDIC.

Dans cette démarche, la présence du syndicat est forte mais du fait d'une base potentielle étroite et de moyens incomparables à ceux du football, il ne dispose pas des moyens de l'UNFP.

## FOCUS

### « CYCLE FORMATION », UN DISPOSITIF MIS EN PLACE PAR LA FRANÇAISE DES JEUX AFIN D'OPTIMISER LE DOUBLE PROJET DES JEUNES COUREURS

*Source : entretien avec la chargée de mission Mécénat Sportif au sein de la Française des Jeux*

#### Les buts

Avec le dispositif Cycle Formation, la Fondation d'Entreprise La Française des Jeux offre la possibilité à des espoirs du cyclisme français de poursuivre un double projet : leur réussite sportive et la mise en place d'une formation diplômante ou qualifiante, destinée à faciliter leur reconversion. Cette initiative participe à la reconstruction du cyclisme grâce au soutien apporté aux jeunes coureurs amateurs.

### **Les acteurs**

Cette initiative est menée en collaboration avec l'équipe cycliste Française des Jeux, notamment le directeur Sportif pour la partie recrutement des jeunes coureurs, l'entraîneur de l'équipe pour le suivi de l'entraînement et le médecin de l'équipe pour le suivi médical.

### **Les moyens**

La fondation accompagne ces jeunes sportifs dans le suivi de leur formation scolaire et universitaire et leur propose, s'ils en ont besoin, un bilan d'orientation et la mise en place de cours de rattrapage.

Les jeunes cyclistes assistent à un séminaire de formation co-organisé par la fondation Française des Jeux et les Etoiles du Sport, au profit des athlètes de haut niveau. Ils participent aux formations en communication (média training), fiscalité, management de carrière, santé et préparation mentale.

Ils signent une convention de deux ans avec la fondation et reçoivent également une dotation financière de 8 000 € répartie en 4 versements. Le contrat s'arrête si le cycliste signe un contrat professionnel avec une équipe ou s'il interrompt ses études.

Depuis le lancement de l'opération en janvier 2003, 19 cyclistes sont passés par ce dispositif, trois sont actuellement en convention.

### **Une initiative similaire dans l'aviron**

Le pôle France d'aviron de Nancy développe un double projet pour ses athlètes de haut-niveau : performances sportives et insertion professionnelle. Sollicitée, la Fondation d'Entreprise La Française des Jeux a répondu à l'appel. Selon le responsable Mécénat-Fondation-Partenariats l'aviron correspond à des valeurs que la Fondation souhaite promouvoir : effort, performance, esprit d'équipe, humilité. D'autre part, ce projet ne néglige pas non plus la dimension insertion professionnelle.

En basket, selon le président du Syndicat, la reconversion est de plus en plus difficile à anticiper car « *l'investissement demandé est de plus en plus grand (...) et la mobilité accrue rend difficile la poursuite d'études.* » Par contre les expériences de plus en plus fréquentes des joueurs à l'étranger « *offrent des atouts supplémentaires par l'amélioration des compétences en langue et l'ouverture d'esprit qu'elles permettent.* ». En fait « *le plus dur, c'est de se penser autrement que basketteur (...) et le fait de ne pas être accompagné.* »

Le plus simple pour accéder à la formation et entamer son processus de reconversion est de passer les diplômes de la filière sportive. D'une part, il s'agit du domaine le plus proche du vécu des joueurs. D'autre part, ce sont les formations qui prennent le mieux en compte les contraintes des sportifs, d'autant plus aujourd'hui que des outils de formation à distance performants, selon les joueurs eux-mêmes, ont été mis en place (CREPS de Nantes et Voiron par exemple).

### FOCUS : UN EXEMPLE D'INITIATIVE AU NIVEAU EUROPEEN

Une formation non qualifiante originale est organisée avec l'Université de Venise par l'Euroleague de Basket. Elle est réservée à d'anciens joueurs professionnels et à des salariés des clubs. Elle s'étend sur 6 mois avec beaucoup d'e-learning et prévoit nombre d'études de cas pratiques dont une association au Final Four de l'Euroleague de Basket. Pour l'ancien joueur français qui y a participé, le financement a été assuré pour moitié (1500€) par la FFBB et pour moitié personnellement.

La FFBB est très active sur le terrain des formations diplômantes. Certaines d'entre elles peuvent s'adresser à des joueurs en reconversion. Cette fédération a développé, en partenariat avec l'Université de Nanterre, un diplôme universitaire de « cadre de fédérations sportives » doté de trois options : arbitre, manager-coach et depuis 2007 dirigeant. Elle organise également avec l'INSEP un diplôme de préparateur physique. Enfin, elle est partenaire du CDES - tout comme les ligues et fédérations de football, rugby, handball et volley - pour les formations de « Manager général de club sportif professionnel » et de « Stadium Manager » qui comptent à chaque promotion plusieurs basketteurs (M.Beyina, S.Ostrowski, J.Bilba, C.Palmer, P.Cham, D.Dobbels, C.Vitoux, ...).

### Quelques exemples de reconversion de basketteurs hors du Basket

- Y.Bonato (Antibes, Paris, Limoges, ASVEL, ...) Propriétaire et gérant de 3 magasins Afflelou à Limoges
- F.Dubos (Toulouse, Pau, Gravelines, Limoges, ...) gérant une franchise Quick à Carcassonne
- P. Jullien (Limoges) a repris une entreprise
- O. Allinéi (Cholet) est PDG d'une entreprise d'ébénisterie
- K. Houari (Strasbourg, St Brieuc, ...), Directeur exploitation du Stade Rennais.
- D. Pastrès (ASVEL, Dijon) Dentiste
- C. Grégoire (Vichy, Roanne,...) comptable dans une PME,
- O. Hergott (Nancy, Tours, Lyon, St Quentin, ...) Enseignant EPS
- B. Hergott (Berck) Inspecteur Jeunesse et sport
- C. Bourse (Berck, Evreux, ...) Professeur des écoles,
- F. Butter (Limoges, Pau, Mulhouse, ...) Gérant d'un Quick
- J.-L. Deganis (Pau, Dijon, ...) Directeur d'un cabinet d'assurance
- B. Lejeune (Nantes, Limoges, Cholet, ...) Gestion de patrimoine
- ...

Dans le handball, c'est, une nouvelle fois, l'accord collectif qui fait avancer les choses avec la création d'un fonds social abondé par les clubs à hauteur de 30 000€ et une disposition qui réserve 60% du plan de formation aux joueurs jusqu'au 30 octobre de l'année (ce qui est apprécié à sa juste valeur par les entraîneurs !). Le syndicat des joueurs

(AJPH) développe actuellement une approche originale dans le cadre d'un partenariat noué avec certaines entreprises (Décathlon, Crédit agricole) visant à mettre les joueurs en situation au sein de celle-ci. Certains clubs (Ivry) se montrent très sensibles à la question de la formation et de la reconversion des joueurs.

### 2.2.1.3. La formation continue des entraîneurs

La profession d'entraîneur expose moins le corps humain que celle de joueur ou d'athlète. Les risques de blessure sont à la fois moins grands et moins pénalisants pour l'exercice du métier. Par conséquent, l'arrêt de la carrière n'est pas conditionné par les capacités physiques. Il est ainsi possible d'exercer cette profession sans limite anticipée d'âge. Alors que pour le sportif, c'est avant tout la perspective d'une deuxième carrière professionnelle qui doit être envisagée, pour l'entraîneur, il s'agit plutôt d'enchaîner les différents postes de manière à se construire des perspectives de carrière intéressantes.

Etant donné cette caractéristique, les problématiques d'emploi et de formation spécifiques des entraîneurs sont davantage ciblées sur la question de la formation professionnelle continue durant la carrière et sur les réorientations éventuelles en cours de carrière que sur la question de la reconversion.

Les modèles présentés ci-dessous sont des illustrations concrètes des solutions pensées et mises en œuvre pour répondre à ces spécificités. Il s'agit des principales bonnes pratiques en cours actuellement. Elles émanent des partenaires sociaux du football et du rugby mais sont riches d'enseignement pour l'ensemble des sports professionnels.

#### FOCUS

##### LES DISPOSITIFS DE FORMATION MIS EN PLACE PAR L'UNECATEF

L'UNECATEF a mis en place en 2004 un dispositif innovant d'accompagnement vers l'emploi des entraîneurs privés de club (« 10 mois 100 emplois » puis « 10 mois vers l'emploi »).

Il s'agit d'un programme ambitieux de formation-action en vue d'une adaptation des compétences aux évolutions du métier et visant le retour vers l'emploi d'entraîneurs expérimentés et qualifiés.

Le programme prévoit 10 regroupements mensuels (1 journée) doublés d'un accompagnement individuel.

Le syndicat a fait le constat de la nécessité de coaching individuel, mais également de l'impératif de temps collectifs pour éviter le risque d'isolement et partager entre confrères les difficultés dues au chômage. Il y a en effet un danger de désocialisation pour les chômeurs qui s'exacerbe pour des sportifs ou des entraîneurs habitués à être à la lumière.

Les cadres sportifs en particulier doivent, selon un prestataire « *se préparer à l'intermittence* »<sup>63</sup>. Or, il s'avère que leur fonction, paradoxalement, ne favorise pas des temps spécifiques de réflexion : « *Les entraîneurs sont de vrais stratèges pour leur équipe mais à 80% n'ont pas élaboré de véritablement stratégie personnelle* ». Dans la continuité des ambivalences de ce métier, ils sont constamment en train de se former : « *Dès, qu'ils ont du temps libre, ils vont voir des matches pour apprendre sur leur sport mais possèdent peu de*

<sup>63</sup> Entretien avec un prestataire

*compétences en bureautique, en anglais, en gestion de projet et se s'engagent pas dans des démarches favorisant leur acquisition. »<sup>64</sup>*

Le projet de l'UNECATEF est une réponse intéressante à ce diagnostic. Par exemple, le programme d'anglais spécifique est indispensable pour gérer des effectifs de plus en plus cosmopolites, tant en football qu'en rugby, sans parler du basket. A travers la création de sa cellule « Foot expat », il a bien pris en compte les opportunités sérieuses offertes à l'étranger. « 10 mois vers l'emploi » vise également à maintenir les entraîneurs concernés au sein des réseaux avec l'aide notamment de la FFF et de Canal+.

Les intitulés des modules de formation proposés dans le cadre de la session 2007/2008 illustrent bien l'objectif d'adaptation à l'emploi :

1. Bilan d'habiletés sportives
2. Développement du réseau pro, outils d'entretien & prise de parole
3. Informatique et environnement Web
4. Outils & méthodes d'optimisation individuelle de la performance
5. Outils & méthodes de l'expatriation
6. Anglais du football
7. Aides à l'emploi
8. Nouvelles technologies du football
9. Séminaire technique
10. Adaptation aux dispositions réglementaires et sociales spécifiques
11. Management, gestion administrative et sportive d'un club

### **Tech XV**

Tech XV, le syndicat des entraîneurs de rugby ne bénéficie pas des mêmes moyens que son collègue Provale ou que son homologue chez les footballeurs, l'UNECATEF. En effet faute d'avoir pu peser autant que Provale dans la négociation collective en 2005, Tech XV et les entraîneurs n'ont pas accès au dispositif de formation/reconversion financé par la LNR pour les joueurs.

Il peut en revanche s'appuyer sur des relations privilégiées avec la DTN et sur l'institut de formation des Entraîneurs du rugby (IFER) créé récemment. Un travail important et inédit dans le rugby est ainsi mené conjointement avec la DTN sur les métiers et les compétences.

Cette réflexion a abouti en particulier à mettre en œuvre des modalités particulières pour le DES « publics spécifiques » obligatoire pour entraîner un club professionnel à partir de 2009/2010. Elles sont déjà expérimentées cette saison sur une première promotion de 19 personnes. La formation est allégée en temps mais la certification est quant à elle la même. Les modalités sont les suivantes :

- Une semaine en septembre pendant la coupe du monde
- Un rassemblement de trois jours en mars
- Un rassemblement final en juillet

La validation de compétences se fait en situation au cours de la saison. Les membres de la DTN et les formateurs du CREPS de Toulouse se déplacent dans les club pour l'effectuer.

---

<sup>64</sup> Entretien

Il y a, pour certains entraîneurs, un problème de financement du fait du défaut d'intervention de la commission sociale de la LNR (interventions exclusivement pour les joueurs !) et de la mauvaise volonté de certains clubs. Pour pallier ce problème, une réflexion est également engagée, concernant la formation initiale, dans le cadre d'un réseau national piloté par la DTN sous la responsabilité de l'inspecteur coordinateur. « *Le DES serait géré par Marcoussis avec le soutien d'outils de e-learning. Les formations de DE seraient gérées dans le cadre de 5 pôles régionaux. Un organisme de formation serait habilité dans chaque région ainsi que des prestataires particuliers pour certaines compétences ou certains publics.* »<sup>65</sup>

Tech XV souhaiterait pouvoir s'inspirer des bonnes pratiques du football et du programme « 10 mois vers l'emploi ». Les problématiques des entraîneurs de rugby sont en effet très proches de celles du football. Les ruptures de contrats se font plus fréquentes « *17 en 2006/2007 soit environ 1/3 des effectifs* »<sup>66</sup>.

Tech XV pense qu'il faudrait aller encore plus loin dans l'accompagnement des entraîneurs, en particulier, au moment de ces phases de rupture. Nombreuses sont alors les questions à traiter dans l'urgence : problèmes de gestion du contentieux, de gestion médiatique, difficultés psychologiques, etc. Il faut bâtir une offre de service pour répondre à ce besoin mais les financements manquent.

A la lumière de ces difficultés, Tech XV a participé activement au rapprochement entre les syndicats d'entraîneurs à travers la création récente de la Fédération des Entraîneurs Professionnels (FEP). Son objet est « *de renforcer leur coopération par la mutualisation de leur expérience, de renforcer le dialogue sur les questions essentielles de la profession d'entraîneur, du sport professionnel et de la dimension européenne et de la gouvernance du sport* »<sup>67</sup>. En sont les membres fondateurs : outre Tech XV, l'UNECATEF, le SCB (Basket) ainsi que 7 Master (Handball).

## FOCUS LES LUNDIS DE L'IFER

Source : <http://www.techxv.org> consulté le 14/04/2008

### **Présentation de l'institut de formation**

L'Institut de Formation des Entraîneurs de Rugby (IFER) a été créé en août 2005 à l'initiative de TECH XV (Syndicat des entraîneurs). Il est actuellement présidé par l'entraîneur du Stade Toulousain.

Il s'agit d'une association paritaire, composée de TECH XV, de PRORUGBY (Syndicat des Clubs Professionnels de rugby) et de la LNR (Ligue Nationale de Rugby). Elle a pour objet de proposer une offre de formation professionnelle continue à l'ensemble des éducateurs et des entraîneurs de rugby en complément du dispositif de formation initiale de la FFR.

La FFR au travers de la DTN (Direction Technique Nationale) et de la CCA (Commission Centrale des Arbitres), participe activement en apportant sa technicité et sa réflexion au sein des différentes actions de formation et de sensibilisation.

<sup>65</sup> entretien

<sup>66</sup> entretien

<sup>67</sup> Extrait du communiqué de presse lors de la création le 4/02/08

La commission pédagogique de l'IFER est composée de représentants des différents secteurs du rugby (entraîneurs, arbitres, joueurs, responsables de centre de formation, théoriciens, universitaires), permettant ainsi de répondre au mieux aux attentes des techniciens.

L'IFER propose plusieurs types de formations : des colloques d'entraîneurs de rugby, un accompagnement pour la validation des acquis de l'expérience ainsi que des formations spécifiques individualisées en fonction des besoins des entraîneurs ou des clubs. Il organise également « Les Lundis de l'IFER ».

### **Les lundis de l'IFER**

Il s'agit de réunions régionalisées dans 5 sites : Lyon, Montpellier, Paris, Toulouse, Dax, sur des sujets techniques. Exemple : La mêlée, le jeu au pied, la défense.

Ces séances (2 à 3 par an) sont placées en semaine (le lundi) et en soirée (de 18 à 21h) de manière à correspondre aux disponibilités des cadres techniques du rugby très pris le week-end et incapables de se libérer pour des séminaires de plusieurs jours.

Selon la volonté des entraîneurs professionnels à l'origine de cette demande, le public regroupe les entraîneurs du haut-niveau et du secteur amateur, les éducateurs de rugby et les conseillers techniques.

Les effectifs sont compris entre 15 et 30 personnes dans un souci d'efficacité et pour favoriser les échanges. En moyenne, 25 personnes se sont inscrites à ces séances.

Les *intervenants* sont des spécialistes techniques accompagnés d'un arbitre, d'un membre de la commission pédagogique de l'IFER et d'un médecin membre de la Commission Médicale de la LNR.

Ces séances coûtent 150€ pour les entraîneurs professionnels (prise en charge sur le plan de formation des clubs) et 30€ pour les entraîneurs amateurs.

Elles abordent les caractéristiques culturelles, techniques, pédagogiques d'un aspect du jeu. Elles comprennent un débat et incluent un point sur les divergences d'interprétation réglementaires potentielles et les connaissances médicales nécessaires au respect de la sécurité du joueur.

Les sujets sont proposés par les entraîneurs et mis en place par la commission pédagogique de l'IFER ; l'organisation permet l'échange entre les entraîneurs du secteur professionnel et amateur en favorisant la convivialité par le partage d'un repas à l'issue de la séance.



#### 2.2.1.4. Freins et moteurs en matière de formation et de reconversion des sportifs et des entraîneurs professionnels

##### Les freins, les difficultés

Sportifs et entraîneurs sont, nous l'avons vu précédemment, dans des positions et des problématiques différentes. De fait, leurs difficultés ne sont également pas les mêmes. Pour autant ils ont en commun le manque trop fréquent d'anticipation et celui d'accompagnement.

Pour les sportifs les principaux obstacles à une bonne reconversion sont les suivants :

- la prise de conscience trop tardive de la nécessité de la préparer et de ce fait l'absence de projet.  
*« Il est évident qu'à 25 ans tu penses davantage à faire des bons matches, à t'accrocher à fond plutôt qu'à bosser le soir pour ta formation »*
- la culture française privilégie le diplôme initial dans la construction d'une carrière professionnelle. Cela rend extrêmement difficile des parcours de formation repris à 30 ans d'autant plus que les différents dispositifs d'accompagnement, ciblés sur les jeunes et les seniors, se raréfient.
- un environnement sportif souvent peu propice et un manque d'accompagnement. Cela recouvre aussi bien les moyens économiques dont disposent les sportifs que l'existence d'organisations (syndicat pour l'essentiel) dotées de moyens adéquats pour porter cette mission.

Il apparaît que les sportifs individuels, à part de rares exceptions, sont nettement désavantagés : des moyens économiques souvent restreints, un statut qui, la plupart du temps, ne leur ouvrent pas l'accès aux financements de la FPC, des droits réduits à l'assurance chômage et à la retraite. Leurs situations sont tellement variées<sup>68</sup> et leur relation à la formation et à la reconversion, de ce fait ; tellement différentes qu'il est très difficile de généraliser des solutions adaptées. En outre, ils souffrent de la carence totale d'organisation pour les représenter. Or, les exemples précédents confirment qu'il s'agit d'un facteur clé.

---

<sup>68</sup> cf. graphique ci-dessous

**DOCUMENT 30**  
**STRATEGIES DE PROLONGEMENT DE CARRIERE**

<b>Modèle de carrière courte</b> disciplines à maturité précoce ou carrière sportive courte	Carrière sportive courte		
	Etudes	Accès à l'emploi (*)	Situation d'emploi
<b>Modèle à conciliation</b> disciplines à charge d'entraînement faible ou moyenne et à structures d'accompagnement	Carrière sportive prolongée		
	Etudes	Accès à l'emploi (*)	situation d'emploi
<b>Modèle du sport professionnel</b> disciplines à forte charge d'entraînement et/ou à secteur professionnel	Carrière sportive prolongée		
	Etudes interrompues	Statut de sportif professionnel	Reconversion accès à l'emploi (*)
<b>Modèle pseudo-professionnel</b> disciplines à forte charge d'entraînement sans secteur professionnel	Carrière sportive prolongée		
	Etudes interrompues	Situation non clairement identifiée	Devenir incertain

*Source : INSEP, Carrières sportives. Projet de vie, 2007*

(\*) L'accès à l'emploi inclut les formations professionnelles spécifiques et les préparations aux concours.

Pour eux, le seul salut réside dans le dispositif d'accompagnement prévu par la loi pour les athlètes de haut niveau figurant sur les listes ministérielles et dans l'ambition développée sur ce terrain par leur fédération d'appartenance.

Pour les entraîneurs, les difficultés sont principalement liées aux modalités de mise en œuvre de formations adaptées à leurs objectifs et à leurs contraintes (une très faible disponibilité lorsqu'ils sont sous contrat, une tendance de plus en plus forte à l'intermittence). D'autre part, les moyens économiques et politiques sont, pour eux, moindres, hormis dans le football, que ceux des organisations représentatives des joueurs.

Pour ces cadres techniques du sport, l'accès au financement est compromis par plusieurs caractéristiques. Lorsqu'ils ne sont plus sous contrat, et par conséquent, aux moments où ils sont les plus disponibles pour se former, ils sont, de fait, évincés de certains dispositifs de financement. D'autre part, ils se trouvent fréquemment en situation de concurrence avec les joueurs. Dans certains cas (handball par exemple), les dispositions des accords collectifs réservent en effet, au moins jusqu'à une certaine date, les fonds aux joueurs.

## Les facteurs clés de la réussite : anticipation, ouverture d'esprit et accompagnement

De l'avis des acteurs interrogés, ils tiennent en trois mots clés : anticipation, ouverture d'esprit, accompagnement

### • Anticipation

Les carrières sont, par nature, courtes pour les joueurs et aléatoires pour joueurs et entraîneurs.

Pour les joueurs, il faut donc prévoir dès que possible la préparation de sa seconde carrière. Ceux-ci n'en prennent pas toujours conscience suffisamment tôt, il y a donc de la part de l'entourage, avant toute chose, une mission de sensibilisation. La condition *sine qua non* de la réussite de la démarche est la prise de conscience de la nécessité de préparer cette reconversion.

La première étape de la mise en œuvre consiste, ensuite, à définir son projet. Cela passe par une phase de diagnostic : le bilan de compétence. Anticiper c'est également saisir les opportunités offertes par l'exceptionnel réseau relationnel dont dispose un joueur au cours de sa carrière (avantage certain par rapport à un salarié lambda).

Les entraîneurs doivent, pour ce qui les concerne, intégrer à leur projet la nécessité de se former de façon continue pour anticiper les évolutions constantes de leur emploi<sup>69</sup> mais il est également nécessaire de développer une stratégie personnelle globale au regard du développement de la précarité de l'emploi et du phénomène d'intermittence qui touche leur profession. Ils doivent donc anticiper les périodes sans contrat pour en faire des temps forts de leur adaptation et de l'amélioration de ces compétences. Ils gagnent également, en vue de ces périodes, à travailler, lorsqu'ils sont en poste, leurs réseaux relationnels et institutionnels.

### • Ouverture d'esprit

Il s'agit de garder l'esprit ouvert sur le monde et de ne pas s'enfermer dans la bulle qu'impose le sport professionnel et le cas échéant, sa notoriété, voire son statut de star. Toutes les expériences sont alors bénéfiques : engagement bénévole, relations publiques avec les partenaires du club, expérience à l'étranger, ...

La formation peut également constituer un moyen de cultiver cette ouverture d'esprit et une occasion de préparer la reprise d'une formation au moment de la mise en œuvre de la reconversion.

Pour les entraîneurs, l'objectif est peut-être plus immédiat. Il s'agit d'être constamment en capacité de s'adapter aux évolutions très rapides de l'environnement du sport professionnel et des postes d'entraîneurs/managers (évolution des modes de comportements des joueurs venant d'horizons et avec des motivations différentes, évolution des techniques - vidéo, informatique, Internet, ... - des tactiques, évolution de la sociologie et des motivations des dirigeants, du modèle économique ou du cadre juridique de sa discipline, ...). D'autre part, il est particulièrement important pour l'entraîneur d'entretenir une bonne insertion dans l'environnement institutionnel compte tenu du développement de la logique d'intermittence

### • Accompagnement

La complexité des dispositifs à mobiliser (finances, administration) ainsi que la technicité des compétences nécessaires pour mettre en œuvre un projet de formation et/ou de reconversion et le manque de disponibilité des joueurs et des entraîneurs

---

<sup>69</sup> cf. ci-dessous

lorsqu'ils sont en poste imposent la nécessité d'un accompagnement. Deux types d'acteurs sont alors mobilisés :

- des organisations représentant les salariés pour mettre en place un cadre propice à cet accompagnement (accords collectifs, financements, mutualisation, sensibilisation des sportifs et entraîneurs, mobilisation des autres acteurs du système, interface avec les prestataires et coordinations de leurs actions)
- des prestataires pour assurer effectivement la mise en œuvre des projets individuels (ceux-ci peuvent être également les organisations représentatives des salariés – ESR par exemple)

Concernant la mise en œuvre effective de la formation et/ou de la reconversion, proximité, souplesse, connaissance du secteur et/ou du métier de sportif semblent les facteurs clés de la réussite outre la compétence technique dans leur domaine. Se dessine alors très clairement un accompagnement de type coaching ... juste retour des choses puisque le mot a été forgé à partir du transfert des compétences des sportifs.

Il s'avère qu'aujourd'hui la négociation collective donne des moyens supplémentaires aux syndicats de travailler sur cette question et constitue donc un facteur clé de l'amélioration de l'accompagnement. C'est sans doute un peu plus vrai à ce jour pour les joueurs que pour les entraîneurs faute à notre sens du même poids politique à l'intérieur du système.

### **2.2.2 La formation du personnel administratif des ligues et des clubs : la dichotomie grande structure – petite structure**

De plus en plus, les ligues régissant le sport professionnel en France mettent en place des dispositifs de formation. La plupart prend la forme de séminaires annuels ou trimestriels réunissant au siège de la ligue nationale les représentants des clubs évoluant dans les différents championnats. Ces séances ont pour objectif de transmettre à tous, simultanément des informations générales. Elles font également fréquemment place à des temps de mutualisation où chacun des spécialistes, en prise quotidienne avec le terrain, peut faire partager son expérience : problèmes rencontrés et solutions trouvées.

**FOCUS**  
**« LA LFP, ORGANISME DE FORMATION »**

Entretien téléphonique réalisé le mercredi 9 avril 2008 avec le responsable de la GRH-LFP.

La Ligue de Football Professionnel est agréementée « organisme de formation » depuis la saison 2005-2006. L'initiative a été prise par un cadre de la direction des Ressources Humaines afin de faciliter l'accès des clubs aux formations concernant le logiciel de billetterie spécifique de la LFP. Jusqu'alors, ces séances étaient réalisées par un intervenant extérieur qui ne les valorisait pas en tant que formation. De fait, elles ne pouvaient pas être prises en compte dans les plans de formation des clubs.

**La demande d'agrément**

La LFP a donc adressé une demande d'agrément à la préfecture. Cette demande comprend les conventions de formation, la liste des formateurs ainsi que les programmes proposés. Chaque année, au mois de mai, un bilan des actions mises en place permet le renouvellement de l'agrément pour une nouvelle saison. La LFP est organisme de formation agréé vers les clubs.

**L'intérêt d'être « organisme de formation »**

L'avantage de cette démarche revient essentiellement aux clubs professionnels. Même si les formations dispensées par la LFP ne sont pas payantes, elles entraînent des coûts de déplacement et d'hébergement. Du fait de l'agrément « organisme de formation », les clubs peuvent imputer ces frais sur leur budget de formation et ainsi les financer par le biais des fonds des organismes collecteurs paritaires agréés (OCPA) Uniformation ou Agefos PME . D'une part, la gestion administrative de ces dépenses est clarifiée et simplifiée. D'autre part, des économies sont réalisées.

**Exemples d'application**

Désormais, toutes les formations organisées par la LFP bénéficient des conditions avantageuses inhérentes à l'obtention de l'agrément. Chaque direction - marketing et médias, communication, activités sportives, etc - peut organiser un séminaire annuel afin d'explicitier à chacun des clubs les nouveaux règlements, les nouveaux contrats, les dernières directives. A l'occasion de l'équipement de l'ensemble des clubs avec des défribillateurs semi-automatiques, une formation a ainsi pu être organisée en collaboration avec la FFF et les associations de médecins et de kinésithérapeutes des clubs de football.

L'information circule mieux, les échanges sont facilités et les coûts sont réduits.

Au-delà de ces initiatives nationales, la formation relève avant tout des clubs, principaux employeurs de ce secteur professionnel. Là encore, le degré de structuration de ces associations et entreprises conditionne largement les potentialités de formation offertes à leurs salariés. Lorsque les fonctions principales sont réunies entre les mains d'une

personne, il est nécessairement difficile pour elle de quitter son poste pour suivre des enseignements. Pourtant le degré de polyvalence que le club exige d'elle justifierait des actualisations fréquentes des connaissances et des outils. A l'opposé, les sociétés les plus développées possèdent de véritables plans de formation annualisés.

Dans les petits clubs, **les actions de formation** suivent très clairement l'ordre de priorité suivant :

- en premier lieu, la formation sportive des jeunes joueurs ;
- en second lieu, la formation scolaire ou universitaire de ceux-ci (avec des difficultés dans au moins un club), ou des actions visant à favoriser la future insertion professionnelle des joueurs plus âgés (BEES dans la plupart des cas) ;
- la formation du personnel extra-sportif n'est vraiment pas prioritaire et se limite généralement à l'anglais ou aux outils bureautiques. Le manque de disponibilité des salariés est le motif le plus souvent invoqué.

La réalité est toute autre dans les grands clubs qui sont habilités à collecter la taxe d'apprentissage, via l'existence d'un CFA. Outre la formation (sportive et scolaire) des jeunes sportifs, le personnel administratif et commercial est clairement concerné par les actions de formation (au moins une formation par an et par salarié à Lille). Des grands clubs comme l'ASVEL et Montferrand étendent même leur savoir-faire à d'autres publics que leur propres effectifs.

### **2.2.3 La formation de publics extérieurs au club, voie de diversification des activités**

Pour les clubs les plus développés, nous avons vu que la tendance générale était d'internaliser le maximum de secteurs. Cette politique permet, dans un premier temps, de contrôler les coûts. C'est également une manière de contrôler la qualité. Une fois que le savoir-faire déployé a servi les besoins du club, certains envisagent de le commercialiser. Cette exportation des compétences constitue une intéressante voie de diversification des activités de la structure.

## FOCUS « GONES & SPORT »

Gones & Sport, est une holding incluant des activités événementielles (tournoi de tennis de Lyon, ASVEL-Lyon Villeurbanne, Lyon Hockey Club) et une offre de formation gratuite d'agents de développement décomposée en une formation au BEES niveau IV sur 2 ans et une formation complémentaire : informatique, gestion de projet, événementiel, GRH, gestion administrative et financière.

### **Les acteurs**

Un organisme de formation reconnu et agréé sous le statut d'association loi 1901 rattachée à une unité de formation des apprentis dépendant du CFA Sports Animation Rhône Alpes et trois prestataires : le SAF 69 de la DDRJS, l'UFR STAPS de l'université Claude Bernard Lyon 1 et l'ADECCO ASVEL Basket.

Les apprentis doivent avoir entre 16 et 26 ans. Il est conseillé d'avoir le bac et de pratiquer le basket au niveau régional au minimum.

### **Les moyens**

- 1) recrutement (entretien + tests)
- 2) recherche d'un employeur et signature d'un contrat d'apprentissage
- 3) acquisition des pré-requis : AFPS, préparation aux tests d'entrée BEES1°
- 4) tests d'entrée en formation : période d'essai puis écrits, entretiens, pratique
- 5) Parcours individualisé en alternance : centre de formation / employeur

Une fois ces premières étapes franchies, il est possible de solliciter diverses aides financières pour les employeurs. Les apprentis, eux, bénéficient de conditions sociales privilégiées.

### **Les buts de la formation**

- Permettre à des jeunes d'acquérir des compétences pour obtenir un emploi
- Développer la professionnalisation dans notre secteur d'activité
- Intégrer les jeunes dans un dispositif de formation de haut-niveau

### **Les débouchés**

Métiers : animateurs, éducateurs, enseignants, coordinateurs, managers ou chargés de développement

Structures : Secteur associatif (Contrat de Travail à temps complet ou partiel) Prise en charge d'équipes évoluant en championnat de France, chargé de suivi et de développement du club au niveau administratif et technique, intervention dans le secteur scolaire et social (par la mise à disposition). Secteur Public (concours de la fonction publique : sport & animation). Cadre Privé : Contrat de Travail chez D écatlon à temps complet ou à mi-temps avec une Structure Associative.

Ou encore poursuite d'études : Accès à 1 année supplémentaire de formation pour l'obtention du DU de Gestion des Organisations Sportives ou du DEUST Animation de niveau III (bac + 2) avec l'UFR STAPS de l'Université Lyon 1

### **L'intérêt pour la holding**

Maillage du territoire du club professionnel dans sa discipline : réseau de professionnels, de pratiquants, de spectateurs. Exemple : développement des Académies ASVEL au niveau local

## 2.3. Le cas particulier des arbitres d'élite

L'enquête par questionnaire sur les salariés des entreprises de la branche ne permettait pas de mettre en évidence les situations particulières des joueurs et entraîneurs professionnels. Une enquête qualitative complémentaire a donc été mise en place. Dans la sphère du monde professionnel, il reste un acteur du spectacle sportif qui n'a pas été étudié : l'arbitre. Sa situation le place à la frontière du champ d'application de la CCNS mais, les réflexions actuelles sur son statut pourraient, à l'avenir, modifier cet état de fait.

Le MJSVA définit une notion large de l'arbitrage en l'étendant à « toutes les fonctions gravitant autour de l'arbitrage sportif : juges, juges-arbitres, commissaires, notateurs, évaluateurs, responsables de jury, chronométreurs, etc ». Selon le mode d'indemnisation et le temps requis, Jean-François Humbert distingue trois types d'arbitres : les bénévoles, les indemnisés et les professionnels<sup>70</sup>. Dans le cadre de ce travail, nous prenons en compte les deux derniers types, ceux qui dirigent les championnats français gérés par les ligues professionnelles. Cette fonction n'implique pas systématiquement le statut d'arbitre professionnel. Ce décalage représente vraisemblablement le cœur de la question. En effet, parmi la multiplicité des thèmes liés à l'arbitrage : erreur, vidéo, corruption, violence, etc.<sup>71</sup>, deux axes seront ici privilégiés, la formation et surtout le statut (social, fiscal, juridique)

### 2.3.1. Une formation fédérale du débutant à l'élite

*Motivations initiales : « rendre service » et « augmenter son argent de poche »*<sup>72</sup>

Les arbitres d'élite ont tous commencé de manière similaire. Pratiquant le sport dans un club ils ont été sollicités pour y arbitrer. En effet, le sport français rencontre des difficultés à recruter assez d'arbitres pour couvrir la totalité des compétitions qui est organisée chaque semaine. Les différentes fédérations, pour inciter les clubs à se préoccuper de cette question ont fréquemment mis en place des systèmes de points pouvant entraîner des pénalités sportives en cas de non-respect du contrat<sup>73</sup>. Différentes modalités de formations ont été aménagées pour faciliter l'accès à ces fonctions : centres d'initiation dans les clubs, camps d'été organisés par les fédérations, écoles d'arbitrage départementales et régionales.

Les personnes qui s'investissent dans ces fonctions perçoivent des indemnités par match<sup>74</sup> et les remboursements de leur frais de déplacement. En fonction de leur motivation et des besoins, elles ont la possibilité de « doubler » voire de « tripler » c'est-à-dire d'arbitrer deux voire trois matchs par week-end. C'est d'ailleurs parmi ces volontaires motivés que sont repérés les potentiels arbitres d'élite.

---

<sup>70</sup> La lettre de l'économie du sport 07/07/2006

<sup>71</sup> Cf. revue de presse

<sup>72</sup> Rapport sur l'enquête nationale sur l'arbitrage et le jugement dans les pratiques sportives. Fabrice Dosseville & Catherine Garnarczyk. UFR STAPS – Caen – Mars 2008

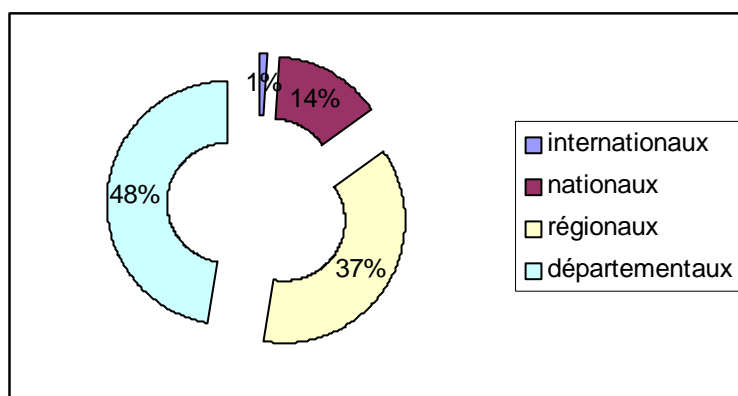
<sup>73</sup> Il peut, par exemple, être exigé de fournir l'arbitrage de 15 matches / saison pour couvrir une équipe. Source : *Le Sifflet*, bulletin de la CDAMC – FFBB – 72 – Janvier 2008

<sup>74</sup> Pour avoir un ordre d'idée : indemnité de 13 € par match pour les arbitres de la CDAMC CD72 FFBB



### *Le corps arbitral français : 165 118 hommes et femmes*

L'AFCAM (Association Française du Corps Arbitral Multisports) est créée en 1985<sup>75</sup> à l'instigation de l'UNAF (Union Nationale des Arbitres de Football). Elle souhaite réunir les arbitres et juges de toutes les disciplines dans le but d'obtenir une représentation unifiée face aux pouvoirs publics, Ministère chargé des sports, CNOSF, etc. Chaque année, elle réalise un dénombrement national à partir des chiffres des fédérations françaises olympiques et non olympiques (mais pas multisports et affinitaires). Ainsi, pour 2006-2007, elle recense 165 118 arbitres représentant 67 disciplines. La majorité sont des hommes (72%). Seuls 466 (0.3%) sont inscrits sur les listes d'arbitres de haut-niveau (Cf. graphique)



*Répartition des arbitres français par niveau (Source : AFCAM 2007)*

Ces chiffres doivent être rapportés au nombre d'équipes pour être plus parlants. Les données de la FIFA permettent, pour le football de calculer un ratio : nombre d'équipes par arbitre. Le football nécessitant un arbitre de champ et deux assistants pour chaque rencontre présente un déficit flagrant en France où chaque arbitre couvre, virtuellement, quatre équipes. (cf. tableau)

Pays	arbitres	Equipes	RATIO*
Japon	189 603	29 132	0,2
Russie	36 530	55 350	1,5
Allemagne	81 372	170 480	2,1
USA	140 000	400 000	2,9
Angleterre	33186	119 000	3,6
France	27 782	111 760	4,0

*Nombre d'équipes de football par arbitre de football (Source : Enquête Big Count FIFA 2006)*

Au-delà du recrutement pur, les contraintes inhérentes aux fonctions d'arbitre sont la cause de nombreux abandons.

<sup>75</sup> L'histoire de l'AFCAM par Patrick Vadja, président délégué. Site Internet de l'AFCAM

### *Des exigences de plus en plus fortes pour ceux qui se prennent au jeu*

Dans l'arbitrage français, deux niveaux doivent être distingués. Selon les disciplines, les orientations sont plus ou moins précoces. En football et en rugby, les choix se dessinent dès le lycée. A l'entrée en seconde, le jeune arbitre peut intégrer des sections sports-études. Celle du Lycée Fourier à Auxerre est qualifiée de « ENA de l'arbitrage » par la DNA de la FFF. Ces sites d'expérimentation forment la filière arbitrage initiée en 2006 par Aimé Jacquet. Pour l'automne 2008, six sections supplémentaires devraient rejoindre les trois premières<sup>76</sup> En rugby, sur incitation du MJS, 10 pôles espoirs (club) ont intégré un quota d'arbitres (3). Ces jeunes suivent un double cursus scolaire / sportif durant le lycée. Ils vivent avec les joueurs du centre de formation, suivent quelques entraînements avec eux, ont également des entraînements spécifiques et des formations individualisées dispensées par les Comités territoriaux.

Sélectionnés par leur commission régionale d'arbitrage d'appartenance, les arbitres de basket détectés comme potentiels sont envoyés à Vichy en stage de préparation aux stages de niveau. Ces stages de niveau regroupent 20 à 25 arbitres. A raison de cinq jours par an ils s'étalent sur trois années. Ils se composent de séances techniques avec un entraîneur, de jeu, de règlements, d'apports sur le plan du comportement et de la psychologie. Ces stages sont financés par la FFBB hormis les déplacements à charge des stagiaires. Ils correspondent à des tournois inter ligues (TIL) où les arbitres s'exercent sur les sélections de jeunes. A leur terme, ils permettent aux cinq meilleurs d'intégrer la Nationale 1 masculine (1<sup>er</sup> niveau fédéral) aux autres la NM2.

### **2.3.2. Une carrière sous contrôles**

L'accession à ces niveaux de championnats implique le transfert de l'arbitre des champs de compétences des organes fédéraux déconcentrés à celui de la DNA (Direction Nationale de l'Arbitrage)

#### *L'élite de l'arbitrage : une corporation organisée*

Toutes les disciplines sportives ne se sont pas structurées à la même vitesse. La Fédération de football a créé la première un poste de salarié spécifiquement dédié à la gestion technique de l'arbitrage. En 2001, alors que la DNA de la FFF changeait de direction (Michel Vautrot remplacé par Marc Batta), la FFR ouvre un poste de responsable des arbitres. Jusqu'alors, la Commission Centrale de l'arbitrage possédait une sous-commission technique gérée par des bénévoles. Avec le recrutement d'un salarié, cette sous-commission devient la DNA. A la différence de la DTN, qui dispose de cadres techniques (fonction publique et / ou territoriale), la DNA fonctionne principalement avec des bénévoles en soutien du personnel salarié. Ces directions nationales de l'arbitrage recensent chacune une quarantaine d'arbitres d'élite.

Parmi eux, quelques-uns sont salariés de la fédération au titre d'arbitres. A la FFR, depuis la saison 2005-2006, des postes ont été créés à destination des arbitres

---

<sup>76</sup> Le Monde 28/04/08

inscrits sur les listes de l'IRB (niveau international reconnu). Ils n'étaient alors que 3 à pouvoir postuler, ils ont tous choisi de le faire et ont été embauchés. La FFBB a procédé différemment. En 2006, la DNA a fait une annonce d'ouverture de postes. Certains arbitres d'élite ont postulé. Six ont aujourd'hui le statut de formateurs de formateurs d'arbitres et sont employés par la FFBB. Ils ont été recrutés pour leur qualité d'arbitrage mais aussi et surtout sur leurs compétences de pédagogues. Ils sont chargés d'intervenir dans tous les Comités Départementaux et Ligues Régionales et sont désignés pour arbitrer 2 à 3 matches par semaine. La FFBB s'efforce de les désigner le plus possible car cela ne représente aucune dépense complémentaire, ce qui n'est pas le cas pour les arbitres qu'elle indemnise<sup>77</sup>. En dépit des revendications des arbitres de football, ce n'est pas le cas à la FFF ce que Le Monde souligne : « Des 5 grands pays du football européen, la France est le seul pays à ne pas disposer d'arbitres professionnels à plein temps »<sup>78</sup>.

### *Une formation continue obligatoire*

Ce gotha du corps arbitral est réuni une à deux fois par an pour des sessions de formation. En plus des séances d'information concernant les adaptations aux évolutions du jeu, les échanges avec les entraîneurs ou encore les consignes d'interprétation des règles, ces rendez-vous sont l'occasion de tests physiques et de contrôle des connaissances. La réussite de ces épreuves conditionne les désignations à venir.

Pour la première saison, l'université de Clermont Ferrand a mis en place un Diplôme Universitaire « Sport de haut niveau et arbitrage » en partenariat avec la Poste et les fédérations françaises de basket, foot, hand et rugby<sup>79</sup>. Chacun de ces trois sports collectifs a envoyé 3 de ses arbitres d'élite suivre ce cursus dispensé sur deux années à raison de 6 séminaires de 3 jours abordant les aspects extra-techniques : gestion de conflit, auto-évaluation, psychologie, etc. Pour cette première édition, la FFR a envoyé ses trois arbitres professionnels. Pour la seconde promotion débutant en 2008-2009, il est plus délicat de trouver des candidats disposant de cette disponibilité temporelle en plus de l'activité d'arbitrage ... L'expérience, jugée bénéfique, doit pour perdurer surmonter ces difficultés.

### *Une évaluation permanente conditionnant la carrière*

Les arbitres d'élite sont tenus de procéder à l'issue de chaque match à leur auto-évaluation. Les arbitres d'élite de basket doivent ainsi fournir au club recevant un DVD vierge et repartir avec le DVD du match. Ils sont tenus de le visionner dans la semaine et de faire un débriefing avec leur collègue (par e-mail et / ou par téléphone).

Au-delà de cette évaluation formative, une évaluation-sanction est également mise en place. A la FFR, c'est la Commission Centrale de l'Arbitrage qui, avec la

---

<sup>77</sup> Cf. témoignage d'Eddie Viator, *Basket-ball Mag*' 01/12/07

<sup>78</sup> Le Monde 28/04/08

<sup>79</sup> Cf. Site Internet : [www.staps.univ-bpclermont.fr](http://www.staps.univ-bpclermont.fr) Formation sous la responsabilité de Géraldine Rix, Maître de Conférence ayant réalisé sa thèse de doctorat sur la question

participation de la DNA, organise la supervision des arbitres. Si, au niveau territorial, la supervision est avant tout un accompagnement, du coaching, des conseils, dans les championnats supérieurs, elle donne lieu à une évaluation notée, plus ou moins détaillée selon les compétitions. En football et en rugby, tous les matches des divisions professionnelles sont supervisés. En ProA et ProB, la FFBB évalue chacun de ses arbitres sept fois par saison. Au final, la DNA de la FFF établit un classement arithmétique déterminant promotion et relégation. En basket et en rugby, les DNA modulent les résultats chiffrés par des paramètres humains tels que la disponibilité, le potentiel, etc.<sup>80</sup>.

Enfin, les instances internationales procèdent également à des désignations, promotions et relégations. L'IRB publie ainsi annuellement deux listes contenant les noms d'une part les arbitres reconnus capables d'arbitrer n'importe quel match dans le monde, d'autre part, les arbitres centraux nouvellement promus qui sont d'abord désignés comme juge de touche<sup>81</sup>. Les classements sont réalisés par les superviseurs internationaux selon des modalités similaires aux classements nationaux du rugby et du basket.

Etant donné les contraintes en terme de mobilité (jusqu'à 700 Km aller pour un arbitre ProB) et de disponibilité, les arbitres d'élite doivent souvent mettre entre parenthèses leur vie privée. D'autre part, si quelques-uns des arbitres d'élite français sont professionnels, la grande majorité des autres occupe, parallèlement à sa carrière d'arbitre, un autre métier. La question de l'emploi est une problématique majeure de l'arbitrage français.

### 2.3.3. Conséquences difficiles d'une pluriactivité quasi-généralisée

#### *Des ressources financières variables*

Les arbitres de l'élite française occupent des situations professionnelles diverses ; la plupart travaillent, à temps complet. Plusieurs font partie de la fonction publique. Les autres doivent composer avec les contraintes de l'entreprise. Ils doivent alors satisfaire aux contraintes de l'arbitrage (désignation mais également formation) sur leur temps de congés annuels. Travailler à temps partiel peut être négocié auprès de l'employeur mais il reste difficile d'obtenir la souplesse nécessaire pour répondre aux désignations en semaine ou encore aux déplacements à l'étranger. Quelques-uns cessent temporairement leur activité (congé parental<sup>82</sup>, reprise d'études, congé sans solde<sup>83</sup>, etc) pour pouvoir concilier leur vie familiale et les obligations de l'arbitrage de haut-niveau. Ils sont rares à pouvoir, à l'instar de

---

<sup>80</sup> Ainsi un arbitre salarié, non disponible le samedi matin du fait de son activité professionnelle, sera moins bien classé qu'un autre qui n'aurait pas cette contrainte.

<sup>81</sup> Sur 140 arbitres retenus par l'IRB, 3 sont Français. A la FFBB, 10 arbitres sont de niveau international. Les grandes fédérations françaises de sports collectifs se situent en dessous de la moyenne nationale (1% d'arbitres internationaux)

<sup>82</sup> Tony Chapron, président du syndicat des arbitres de football d'élite (SAFE)

<sup>83</sup> à l'image de Joël Jutge arbitre de la Coupe du Monde de rugby – commercial EDF en disponibilité

Chantal Julien, arbitre internationale de basket<sup>84</sup>, bénéficiant d'aménagement de leur temps de travail.

Au-delà de ces conditions individuelles, les disparités interdisciplinaires contribuent à l'hétérogénéité de la corporation. Les arbitres d'élite sont indemnisés par le biais de leur fédération à partir de fonds versés annuellement par la ligue professionnelle gérant les championnats dans lesquels ils exercent. Les traitements des directeurs de jeu diffèrent fortement à l'image des différences de chiffres d'affaires induits par les ligues et clubs des différents sports collectifs professionnels. En basket-ball, un arbitre d'élite désigné en ProA sera indemnisé 88 € pour sa prestation. Il sera également défrayé de sa chambre d'hôtel et touchera 1,10 € par kilomètre parcouru. En Rugby, une rencontre de Top 14 est indemnisée 350 € mais ni les repas, ni l'hébergement ne sont remboursés et les frais kilométriques sont moins bien couverts (0,35 € par Km). Les arbitres de football étaient, en 2006, sur des ordres de valeur très supérieurs Cf. tableau).

Depuis le 1/1/2006	Centraux L1	Assistants L1	Centraux L2	Assistants L2
Par match	3000€	1500 €	1500€	750 €
Par an	60 000 €	30 000 €	30 000 €	15 000 €

*Revenu annuel calculé par le SAFE (à partir des désignations de la saison 2006-2007)*

Ces écarts se retrouvent au niveau international. Puisque lors des dernières compétitions mondiales, les indemnités par arbitres pour une désignation couvrant tout l'événement s'échelonnaient de 640 € (basket) à 32 000 € (football) en passant par 6 800 € (rugby)<sup>85</sup>.

#### *Une corporation organisée pour sa défense*

Ces différences économiques se retrouvent dans l'organisation associative. Sur le modèle précurseur de l'Union Nationale des Arbitres de Football fondée le 22 avril 1967<sup>86</sup>, la plupart des disciplines sportives possède une amicale ou une union d'arbitres. Aux objectifs de convivialité (groupements d'achats - carte de visite, valise - voyages, hommages et distinctions honorifiques) s'ajoutent des logiques de solidarité (sinistres, décès, etc.). Du fait des agressions dont sont victimes les arbitres, des missions d'assistance juridique sont également mises en place (Cf. tableau).

Titre de l'association	Création	Buts
Union Nationale des Arbitres de Tennis de Table	1988	défendre les intérêts de ses adhérents, resserrer les liens entre ses membres, organiser des rassemblements, valoriser les fonctions du corps arbitral, honorer ses membres, informer ses membres de la vie associative, être en liaison avec tout organisme pouvant favoriser les échanges, la valorisation de l'arbitrage, mettre en évidence les

<sup>84</sup> Professeur de sport à la Ville de Mandelieu la Napoule

<sup>85</sup> Sport / Ronan Folgoas – 5/10/2006

<sup>86</sup> En substitution de l'Amicale Française des Arbitres de Football et de l'Association Nationale des Arbitres de Football

		modifications réglementaires en matière arbitrale
Union Nationale des Arbitres de Basket	1992	Faciliter l'activité de ses membres en étant l'interlocuteur privilégié des différents acteurs du basket et de l'arbitrage : FFBB, LNB, AFCAM, MJS, etc ...
Union Nationale des Arbitres de Rugby	1998	épauler, fédérer et accompagner les membres de l'arbitrage dans tous les moments de leur carrière sportive
Association Française des Arbitres de Water-Polo	1999	Rassembler pour favoriser l'information & la formation des Arbitres de Water-Polo
Amicale Nationale des arbitres de rugby à XIII	2001	Regrouper tous les arbitres de rugby à XIII, anciens et en activité et développer des liens d'amitié avec les arbitres des autres disciplines ; relation avec les arbitres de XIII des divers pays
Union Nationale des Arbitres de Hockey	2007	Aider, protéger et informer les arbitres de hockey

*Buts des principales associations d'arbitres. Source : Internet / traitement CDES*

Ces associations ne souhaitent pas tenir de rôle politique. L'UNAR se positionne ainsi clairement : « Nous n'avons pas de vocation syndicale ou sociale, ni l'envie de nous mêler du fonctionnement opérationnel de l'arbitrage. Nos statuts illustrent bien notre souci permanent de rester dans ce cadre, et surtout de ne pas être attirés par d'autres actions ou représentations qui ne correspondent pas à notre domaine de compétence »<sup>87</sup>. De la même manière, le mouvement de protestations des arbitres de basket-ball organisé en octobre 2007 a délégué 3 arbitres en vue de négocier avec la FFBB sans que l'UNAB ne soit mise en avant.

Seul le football dispose d'un véritable syndicat. Lors de sa création en 2006, l'UNAF y a d'abord vu un concurrent.

Le SAFE (Syndicat des Arbitres de Football d'Elite) s'est mis en place en réaction au projet de loi sur l'arbitrage. Une dizaine d'arbitres du football d'élite s'est réuni autour de Tony Chapron<sup>88</sup>. Ils ont travaillé sur les statuts d'un syndicat professionnel et ont convoqué une assemblée électorale. Le syndicat compte aujourd'hui une centaine d'adhérents, tous arbitres actifs en L1-L2. L'UNAF a aujourd'hui compris la logique : « les arbitres de haut-niveau sont considérés comme des pros donc ils ont un syndicat pro »<sup>89</sup>. Le choix du mot « syndicat » est un signe volontariste de se distinguer des « unions ». Le SAFE a en charge de défendre un statut, celui d'arbitre de football d'élite

*Loi du 23 octobre 2006 entrée en vigueur le 1er janvier 2007*

Cette loi peut être divisée en trois axes principaux<sup>90</sup> Le premier a pour objectif de renforcer la protection des arbitres devant la recrudescence des actes de violence. Pour ce faire,

<sup>87</sup> Bulletin de l'UNAR. N°4 – Mars 2004

<sup>88</sup> ayant déjà une expérience syndicaliste dans l'Education Nationale

<sup>89</sup> Entretien avec le président du SAFE – mai 2008

<sup>90</sup> Loi n° 2006-1294 du 23 octobre 2006 parue au [JO n° 247 du 24 octobre 2006](#)

l'arbitrage sportif est désormais reconnu comme une "mission de service public". De fait, les agressions dont peut être victime l'arbitre, entraînent des sanctions nettement aggravées. Le deuxième axe cherche à répondre à la crise de vocation que connaît la profession depuis un certain nombre d'années, il prévoit également des mesures d'exonérations sociales et fiscales. Etant donné le plafond choisi<sup>91</sup>, cela concerne la grande majorité des arbitres dont les revenus tirés de l'arbitrage ne dépassent pas les 4 825€. Enfin, le dernier axe concerne le statut social des arbitres sportifs. Ils deviennent des travailleurs indépendants rattachés au régime de la sécurité sociale, en totale indépendance des fédérations sportives.

### 2.3.4. Vulnérabilités de la fonction

Jugée satisfaisante sur le premier point, cette loi est critiquée par les arbitres d'élite à la fois à titre individuel, au niveau du SAFE ou encore par les DNA<sup>92</sup>. D'un point de vue juridique, plusieurs décisions de justice sont venues trancher l'application concrète de ces mesures<sup>93</sup>. La question de l'indépendance vis-à-vis des fédérations est jugée erronée par les acteurs. Ils estiment que les contraintes inhérentes à la fonction d'arbitre constituent un lien de subordination vis à vis de leur fédération<sup>94</sup>. De fait, ils révoquent les taxes auxquelles ils sont assujettis : impôts sur le revenu dans la catégorie des bénéficiaires non commerciaux, TVA ainsi que taxe professionnelle. D'autre part, les arbitres déplorent la précarité de leur fonction : blessures et / ou relégation modifient subitement et de manière conséquente leurs ressources<sup>95</sup>. Le SAFE a ainsi demandé et obtenu de la LFP une garantie annuelle par le biais d'une indemnité fixe (Cf. tableau).

A partir de la saison 2007-2008	Centraux L1	Assistants L1	Centraux L2	Assistants L2
Par match	1 880 €	912 €	990 €	456 €
Plus une indemnité fixe de	26 194 €/ an	15 021€/ an	13 496€/ an	7 423€/ an

*Traitement des arbitres de football d'élite (Données du SAFE)*

D'autre part, les arbitres de football d'élite ont revendiqué la création d'un « parachute » de relégation permettant à un arbitre rétrogradé de toucher pendant les deux années qui suivent sa descente 75% de son revenu dans la division supérieure. Enfin, ils continuent leur action en vue de la mise en place d'un régime de retraite adapté. Selon le SAFE, à ce jour, les cotisations retraites des arbitres leur donnent droit à 10 € par mois. Toujours dans le football, dès 45 ans, un arbitre n'a plus la possibilité d'exercer dans l'élite. La question de la reconversion se pose donc partiellement, la majorité poursuit ou reprend à temps

<sup>91</sup> 14,5% du plafond annuel de la sécurité sociale soit à compter du 1er janvier 2008 (J.O n° 261 du 10 novembre 2007 - arrêté du 30 octobre) 4 825.02 €

<sup>92</sup> Entretiens auprès d'un arbitre ProB, d'un responsable de DNA et d'un représentant du SAFE

<sup>93</sup> Cf. supplément RJES : septembre 2006 – Le statut de l'arbitre entre indépendance et subordination – Frank Lagarde / juillet 2007 – le statut légal des arbitres – Florence Peyer / mars 2008 – Histoire d'arbitres « fiscalisés » ... - Skander Karaa.

<sup>94</sup> Cf. les observations de Jean-Louis Lenclos concernant cette question. RJES n°58 – mars 2001 : « l'arbitre bénéficie d'une indépendance technique indispensable à l'exercice de ses fonctions, mais son action s'inscrit dans le cadre d'une organisation conçue par d'autres, caractéristique d'une subordination juridique qui fait de lui un salarié incontestable qui, en tant que tel échappe aussi bien à la TVA qu'à la taxe professionnelle. »

<sup>95</sup> Selon le SAFE, l'interruption brutale des revenus d'arbitrage : « divise du jour au lendemain les ressources par 2 pour certains par 10 pour d'autres ».

complet son activité professionnelle. Quelques-uns accèdent à des postes à la fédération, d'autres deviennent consultants TV. Aucun accompagnement n'existe véritablement.

*Conclusion : arbitre, un métier émergent ?*

Selon le responsable de la DNA Rugby, les Etats Généraux de l'arbitrage<sup>96</sup> ont fait émerger une préconisation de salariat des arbitres d'élite par les fédérations. Trois missions seraient alors attribuées à ces arbitres professionnels : se préparer individuellement à l'arbitrage (physiquement, mentalement, techniquement, etc), arbitrer (en fonction des désignations nationales et internationales), travailler pour l'intérêt général de l'arbitrage de la discipline ; (formation, production de documents techniques, participation à des forums, etc).<sup>97</sup> Il serait alors possible d'envisager une mission d'intérêt général compatible avec l'exercice de l'arbitrage au plus haut-niveau. Dans ce cas seulement de généralisation du salariat, les arbitres d'élite pourraient bénéficier des avantages de la CCNS.

---

<sup>96</sup> Paris, jeudi 29 mai 2008 – CNOSF – MSJSVA

<sup>97</sup> La FFBB dispose de quelques CTR arbitres qui remplissent des fonctions de ce type (Ligue de Bretagne)



## 3. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

### 3.1 Enseignement relatifs à la gouvernance

#### 3.1.1 Militer pour des ligues fortes et plus indépendantes des clubs qui les composent (analyse valant surtout pour les sports collectifs)

Les ligues et la qualité de leur gouvernance sont au cœur de la capacité des différents sports à se développer économiquement et donc à créer des emplois. En effet, la valeur des compétitions est directement corrélée à l'incertitude du résultat, d'où la nécessité de disposer d'organes de régulation indépendants afin de mettre en place un projet de développement solidaire à moyen terme :

- Au niveau macro-économique, en dehors de la bonne organisation des compétitions, l'objectif des ligues est de majorer l'incertitude et de favoriser le renouvellement des forces (en fait plus complexe que cela car problématique de la compétitivité européenne), et de maximiser par ce biais l'audience directe et indirecte (et donc l'ensemble des recettes) du spectacle sportif. Au-delà de l'incertitude, une ligue forte sera capable de mettre en place une stratégie de développement performante et adaptée, qui requiert suffisamment de compétences et donc de moyens mutualisés, pour anticiper les évolutions de l'environnement (notion de « tête chercheuse »), et « faire en sorte que le gâteau soit le plus gros possible ».
- Au niveau micro-économique, l'objectif à court terme des clubs consiste au contraire, à minorer l'incertitude, en étant le plus performant possible (rôle du groupe sportif, coach et joueurs), et les conséquences économiques d'éventuels mauvais résultats (rôle du management et des services administratifs) et de s'attribuer « la plus grosse part possible du gâteau ». Leur activité se caractérise par une notion de cercle vertueux (ou vicieux) où les résultats économiques et sportifs sont étroitement liés : sauf en cas de mauvaise gestion, gagner des matchs permet d'accroître recettes et rentabilité des clubs et de réinvestir ainsi dans le sportif et/ou l'extra sportif, et donc, au moins théoriquement, de gagner encore des matchs avec des écarts qui se creusent potentiellement encore plus du fait du système de compétitions emboîtées national/européen.

Les mesures d'intérêt général n'étant pas nécessairement populaires parmi ceux à qui elles s'appliquent, **les objectifs des ligues et des clubs sont donc souvent discordants à court terme**. Or, les clubs détiennent individuellement (pour certains) et/ou collectivement un pouvoir important dans les ligues, ce qui constitue un système de gouvernance souvent contre-productif. Un responsable salarié d'une ligue nous a ainsi confié : « nous sommes dirigés par un conseil d'administration qui rêve de nous dynamiter ».

Bien loin d'être théorique, cette analyse résiste très largement à l'examen du marché. En dehors du cas particulier du football, dont la croissance est essentiellement liée à un élément exogène (croissance des droits TV liée à la restructuration des marchés des médias, mais stagnation des autres recettes), les compétitions qui se sont le plus développées au cours des dernières années sont celles gérées par des ligues à même de renforcer leur indépendance vis-à-vis des clubs afin de préserver un projet de développement solidaire et cohérent :

- la LNR (multiplication des budgets par 3 en 6 ans), avec un président qui a mis à plusieurs reprises son poids dans la balance pour préserver l'intérêt général et développer la ligue en termes d'effectifs avec de vraies délégations de compétences à des cadres salariés.
- La LFB (multiplication des budgets par 2 en 6 ans), qui, à son niveau, a aussi connu une croissance très significative, est gérée de manière relativement indépendante des clubs, puisque c'est une commission fédérale n'ayant pas la personnalité juridique dirigée par un bureau et un bureau élargi où les clubs ne sont pas majoritaires (cas intéressant en début de cycle de développement mais pas nécessairement adapté à long terme, ni transférable à toutes les disciplines).
- Avec un bureau comportant 3 membres indépendants sur 5 et une délégation de compétences relativement claire à son DG, la LNH semble partie sur une bonne voie.

A contrario, des ligues comme la LNV ou la LNB - qui semblent aujourd'hui dans une certaine difficulté - se caractérisent historiquement par une forte influence des clubs et des effectifs salariés trop réduits et/ou trop peu responsabilisés.

### **3.1.2 Optimiser la relation de travail élu bénévole-salarié par une détermination claire des champs d'action et de vraies délégations de compétences**

Nous ne développerons pas plus cet aspect des choses, il y va sur ce point dans le sport professionnel comme dans le sport associatif.

### **3.1.3 Favoriser la négociation collective sans en écarter la Ligue en tant qu'organe régulateur**

La négociation collective au sein des sports professionnels doit prendre en compte l'étroite imbrication des missions des partenaires sociaux, des organisateurs juridiques et des régulateurs de la compétition sportive. C'est pourquoi, de fait, dans tous les cas les ligues sont partenaires de la négociation. Il est en effet nécessaire de

- s'adapter à la très grande diversité institutionnelle et économique des disciplines et des structures employeurs.
- prendre en compte la forte disparité entre sports « riches » et sport « pauvres » d'une part et entre structures employeurs au sein d'une même discipline d'autre part

- articuler intelligemment notamment règles sociales et règles sportives (chacun sait par exemple que la définition des calendriers génère un impact sur la capacité des joueurs à bénéficier de congés)

La négociation collective dans le sport professionnel a connu un fort développement au cours de trois dernières années. Ce résultat est en particulier celui de l'effet inattendu de la mise en place du Droit à l'image collective. Mais des difficultés existent sur la voie des accords sectoriels : cas du cyclisme dont l'accord a été « retoqué » par la Commission Mixte Paritaire (la mise en place d'une commission mixte paritaire sport professionnel<sup>98</sup> devrait faciliter la concertation en amont et limiter ces risques à l'avenir), du basket féminin qui n'a pu poursuivre ses travaux faute d'une représentation suffisante des joueuses...

## **3.2 Enseignements relatifs à l'emploi**

### **3.2.1 Structurer les disciplines individuelles et donner un statut à leurs athlètes (cf. focus LNA)**

L'exemple de la LNA pose le problème de l'hétérogénéité puisqu'elle réunit des clubs n'ayant par définition pas le même poids ni le même rôle catalyseur que dans les sports collectifs. Les choses y sont beaucoup moins homogènes voire, sont de fait, très éclatées : 24 athlètes répartis dans 18 clubs différents, qui ne sont pas obligatoirement des clubs d'élite participant au meilleur niveau des compétitions collectives.

### **3.2.2 Revoir l'encadrement de la durée du travail**

Les employeurs rencontrent une difficulté sérieuse pour appliquer les dispositions des conventions collectives mais également du code du travail relatives au temps de travail. Aucune mauvaise volonté en l'occurrence mais **une impossibilité réelle de conjuguer deux logiques quasiment antinomiques.**

Sachant que la législation relative à la durée du travail est fondée sur un objectif de protection de la santé, il est surtout primordial dans cette optique de garantir aux sportifs des temps de repos minimaux. En effet la limitation du temps de travail n'a guère de sens dans une activité où l'un des objectifs est de poursuivre son travail le plus longtemps possible : une interruption signifiant par exemple une élimination de la compétition. En outre pour le sportif, les temps qualifiés de temps de travail sont de nature très différentes : jeu, entraînement, soins/récupération, déplacement, relations publiques, ... L'approche du temps de travail par la logique du forfait est alors cohérente, elle permettrait une gestion réaliste par les employeurs impossible dans le cadre actuel.

---

<sup>98</sup> Avenant n° 18 à la CCNS signé le 6 septembre 2007 étendu le 19 février 2008

### 3.2.3 Les enceintes sportives au cœur de la création potentielle d'emplois dans le sport professionnel ?

Si le développement économique constitue fort logiquement le principal moteur à celui de l'emploi, le nombre de sportifs professionnels est nécessairement limité par les règles techniques (le basket se joue à 5, le foot à 11 et le rugby à 15 !). Ils sont donc numériquement moins concernés (ou alors sous des formes d'emploi très précaires dans les divisions inférieures<sup>99</sup>) que leur encadrement sportif et administratif. Ce sont donc sur ces derniers emplois (ainsi que les emplois indirects - prestataires - ou les emplois induits - construction, gestion et entretien des enceintes par exemples), que le sport professionnel peut constituer un gisement d'emplois, l'ajustement pour les sportifs professionnels se faisant plutôt au niveau salarial.

#### FOCUS

##### LA PROBLEMATIQUE DES ENCEINTES SPORTIVES

Comme l'essentiel des clubs professionnels français, l'essentiel des clubs interrogés sont confrontés à une problématique d'enceintes sportives, qui influera significativement sur leur développement et donc sur leur capacité future à créer des emplois (directs, indirects et induits) :

Lille, qui a dû délocaliser certains matchs de Ligue des Champions au Stade de France dans un passé récent, attend depuis plusieurs années le grand stade qui lui fait défaut (procédure en cours). Alors que le club est un des mieux organisés en France, ses recettes commerciales propres (billetterie, sponsoring) sont pour l'heure sous-dimensionnées pour un club de Ligue 1 et le LOSC marque un temps d'arrêt dans son développement dans l'attente d'un outil adapté. Il a ainsi dû se séparer de plusieurs joueurs à l'intersaison, d'où une dégradation des performances mal venue à l'heure où les décisions pour le grand stade doivent se prendre.

L'ASM dont le stade appartient à Michelin a pu, grâce à un bail emphytéotique procéder à une rénovation et un agrandissement de celui-ci, qui s'achèvera prochainement par l'implantation d'une zone commerciale exploitant l'image du club et le trafic engendré par son activité.

Gones et Sport envisage la construction d'une enceinte de 15 000 places sur des fonds privés, qui, en plus de concerts et différents spectacles, abriterait les clubs (ASVEL, Hockey) dont il est propriétaire.

Si aucun projet n'est à l'ordre du jour, Poitiers désigne sa salle comme principal frein à son développement futur, d'autant plus que le club doit ponctuellement la partager avec le club de basket local (Pro B).

Toulouse dispose d'une nouvelle salle de 4 000 places depuis 2004 (l'ancienne ayant été endommagée par l'explosion de l'usine AZF), ce qui lui permet de dégager près de 50 % de ressources propres, soit largement plus que l'essentiel des clubs de Division 1 masculine.

<sup>99</sup> Sauf à accroître le nombre de championnats professionnels

### 3.3. Enseignements relatifs à la formation et à la reconversion

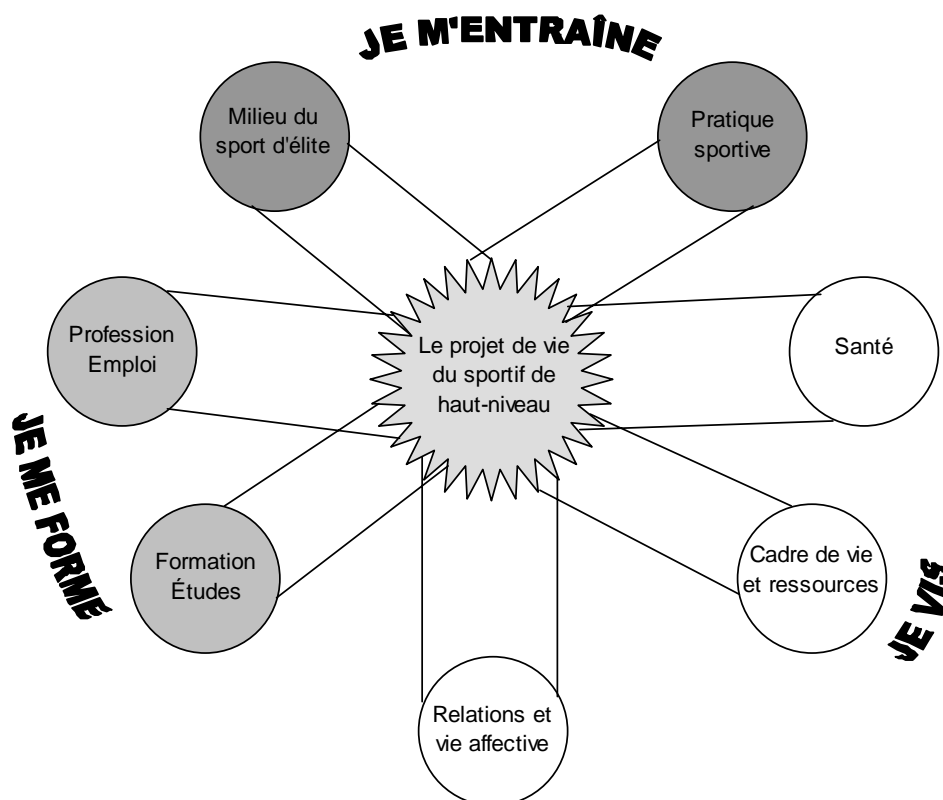
#### 3.3.1. Favoriser l'élaboration d'un projet de vie

Pour travailler efficacement sur ces questions il paraît pertinent de le faire sur la base d'une approche globale de l'individu inscrite dans la durée.

C'est ce que propose, à travers le concept de « **projet de vie** », une équipe de l'INSEP qui intervient dans l'accompagnement des athlètes de haut niveau. « *L'athlète ne peut plus se permettre d'attendre la fin de sa carrière pour se projeter dans un autre avenir. Au-delà des solutions classiques de reconversion, les acteurs du champ sportif, en s'appuyant sur les nouveaux modèles de performance et de carrière décrits par les recherches en psychologie du sport ou mis en oeuvre à l'étranger, doivent imaginer des stratégies de développement à long terme de la performance et de l'individu.* »<sup>100</sup>

#### DOCUMENT 31

##### LES SEPT CHAMPS DE VIE DU SPORTIF DE HAUT-NIVEAU



La méthode élaborée semble en mesure de s'adapter au diagnostic que nous avons dressé de la situation, et doit pouvoir inspirer les démarches mises en oeuvre mais également les principes de financement des différents temps de formation et de reconversion. Elle a le mérite de tenter de dépasser la dichotomie entre carrière sportive et formation/reconversion qui reste inscrite par exemple dans la notion de double projet.

<sup>100</sup> « Carrière sportive, projet de vie » F.Bouchetal Pellegrini - V.Leseur, N .Debois - Collection entraînement - INSEP - 2006

## DOCUMENT 32

### LES DIFFERENTS MODULES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ORIENTATION DE VIE

		Sensibilisation	Evaluation - diagnostic	Analyse des ressources personnelles	Concentration - formalisation du projet	Construction du plan d'action	
<b>SITUATION DU SPORTIF</b>	<b>Construction du projet de vie</b>	<b>Sensibilisation à l'orientation du vie</b>	Evaluation - diagnostic	Analyse des ressources personnelles	Conception et formalisation du projet	Construction du plan d'action	
	<b>Revisite du projet de vie</b>		Evaluation des ressources personnelles	Analyse des ressources personnelles	Conception et formalisation du projet (ajustement du projet)	Construction du plan d'action	
	<b>Construction du projet de formation</b>		Evaluation - diagnostic	Analyses des ressources personnelles	Bilan d'orientation (*)	Conception et formalisation du projet (de formation)	Construction du plan de formation
	<b>Construction du projet professionnel</b>		Evaluation - diagnostic	Analyse des ressources personnelles	Projection personnelle (*)	Conception et formalisation du projet (professionnel)	Construction du plan d'action
	<b>Accompagnement particulier</b>		Evaluation - diagnostic	Accompagnement particulier (*)			

*Source : INSEP, 2007.*

(\*) modules mis en œuvre par des experts spécialisés

### 3.3.2. Mettre en place des dispositifs globaux d'observation

Très peu de travaux existent à ce jour sur la reconversion des sportifs professionnels. Il est nécessaire de mettre en place une observation continue de la situation des joueurs qui quittent le système professionnel pour être en capacité d'évaluer les systèmes de formation et de reconversion mis en œuvre (constituer des listes, assurer le suivi, enquêter sur des cohortes, ne pas oublier les jeunes sortis rapidement du système). Une partie spécifique doit être consacrée aux entraîneurs qui quittent durablement le sport professionnel.

Ces outils doivent être communs aux différents sports concernés ou pour le moins établis sur des bases communes pour pouvoir réaliser des comparaisons et faire des analyses statistiques suffisamment robustes. L'observatoire de la branche pourrait assurer cette coordination.

### 3.3.3. Favoriser la sensibilisation des sportifs et des entraîneurs

Pour cela, la branche pourrait intervenir financièrement dans le cadre des bilans de compétences pour qu'ils soient effectués suffisamment tôt pendant la carrière. Par exemple, pour les joueurs de basket le bilan de compétence n'est financé par la branche que si celui-ci est effectué avant l'âge de 30 ans. La mesure serait à adapter avec les partenaires sociaux concernés et prendrait une forme différente pour les entraîneurs.

### 3.3.4. Promouvoir la solidarité

- Mettre en place par la négociation collective un système globalisé, mutualisé et solidaire de retraite professionnelle (Perco, Perse, ...) au profit, en particulier, des sportifs les moins aisés.
- Elargir et mutualiser les actions menées par exemple par l'UNECATEF dans le cadre du programme « 10 mois vers l'emploi ». Inciter à la mutualisation avec d'autres sports en intervenant financièrement si des sportifs de différentes disciplines participent aux mêmes sessions.
- Atténuer les effets de l'intermittence pour les entraîneurs. Permettre l'intervention de façon rapide et ciblée au moment des ruptures de contrat avec un accompagnement / coaching adapté et pris pour partie en charge sur les fonds de formation.

### 3.3.5. Coordonner les actions de formation et de reconversion au plan régional

Chaque sport cherche des solutions pour assurer des services de proximité. Si le football a les moyens de déployer, via ESR, un dispositif de proximité c'est hors de portée d'une majorité des autres sports. Il faudrait donc mutualiser les offres au niveau de pôles ou de plate-formes régionaux :

- pour les formations de niveau II et III (BP et DE)
- pour les bouquets de services dans le cadre de la reconversion et du coaching
- pour les athlètes professionnels hors liste de Haut-Niveau
- pour mutualiser les compétences et les moyens
- pour assurer le tutorat des formations en e-learning

## LISTES DES DOCUMENTS

- **Document 1 -** Budget global de fonctionnement et masse salariale des ligues (en M€) .....p. 6
- **Document 2 -** Budget/chiffre d'affaire moyen, par club (produits en milliers d'€ .....p. 9
- **Document 3 -** Évolution du budget/chiffre d'affaires moyen par club (en milliers d'€) .....p. 10
- **Document 4 -** Structure du budget/chiffre d'affaire par division (en % des produits).....p. 13
- **Document 5 -** Structure du budget/chiffre d'affaire par division (en % des charges) .....p. 14
- **Document 6 -** Les statuts juridiques des clubs par division (saison 2007-2008) : des situations très différenciées en fonction des sports .....p. 15
- **Document 7 -** L'association toujours très présente .....p. 16
- **Document 8 -** Le nombre d'emplois ETP par ligue (1<sup>er</sup> trimestre 2008) : près des  $\frac{3}{4}$  des salariés pour la LFP et la LNR .....p. 17
- **Document 9 -** Répartition des emplois des ligues professionnelles par catégories : priorité à l'organisation et à la gestion des compétitions .....p. 18
- **Document 10 -** Répartition des emplois par catégorie : quelle part relative pour les sportifs professionnels, l'encadrement sportif et les emplois administratifs et commerciaux ?.....p. 21
- **Document 11 -** Nombre moyen d'emplois par club : seulement trois divisions au-dessus de 10 ETP par club hors sportifs professionnel .....p. 22
- **Document 12 -** Recensement de l'encadrement soignant en basket masculin et en rugby (moyenne par club en distinguant les 4 divisions).....p. 23
- **Document 13 -** Ratio budget de fonctionnement ligues/Budget cumulé des clubs gérés.....p. 26
- **Document 14 -** Coût annuel par employé (ration masse salariale chargée/ Nombre d'emplois ETP ; en milliers d'€) .....p. 29



• Document 15 -	Organigramme de la Ligue de football professionnel.....	p. 37
• Document 16 -	L'augmentation du nombre d'emplois au sein de la LFP .....	p. 38
• Document 17 -	La liste des emplois à la LNR .....	p. 39
• Document 18 -	Les missions externalisées par les ligues prioritairement liées au secteur juridique et commercial .....	p. 41
• Document 19 -	Tableau synthétique de l'emploi dans les 9 clubs professionnels interrogés .....	p. 43
• Document 20 -	Les salaires moyens des sportifs en 2006-2007 (professionnels uniquement, brut mensuel hors primes aléatoires).....	p. 49
• Document 21 -	Les différents statuts au sein d'un même championnat (LFB, 2006-2007) .....	p. 51
• Document 22 -	Les salaires des staffs techniques des clubs de ligue féminine de basket (en €).....	p. 52
• Document 23 -	Taux moyen d'encadrement sportif des joueurs professionnels dans les différentes divisions .....	p. 54
• Document 24 -	Organigramme du LOSC.....	p. 58
• Document 25 -	Organigramme Spacer's Toulouse .....	p. 59
• Document 26 -	Les filiales d'OL Groupe .....	p. 62
• Document 27 -	Distribution des footballeurs professionnels par niveau de diplômes de l'éducation nationale .....	p. 67
• Document 28 -	Niveau des diplômes des rugbymen professionnels en 2005.....	p. 73
• Document 29 -	La durée moyenne hebdomadaire de l'activité rugby est de 20h.....	p. 73
• Document 30 -	Stratégies de prolongement de carrière .....	p. 83
• Document 31 -	Les sept champs de vie du sportif de haut-niveau.....	p. 93
• Document 32 -	Les différents modules d'accompagnement dans l'orientation de vie .....	p. 94

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PREAMBULE SUR LES LIMITES DU CHAMP DE CETTE MONOGRAPHIE</b>	<b>3</b>
<b>1. APPROCHE QUANTITATIVE : ELEMENTS DE DIAGNOSTIC</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Données globales sur l'économie des différentes disciplines</b>	<b>4</b>
1.1.1. Les ligues : savoir distinguer budget global et budget de fonctionnement	4
1.1.2. Les clubs : la Ligue 1 et... le reste du monde	6
<b>1.2. Evaluation du nombre et du type d'emplois dans le sport professionnel</b>	<b>16</b>
1.2.1. L'emploi dans les ligues (dénombrement exhaustif) : une centaine de postes ETP concentrés sur les « grosses » disciplines (doc. 8 et 9)	16
1.2.2. L'emploi dans les clubs professionnels : au moins 6 000 équivalents temps plein dont plus de la moitié de sportifs professionnels	17
<b>2. APPROCHE QUALITATIVE : ELEMENTS D'ANALYSE</b>	<b>22</b>
<b>2.1 L'emploi</b>	<b>23</b>
2.1.1 L'emploi dans les ligues, comparable à la situation de PME du secteur tertiaire à forte valeur ajoutée	23
2.1.1.1. Postes et compétences : un niveau de spécialisation logiquement proportionnel à la taille des ligues	24
Les différents métiers des ligues professionnelles	24
LFP et LNR : des « têtes chercheuses » ?	25
Les autres ligues souvent monopolisées par la gestion quotidienne des compétitions	28
Les métiers émergents dans les ligues prioritairement tournés vers le développement	32
2.1.1.2. Organigramme : la récente restructuration de la LFP symptomatique du besoin d'organisation des ligues	35
2.1.1.3. Externalisation : quelles sont les missions prioritairement sous-traitées par les ligues ?	39
2.1.2 L'emploi dans les clubs : une grande diversité en fonction du développement économique des différents sports mais aussi du nombre de joueurs requis	41
2.1.2.1. Postes et compétences : les clubs, structures bicéphales	43
Les deux métiers d'un club professionnel	43
Les sportifs, une profession très disparate	44
Entraîneurs et staff technique et médical : structuration et spécialisation en cours	50
• Des compétences de plus en plus diverses ...	51
• ... au service de staffs de plus en plus structurés	51
• Les spécificités du staff médical	52
• la mobilité des entraîneurs : entre siège éjectable et « âme du club »	52
La composante administrative des clubs professionnels, fortement influencée par le degré de développement des différents sports	53
2.1.2.2. Organigramme : deux conceptions différentes en fonction de l'intégration ou non des dirigeants bénévoles	56
2.1.2.3. De l'externalisation à la filialisation	59
<b>2.2. La Formation et la Reconversion</b>	<b>62</b>
2.2.1 Formation et reconversion des sportifs et des entraîneurs professionnels	62
2.2.1.1. Des métiers atypiques	62
2.2.1.2. les politiques mises en œuvre	63
2.2.1.3. La formation continue des entraîneurs	77
2.2.1.4. Freins et moteurs en matière de formation et de reconversion des sportifs et des entraîneurs professionnels	81
Les freins, les difficultés	81
Les facteurs clés de la réussite : anticipation, ouverture d'esprit et accompagnement	83
2.2.2 La formation du personnel administratif des ligues et des clubs : la dichotomie grande structure – petite structure	84

2.2.3 La formation de publics extérieurs au club, voie de diversification des activités	86
<b>2.3. Le cas particulier des arbitres d'élite</b>	<b>88</b>
2.3.1. Une formation fédérale du débutant à l'élite	88
Motivations initiales. « rendre service » et « augmenter son argent de poche »	88
Le corps arbitral français : 165 118 hommes et femmes	89
Des exigences de plus en plus fortes pour ceux qui se prennent au jeu	90
2.3.2. Une carrière sous contrôles	90
L'élite de l'arbitrage : une corporation organisée	90
Une formation continue obligatoire	91
Une évaluation permanente conditionnant la carrière	91
2.3.3. Conséquences difficiles d'une pluriactivité quasi-généralisée	92
Des ressources financières variables	92
Une corporation organisée pour sa défense	93
Loi du 23 octobre 2006 entrée en vigueur le 1er janvier 2007	94
2.3.4. Vulnérabilités de la fonction	95
Conclusion : arbitre, un métier émergent ?	96
<b>3. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES</b>	<b>97</b>
<b>3.1 Enseignement relatifs à la gouvernance</b>	<b>97</b>
3.1.1 Militer pour des ligues fortes et plus indépendantes des clubs qui les composent (analyse valant surtout pour les sports collectifs)	97
3.1.2 Optimiser la relation de travail élu bénévole-salarié par une détermination claire des champs d'action et de vraies délégations de compétences	98
3.1.3 Favoriser la négociation collective sans en écarter la Ligue en tant qu'organe régulateur	98
<b>3.2 Enseignements relatifs à l'emploi</b>	<b>99</b>
3.2.1 Structurer les disciplines individuelles et donner un statut à leurs athlètes (cf. focus LNA)	99
3.2.2 Revoir l'encadrement de la durée du travail	99
3.2.3 Les enceintes sportives au cœur de la création potentielle d'emplois dans le sport professionnel ?	100
<b>3.3. Enseignements relatifs à la formation et à la reconversion</b>	<b>101</b>
3.3.1. Favoriser l'élaboration d'un projet de vie	101
3.3.2. Mettre en place des dispositifs globaux d'observation	103
3.3.3. Favoriser la sensibilisation des sportifs et des entraîneurs	103
3.3.4. Promouvoir la solidarité	103
3.3.5. Coordonner les actions de formation et de reconversion au plan régional	103
<b>LISTES DES DOCUMENTS</b>	<b>104</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>106</b>