



Le modèle économique des clubs sportifs fédérés

ANALYSE ET PISTES DE DÉVELOPPEMENT

ÉDITO	<u>04</u>
ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE	<u>05</u>
01.	
PRÉALABLES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS SPORTIVES	<u>07</u>
1. Préalables méthodologiques	<u>07</u>
2. Les sources de financement des associations sportives (2003 à 2017)	<u>10</u>
3. Les principales évolutions des sources de financement du sport	<u>16</u>
4. Le modèle de financement des associations sportives dans le paysage associatif français	<u>20</u>
02.	
PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES MODELES ÉCONOMIQUES DES CLUBS	<u>22</u>
5. Une enquête auprès des clubs fédérés	<u>22</u>
6. Principales caractéristiques des modèles économiques des clubs sportifs fédérés français	<u>30</u>
7. Une typologie des clubs par l'analyse des données	<u>58</u>
03.	
TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DÉVELOPPEMENT	<u>77</u>
8. Les opportunités et menaces pour le modèle économique des clubs	<u>77</u>
9. Les leviers de développement des clubs	<u>104</u>
04.	
BIBLIOGRAPHIE	<u>136</u>
05.	
ANNEXES	<u>138</u>

Précisions terminologiques

L'enquête a été réalisée exclusivement auprès des clubs sportifs fédérés quel que soit leur statut juridique. Compte tenu de la prééminence des associations dans ce champ (98,3% de notre échantillon de clubs sportifs), nous utilisons indifféremment dans ce document le terme de club ou d'association pour désigner ces structures.

Il en va de même pour les notions de licenciés, d'adhérents ou de cotisants. Nous avons remarqué que les nuances entre ces différents termes n'étaient pas très claires pour les acteurs qui ont répondu à nos enquêtes. Nous les utilisons donc de manière indifférenciée dans ce document.

Cette étude a été réalisée et écrite avant la crise sanitaire inédite que la France traverse. Il est donc peu fait référence à l'impact du COVID sur le modèle économique des clubs sportifs. En revanche, les tendances lourdes relevées et les leviers de développement identifiés, nous semblent en pleine cohérence avec les problématiques rencontrées par les clubs pendant cette période.

Conçu dans les années 60, le modèle sportif français se doit d'amplifier sa mutation.

Des mouvements de décentralisation dans les années 80 jusqu'à la mise en place de l'Agence Nationale du Sport en 2019, l'implication croissante d'acteurs questionne régulièrement sa capacité d'adaptation aux enjeux de société.

Qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités territoriales, du monde économique ou des pratiquants eux-mêmes, les perspectives de développement du mouvement sportif doivent s'appréhender selon une approche plurielle et, multipolaire.

Il s'agit ici du cadre de référence et de l'ambition portée par la nouvelle gouvernance du sport et son outil central l'Agence Nationale du Sport, voulus par le CNOSF.

Le CNOSF, en se fixant comme programme de « Faire de la France une nation sportive », a affiché une ligne directrice forte alignée sur les préoccupations de ses membres (Fédérations sportives, CROS/CDOS/CTOS), ouverte sur son environnement, et sur sa contribution au débat public.

La présente étude rappelle la nécessité pour la cellule de base de notre mouvement, à savoir le club, de disposer de données consolidées et de scénarii prospectifs lui permettant d'optimiser son rôle et son poids économique sur ses missions socles, l'accueil, l'éducation, le lien social, la performance sportive.

Au-delà des réflexions sur les modèles économiques des clubs, cette étude permet d'identifier des leviers de développement à mobiliser pour le secteur sportif, tels que la transition numérique ou encore le développement de nouvelles pratiques sportives.

Le poids du secteur sportif dans le tissu associatif national en fait un des piliers du pouvoir d'expression et d'action de la société civile. Le CNOSF accompagne depuis de nombreuses années la structuration de ce champ sportif associatif par entre autres, le portage du centre de ressources DLA Sport.

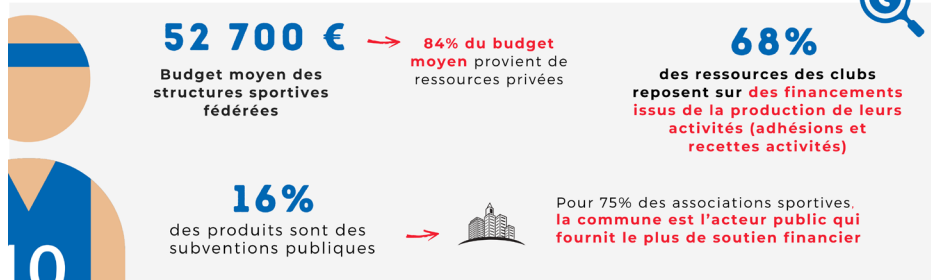
Le document ainsi produit se veut pouvoir également nourrir le cadre d'intervention des acteurs de l'accompagnement du secteur associatif, DLA en tête.

Denis MASSEGLIA
Président du CNOSF

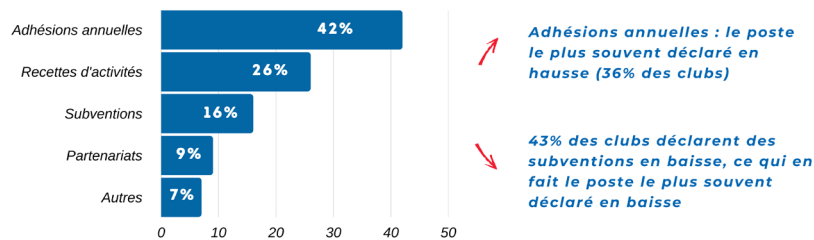


MODELE ECONOMIQUE

Nous pouvons par extrapolation des résultats de l'enquête réalisée, dresser un portrait global du modèle économique de l'ensemble des clubs sportifs fédérés français.



VENTILATION MOYENNE DES PRODUITS DES CLUBS SPORTIFS



À RETENIR

27%

des clubs connaissent une baisse dans l'évolution de leurs recettes sur les 3 dernières années, soit 5 points de plus que le nombre de clubs à connaître une hausse

50%

1 club sur 2 qui connaît une hausse de ses revenus l'explique par l'organisation d'événements et par le développement de nouvelles activités ou de nouvelles offres. Le renouvellement de l'offre et des activités proposées pourrait donc être au cœur du renouveau des clubs en difficulté

76%

des clubs sont à l'équilibre (17%) ou excédentaires (59%)

45%

des clubs déclarent avoir des difficultés à dégager suffisamment de recettes pour faire face à leurs dépenses

LES FACTEURS IMPACTANT LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES CLUBS



LA FONCTION EMPLOYEUR

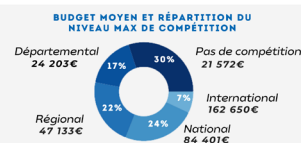
C'est la variable qui a le plus d'impact sur le niveau de budget des clubs :

- 37 645 € pour les clubs non employeurs
- 209 890 € pour les clubs employeurs

La ventilation des ressources reste identique mais le poids des adhésions annuelles est renforcé dans les clubs employeurs.

L'OFFRE D'ACTIVITÉS

Les clubs qui proposent de la compétition ont en moyenne un budget bien plus important que les clubs qui n'en proposent pas, et présentent également des recettes plus diversifiées.



LE TERRITOIRE

Le budget est plus important pour les clubs situés dans des grands pôles urbains: 57 000€ contre 35 000€ pour ceux hors de ces grands pôles. Au niveau régional, les clubs d'Île-de-France sont ceux qui disposent des budgets les plus conséquents (131 500 € en moyenne). La structure du budget des clubs franciliens, comme celle des clubs des grands pôles, est fortement concentrée autour des recettes d'adhésion, contrairement aux structures situées en dehors des aires des grands pôles qui développent un modèle porté par des recettes d'activités importantes (41%).

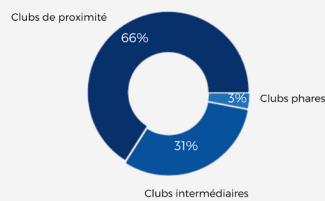
TYPOLOGIE DES CLUBS

Les clubs sportifs fédérés sont très nombreux et très divers. L'enquête a permis d'avoir une vision globale du modèle économique moyen. Une typologie identifie les spécificités des différents types de clubs sportifs qui évoluent dans cet ensemble non homogène.

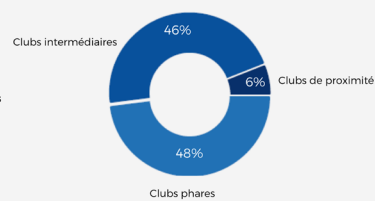
3 groupes distincts, révélés par une analyse de données, composés de clubs qui présentent de fortes proximités sur plusieurs éléments de leur **modèle économique**, de leur **fonctionnement** et de leurs **caractéristiques sportives et territoriales**.

	G1 LES CLUBS DE PROXIMITÉ <i>club sportif local (loisir ou petit niveau de compétition)</i>	G2 LES CLUBS INTERMÉDIAIRES <i>club sportif à rayonnement métropolitain</i>	G3 LES CLUBS PHARES <i>club multisport/sportif compétitif de haut niveau</i>
	11 832 €	80 145 €	917 857 €
	66% des clubs 6% du poids économique total	31% des clubs 46% du poids économique total	3% des clubs 48% du poids économique total
PRATIQUE SPORTIVE	<100 licences : 74% des clubs	De 100 à 500 licences : 83% des clubs	+ de 500 licences : 90 % des clubs + 1000 licences : 72% des clubs
MODÈLE ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <15K€ : 74% des clubs <50K€ : 98% des clubs Une plus grande part des revenus pour les recettes d'adhérents (46% contre 40% pour les 2 autres) Les municipalités sont les financeurs publics les plus souvent majoritaires dans le budget des clubs à 79% (contre 71% G2 et 52% G3) Une diversification de revenus < aux deux autres groupes 	<ul style="list-style-type: none"> 100K€ : 77% des clubs Une part de subvention dans le budget plus importante (19%) Forte diversification des revenus (la plus forte des trois groupes) 	<ul style="list-style-type: none"> >100K€ : 84% des clubs > 200K€ : 65% des clubs Une part de recettes activités plus forte. Près d'1 / 2 club déclare une hausse des ressources sur les 3 dernières années Modèle le moins dépendant des subventions et sur tout forte diversité dans l'origine des subventions Une majorité de clubs possède des réserves (80%)
DIFFICULTÉS	<ul style="list-style-type: none"> 50% des clubs à être en difficultés financières (groupe le moins impacté, contre 63% et 60%) Seulement 21% de clubs à être en déficit Seulement 1/3 club touché par une baisse de subvention 	<ul style="list-style-type: none"> Club les plus nombreux à déclarer être en difficultés financières (63%) Groupe qui déclare avoir le plus besoin de soutien (41%) 	<ul style="list-style-type: none"> 37% des clubs sont en déficit 69% des clubs sont exposés à une baisse des financements publics

RÉPARTITION PAR TYPE DE CLUBS



RÉPARTITION DU POIDS ÉCONOMIQUE



1. PRÉALABLES MÉTHODOLOGIQUES

1.1 Les contours du modèle économique d'une organisation

La délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) définit le modèle d'entreprise, synonyme de modèle économique, comme le « schéma identifiant et combinant les paramètres qui caractérisent une entreprise du point de vue de l'organisation, du fonctionnement et de la stratégie, afin de mettre au jour les facteurs de sa rentabilité »¹. Si cette définition s'applique en premier lieu aux entreprises, elle n'en demeure pas moins applicable aux associations. En effet, on comprend que **l'analyse du modèle économique, a pour objectif de déterminer les leviers de rentabilité des structures étudiées, qui peuvent être lucratives ou non.**

Cette analyse passe généralement par l'étude des documents comptables, permettant de décortiquer d'une part, la structure des coûts afin de déterminer la répartition de la valeur ajoutée, et d'autre part, la structure des recettes de l'organisation. **L'étude du modèle économique permet ainsi d'étudier l'objet de la structure mais également les moyens de réalisation de cet objet.**

Le développement de l'intérêt pour les modèles économiques date du début des années 2000. En effet, c'est à cette période que le potentiel offert par internet et le numérique a nécessité une conceptualisation des business model. Il était difficile à l'époque de prédire les formes de financement et d'investissement qui permettraient aux entreprises du « net » d'être rentables. Aujourd'hui, le business model est un prérequis à la création de toutes les entreprises et est également un outil de prospective et de stratégie à destination des entrepreneurs. Si ce terme est peu utilisé lorsque l'on s'intéresse aux clubs sportifs, pour lesquels on utilise plus volontiers le terme français de modèle économique, la dynamique de réflexion autour du modèle d'entreprise est largement partagée par le secteur.

1 JORF (28 décembre 2006). n°300, p.19781.

Jouison-Laffitte et Verstraete définissent le business model comme « *une notion dépassant la seule explication des sources de revenus au sens strict du terme pour recouvrir l'ensemble des revenus partagés, ceux-ci ne se traduisant pas forcément par une valeur pécuniaire* »², ce qui va dans le sens d'un développement de l'étude des business model dans le secteur sport, qui se caractérise par des intérêts souvent autres que financiers et qui est générateur de bénéfices sociaux.

1.2. Les principales sources documentaires et études références sur le sujet

« *Le paysage associatif français* »^{3,4,5}, publiés en 2007, 2013 et 2019 sur la base d'enquêtes statistiques réalisées auprès des associations françaises, constitue une source particulièrement intéressante afin d'appréhender les sources de financement, mais aussi les motivations associatives, la gouvernance ou encore l'emploi. Si ces ouvrages ne s'intéressent pas uniquement aux associations sportives, ils proposent néanmoins un grand nombre d'indicateurs intéressants pour les différents secteurs associatifs.

Pour ce qui concerne plus spécifiquement le secteur sportif, deux sources permettent d'améliorer la compréhension du modèle économique global du sport. Tout d'abord, dès 2006, le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative interrogeait le budget des associations sportives dans un bulletin de statistiques et d'étude⁶. Celui-ci offrait ainsi des informations précieuses sur l'économie générée par la sphère associative sportive : budget global, répartition des recettes, budget moyen.

2 Jouison-Laffitte E. et Verstraete T. (2008). Business model et création d'entreprise. Revue Française de Gestion, n°181, p. 176

3 JORF (28 décembre 2006). n°300, p.19781.

4 Jouison-Laffitte E. et Verstraete T. (2008). Business model et création d'entreprise. Revue Française de Gestion, n°181, p. 176

5 Tchernonog V. (2007). Modélisations appliquées, transformations institutionnelles, stratégies socio-économiques. Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole.

6 Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative (avril 2006). Stat-Info, le budget des associations sportives, 6 pages.

01. PRÉALABLE MÉTHODOLOGIE

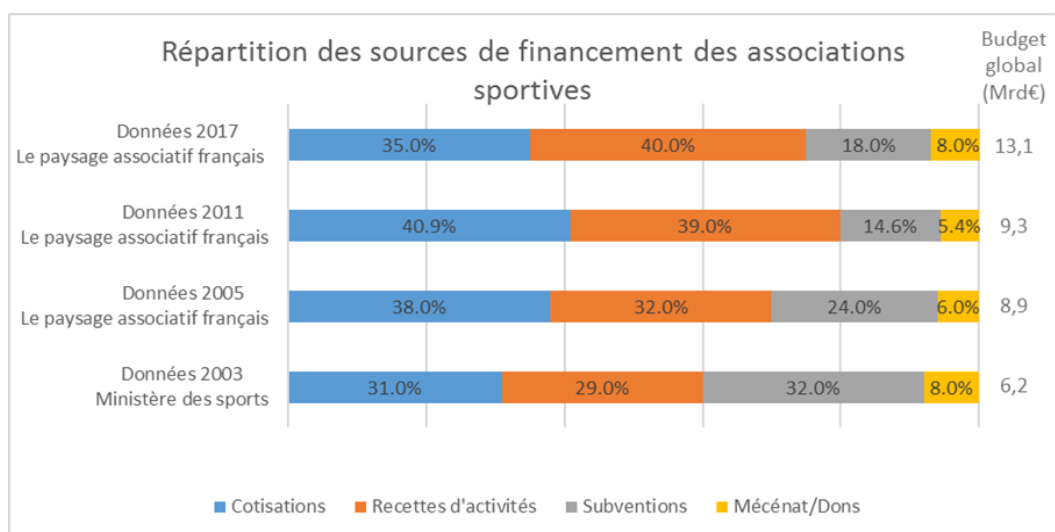
Ensuite, la Commission Européenne a publié un rapport en 2011 qui s'interrogeait sur le financement du sport de masse⁷. Ce rapport produisait une analyse croisée en s'intéressant à plusieurs pays européens, dont la France, mais également à plusieurs sports (football, tennis, basketball, gymnastique, natation et athlétisme). Le rapport propose une analyse très large s'intéressant à l'organisation du mouvement sportif dans les différents pays, au financement du sport de masse, à la demande sportive, mais également aux sources de financement pour les clubs.

⁷ Commission Européenne (avril 2013). Study on the funding of grassroots sports in the EU. Eurostratégies, 2 volumes.

2. LES SOURCES DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS SPORTIVES (2003 À 2017)

2.1. Les principales ressources des associations sportives

Le poids économique total des associations sportives, d'après la dernière parution du Paysage associatif français en 2019, représenterait 13,1 milliards en 2017.



Sources : Ministère de la jeunesse, des sports et la vie associative 2006, Le paysage associatif français 2007, 2013 et 2019

Les ressources des associations sportives sont principalement constituées de :

- **Cotisations (35%)** : il s'agit de l'adhésion des membres de l'association au fonctionnement de la structure. Dans le sport, elle est souvent un préalable nécessaire pour pouvoir bénéficier des services proposés par l'association. Pour d'autres secteurs d'activités, la cotisation revêt d'avantage le soutien au projet de l'association qui exprime finalement une logique de don.

01. PRÉALABLE MÉTHODOLOGIE

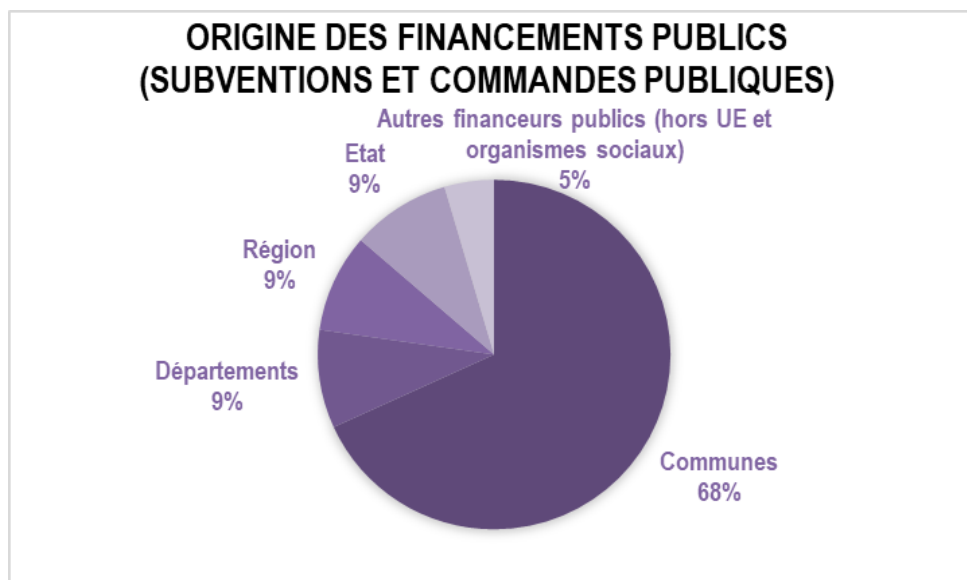
- **Recettes d'activités (40%)** : les associations peuvent vendre des produits ou des services ou proposer des manifestations. Ces recettes sont souvent d'origine privée mais peuvent également être issues de commandes publiques.
- **Financements publics (18%)** : les collectivités et l'Etat soutiennent l'action des associations en leur versant des subventions publiques. Celles-ci sont attribuées sans contrepartie pour financer leurs actions et projets. C'est d'ailleurs ce qui les différencie de la commande publique.
- **Mécénat et dons (8%)** : Les entreprises comme les particuliers apportent leur soutien aux associations. Les incitations fiscales contribuent à développer ce mode de financement.

Selon la source la plus récente⁸, voici les principaux éléments qui caractérisent le modèle économique des associations sportives :

- Pour la première fois dans les quatre études considérées ci-dessus, les ressources des associations sportives sont constituées principalement de recettes d'activités. 96% de celles-ci sont d'origine privée⁹.
- Comparativement au reste du paysage associatif, les structures sportives se caractérisent par une part importante des cotisations dans leur budget global. Celles-ci représentent 35 % en moyenne de leurs financements contre 9% pour les associations en général.
- Enfin, il faut noter la part importante des financements communaux dans l'ensemble des financements publics perçus par les associations sportives: les communes sont à l'origine de 68% des financements publics.

8 Tchernonog V. et Pruteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions.

9 Insee (2014). Enquête associations.



Source : *Le paysage associatif français 2019*

2.2 Le budget moyen

Depuis la première parution du « Paysage associatif français », le budget moyen des associations sportives n'a que peu augmenté. En effet, d'après cette étude, il était de 33 000 € en 2005¹⁰ et atteint 36 000 €¹¹ en 2017.

Ainsi, la hausse du poids économique total des associations sportives (6,2 Mds € en 2005 et 13,1 Mds € en 2017) s'explique principalement par la croissance constante du nombre d'associations sportives (+100 000 associations sportives entre 2005 et 2017).

¹⁰ Tchernonog V. (2007). Modélisations appliquées, transformations institutionnelles, stratégies socio-économiques. *Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole*, p.53

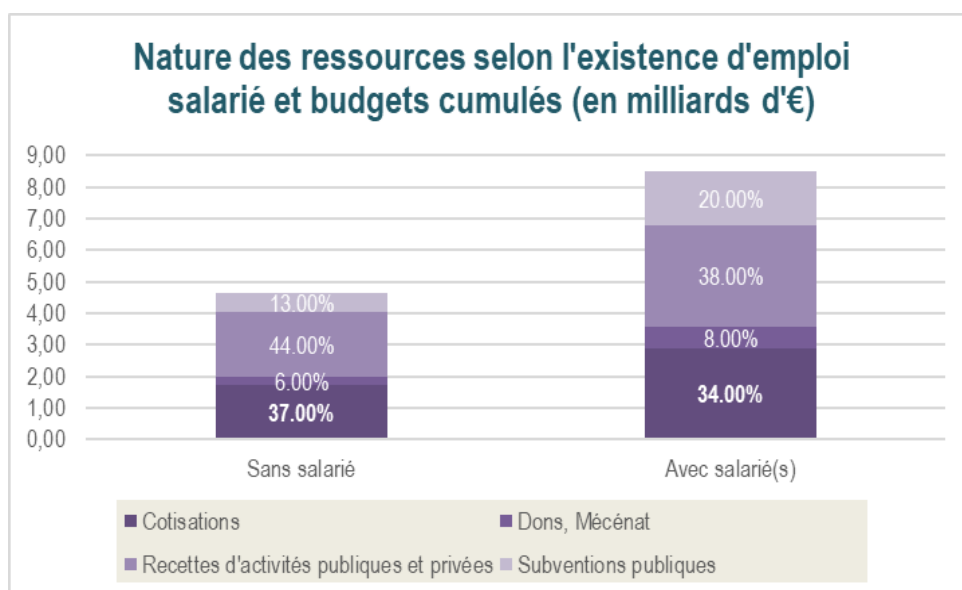
¹¹ Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. 3ème édition, Paris, Juris éditions, p.258

2.3. Les déterminants qui impactent le budget des clubs

Si les sources de financement des associations sportives et leur budget moyen n'ont cessé d'évoluer depuis le début des années 2000, il ressort des différentes études que plusieurs caractéristiques des associations peuvent influencer ces éléments.

La présence d'au moins un employé dans l'association est un premier facteur qui va fortement impacter le budget. En effet, d'après V. Tchernonog, en 2017,

- le budget moyen d'une association sportive non-employeuse est de 14 440 € contre 194 178 € pour les associations employeuses. Ainsi, celles-ci captent en 2017, 64,7% du budget global du secteur associatif sportif.
- La répartition des ressources est impactée également par la présence d'emploi salarié : les associations employeuses concentrent près de 74% des subventions publiques qui représentent alors 20% de leur budget contre 13% pour les associations non-employeuses.
- Les mécènes et les donateurs investissent également plus facilement au sein des clubs employeurs.



Source : Le paysage associatif français 2019

01. PRÉALABLE MÉTHODOLOGIE

Cependant, dans le cadre d'un article « *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne* » produit à partir des données de l'étude « *Study on the funding of grassroots sports in the EU* », E. Barget et S. Chavinier-Réla ¹² montrent un effet négatif de la part de la masse salariale dans le budget global sur la diversification des recettes, c'est-à-dire la capacité des clubs à avoir des recettes variées entre public et privé, ou encore entre adhésion et activité. Ainsi, **plus la masse salariale représente une part importante du budget et moins les recettes seront diversifiées**. Ce résultat contre-intuitif pourrait être expliqué par une plus forte capacité à créer de l'emploi de la part des clubs qui disposent de recettes d'adhésion importantes.

D'après les résultats des tests économétriques menés dans cette étude de 2011, plusieurs autres variables sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement la diversification des ressources des clubs ¹³:

- **Le fait d'évoluer dans des compétitions nationales ou internationales et le nombre de sportifs de haut-niveau** permettent le développement de recettes d'activités importantes (billetterie et sponsoring).
- **La présence d'un club-house** est également génératrice de ressources d'activité et donc de diversification, alors que les associations locataires de leur équipement principal sont caractérisées par une concentration de leurs ressources.

En revanche, les études sur les ressources des clubs divergent sur l'impact du nombre d'employés. En effet, alors que dans certains cas il pourrait être une variable déterminante dans la diversification des ressources des clubs^{14,15}, d'autres études¹⁶ considèrent qu'il n'a pas d'effet sur la diversification des ressources.

12 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne*. STAPS, n°116, p.20.

13 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne*. STAPS, n°116, p. 23.

14 Tchernonog V. (2007). *Modélisations appliquées, transformations institutionnelles, stratégies socio-économiques. Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole*.

15 Andreff W., Bourg J.-F. et B. Halba (1995). *Economic Impact and Financing of Sport in Europe*. J.-F. Nys, Strasbourg, Council of Europe, Dalloz.

16 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne*. STAPS, n°116, p. 19.

D'après l'article « *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne* » produit à partir des données de l'étude « *Study on the funding of grassroots sports in the EU* », E. Barget et S. Chavinier-Réla¹⁷ ont identifié que d'autres facteurs sont susceptibles d'influencer positivement la diversification des ressources des clubs sportifs :

- des frais d'adhésion faibles,
- un nombre d'adhérents élevé,
- la discipline pratiquée,
- l'environnement rural
- ou encore l'augmentation des frais d'adhésion dans les 6 dernières années.¹⁸

2.4. Les spécificités du modèle économique des clubs français par rapport aux autres clubs européens

Au-delà de l'analyse des ressources des clubs sportifs français, il est intéressant d'observer leurs spécificités dans le paysage sportif européen. En effet, les clubs sportifs français sont majoritairement financés par les adhésions, comme dans de nombreux pays européens, mais les subventions y jouent un rôle plus important qu'ailleurs. En 2011, dans les clubs français de football, tennis, basketball, gymnastique, natation et athlétisme, les subventions représentaient en moyenne plus de 30% de leurs ressources, soit une part deux fois plus importante que dans les clubs des autres pays européens. Il est également intéressant de noter que de ce fait la France est le pays où les ressources sont les plus diversifiées¹⁹.

Si la contribution des acteurs publics au financement des clubs sportifs apparaît, dans le cadre de cette étude, comme une spécificité française, il n'en demeure pas moins que les situations peuvent être très différentes au niveau local. Pour pouvoir saisir la diversité de leurs modèles économiques, il est nécessaire, d'une part de considérer l'évolution économique des associations sportives au cours des dernières années et d'autre part, de les placer dans le contexte associatif français général.

17 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). *Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne*. STAPS, n°116, p. 20.

18 Commission Européenne (avril 2013). *Study on the funding of grassroots sports in the EU*. 2 volumes, Eurostratégies, p.191.

19 Commission Européenne (avril 2013). *Study on the funding of grassroots sports in the EU*. 2 volumes, Eurostratégies, p.97 et 191.

3. LES PRINCIPALES EVOLUTIONS DES SOURCES DE FINANCEMENT DU SPORT

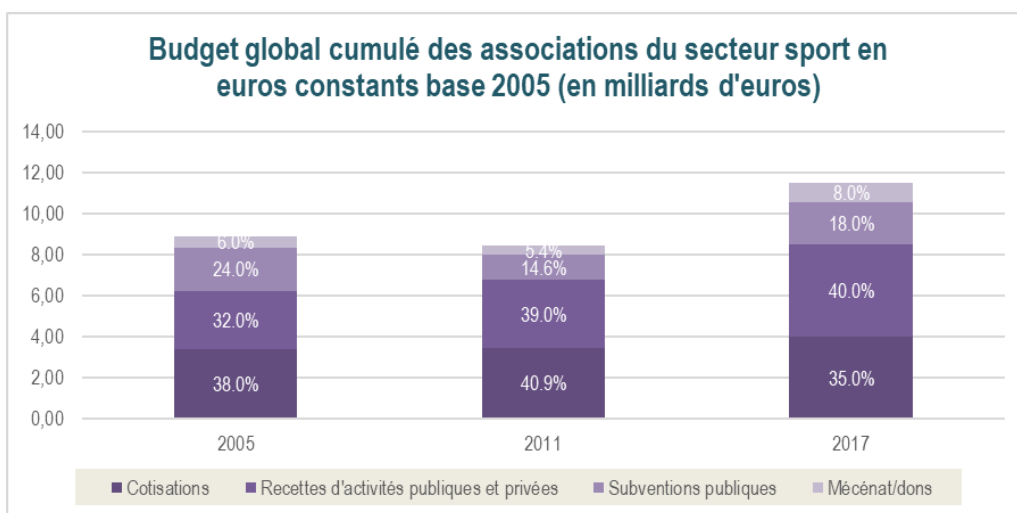
Les associations sportives françaises s'inscrivent, comme les autres types d'associations, dans une lente mais sensible évolution. En effet, entre 2005 et 2017, leur modèle de financement n'a cessé de se transformer.

En préambule, deux remarques sont nécessaires. Tout d'abord, il faut préciser que les analyses contenues dans ce paragraphe concernent l'ensemble des associations sportives sans distinction de leur statut employeur. Malheureusement, la littérature existante et les données disponibles ne permettent pas de distinguer les modèles de financement entre associations sportives employeuses ou non, bien que le statut d'association employeuse semble jouer un rôle important dans le modèle. A titre d'exemple, en 2017 dans le secteur sport, celles-ci disposent d'un budget plus de 13 fois supérieur à celui des associations non-employeuses. Pour cette raison, l'analyse porte sur le budget global cumulé des associations du secteur sport.

Ensuite, les chiffres présentés ci-dessous concernent toutes les associations du secteur sport, y compris celles inactives, et pas uniquement les clubs constitués sous forme associative. Dès lors, toutes les instances ou les structures du monde du sport constituées sous forme associative et qui gravitent autour des clubs, telles les fédérations, sont incluses dans cette analyse. Cependant, ces chiffres apportent un éclairage intéressant, notamment en ce qui concerne l'évolution des grandes masses liées au financement.

Le budget global des associations du secteur sport s'établit en 2017 à 13.1 milliards d'euros, ce qui représente une augmentation de 40% par rapport à 2011. Cette forte croissance suit pourtant une période 2005-2011 où le budget avait stagné, passant de 8.9 à 9.3 milliards d'euros. Si l'on prend en compte l'inflation (plus de 10% entre 2005 et 2011²⁰), le budget global en volume base 2005 a même diminué de 5% entre 2005 et 2011. Cette situation de stagnation s'explique par un large recul des subventions, consécutif à la crise économique et financière de la fin de la décennie 2000.

20 Insee (15 janvier 2019). Taux d'inflation, données annuelles de 1991 à 2019. Consulté [ici](#)



Sources : *Le paysage associatif français 2007, 2013, 2019, traitement CDES*

Ainsi, le premier élément marquant de l'évolution du budget global du secteur associatif sportif est la diminution de la part des subventions publiques dans l'ensemble des ressources des clubs. De 24% en 2005, sa part a chuté de près de 10 points après la crise de la dette à 14.5% en 2009. Entre 2009 et 2017, cette part a augmenté à nouveau, restant toutefois assez loin de son niveau antérieur.

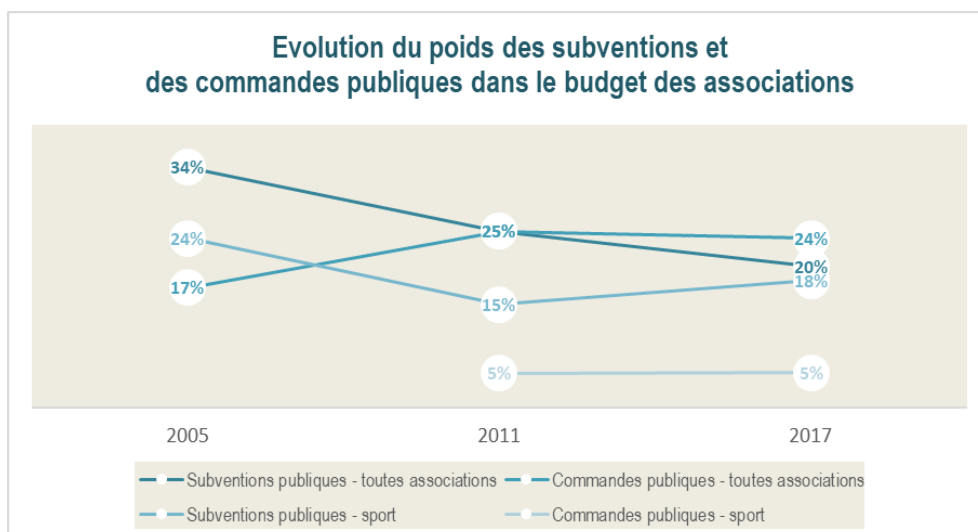
Si le poids des subventions publiques a diminué de 6 points en 12 ans, passant de 24% à 18% des ressources des associations sportives, il faut toutefois préciser que le montant total des subventions perçues par les clubs a augmenté de 10% passant de 2.14 milliards d'euros en 2005 à 2.36 milliards en 2017.

Notons néanmoins que cette croissance est à relativiser, d'une part, du fait que le nombre d'associations est en constante augmentation, et d'autre part, dans la mesure où, si l'on tient compte de l'inflation, le subventionnement public a finalement reculé de 4.2% (en euros constants base 2005).

En effet, comme tous les secteurs, le sport a subi une forte diminution réelle et relative des subventions publiques entre 2005 et 2011. Cependant, contrairement aux autres secteurs, les subventions ont repris une part importante dans le budget global des associations sportives. Ces dernières bénéficient ainsi d'une « situation privilégiée » dans la conjoncture actuelle, dans la mesure où les subventions publiques aux associations tous secteurs confondus sont en recul constant depuis 2005 passant de 34% à 20 %).

01. PRÉALABLE MÉTHODOLOGIE

On observe également la transformation de la participation publique au financement des associations qui se traduit par l'augmentation des commandes publiques. Ce type de financement dépasse désormais le poids des subventions publiques dans le budget des associations. Cependant, le mouvement sportif reste relativement en marge de cette évolution puisque la part des commandes publiques dans le budget n'est que de 5% et qu'elle n'a quasiment pas augmenté entre 2011 et 2017. Plus surprenant, la part des commandes publiques dans les financements publics a même diminué entre 2011 et 2017, passant de 25%²¹ à 21.7%²².



Sources : *Le paysage associatif français 2007, 2013, 2019, traitement CDES*

De plus, la faiblesse des commandes publiques se perçoit dans la faiblesse des recettes d'activités, qui représentent 40% des financements dans le sport contre 66% en moyenne pour l'ensemble des secteurs associatifs. Cependant, ces recettes d'activités affichent une constante progression, puisqu'elles ont augmenté de 27.5% entre 2005 et 2011 et de 44.4% entre 2011 et 2017. Cette croissance des recettes d'activité est principalement boostée par le financement privé qui représente 87.5% de l'ensemble des recettes d'activité en 2017.

Enfin, s'ils ne représentent toujours que 8% du budget total des associations du secteur sport, le mécénat et les dons connaissent un véritable engouement

21 Tchernonog V. (2013). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. 2ème édition, Paris, Juris éditions, p.180.

22 Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. 3ème édition, Paris, Juris éditions, p.286.

01. PRÉALABLE MÉTHODOLOGIE

qui se traduit en chiffres par le doublement de leur montant entre 2011 et 2017, passant de 500 millions d'euros à plus d'1 milliard (d'après le Paysage associatif français 2019). Cependant, ces chiffres sont à considérer avec prudence puisque le baromètre Admical/CSA du mécénat d'entreprise en France indique que le mécénat d'entreprise en faveur du sport était de 114 millions d'euros en 2011²³ et seulement compris entre 60 et 72 millions d'euros en 2017²⁴. Le baromètre note que les entreprises sont plus enclines à financer le sport via le sponsoring et à réserver le mécénat à des projets plus sociaux. L'hybridation des projets sociaux et sportifs, tel l'accueil de publics en difficulté, serait alors une des clés du développement du mécénat dans le sport.²⁵

En 2017, le mécénat sportif ne représente que 2% du budget global du mécénat d'entreprise²⁶ contre 6% en 2011²⁷. Le secteur sportif peine à profiter pleinement du développement du mécénat d'entreprise en France.

Le modèle de financement des associations sportives a largement évolué entre 2005 et 2017. S'il a été impacté à la fin de la décennie 2000, en partie par la crise économique et financière mondiale et la contraction des financements publics, le secteur associatif sportif est parvenu à diversifier son modèle économique en développant le financement privé et particulièrement ses recettes d'activité. En effet, entre 2011 et 2019, le budget moyen des associations du secteur sport a ainsi augmenté de 22%, boosté par une hausse toujours régulière des cotisations, une reprise des subventions publiques et un développement important du mécénat et des dons mais également des recettes d'activités privées.

23 Admical et CSA (2012). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre, p.16.

24 Admical et CSA (2018). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre, p.23.

25 Admical et CSA (2018). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre, p.26.

26 Admical et CSA (2018). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre, p.23.

27 Admical et CSA (2012). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre, p.16.

4. LE MODELE DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS SPORTIVES DANS LE PAYSAGE ASSOCIATIF FRANÇAIS

Cet état des lieux de l'évolution du modèle économique des associations de la branche sport dans son ensemble nous permet de mettre en lumière les grandes tendances existantes. Cependant, il ne permet pas de dessiner un découpage au sein du secteur sport afin de différencier les clubs en fonction de leurs modèles socio-économiques.

Aucune étude récente ne permet, a priori, d'identifier les différents modèles économiques de clubs sportifs. Il existe en revanche des classifications en termes de modèles socio-économiques qui peuvent intéresser la branche du sport. Par exemple, certaines études ont proposé une analyse sociologique²⁸ ou une analyse fine des sources de financement²⁹ des associations :

- D'un point de vue social, le secteur sport offre une réponse unique à un besoin social : le besoin est clairement identifié (pratiquer du sport) et l'activité de l'association est généralement unique afin de répondre à ce besoin³⁰. Cependant, du fait de la diversification croissante des activités des clubs sportifs, ce constat pourrait être remis en cause. Par exemple, certains clubs répondent de manière transversale au besoin de pratique sportive en proposant des cours, en gérant l'équipement, voire en vendant le matériel dans une logique de filière. Les associations sportives jouent alors un rôle marchand de prestation de services et de valorisation de savoir-faire³¹.
- Évidemment, ce modèle de financement majoritairement tiré par les fonds privés amène une certaine autonomie financière vis-à-vis des pouvoirs publics qui va de pair avec une capacité de projection et une liberté d'action accrue. Cependant, ce modèle qui tend vers la sphère marchande n'est pas dénué de faiblesses : risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole, risque de fiscalisation, éloignement des publics non-solvables³². Certaines de ces variables (autonomie, engagement bénévole, fiscalisation) pourraient être des facteurs de différenciation entre les clubs sportifs.

28 KPMG (2017). Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, p.15.

29 Le RAMEAU (Janvier 2016). Panorama et enjeux du secteur associatif. Enjeux de l'ESS, p.33.

30 KPMG (2017). Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, p.17.

31 Le RAMEAU (Janvier 2016). Panorama et enjeux du secteur associatif. Enjeux de l'ESS, p.51

32 KPMG (2017). Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, p.19.

Éléments de synthèse

L'analyse du modèle économique a pour objectif d'étudier les moyens de réalisation de l'objet d'une structure ainsi que ses leviers de rentabilité. Lorsque l'on s'intéresse au modèle économique des associations sportives françaises, deux sources documentaires principales ressortent : une étude du Ministère des Sports parue en 2006³³ et les trois versions du Paysage Associatif Français publiées en 2007³⁴, 2013³⁵ et 2019³⁶. De ces ressources bibliographiques, il ressort que la structure des recettes des clubs sportifs en France a évolué, passant d'une répartition plutôt équitable entre Cotisations, Recettes d'activités et Subventions à des recettes privées prépondérantes et des Subventions en recul. En outre, d'après le dernier document, le budget moyen toutes associations sportives confondues est stable en euros constants et de l'ordre de 36 000€ en 2017. Le budget des clubs est par ailleurs fortement impacté par la présence d'emploi. Une autre étude publiée en 2017³⁷ montre que la présence de sportifs de haut-niveau, le niveau de compétition ou encore la présence d'un club-house influencent les recettes des clubs. En bref, si le modèle économique des clubs sportifs a été impacté par la crise de la fin des années 2000, il a su se diversifier avec un recours plus important aux financements privés et une dépendance moindre aux financements publics.

33 Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative (avril 2006). Stat-Info, le budget des associations sportives, 6 pages.

34 Tchernonog V. (2007). Modélisations appliquées, transformations institutionnelles, stratégies socio-économiques. Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole.

35 Tchernonog V. (2013). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 2ème édition, Paris, Juris éditions.

36 Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions.

37 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. STAPS, n°116, p.20.

5. UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES CLUBS FÉDÉRÉS

5.1 Principaux choix méthodologiques

a) Administration du questionnaire

Les différentes enquêtes réalisées par le passé sur les associations en général ne permettent pas de disposer de suffisamment d'informations pour aller dans le détail des caractéristiques du modèle économique des différentes associations sportives d'où la nécessité de réaliser une enquête auprès des clubs sportifs fédérés français.

L'enquête administrée par questionnaire électronique a été transmise aux plus de 170 000 clubs rattachés aux 112 fédérations affiliées au CNOSF début juillet 2019. Les clubs avaient jusqu'à fin août 2019 pour y répondre.

b) Nettoyage de la base

Suite à notre enquête, ce sont 4 529 réponses qui ont été collectées auprès des clubs sportifs français. Cependant, plus de 700 réponses ont été jugées inexploitable pour diverses raisons. Les réponses problématiques et la façon dont nous les avons repérées et traitées sont détaillées de manière exhaustive en annexe (cf. Annexe III).

Nous pouvons citer succinctement les principales réponses qui n'ont pas été conservées : les doublons, les réponses de structures autres que des clubs sportifs (comités, ligue, clubs professionnels), les réponses présentant des incohérences manifestes (souvent au niveau des informations budgétaires) ou encore les réponses insuffisamment complétées.

En définitive, ce sont 3 803 réponses qui ont été exploitées dans le cadre des différents traitements que nous avons réalisés. Parmi ces réponses, tous les clubs n'ont pas été jusqu'à la fin du questionnaire mais leurs réponses ont été conservées car elles contenaient des informations intéressantes bien que partielles. Par ailleurs, le taux de remplissage est tout à fait satisfaisant puisqu'en moyenne, les clubs ont répondu à 70% des questions qui leur étaient adressées.

5.2 Représentativité des réponses au sondage et redressement

Si le nombre de réponses est un premier indicateur de la qualité de l'enquête menée, il n'en demeure pas moins nécessaire de vérifier si ces réponses reflètent bien l'ensemble du paysage sportif amateur français. Dans ce but, nous avons étudié la représentativité de notre échantillon de 3 803 clubs afin de déterminer si leur répartition est conforme à ce que l'on pouvait attendre compte tenu de statistiques officielles³⁸ ou d'études de référence.³⁹ A partir de cette étude de représentativité, nous avons ensuite redressé l'échantillon afin de dresser un portrait rigoureux du mouvement sportif fédéral amateur français.

a) Représentativité des réponses

Pour étudier la représentativité des réponses, nous avons décidé de considérer 4 variables : les familles olympique, non-olympique et affinitaire et/ou multisport, les familles proposées par l'INJEP, le statut employeur et les régions. Ainsi, pour chacune de ces variables, nous étudions tout d'abord la répartition de leurs modalités au sein de notre échantillon, avant de la comparer à la répartition nationale si les sources disponibles le permettent.

Pour cette comparaison nous utilisons un indicateur de représentativité dont le mode de calcul est précisé en annexe (Annexe V). Nous pouvons simplement préciser qu'une modalité parfaitement représentée dans notre enquête obtiendra une valeur de 1. Plus la valeur de l'indicateur se rapproche de 0 et plus la modalité sera sous-représentée. Si la valeur est supérieure à 1, plus elle augmente et plus la modalité sera surreprésentée.

38 Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions
39 Données INJEP

• Répartition olympique, non-olympique, affinitaire et/ou multisport (ONOA)

Famille d'activité	Effectif	Fréquence	Effectif théorique	Indicateur de représentativité
Affinitaire et/ou multisport	409	11%	1192	0,34
Non Olympique	886	24%	782	1,13
Olympique	2461	66%	1781	1,38
Total général	3 756	100%	3 756	

Sources : Données INJEP 2018 et CDES / Traitement CDES

Le total général est de 3756 observations car on relève 15 valeurs manquantes et 32 valeurs « Autres » n'appartenant pas à des fédérations affiliées au CNOSF.

Pour étudier la répartition des réponses entre les familles olympique, non-olympique et affinitaire et/ou multisport, l'effectif théorique présenté ci-dessus se base sur les données 2018 de l'INJEP qui recense le nombre de clubs par fédération. Ainsi, selon l'INJEP, en France, les clubs affiliés aux fédérations olympiques représentent 47% des clubs. Pour un échantillon de 3 756 clubs, le nombre de clubs affiliés aux fédérations olympiques devrait être de 1 781 afin que l'échantillon soit représentatif.

Les clubs non-olympiques sont légèrement surreprésentés mais le nombre de réponses est satisfaisant et cohérent. En revanche, *les réponses des clubs affinitaires et/ou multisports sont largement insuffisantes en nombre tandis que les réponses des clubs olympiques sont, elles, prépondérantes.* Cette répartition s'explique, au moins en partie, par l'absence quasi-totale de réponse des clubs affiliés à l'Union nationale du sport scolaire (UNSS) et Union sportive de l'enseignement du premier degré. Cinq réponses de clubs sont exploitables dans notre échantillon, alors qu'il en aurait fallu 200 pour chacune des deux Unions pour qu'elles soient correctement représentées. Le calendrier d'administration de l'étude, de début juillet à fin août peut expliquer ce manque de réponses compte tenu du fait qu'il s'agit de deux fédérations liées au milieu scolaire.

La Fédération Sportive Gymnique du Travail (FSGT), la fédération du sport adapté, la fédération de sport pour tous et l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (UFOLEP) sont aussi largement sous représentées (indicateur de représentativité < 0.35).

Afin d'extraire des résultats intéressants de l'échantillon, les réponses seront amenées à être pondérées en fonction de ce critère afin de compenser la répartition initiale imparfaite.

• Répartition par famille d'activité INJEP

L'INJEP propose une répartition des fédérations sportives par famille d'activité⁴⁰. Nous avons utilisé cette répartition pour étudier plus précisément la représentativité des clubs répondants en fonction de leurs fédérations d'appartenance.

Famille d'activité	Effectif	Fréquence	Effectif théorique	Indicateur de représentativité
Activités forme/ gymnastique	206	5,54%	99	2,09
Activités verticales	42	1,13%	32	1,30
Affinitaires	375	10,08%	1 102	0,34
Arts martiaux et sports de combat	578	15,53%	426	1,36
Athlétisme	129	3,47%	56	2,30
Autres activités physiques et sportives	10	0,27%	21	0,47
Course et marche	85	2,28%	84	1,02
Equitation	10	0,27%	212	0,05
Sport de précision ou cible	464	12,47%	326	1,42
Sports aériens	59	1,59%	66	0,90
Sports aquatiques/ nautiques	233	6,26%	174	1,34
Sports collectifs	861	23,14%	553	1,56
Sports de cycle ou motorisés	105	2,82%	170	0,62
Sports de raquettes	396	10,64%	297	1,34
Sports d'hiver/ montagne	75	2,02%	30	2,54
Sports enchaînés ou combinés	27	0,73%	54	0,50
Sports urbains	66	1,77%	20	3,27
Total général	3 721	100%	3 721	

Sources : Données INJEP 2018 et CDES / Traitement CDES

Le total général est de 3721 observations car on relève 15 valeurs manquantes et 67 valeurs « Autres » n'existant pas dans la répartition de l'INJEP. Parmi eux, 1 club de l'« Association Française des Collectionneurs Olympiques et Sportifs », 1 club du « Centre National des Sports de la Défense », 18 « Clubs Omnisports », 3 clubs du « Comité français Pierre de Coubertin », 10 clubs de la « Fédération française des médaillés jeunesse, sports et engagement associatif », 1 club de l'« Union générale sportive de l'enseignement libre », 1 club de la fédération de « Jeu de balle au tambourin » et 32 « Autres » n'appartenant pas à des fédérations affiliées au CNOSF.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

• Répartition selon le statut employeur

Dans un ouvrage référence, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau⁴¹ insistent sur l'impact du statut employeur des associations sur leurs modèles économiques.

Famille d'activité	Effectif	Fréquence	Effectif théorique	Indicateur de représentativité
Non-employeur	1 397	61%	2 005	88%
Employeur	879	39%	271	12%
Total général	2 276	100%	2 276	100%

Sources : Données « Le paysage associatif français » et CDES / Traitement CDES

Notre échantillon compte 39% de clubs employeurs alors qu'ils ne représentent que 12% des associations sportives en France d'après l'INSEE⁴².

Bien que cette situation ne soit pas optimale, elle n'est pas anormale. En effet, c'est un écueil de toutes les enquêtes sur les associations (sportives ou autre). L'explication de cette surreprésentation de réponses des associations employeuses est simple : les associations fonctionnant uniquement grâce à des bénévoles ont moins de ressources humaines susceptibles de répondre à un questionnaire long et précis. Le nombre et la diversité des questions posées implique une connaissance fine de l'association, de son fonctionnement, de son budget, de ses projets, etc. Seuls des bénévoles très fortement impliqués ou des salariés sont susceptibles d'avoir l'information ou d'avoir le temps de la chercher.

De plus, notons que cette question arrive relativement tardivement dans le questionnaire. Pour preuve, nous avons seulement 2 276 réponses à cette question malgré les 3 803 réponses exploitables. Il est ainsi probable que les associations employeuses soient plus enclines à compléter un questionnaire long.

Compte tenu de son caractère révélateur du modèle économique des clubs sportifs, cette variable sera utilisée pour le redressement afin de redonner du poids aux réponses des clubs les moins avancés structurellement.

41 Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions.

42 Insee, enquête Associations 2014.

• Répartition par région

L'étude de la répartition des clubs répondants par région permet d'étudier la capacité de notre échantillon à représenter l'ensemble du territoire français. Afin de comparer notre échantillon à la population globale des clubs en France, nous avons utilisé les données de l'INJEP. Malheureusement, ces données sont incomplètes et ne précisent pas la répartition des clubs sur le territoire pour 12 fédérations : éducation physique et de gymnastique volontaire, handball, danse, aéronautique, ball-trap, police nationale, pelote basque, motonautique, aérostation, giraviation, jeu de paume et longue paume. Les clubs répondants appartenant à ces fédérations sont donc exclus de l'analyse de la répartition territoriale présentée.

Famille d'activité	Effectif	Fréquence	Effectif théorique	Indicateur de représentativité
Auvergne-Rhône-Alpes	475	13%	482	0,99
Bourgogne-Franche-Comté	200	6%	174	1,15
Bretagne	220	6%	192	1,15
Centre-Val de Loire	145	4%	167	0,87
Corse	12	0%	22	0,54
Départements d'Outre-Mer	40	1%	102	0,39
Grand Est	221	6%	309	0,72
Hauts-de-France	168	5%	286	0,59
Ile-de-France	347	10%	436	0,80
Normandie	336	9%	169	1,99
Nouvelle-Aquitaine	363	10%	382	0,95
Occitanie	470	13%	379	1,24
Pays de la Loire	218	6%	208	1,05
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	367	10%	264	1,39
Territoires d'Outre-Mer	11	0%	22	0,49
Total général	3 593	100%	3593	

Sources : Données INJEP 2018 et CDES / Traitement CDES

Globalement, la répartition territoriale est satisfaisante puisque les trois régions les plus sous-représentées sont celles qui ont les plus faibles effectifs de clubs dans la population générale (Corse, DOM et TOM). Cependant, il est étonnant que ces trois régions représentent l'ensemble des territoires français non-continentaux et cette indication est peut-être révélatrice de la difficulté de faire participer ces territoires à des questionnaires fédéraux émanant de Métropole. En dehors de ces territoires, seuls les Hauts-de-France sous-représentés et la Normandie surreprésentée s'éloignent de la répartition parfaite.

En définitive, parmi les 4 critères de répartition analysés, la répartition territoriale est probablement celle qui est la plus proche de la répartition théorique issues des différentes sources utilisées. En revanche, la répartition entre associations employeuses et non-employeuses n'est pas satisfaisante et la répartition par famille d'activités n'est que partiellement concluante puisqu'on observe des manques importants pour les fédérations affinitaires et/ou multisports et la fédération française d'équitation notamment.

b) Choix des variables de redressement

Afin d'extrapoler les réponses au questionnaire à l'ensemble du paysage sportif associatif français, il est nécessaire de redresser notre échantillon à partir des variables présentées précédemment.

La méthode de redressement utilisée, le **calage sur marge**, est présentée en annexe VIII. Précisons simplement que cette méthode impose de sélectionner des critères de calage 1) peu nombreux 2) qui comportent un nombre limité de modalités.

Ces imprécisions méthodologiques ont déterminé le choix de deux critères parmi les 4 présentés : le statut employeur et la famille Olympique, Non-Olympique, Affinitaire et/ou multisport (ONOA). Ces deux variables présentent au moins deux avantages :

- Elles sont **pertinentes** dans le cadre de notre étude puisque leur impact sur le modèle économique est démontré ;
- Elles sont **efficaces** car elles présentent peu de modalités : 2 pour le statut employeur et 3 pour la famille ONOA.

De plus, nous avons vu que la répartition géographique est satisfaisante, à tout le moins pour analyser les modèles économiques de France métropolitaine. La population de club par région n'a ainsi pas besoin d'être redressée.

Le zonage en aire urbaine n'a pas non plus été retenu comme variable de calage car il n'est pas possible de comparer notre échantillon à une source qui utiliserait le ZAU pour décrire le paysage sportif.

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

En cela, notre étude permettra d'apporter un éclairage nouveau sur les caractéristiques territoriales des associations sportives en France.

Enfin, le critère des familles INJEP n'a pas été retenu car celui des familles ONOA lui a été préféré pour des raisons méthodologiques. En effet, le critère des familles INJEP compte 17 modalités, ce qui rend délicat son utilisation dans le cadre d'un calage sur marge.

6. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS SPORTIFS FÉDÉRÉS FRANÇAIS

L'analyse de l'échantillon redressé permet d'obtenir des informations sur l'ensemble du mouvement sportif fédéré français par extrapolation.

Nous pouvons ainsi décrire le modèle économique de l'ensemble des clubs sportifs fédérés français mais également décrire un certain nombre de caractéristiques impactant celui-ci. Ces éléments permettent de dresser un portrait global du mouvement associatif sportif et de ses modèles économiques qu'il conviendra de préciser en recourant par la suite à une typologie des clubs.



POINT MÉTHODE

Notre échantillon représente des clubs qui possèdent en moyenne **183 licenciés après redressement. Notre échantillon contenant les réponses de 3 800 clubs représente ainsi une population de 700 000 licenciés.**

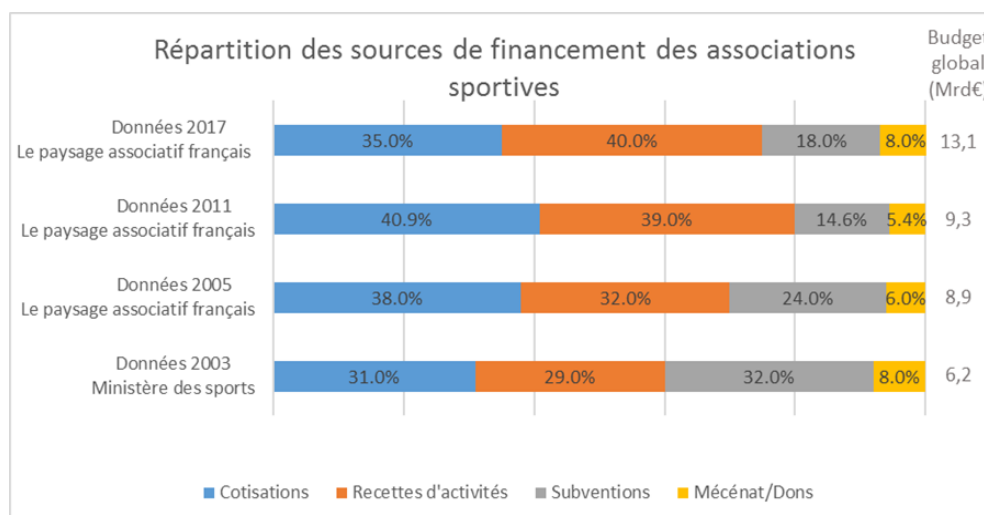
Les réponses obtenues dans notre enquête permettent de prendre en compte toutes les régions, toutes les aires urbaines et toutes les familles de pratique, même si des sous-représentations existent de manière marginale (e.g. Hauts-de-France, Equitation) (cf. annexe X).

Grâce au nombre de réponses exploitables, à la diversité des réponses recueillies et au redressement a posteriori effectué sur des variables structurantes, notre échantillon permettra une utilisation double. D'une part, il permettra d'étudier les facteurs d'influence du modèle économique des clubs et d'autre part, il permettra la construction d'une typologie des clubs afin de connaître au mieux les spécificités, les forces et les faiblesses des grandes catégories de clubs en France.

6.1. Modèle économique des clubs sportifs

a) Analyse des sources de revenus

Pour rappel, les données issues des trois ouvrages de V. Tchernonog et de L. Prouteau et l'étude du ministère des sports, présentent une répartition des sources de financement des associations du secteur sportif en France.



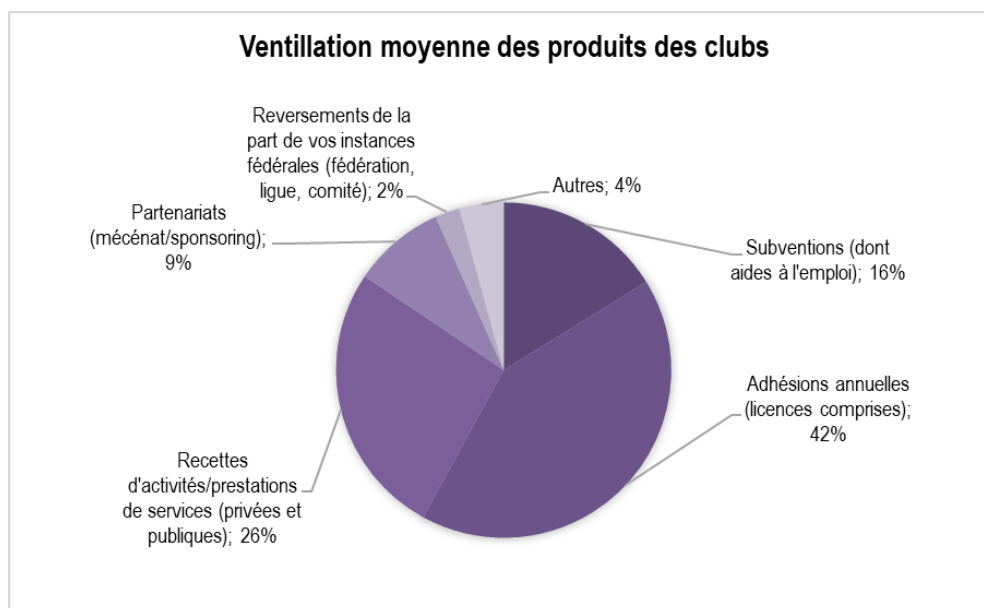
Ces quatre références permettent de contextualiser nos résultats qui en diffèrent sensiblement. L'analyse des données de l'enquête nous informe que **le budget moyen des structures sportives fédérées est de 52 700€** (sur la base de notre échantillon de 3 803 réponses redressées). Il est largement supérieur au chiffre avancé dans l'ouvrage du « Paysage associatif français » qui revendique un budget moyen de 36 000€ pour les associations du secteur sport.

- Il faut nuancer cet écart par le fait que cet ouvrage prend en compte toutes les associations du secteur tandis que notre étude est circonscrite aux structures fédérées. Ainsi, cet ouvrage dénombre 363 700 associations dans le secteur sport (comme l'étude INSEE de 2014) tandis que notre champ d'analyse concerne uniquement les 172 000 structures affiliées aux fédérations agréées par le ministère.⁴³

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

- La différence entre ces deux chiffres peut s'expliquer par plusieurs exemples: des associations non affiliées à des fédérations mais qui proposent des pratiques sportives, des associations en lien avec le sport mais dont l'objet principal n'est pas d'offrir des services sportifs (organes déconcentrés des fédérations, organisation d'événements...), des associations éteintes...
- De fait, la répartition du budget est différente dans notre étude comparativement aux résultats proposés par les trois études « Paysage associatif français ». En effet, nous relevons des recettes d'activités représentant une part bien plus faible dans le budget moyen, compensées par des recettes d'adhésion particulièrement fortes.



Pour éclairer cette répartition des produits, la perception des clubs sur l'évolution des différents postes de recettes sur les trois dernières années est intéressante :

	Subventions	Adhésions annuelles (licences comprises)	Recettes d'activités (privées et publiques)	Partenariat (mécénat/sponsoring)	Reversements de la part de vos instances fédérales (fédération, ligue, comité)	Ensemble des recettes
En baisse	43%	19%	20%	24%	22%	27%
Constante	46%	44%	44%	37%	36%	48%
En hausse	7%	36%	20%	18%	14%	22%
Ne sais pas	5%	1%	15%	21%	27%	2%

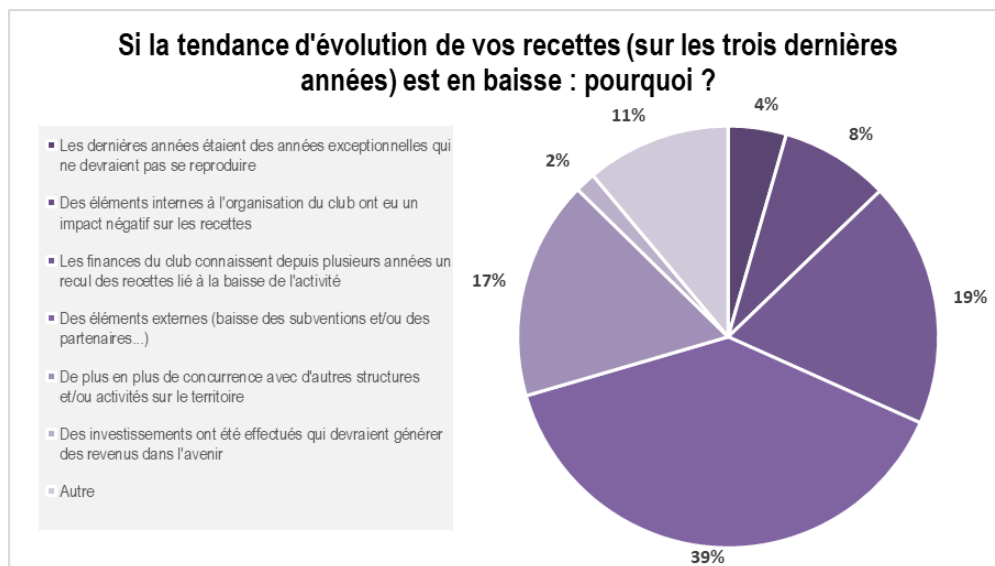
- Pour tous les postes et pour le total des recettes, les clubs déclarent le plus souvent la constance (attention toutefois au caractère « refuge » de la valeur « Constante »).
- 43% des clubs déclarent des subventions en baisse, ce qui en fait le poste le plus souvent déclaré en baisse.
- Les adhésions sont le poste le plus souvent déclaré à la hausse.

Ces résultats sont conformes à ce que l'on pouvait attendre en étudiant les différences entre les données du Paysage Français 2018 et les nôtres. Entre leurs informations datant de 2017 et les nôtres datant de 2019, et malgré des périmètres d'étude différents, nous observons que la part des subventions dans le budget passe de 18% à 16% et la part des cotisations passe de 35% à 42%.

Pour les partenariats et les reversements fédéraux, les clubs, d'un point de vue global, sont plus nombreux à déclarer leurs recettes en baisse plutôt qu'en hausse. En revanche, aucune tendance lourde particulière ne se dégage en étudiant les recettes d'activités.

Enfin, notons que sur les cinq postes, **trois sont plus souvent déclarés en baisse qu'en hausse**, tout comme l'ensemble des recettes. S'il est difficile d'évaluer la réalité de ces déclarations faute de séries temporelles concernant les clubs, il est possible que les répondants aient une tendance à la prudence, voire au pessimisme.

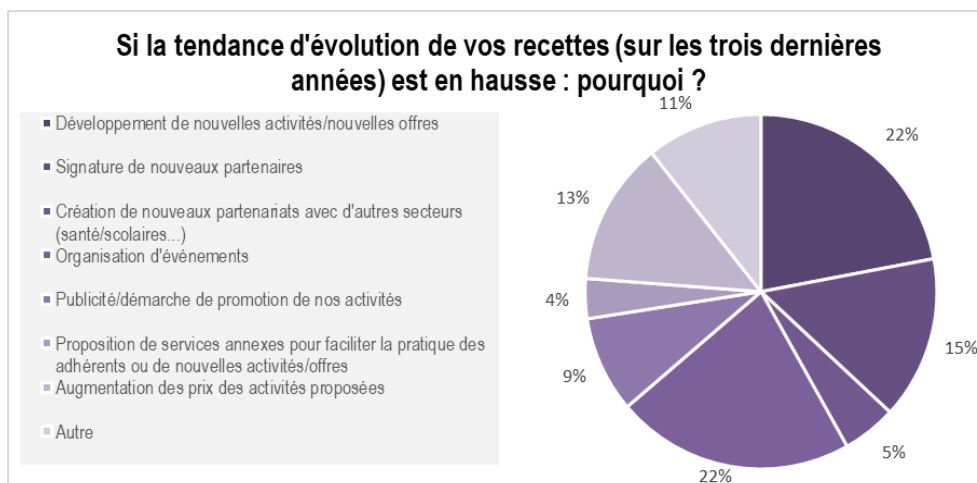
Interrogés sur les raisons de la baisse de leurs recettes, **les clubs ont répondu majoritairement qu'il s'agissait d'éléments externes (39%) ou liées à une forte concurrence (17%). Ces réponses semblent être l'aveu d'un manque de solutions face à des menaces externes et d'un désespoir face à ces constats.**



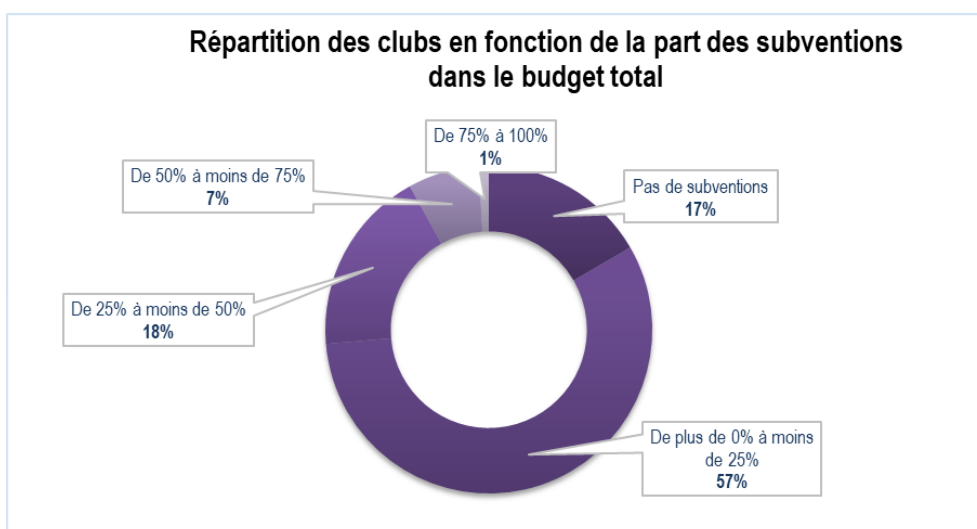
S'il est important d'entendre les raisons avancées par les clubs pour expliquer le recul des recettes, il est également intéressant de se pencher sur les clubs qui déclarent une augmentation de leurs revenus. Les origines de cette augmentation semblent fortement varier selon les clubs :

- La même proportion de clubs, 22%, explique la hausse des revenus par l'organisation d'évènements et par le développement de nouvelles activités ou de nouvelles offres. Cette dernière raison, fait écho au fait que 19% des clubs dont les ressources diminuent déclarent cette baisse liée au recul de l'activité. **Le renouvellement de l'offre et des activités proposées pourrait donc être au cœur du renouveau des clubs en difficulté.**
- 13% des clubs dont les recettes sont en hausse déclarent que cette hausse est due à l'augmentation des prix des activités proposées. **La part importante de clubs qui déclarent des recettes d'adhésion en hausse (36%) pourrait donc être en partie expliquée par une augmentation des tarifs d'adhésion et pas uniquement par une augmentation des volumes d'adhésion.**

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



Si l'on s'intéresse aux financements publics, **les subventions représentent moins d'un quart du budget pour près de 3 clubs sur 4.** En revanche, elles constituent au moins la moitié des recettes pour seulement 8% des clubs. En moyenne, pour l'ensemble des clubs sportifs, 16% des produits sont des subventions.



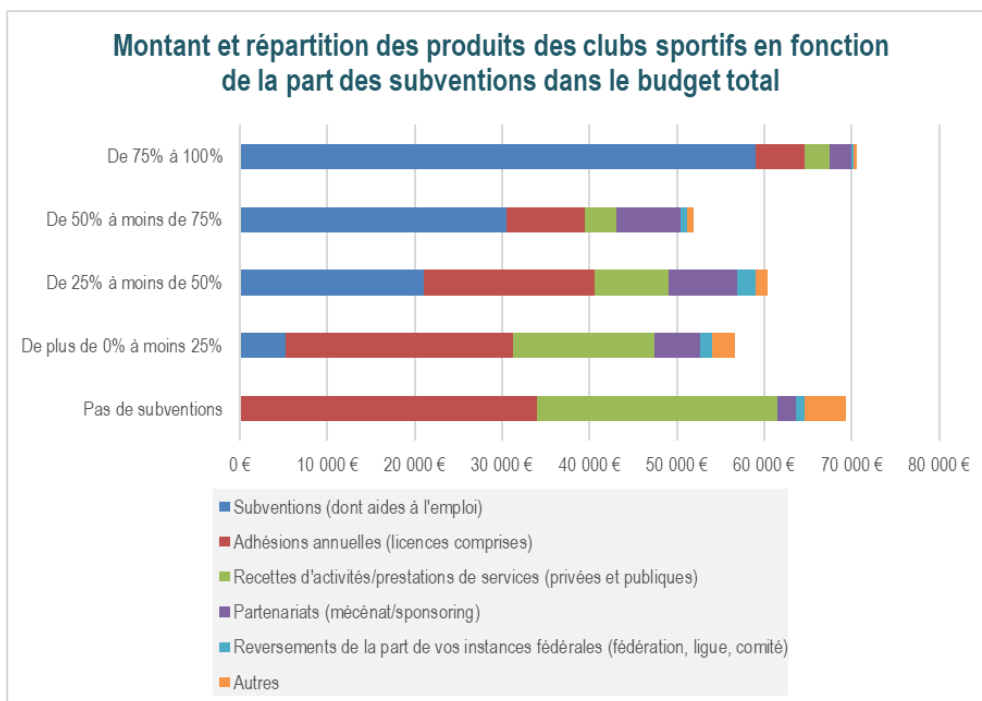
Si la part des financements publics dans le budget des clubs sportifs s'établit en moyenne à un niveau relativement faible, il est intéressant d'étudier l'évolution du montant moyen des autres recettes lorsque la part des subventions diminue dans le total de ces recettes. Le regroupement des associations en 5 sous-groupes, en fonction de la part que représente les subventions dans leurs

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

recettes, fait ressortir que les budgets moyens de ces 5 sous-groupes sont relativement semblables, compris entre 51 900€ et 70 600€. [Le niveau de dépendance aux subventions ne semble pas avoir d'incidence sur le budget des clubs.](#)

De plus, notons que les montants moyens de recettes d'adhésions et de recettes d'activité augmentent fortement quand la part des subventions dans le budget total diminue. Ainsi, les clubs qui ne disposent d'aucune subvention (17%), ont en moyenne 34 000€ de recettes d'adhésion et 27 500€ de recettes d'activités.

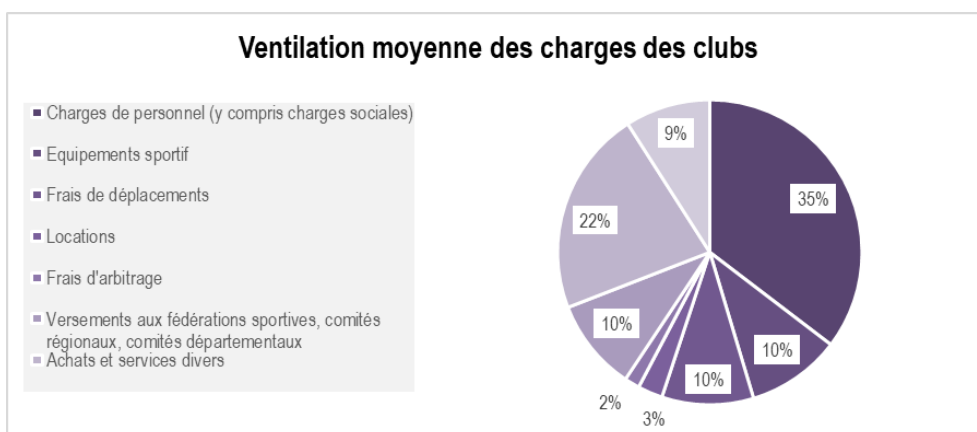
Ces données révèlent que les clubs sont aujourd'hui capables de faire face aux diverses situations de financement public pouvant exister. [Les budgets ne sont pas grevés par l'absence de subventions, mais on observe plutôt une capacité à générer de nouvelles recettes.](#)



Enfin, l'origine des financements publics nous renseigne sur le fait que pour [75% des associations, l'acteur public qui fournit le plus de soutien financier est la commune.](#) Aussi, c'est dans les grandes structures associatives sportives que l'Etat s'avère être le financeur public le plus important.

b) Analyse des charges d'activités

Les charges de personnel et les achats de biens et services divers représentent les deux postes principaux de dépenses des associations sportives avec respectivement 35% et 22% du total de leurs dépenses.



L'importance des ressources d'adhésion dans les produits des clubs s'accompagne de charges de personnels élevées. Le nombre d'adhérents d'un club conditionne logiquement les recettes d'adhésion mais également les charges de personnel puisque l'encadrement de cours ou la gestion deviennent de plus en plus importantes. Il est donc naturel de voir ce produit et cette dépense constituer les principaux postes.

De la même façon, voir les « achats et services divers » être le second poste de dépenses des clubs quand les recettes d'activités / prestations de services est le deuxième poste de recettes n'est pas surprenant. Les achats et services sont souvent utilisés pour organiser des événements, vendre des biens ou proposer des services qui vont générer des recettes d'activité.

Les frais liés aux équipements sportifs, les frais de déplacement et les versements fédéraux représentent chacun 10% des charges des clubs.



À RETENIR

L'analyse détaillée des données de l'enquête a permis de mettre en évidence une discordance au niveau du poste de charges de personnel. En effet, nous avons identifié qu'un certain nombre de clubs déclaraient avoir des charges de personnel alors qu'ils exprimaient ne pas avoir d'emploi au sein de leur structure. Suite à un questionnement complémentaire par mail de plus d'une centaine de ces clubs, il est apparu que les clubs qui n'ont pas d'emploi ont pour la plupart recours à du personnel professionnel ou bénévole pour encadrer les activités sportives qu'ils proposent. Les charges de prestations de services ou indemnités versées en contre partie de ces missions ont ainsi été enregistrées dans ce poste de dépenses.

Sur la base des clubs non-employeurs, nous avons identifié que 17,6 % d'entre eux ont recours à des emplois occasionnels pour assurer l'encadrement de leurs activités sportives.

Sur la base des clubs non-employeurs, nous avons identifié que 17,6 % d'entre eux ont recours à des emplois occasionnels pour assurer l'encadrement de leurs activités sportives.

c) Résultat de l'exercice

Pour compléter l'analyse des charges et des produits et obtenir une vision large du modèle économique des clubs, l'analyse de leur résultat de l'exercice et de leur stabilité financière est complémentaire.

Si les situations varient fortement d'un club à l'autre, une majorité de clubs respecte l'équilibre financier (76%) de leurs comptes : une partie sont à l'équilibre (17%) et les autres produisent un excédent (59%). Le résultat financier moyen des clubs bénéficiaires est de 3 601€ tandis que les clubs qui réalisent un déficit ont un résultat de l'exercice moyen de -3 553€. En définitive, le résultat moyen pour l'ensemble des clubs sportifs s'élève à 1 328€.

Cependant, si moins d'un quart des clubs sont déficitaires, 45% des clubs bénéficiaires déclarent avoir des difficultés à dégager suffisamment de recettes pour faire face à leurs charges, ce qui révèle une certaine anxiété des clubs vis-à-vis de leur capacité à boucler les budgets.

- La proportion de clubs qui déclarent avoir des difficultés à dégager suffisamment de recettes pour faire face à leurs charges monte à **64% pour les clubs à l'équilibre** ;
- et à **71% pour les clubs déficitaires**. Ainsi, 29% des clubs déficitaires ne ressentent pas de difficulté, ce qui pose la question de la capacité des clubs à bien appréhender la réalité de leur environnement économique.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

		Résultat financier		
		Bénéficiaire	Nul	Déficitaire
Club exprimant des difficultés pour faire face aux dépenses	Oui	45%	64%	71%
	Non	55%	36%	29%

Dans le même ordre d'idée, la stabilité financière (appréciée à la lumière des réserves financières générées grâce aux résultats antérieurs) et la perception de celle-ci est intéressante à étudier. Une association sur quatre déclare avoir des difficultés à dégager des recettes pour faire face aux charges alors qu'elle possède des réserves financières. Il semblerait que le fait de disposer de réserves ne suffise pas à rassurer les dirigeants de clubs sur la situation économique du club.

		Réserves financières		
		Non	Oui	Total
Club exprimant des difficultés pour faire face aux dépenses	Non	18%	28%	46%
	Oui	27%	27%	54%
Total		45%	55%	100%

Au-delà de ces constats, il est pertinent de se pencher sur les solutions envisagées par les répondants pour faire face à la difficulté de dégager des recettes suffisantes pour faire face aux charges :

- 12% des clubs déclarent « *ne pas savoir quelle solution apporter* » : difficile cependant de savoir s'il s'agit d'un désintérêt pour la question ou d'un plus inquiétant désarmement des clubs.
- 15% déclarent se concentrer sur la baisse des charges,
- et 31% sur la hausse des ressources.

La tendance serait donc au développement de nouvelles sources de recettes plutôt qu'à la rationalisation des dépenses, mais 43% des répondants sont conscients de la nécessité d'activer les deux leviers simultanément.

6.2. Nouvelles sources de financement

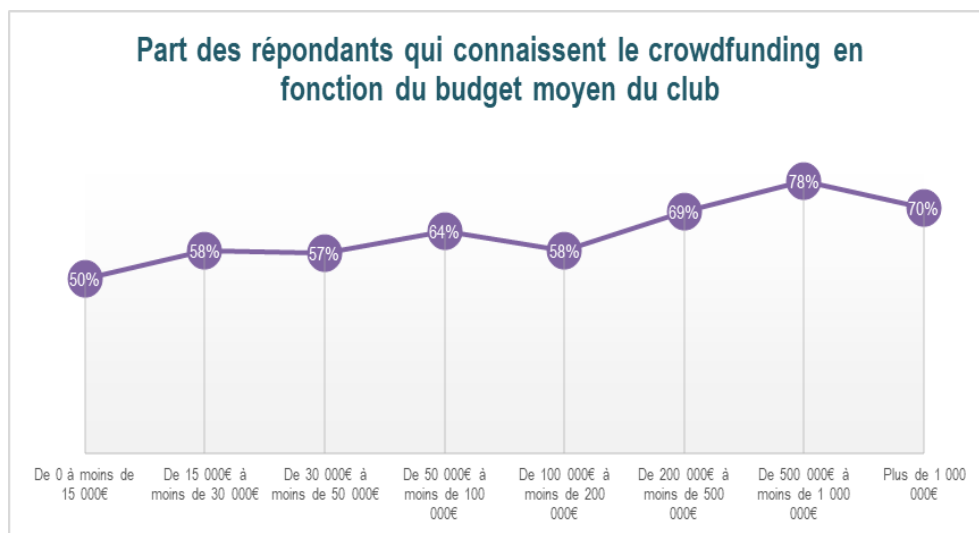
Nous l'avons vu, près de trois clubs sur quatre jugent pertinent d'augmenter leurs recettes pour faire face à leurs difficultés pour équilibrer leur budget. Interrogés sur les nouvelles sources de financement, les clubs sportifs ont fait des propositions variées et leur situation influe très probablement sur leurs réponses, mais il est intéressant de distinguer quelques éléments de réponses qui ressortent fréquemment.

1. Bien que la question portait sur les nouvelles sources de financement, [le premier élément est le besoin d'un soutien public plus important](#). Cependant, il semble difficile de déterminer si ces réponses montrent une simple espérance ou une réelle croyance dans le retour de subventions publiques à des niveaux antérieurs.
2. Le partenariat, le sponsoring et le mécénat sont des éléments qui reviennent très souvent, ce qui montre la prise de conscience de certains clubs de la nécessité de pallier le retrait des financements publics en développant les liens avec le secteur privé.
3. Diverses notions moins fréquentes mais intéressantes : augmentation des aides fédérales, organisation d'événements, augmentation du nombre d'adhérents et du prix de l'adhésion, diversification des activités ou encore crowdfunding et valorisation des projets innovants.

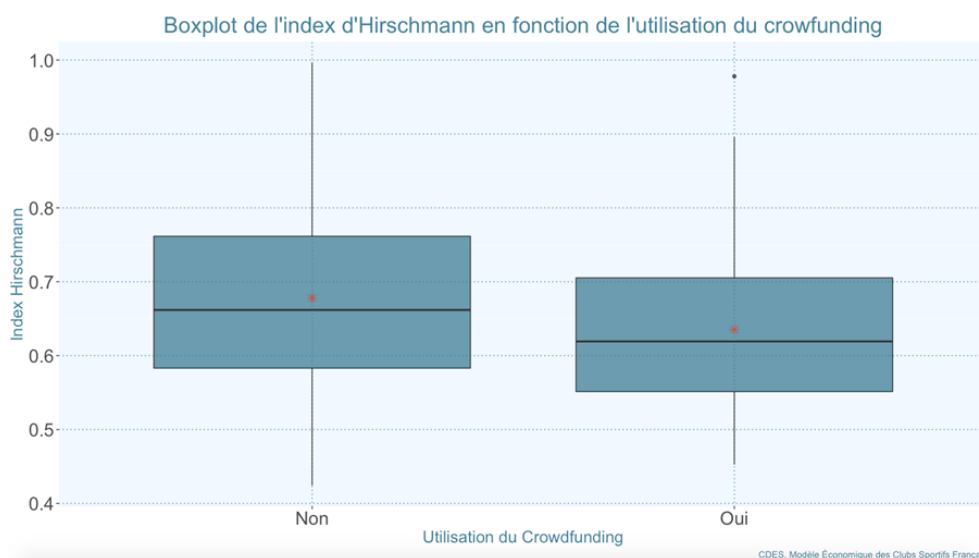
Concernant ce dernier point, les clubs ont été interrogés sur leur connaissance et leur utilisation du crowdfunding. [Si 55% des répondants connaissent le mécanisme, seuls 4% des clubs y ont déjà eu recours, pour un montant moyen de financement de 5 000€⁴⁴](#). Ainsi, plus le budget du club est important et plus la connaissance de ce mode de financement est fréquente.

44 Le questionnaire ne permet pas de savoir si le seuil de financement a été atteint pour tous les clubs.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



D'après le graphique ci-dessous (boxplot - cf. note méthodologique en annexe X) l'utilisation du crowdfunding aurait un impact sur la diversification des recettes des clubs. En effet, l'indice d'Hirschman est plus faible pour les clubs ayant déjà utilisé le crowdfunding, c'est-à-dire que les recettes de ces clubs sont plus diversifiées, signe de stabilité financière. L'utilisation du financement participatif profiterait aux clubs plus structurés et plus stables financièrement.





POINT MÉTHODE

La diversification des recettes des clubs sportifs a été mesurée à l'aide de l'index d'Hirschmann. La méthode de calcul est présentée en annexe VII. Il est utilisé en économie pour mesurer la concentration des entreprises sur un marché mais a été adapté au cas des recettes des clubs sportifs.

Dans notre cas, l'indice d'Hirschmann est compris entre 0,408 et 1. Plus l'indice est proche de 1, plus les recettes sont concentrées autour d'un poste. Plus l'indice est proche de 0,408, plus les recettes sont diversifiées, c'est-à-dire équitablement réparties entre les différents postes.

6.3. Impact du statut employeur sur le modèle économique

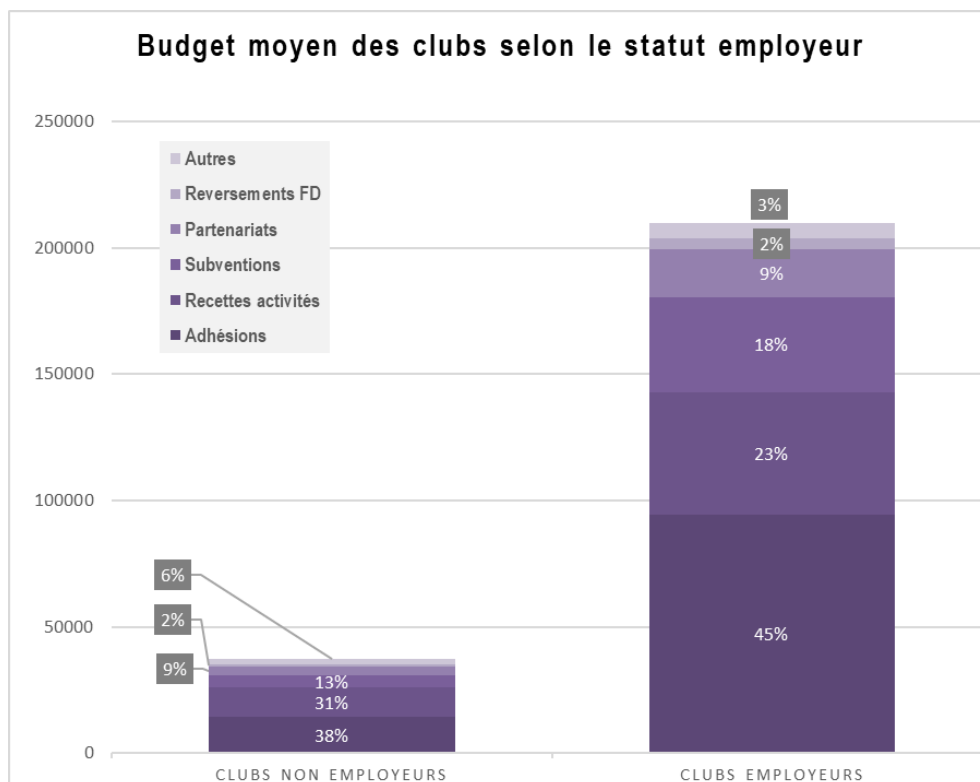
De nombreuses études font état, déjà depuis plusieurs années, de l'impact important de la fonction employeur comme révélateur du niveau de budget des associations en général et sportives également⁴⁵. Cela se confirme également dans notre enquête dans la mesure où le budget moyen des structures sportives fédérées est de 52 700€ alors que :

- Le budget des clubs employeurs est de : 209 890 €
- Et celui des clubs non employeurs s'élève à : 37 645 €

Au-delà de la différence significative entre les deux budgets, la ventilation des revenus dans le budget présente également quelques disparités :

⁴⁵ Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



D'après V. Tchernonog et L. Prouteau, qui s'appuient sur la dernière enquête de l'INSEE réalisée en 2014 auprès des associations, la part d'associations employeuses au sein du secteur sport est de 12%⁴⁶, chiffre que nous avons utilisé pour corriger le biais de surreprésentation des associations employeuses.

Ainsi, d'après nos estimations, **le nombre moyen d'emplois au sein de ces 12% d'associations employeuses est de 4.7 employés.** Si plus d'un tiers des associations ne compte qu'un seul emploi, le nombre d'emplois peut être très important dans les grands clubs et notamment dans les clubs affiliés aux fédérations affinitaires et/ou multisports.

46 Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions, p.30.

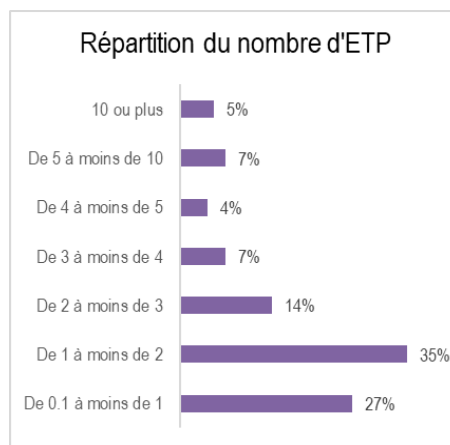
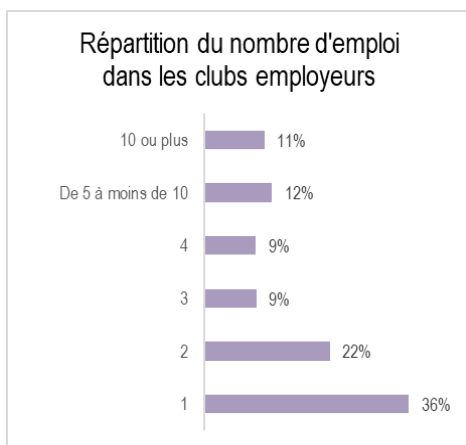
02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Le secteur sport est particulièrement marqué par des emplois morcelés ce que vient confirmer notre enquête à travers l'analyse des emplois en Equivalent Temps Plein (ETP) :

- 32% des clubs emploient 4 personnes ou plus alors que seulement 16% ont 4 ETP ou plus.
- Ainsi, le nombre moyen d'ETP est bien moindre, que le nombre moyen d'emplois, et s'établit à 2.6.

Le secteur sportif est un secteur d'activité où les temps partiels sont fréquents, les associations sportives ne disposant pas toujours du nombre d'adhérents nécessaires pour embaucher à temps complet.



Pour les 12% de clubs employeurs, les charges de personnel se révèlent très élevées dans la mesure où elles représentent en moyenne 47.3% du montant total des charges. Pour faire face à ces charges, seuls 32% des clubs employeurs (soit 4% des associations sportives) bénéficient d'aides à l'emploi.

6.4. Impact de l'offre des clubs sportifs sur leur modèle économique

Au-delà des données financières et de l'emploi, pour étudier le modèle économique d'une structure, il est nécessaire de s'intéresser à l'offre qu'elle développe. Dans le cas des associations sportives, ce sont les activités proposées qui constituent cette offre de services. Ainsi, l'éventail d'activités que propose un club s'avère révélateur de sa stratégie. Depuis quelques années, l'heure est à la diversification.

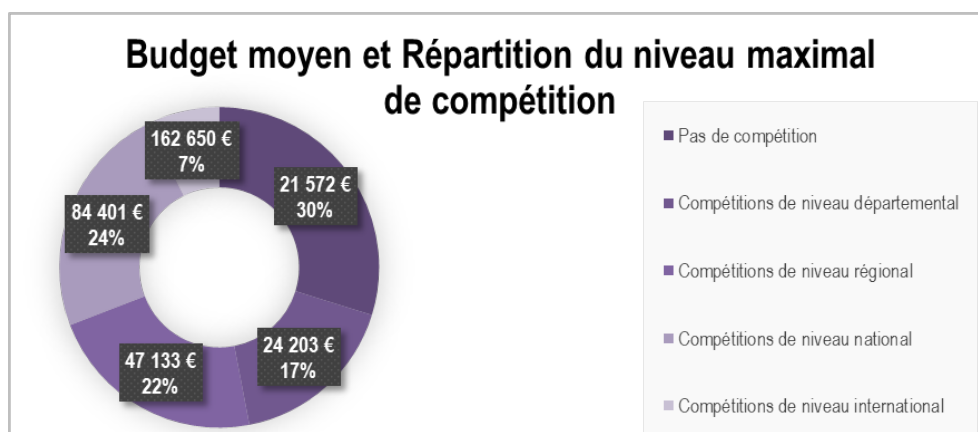
D'une part, on enjoint les associations traditionnellement compétitives à proposer des activités loisirs, boostées par un développement de l'offre des fédérations. D'autre part, les disciplines « de loisirs » se tournent vers des formats compétitifs pour attirer de nouveaux publics, souvent plus jeunes (la randonnée pédestre par exemple avec leur Rando challenge).

a) Offre de compétition et modèle économique

Si l'offre des clubs tend à se diversifier, la compétition reste un pilier des activités proposées par les clubs car **70% d'entre eux en proposent**.

Au sein des clubs qui proposent de la compétition, la répartition des niveaux de compétition maximaux est relativement homogène dans les différents échelons territoriaux français :

- 24% des clubs concourent au mieux au niveau national,
- 22% au niveau régional
- et 17% au niveau départemental.

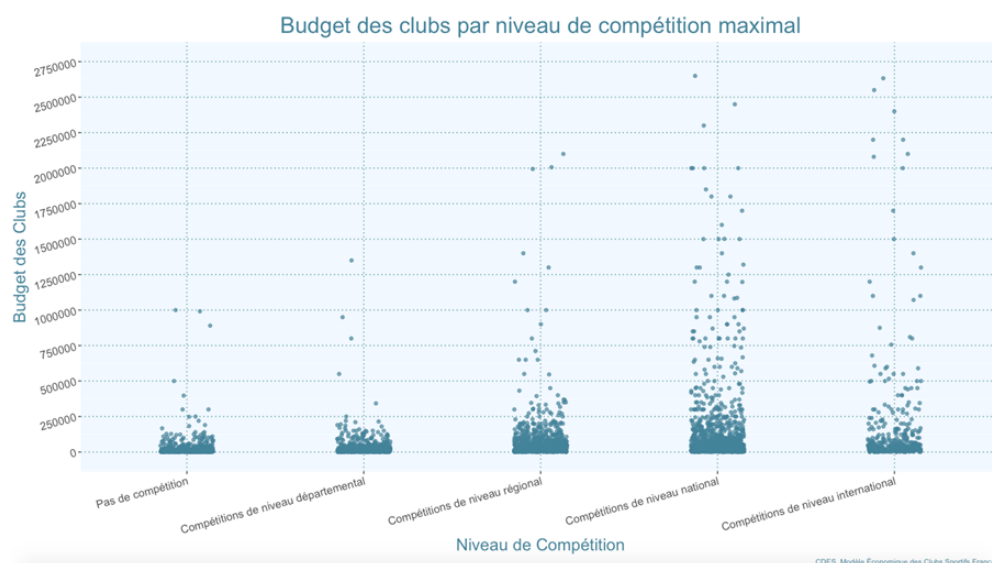


02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Que quel que soit le niveau de compétition maximal, les budgets des clubs sont majoritairement concentrés entre 0€ et 250 000€. Cependant, seuls des clubs concourant à des niveaux de compétitions importants ont des budgets plus conséquents⁴⁷. Le budget moyen des clubs est donc croissant en fonction du niveau de compétition maximal :

- Les clubs qui concourent au mieux au niveau départemental ont un budget moyen proche des clubs qui ne proposent pas de compétitions.
- Les clubs qui participent aux compétitions nationales ont un budget près de 4 fois supérieur.
- Les clubs qui participent aux compétitions internationales ont, eux, un budget moyen très largement supérieur à tous les autres clubs.



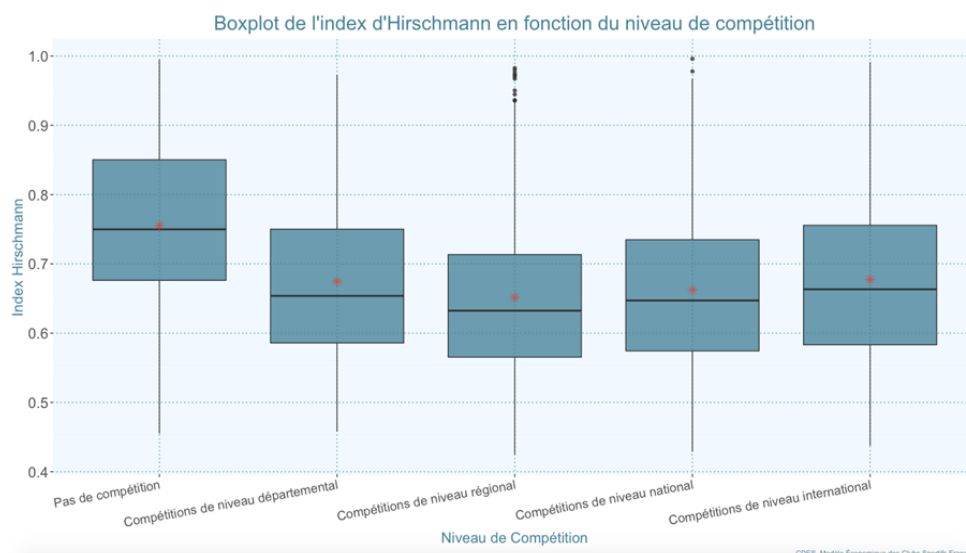
Il existe **une forte corrélation entre le niveau maximal de compétition et le budget des associations sportives**, en revanche il est difficile d'estimer le lien de causalité entre eux :

- Le niveau de compétition nécessite-t-il ou permet-t-il d'avoir un niveau de budget élevé ?
- Cette question pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie qui n'est malheureusement pas permise par les données disponibles.

⁴⁷ L'analyse des nuages de points a été menée sur 3753 individus. Les 47 individus ayant des valeurs manquantes pour les variables tot_recettes et/ou compet_lvl (cf. Annexe I) et 3 individus dont les budgets dépassaient 3 millions n'ont pas été conservés car ils rendaient la visualisation difficile.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Les clubs qui proposent de la compétition ont en moyenne un budget bien plus important que les clubs qui n'en proposent pas, et présentent également des recettes plus diversifiées. En effet, les clubs qui ne proposent pas de compétitions sont plus dépendants de certaines sources de financement comme le montre l'index d'Hirschman moyen des clubs sans compétition qui est de 0,76 tandis que celui des clubs proposant de la compétition est de l'ordre de 0,67.

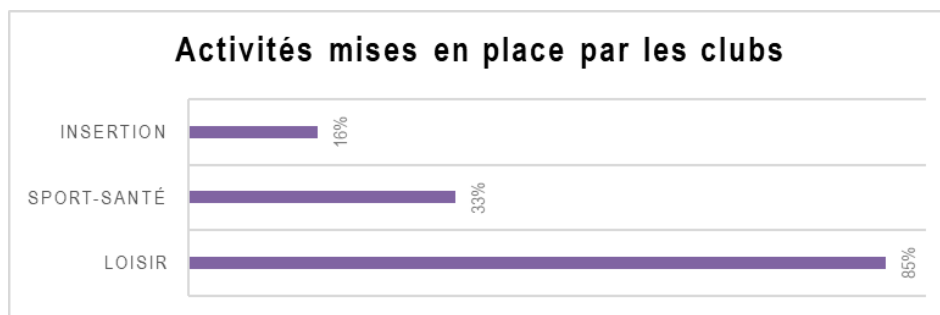


b) Activités loisir et modèle économique

Au-delà de l'activité compétitive « traditionnellement » proposée, les activités des clubs sportifs sont de plus en plus diversifiées. Ainsi, le sport-santé ou les actions d'insertion sociale par le sport sont intégrés par les fédérations dans leurs plans de développement mais aussi dans leur communication. Dans le cadre de l'étude pour le CNOSF « État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF » [86% des 58 fédérations interrogées déclaraient mettre en place des politiques spécifiques dans le domaine du sport-santé⁴⁸](#).

48 CDDES (2019), État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF, CNOSF, Paris

S'il existe une prise de conscience des instances fédérales pour développer de nouvelles activités physiques et notamment à des fins de santé, les clubs proposant ce genre d'activités restent minoritaires. En effet, l'enquête révèle que seul un club sur trois propose ce genre d'activités. Le dynamisme autour du sport-santé a réellement permis d'impulser le développement de cette offre localement et de multiplier le nombre de clubs proposant ces activités. Les efforts restent à poursuivre sur ce sujet contrairement au sport loisirs qui est désormais proposé par une grande majorité de clubs (85%).

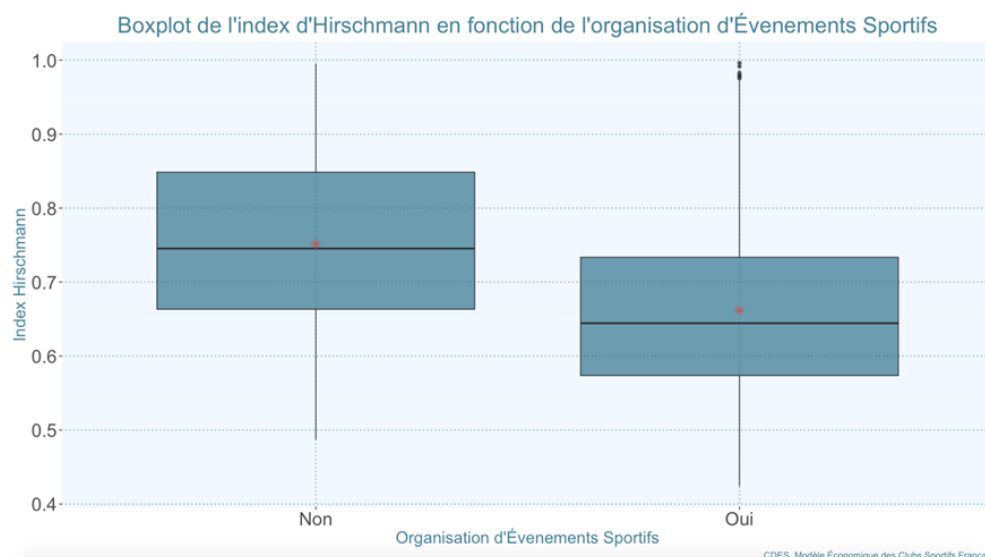


Dans trois clubs sur quatre l'offre d'activités est complétée par des événements sportifs. Si nous n'avons malheureusement pas accès au détail de ces événements organisés par les clubs, ceux-ci peuvent revêtir diverses formes : stages, tournois, actions grand public...

Ces événements sont générateurs de revenus mais également de visibilité pour les clubs qui les organisent. De fait, les clubs organisateurs d'événements ont un budget moyen qui s'établit à 75 100€ contre 21 700€ pour ceux qui n'en organisent pas. Au-delà de ces budgets moyens dissemblables, c'est également la différence dans la composition des recettes qui frappe.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la part des recettes d'activités est plus faible chez les clubs organisant des événements (26% contre 37% pour ceux n'en organisant pas). Ce phénomène peut s'expliquer par le développement plus rapide d'autres recettes, qui viennent alors prendre une part plus importante dans les ressources des clubs. En effet, les clubs organisant des événements sportifs s'avèrent avoir des recettes plus diversifiées que ceux n'en organisant pas. Les premiers sont ainsi plus à même de développer de nouvelles recettes, tandis que les seconds basent leur modèle uniquement sur les recettes d'activités et les adhésions.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

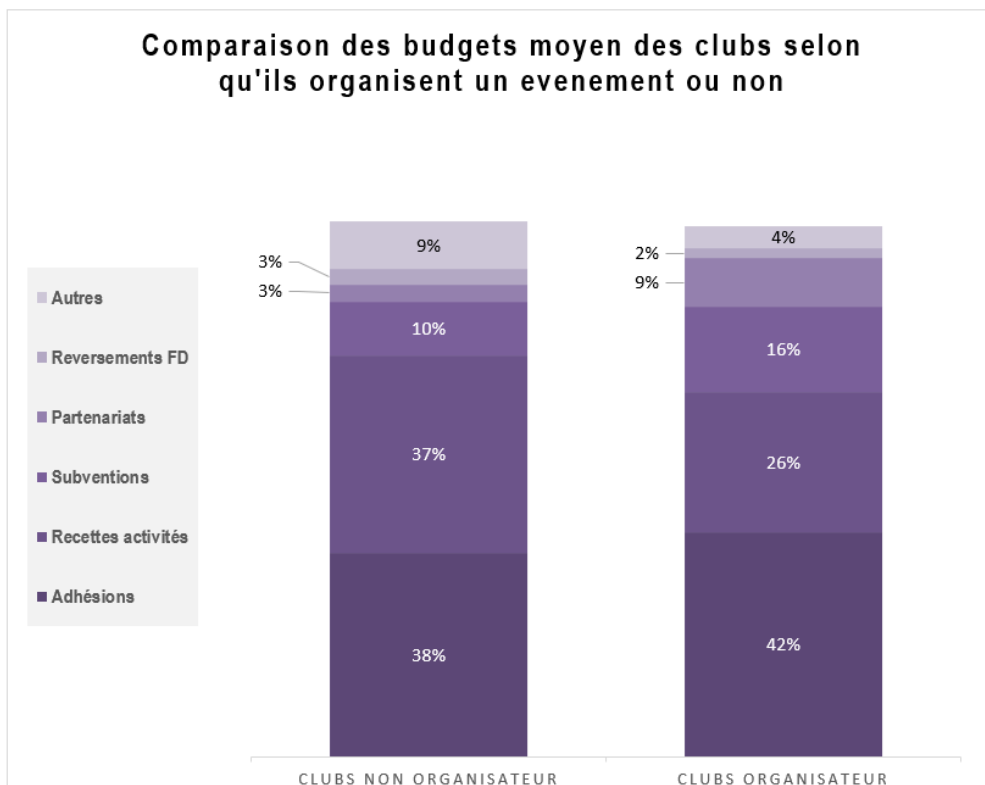


Pour preuve, les subventions sont, en valeur, près de 6 fois plus importantes dans les clubs organisateurs d'événements et les partenariats sont, en valeur, plus de 10 fois supérieurs dans ces mêmes clubs. Les subventions et les partenariats représentent ainsi respectivement 16% et 9% du budget des clubs organisateurs d'événements contre seulement 10% et 3% pour les autres clubs.

Il y aurait ainsi une véritable corrélation entre l'organisation d'événements et les recettes de subventions et de partenariats. L'organisation d'événements permet de générer des recettes de subventions et de partenariats supplémentaires grâce à une justification renforcée du rôle social du club ou grâce à un gain en termes de visibilité.

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



Enfin, preuve du développement de nombreuses disciplines au sein même des fédérations, 30% des clubs fédérés se déclarent multisport, alors que seulement 13% d'entre eux se disent affiliés à plus d'une fédération. Cette situation correspond d'une part à celle des clubs affiliés aux fédérations affinitaires et/ou multisports, mais, d'autre part, il est probable que certains clubs affiliés à une seule fédération olympique ou non-olympique proposent des disciplines différentes existant au sein de leur fédération.

6.5. Impact des caractéristiques territoriales sur le modèle économique

L'analyse du modèle économique des clubs en fonction de leurs caractéristiques territoriales révèle des éléments intéressants. L'étude des budgets par région et par type de territoire (i.e. grand pôle urbain ou non) met en lumière des caractéristiques spécifiques de certains clubs, notamment ceux d'Île-de-France et ceux situés hors des grands pôles urbains.

a) Région et modèle économique

Le premier fait marquant vient du fait que le budget moyen est bien plus élevé en Île-de-France que dans les autres régions puisqu'il s'établit à 131 500€ contre 52 700€ pour l'ensemble des clubs.

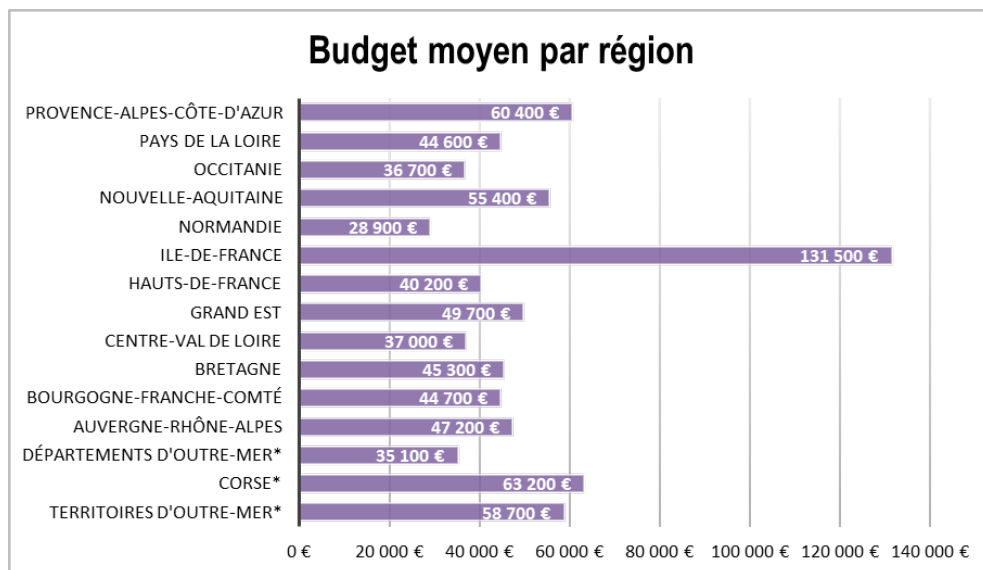
- En 2020, l'Île-de-France concentre plus de 18% de la population⁴⁹ mais seulement 12% des clubs sportifs⁵⁰. De fait, la population par club est de 668 en Ile-de-France alors qu'elle est comprise entre 364 (Centre-Val-de-Loire) et 494 (Hauts-de-France) partout ailleurs en France métropolitaine⁵¹.
- Ainsi, la demande de pratique sportive est conséquente du fait de la densité de population importante de la région alors que l'offre est contrainte par le manque de place et la possibilité de créer de nouveaux équipements de pratique.
- Cette situation aboutit à un nombre de licenciés moyen plus important que dans toutes les autres régions françaises : un club francilien compte en moyenne 127 licenciés par club contre 98 en moyenne en France.

49 Insee (14 janvier 2020). Estimation de la population au 1er janvier 2020. Séries par région, département, sexe et âge de 1975 à 2020. Consulté sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893198/>.

50 INJEP-MEOS (2018). Recensement des clubs sportifs, réalisé auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports.

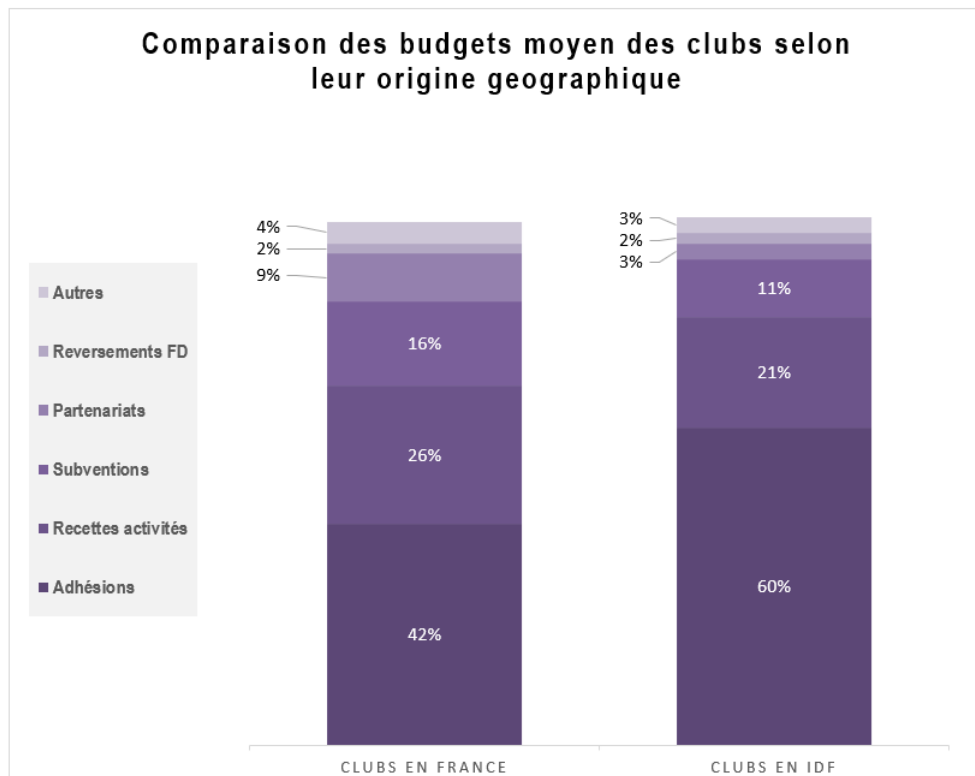
51 Pour les DOM, le chiffre est de 506

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



**Les effectifs de réponse pour ces régions sont trop faibles pour être interprétés mais sont présentés à titre informatif.*

La demande importante à laquelle l'offre n'est pas capable de répondre engendre mécaniquement une augmentation des prix. Dans le cas du sport en Ile-de-France, le manque d'infrastructure, synonyme de saturation de l'offre, ainsi que les charges pouvant être importantes sont à l'origine de tarifs d'adhésion importants. **La structure du budget des clubs franciliens est ainsi fortement concentrée autour des recettes d'adhésion, qui en font de véritables cas particuliers dans le paysage sportif français.**

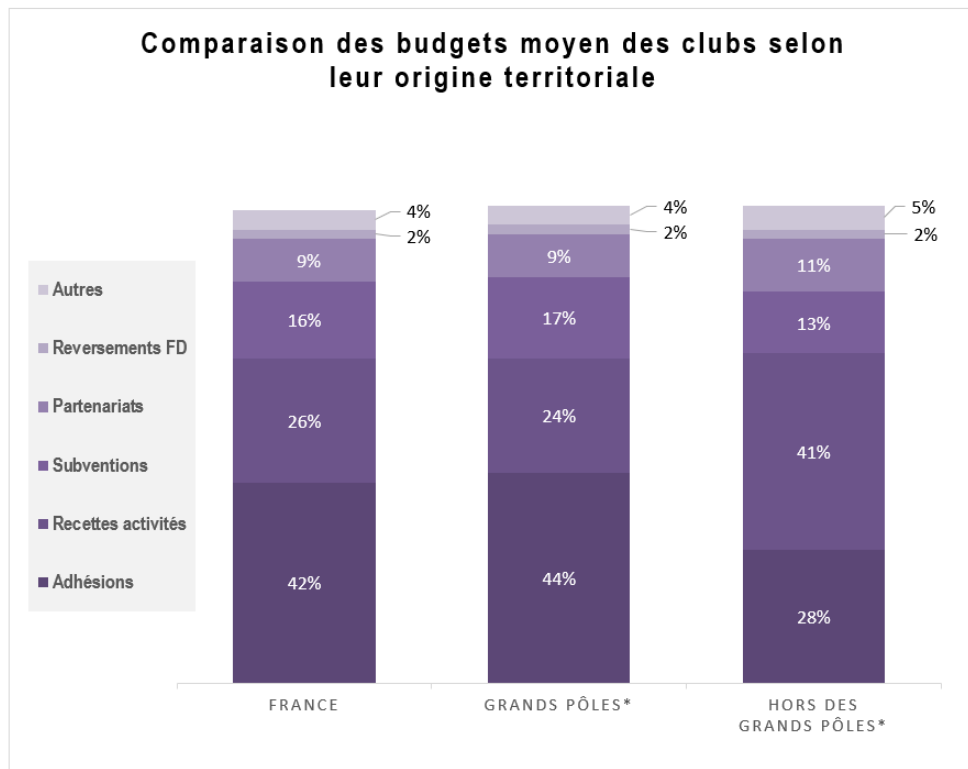


b) Type de territoire et modèle économique

A un niveau moins révélateur que pour l'Île-de-France, les clubs des grands pôles urbains (plus de 10 000 emplois) et de leurs couronnes semblent connaître des situations similaires de concentration des budgets autour des recettes d'adhésion. En effet, ceux-ci se caractérisent par des recettes d'adhésion importantes (44%) et un budget de l'ordre de 57 000€, contre 35 000€ pour les clubs situés sur le reste du territoire. On notera néanmoins que les clubs des grandes pôles et assimilés sont dans l'ensemble plus aptes à capter des partenariats et des subventions que les seuls clubs franciliens.

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS



*Grand pôle ou leurs couronnes ou des communes multi polarisées des grandes aires urbaines

A l'inverse, les clubs situés en dehors des aires des grands pôles semblent développer un modèle porté par des recettes d'activités importantes (41%) malgré un budget moyen relativement faible. Assez logiquement, il est plus difficile pour ces clubs de mobiliser des subventions que pour les clubs situés dans les grands pôles.

Pour les clubs localisés en dehors des aires des grands pôles, des modèles spécifiques ont pu être identifiés à travers :

- Des clubs de voile, de golf, d'aéronautique, de parachutisme et des clubs alpins français. Leurs offres sont composées d'activités à la journée, d'activités saisonnières ou encore d'activités de découverte, ce qui explique en bonne partie la part prégnante des recettes d'activités dans leurs revenus.
- On retrouve également des clubs affiliés aux fédérations de football ou de rugby, fédérations bien implantées dans les territoires à dominante rurale. Ces clubs parviennent à développer des recettes d'activités intéressantes grâce à la valorisation financière de leurs équipes compétitives, la vente de boissons ou de nourriture à l'occasion d'évènements sportifs ou encore avec l'organisation de stages.

6.6 Analyse des déterminants de la diversification

A l'aide de statistiques descriptives, les sections précédentes ont mis en lumière l'impact de diverses caractéristiques des clubs sur leurs modèles économiques : le statut employeur, l'offre de services proposés, la région d'implantation ainsi que l'aire urbaine semblent avoir un effet réel sur le montant mais aussi la composition des produits.

Afin d'étudier plus précisément ce dernier point et pour valider l'effet de ces variables sur la diversification ou la concentration des recettes, nous avons construit un modèle économétrique expliquant la valeur de l'indice d'Hirschmann prise par les clubs (cf. note méthodologique en annexe VII).

Cet indice, calculé à l'aide de la ventilation des recettes déclarées par les clubs, a pour objectif d'étudier la diversification des ressources d'un club, étant entendu qu'une meilleure diversification des recettes est considérée comme [un gage de stabilité des associations sportives qui sont alors moins dépendantes d'un seul type de ressources](#)⁵².

- La situation extrême de diversification parfaite des recettes consiste à ce que les différentes sources de revenus soient équitablement réparties. Dans notre cas, [la diversification est parfaite si chacun des six postes de recettes représente 16.66% du total des recettes](#). Dès lors l'indice d'Hirschmann est égal à $1/\sqrt{6}=0,408$
- La situation extrême de concentration maximale des recettes consiste à ce qu'un club retire l'ensemble de ses revenus d'un seul poste. Dans ce cas, la concentration est maximale lorsqu'un des six postes de recettes représente 100% du total des recettes, soit un indice d'Hirschmann qui est égal à 1.



POINT MÉTHODE

Dans notre cas, l'indice d'Hirschmann est compris entre 0,408 et 1. Plus l'indice est proche de 1, plus les recettes sont concentrées autour d'un poste. Plus l'indice est proche de 0,408, plus les recettes sont diversifiées, c'est-à-dire équitablement réparties entre les différents postes.

52 Barget E. et Chavinier-Réla S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. STAPS, n°116.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Le modèle mis en œuvre est une régression linéaire simple de la méthode des moindres carrés ordinaires. L'équation du modèle est la suivante :

$$H_i = \alpha_i + \beta_1 Carac_i + \beta_2 Gest_i + \beta_3 Adh_i + \beta_4 Compet_i + \beta_5 Act_i + \beta_6 Chg_i + \beta_7 Num_i + \beta_8 Connaiss_i + \beta_9 Cwdfd + \varepsilon_i$$

où H_i représente l'index d'Hirschmann pour chaque observation i , α_i la constante, β_i les vecteurs de variables explicatives et ε_i le terme d'erreur. Les vecteurs de variables sont présentés en annexe VII.

Le modèle final retenu comprend 1 935 observations, dont 132 ont été supprimées pour cause de valeurs manquantes, et 30 variables. Le pouvoir explicatif du modèle retenu est bon avec un R^2 (coefficient de détermination) de 0,20, ce qui signifie que les variables explicatives choisies expliquent 20% de la variation de l'index d'Hirschmann.

Les résultats détaillés du modèle économétrique sont présentés en annexe VII, mais nous pouvons les résumer à l'aide des tableaux suivants :

Variables favorisant la diversification	
Vecteur Gest	Présence d'emploi Nombre de gestionnaires
Vecteur Compet	Participation à des compétitions
Vecteur Act	Organisation d'événements sportifs
Vecteur Connaiss	Connaissance du dispositif de mécénat Connaissance du dispositif de dons
Vecteur Cwdfd	Utilisation du crowdfunding
Variables favorisant la concentration	
Vecteur Carac	L'appartenance à un grand pôle urbain Une offre multisports
Vecteur Chg	La part des charges de personnel La part des reversements aux fédérations

19 autres variables ont été testées mais aucun effet significatif sur l'indice d'Hirschmann n'a été relevé pour celles-ci. L'ensemble de ces variables et résultats est présenté en annexe VII.



À NOTER

Les clubs sportifs ont été considérés comme appartenant à un grand pôle urbain s'ils appartiennent à une commune d'un grand pôle (10 000 emplois ou plus), à une commune appartenant à la couronne d'un grand pôle ou à une commune multi polarisée des grandes aires urbaines dans le zonage en aires urbaines de l'INSEE.

L'analyse économétrique a permis de dégager un certain nombre de variables qui influent sur la diversification ou la concentration des recettes. Ainsi,

- Les clubs situés dans des grands pôles et qui sont multisports ont une tendance plus élevée à la concentration de leurs recettes.
- Les clubs qui ont des parts élevées de charges de personnel ou de versements vers leurs fédérations ont des recettes plus concentrées.
- Les clubs employeurs, qui ont un nombre de gestionnaires plus important, qui prennent part à des compétitions de tout niveau, qui organisent des événements sportifs, qui connaissent les dispositifs de financement comme le mécénat et les dons ou qui utilisent le crowdfunding ont une diversification des recettes plus importante, synonyme d'une meilleure stabilité financière.

En définitive, il est difficile d'analyser le modèle économique de l'ensemble des clubs sportifs français comme celui d'une seule entité tant les logiques de financement sont multiples et les finalités des structures différentes. Néanmoins, nous avons pu mettre en lumière des éléments essentiels dans l'appréhension du modèle économique des clubs et de ses facteurs de développement et de diversification.

En effet, en moyenne, le budget d'un club sportif français est de 52 700€, avec des produits principalement issus des adhésions (42%), des recettes d'activités (26%) et à moindre échelle, des subventions (16%). Les charges de personnel (35%) et les achats de biens et services divers (22%) constituent les deux principaux postes de charges, témoins de la vigueur des associations sportives. Malgré un budget moyen important et cette relative diversification des recettes, les clubs font part de leur inquiétude concernant l'évolution de leurs différents postes de recettes et témoignent d'un manque de prise sur les menaces externes qui peuvent planer sur leurs structures. Aussi, le résultat financier moyen assez faible (1 328€) et le fait que 55% des clubs déclarent avoir des difficultés à dégager suffisamment de recettes pour faire face à leurs charges, sont des éléments qui poussent à la vigilance.

Cependant, ces constats globaux, ne suffisent pas à souligner la richesse des profils économiques des clubs sportifs. En effet, de multiples variables influencent à la fois le montant des budgets des clubs mais aussi la répartition de leurs recettes.

- Les clubs employeurs, ceux participant à des compétitions ou encore ceux organisant des événements sportifs, ont ainsi des budgets plus importants mais aussi plus diversifiés.
- A l'inverse, par exemple les clubs des grands pôles urbains ont tendance à concentrer leurs revenus sur les adhésions alors que les clubs situés hors de ces grands pôles présentent des recettes plus diversifiées.

Si ces enseignements sont riches sur les variables d'influence du modèle économique des clubs, appréhendé au travers du budget moyen et de la répartition des recettes, l'analyse demeure partielle et nécessite de catégoriser les associations sportives françaises afin d'affiner ces résultats. Ainsi, la section ci-dessous, proposera une typologie des clubs sportifs et analysera leurs caractéristiques.

7. UNE TYPOLOGIE DES CLUBS PAR L'ANALYSE DES DONNEES

7.1. Intérêts d'une typologie

Les clubs sportifs fédérés sont très nombreux (plus de 180 000 clubs affiliés) et sont très divers. Ces différences s'expriment à travers plusieurs caractéristiques telles que leur taille (nombre de licences), leur statut au regard de l'emploi (employeur/non employeur), leurs revenus (montant et origine). Si l'analyse des données des clubs recueillies dans le cadre de l'enquête permet d'avoir une vision globale pour l'ensemble de ces structures, il est toutefois complexe d'identifier les spécificités des différents types de clubs qui évoluent dans cet ensemble non homogène.

La segmentation d'une population de clubs aussi nombreuse permet d'identifier des groupes de clubs qui présentent des caractéristiques communes. Ces regroupements font émerger une typologie de clubs qui exprime des spécificités tout en révélant les points forts et points faibles de chaque groupe.

7.2. Typologie retenue

Pour parvenir à une typologie de clubs, nous avons procédé à une analyse des données. Après avoir testé plusieurs techniques de regroupement, nous nous sommes finalement appuyés sur la méthode de l'analyse des correspondances multiples (ACM) compte tenu du fait qu'elle s'applique sur les variables qualitatives et que notre analyse se fonde principalement sur ce type de données.

Cette méthode est présentée plus en détail en annexe VIII mais précisons qu'elle permet de regrouper les individus d'une population compte tenu de leur

proximité sur plusieurs variables qualitatives. Nous avons travaillé ce modèle en utilisant les variables suivantes : origine territoriale, origine géographique, niveau de compétition, nombre d'affiliation fédérale, Famille Olympique, tranche de licences, tranche de recettes, financement public, réserves, résultat, statut juridique, unisport/multisport et emploi.

Sur l'ensemble des réponses exploitables (3 803), nous avons exclu les individus qui n'avaient pas répondu à un nombre suffisant de questions lors de leur participation au sondage (1 525). L'analyse des données a permis d'identifier très clairement trois groupes parmi les 2 278 clubs restants. Deux clubs répondants ont également dû être retirés de l'échantillon car leurs caractéristiques étaient trop dissonantes et faussaient la construction des groupes.

7.3. Principaux résultats

L'analyse en correspondances multiples a donc révélé trois groupes distincts composés de clubs qui présentent de fortes proximités sur plusieurs éléments de leur modèle économique (niveau de ressources, répartition des ressources, diversification des ressources), de leur fonctionnement (employeur/non employeur, statut juridique) et de leurs caractéristiques sportives et territoriales (nombre de licences, unisport/multisport, niveau de compétition, origine territoriale) :

- Groupe 1 : « les clubs de proximité » → club sportif local (loisir ou petit niveau de compétition)
- Groupe 2 : « Les clubs intermédiaires » → club sportif à rayonnement métropolitain
- Groupe 3 : « les clubs phares » → structurant / rayonnement : club multisports / club sportif compétitif de haut niveau

Clairement, la répartition des clubs au sein de ces groupes n'est pas homogène dans la mesure où le groupe 1 concentre à lui seul les deux tiers des clubs sportifs fédérés.

La répartition des différents postes de recettes entre les trois groupes est très éloignée de la répartition des clubs au sein de ces trois groupes. En effet, les clubs du groupe 3, pourtant peu nombreux, concentrent une part très importante des financements contrairement aux structures du groupe 1 qui pèsent seulement pour 6% du poids économique total.

	Groupes		
	1	2	3
Part des clubs	66%	31%	4%
Part des financements	6%	46%	48%
Activités	8%	38%	54%
Adhésion	6%	36%	58%
Subventions	5%	61%	34%
Partenariat	4%	66%	30%

a) Groupe 1: les clubs de proximité

Les clubs sportifs français sont majoritairement (66%) représentés dans le groupe 1 qui rassemble des structures de proximité ou locales plutôt de petite taille (que ce soit en nombre de licences ou de niveau de ressources). Si ce groupe concentre une majorité d'individus, il pèse en revanche seulement 6% du poids économique total des clubs sportifs, c'est-à-dire de l'ensemble de leurs revenus.

• Caractéristiques générales

Les clubs sportifs de ce groupe sont principalement constitués de structures de petite taille, voire de très petite taille regroupant peu de licenciés (4 clubs sur 10 ont moins de 50 licences). En moyenne, ces clubs détiennent 88 licences et 74% d'entre eux possèdent moins de 100 licences. Une majorité de clubs (43%) observent une augmentation de leurs licences, 34% les considèrent stable et 23% déclarent une baisse. Les « jeunes » sont peu représentés en général dans ces clubs. Près d'un club sur deux, de ce groupe, compte moins de 10% de « moins de 20 ans » dans leur effectif. En revanche, un club sur quatre a plus de 50% de personnes de plus de 60 ans.

Ces clubs se distinguent par le fait qu'ils sont « spécialisés » dans leur offre de pratique sportive, dans la mesure où ils sont majoritairement affiliés à une unique fédération (90%) et que 70% d'entre eux se considèrent comme des clubs unisport. Ce groupe connaît une surreprésentation de structures qui ne participent à aucune compétition (39%) ou qui participent à des compétitions de niveau local (38%). Seulement 23 % des clubs participent à un niveau de compétition national ou international.

Les structures du premier groupe ne se caractérisent pas par une appartenance à un type de fédérations ou à une famille d'activités particulières. Il est constitué de façon assez homogène par des clubs issus de différents types de fédérations (olympique, non-olympique, affinitaire et/ou multisport).

D'un point de vue territorial, ces clubs sont répartis sur l'ensemble du territoire mais sont surreprésentés dans les petites communes par rapport aux clubs des autres groupes.

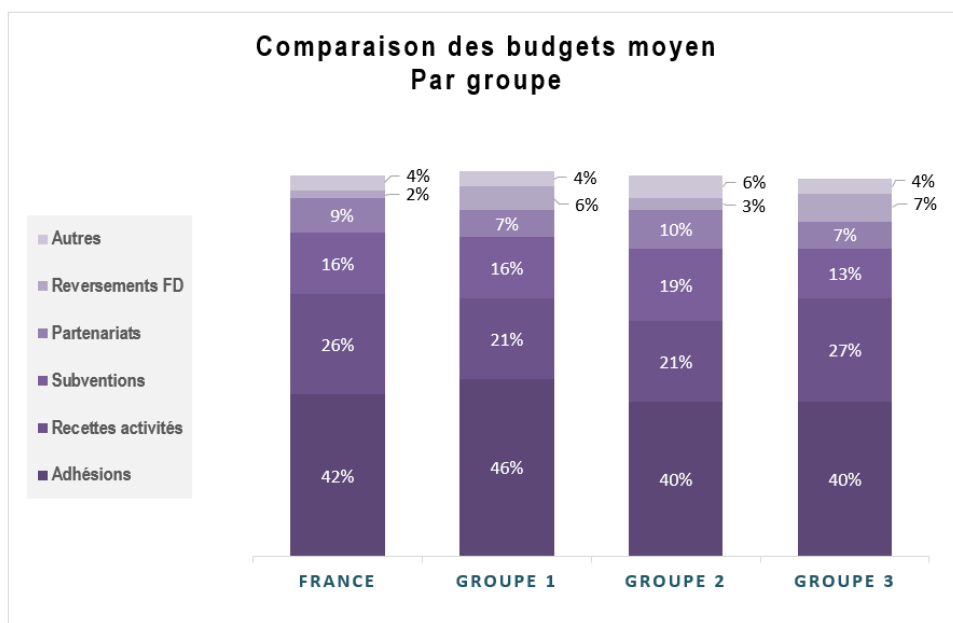
02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Une majorité de clubs ne possèdent pas d'emploi puisque **seulement 4% des clubs déclarent avoir de l'emploi dans ce groupe**. Sur les 96% de clubs non-employeur, 5% d'entre eux font appel à des prestataires extérieurs pour assurer l'encadrement des activités.

• **Modèle économique**

Le budget moyen des clubs de ce groupe est de 11 832 €. Aucun d'entre eux ne possède un budget supérieur à 100 000 €, **74% d'entre eux génèrent moins de 15 000 € de revenus annuels et 98% moins de 50 000 €**. En moyenne, les structures sportives de ce type dégagent 185 € de ressources par licence.

Comme les clubs appartenant aux autres groupes mais de façon plus prononcée, **les recettes des adhérents sont leur première source de revenus et constituent près de la moitié de leur budget (46%)**. Viennent ensuite les recettes d'activités (21%) et les subventions (16%). Pour 79% des clubs, les financements publics proviennent principalement des municipalités. Leur dimensionnement local et leur faible rayonnement peuvent en partie expliquer ce constat.



Si un club sur deux au sein du groupe déclare une stabilité de ses recettes, **ce groupe est en revanche celui qui comprend la part la moins importante de clubs à connaître une progression de ses revenus (23% des clubs contre 26%-G2 et 45%-G3)**. Une majorité des clubs équilibre ses comptes puisque seulement 21% réalisent un déficit sur le dernier exercice. Un club sur deux possède des réserves liées aux résultats d'exercices antérieurs. Au final, **un club sur deux se**

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

considère en difficulté pour dégager suffisamment de ressources pour couvrir ses charges et un sur quatre déclare avoir besoin de soutien dans la gestion de la structure.

• Gouvernance

L'association est la principale forme juridique sous laquelle sont organisés les clubs dans ce groupe. La gestion des activités est assurée en moyenne par 5,3 personnes. Les hommes sont majoritairement représentés dans cette gouvernance dans la mesure où seulement 30% des clubs ont une majorité de femmes dans la gestion du club. **Les « moins de 30 ans » sont très peu présents dans l'organisation puisque 65% d'entre eux n'ont aucun jeune dans leur gestion et 90% en ont moins de 25%.**

• Diversification des activités

La diversification des activités n'est pas généralisée à l'ensemble des structures de ce groupe. Une majorité de clubs propose des activités loisirs (85%) ou organisent des événements sportifs (67%). En revanche, **ils sont une minorité à proposer des activités sport santé (31%) ou des actions de lien social (12%).**

• Des exemples de clubs de ce groupe⁵³

	Aéromodélisme	Danse	Pétanque et jeu provençal	Course d'orientation
	Unisport	Unisport	Unisport	Unisport
Famille sportive	Non olympique	Non olympique	Non olympique	Non olympique
Niveau compétition	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau régional
Nombre de licences	61	61	75	50
<i>dont % de moins de 20</i>	<i>De 11 à 25 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>
<i>dont % de plus de 60</i>	<i>De 51 à 75 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>	<i>De 26 à 50 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>
Emploi	Non	Non	Non	Non
Total Recettes	3 500 €	3 000 €	2 000 €	5 000 €
<i>Adhésion</i>	<i>78%</i>	<i>67%</i>	<i>8%</i>	<i>6%</i>
<i>Activité</i>	<i>0%</i>	<i>7%</i>	<i>75%</i>	<i>47%</i>
<i>Subventions</i>	<i>8%</i>	<i>17%</i>	<i>0%</i>	<i>47%</i>
<i>Partenariat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>18%</i>	<i>0</i>
<i>Rev FD</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>
<i>Autres</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Propose des activités				
<i>sport Santé</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
<i>sport Loisirs</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
<i>sport Insertion</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
Nombre de personnes à gérer l'activité du club	7	6	7	10 et plus

53 Pour regrouper les individus semblables, la classification ascendante hiérarchique mesure les distances qui les séparent. Ensuite, elle applique un critère à ces distances pour déterminer la façon dont les individus seront regroupés. A la fin de la classification ascendante hiérarchique, pour chaque groupe, nous pouvons déterminer les 4 individus les plus proches du centre du groupe, appelés parangons.

c) Groupe 2 : les clubs intermédiaires

Ce deuxième groupe est composé de près d'un tiers de l'ensemble des clubs sportifs et est particulièrement représenté par des structures de taille moyenne. Il concentre à lui seul près de la moitié du poids économique des clubs en France avec 46 % du poids économique total dont 61% des subventions et 66% du partenariat.

• Caractéristiques générales

Ce groupe représente des clubs de taille plutôt intermédiaire : 83% d'entre eux délivrent de 100 à 500 licences, soit 251 licences en moyenne. Près d'un club sur deux connaît une progression de ses licences et un club sur trois est stable.

Comme pour le premier groupe, les clubs de ce deuxième groupe sont particulièrement spécialisés dans leur pratique puisque 74% se considèrent unisport et 81% sont seulement affiliés à une seule fédération. Ils ont la particularité d'appartenir en grande majorité à des fédérations olympiques (74%). Les clubs de sports collectifs sont particulièrement présents dans cet ensemble puisqu'ils représentent 30% des organisations du groupe.

Ils sont très marqués par la participation à la compétition puisque seulement 10% des clubs n'en font pas. Le plus haut niveau de compétition est presque également réparti entre le niveau régional/départemental (42%) et le niveau National (37%).

Ce groupe a également la particularité d'être en majorité non employeur puisque moins d'un club sur trois est employeur (28%). Il s'agit en général d'un faible nombre d'emplois, les clubs de ce groupe emploient moins de trois personnes en moyenne pour 1,5 ETP. En revanche, ils sont 16% à recourir à des prestations pour assurer l'encadrement leurs activités.

• Modèle économique

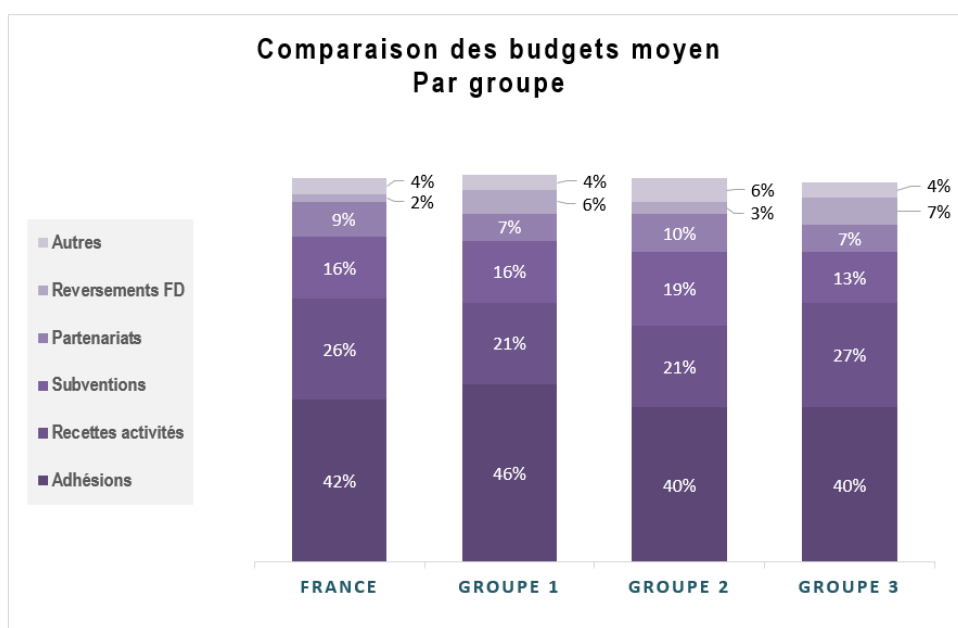
Les clubs appartenant à ce groupe ont une activité économique plus importante comme le témoigne leur budget qui est six fois plus important que celui du premier groupe. Il représente 80 145 € en moyenne soit 364 € de revenus moyen par licence. 74% des clubs sont situés dans une tranche de revenus compris entre 15 000 et 100 000 € mais près d'un club sur deux (46%) gère un budget inférieur à 50 000 €.

Ce groupe se caractérise par la diversification de revenus (index d'Hirschman) la plus importante des trois groupes en présentant un modèle de ressources relativement bien équilibré. En effet, ces clubs s'appuient sur le même triptyque

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

de revenus (recettes adhérents / recettes activités / subventions) mais mieux répartis. Les recettes des adhérents apparaissent une fois encore comme la principale ressource (40% du budget). Les financements publics représentent 19% et les municipalités sont, comme pour le groupe 1, le principal financeur public (71%).



Alors que les clubs de ce groupe représentent 46% du poids économique total des clubs, ils concentrent 66% des partenariats et 61% des subventions. Compte tenu du poids des subventions dans leurs revenus et de leur poids total, les clubs de ce groupe sont potentiellement exposés à des fragilités économiques en cas de poursuite du recul des subventions. En effet, près d'un club sur deux (46%) est touché par une baisse des subventions.

Si près d'un club sur deux (48%) déclarent une stabilité dans l'évolution de ses revenus, comme le groupe 1, ils sont particulièrement nombreux à exprimer être en difficulté pour dégager des ressources suffisantes pour faire face à leurs dépenses (63%). Ils sont également plus nombreux dans ce groupe (41%) que dans les autres (G1-26% ; G3-32%) à déclarer « avoir besoin de soutien ». Pourtant, trois clubs sur quatre réalisent un exercice bénéficiaire ou nul et 64% des clubs détiennent des réserves.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

• Gouvernance

La majorité des clubs (99%) est organisée en association. Plus les clubs développent leur modèle économique et plus la gouvernance est partagée par un nombre important de personnes. Ils sont en moyenne près de 7 personnes à s'occuper de la gestion. Contrairement au groupe 1, une majorité de clubs (55%) possède des personnes de « moins de 30 ans » dans l'organe de gestion. Dans 4% des clubs, ces personnes sont majoritaires au sein de la gouvernance de l'organisation. Les hommes sont encore plus présents dans la gouvernance que dans le groupe 1, car **seulement 22% des organes de gestion des clubs sont majoritairement composés de femmes.**

• Diversification des activités

Une très large majorité de clubs proposent des activités loisirs (85%) et organisent un ou plusieurs événements sportifs (89%). **Les nouvelles activités (sport santé et insertion sociale) sont encore assez peu développées** : un club sur 5 réalise des actions d'insertion sociale et un club sur 3 propose des activités sport santé.

• Des exemples de clubs de ce groupe⁵⁴

	Golf	Volley-ball	Gymnastique	Squash
	Unisport	Unisport	Unisport	Unisport
Nombre affiliations	1	1	1	1
Type fédérations	Olympique	Olympique	Olympique	Non Olympique
Niveau compétition	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau international	Compétitions de niveau international
Nombre de licences	284	227	223	140
<i>dont % de moins de 20</i>	<i>De 11 à 25 %</i>	<i>Plus de 76 %</i>	<i>Plus de 76 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>
<i>dont % de plus de 60</i>	<i>De 51 à 75 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>
<i>Emploi</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
Total Recettes	17 650 €	165 438 €	130 870 €	50 000 €
Adhésion	83%	15%	61%	24%
<i>Activité</i>	<i>0%</i>	<i>10%</i>	<i>3%</i>	<i>10%</i>
<i>Subventions</i>	<i>17%</i>	<i>67%</i>	<i>35%</i>	<i>50%</i>
<i>Partenariat</i>	<i>0%</i>	<i>6%</i>	<i>0%</i>	<i>7%</i>
<i>Rev FD</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>9%</i>
<i>Autres</i>	<i>0%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>

⁵⁴ Pour regrouper les individus semblables, la classification ascendante hiérarchique mesure les distances qui les séparent. Ensuite, elle applique un critère à ces distances pour déterminer la façon dont les individus seront regroupés. A la fin de la classification ascendante hiérarchique, pour chaque groupe, nous pouvons déterminer les 4 individus les plus proches du centre du groupe, appelés parangons.

02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

	Golf	Volley-ball	Gymnastique	Squash
Propose des activités				
<i>Sport Santé</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
<i>sport Loisirs</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
<i>sport Insertion</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
	<i>Association</i>	<i>Association</i>	<i>Association</i>	<i>Association</i>
Nombre de personnes à gérer l'activité du club	10 et plus	6	3	4
<i>Part des femmes</i>	<i>De 26 à 50 %</i>	<i>De 26 à 50 %</i>	<i>Plus de 76 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>
<i>Part des moins de 30 ans</i>	<i>Aucun</i>	<i>Aucun</i>	<i>Aucun</i>	<i>Aucun</i>

d) Groupe 3 : les clubs phares

• Caractéristiques générales

Les clubs appartenant à ce groupe sont beaucoup moins nombreux que dans les deux autres groupes. En effet, ce groupe représente seulement 3 % des clubs de notre échantillon. Ces clubs sont globalement peu nombreux mais représentent de grosses (voire de très grosses) structures sportives. Ils comptent en moyenne 1 927 licences, 90% de ces clubs détiennent plus de 500 licences et 72% plus de 1 000. Leur taille explique en partie qu'ils appartiennent principalement à des grands pôles et dans de très rares cas à des petits territoires.

Contrairement aux deux autres groupes qui sont majoritaires à déclarer être des clubs unisport, ils sont 70% dans ce groupe à se considérer comme des clubs multisports. En moyenne, ces clubs sont affiliés à 1,9 fédérations mais 17% sont affiliés à plus de 5 fédérations ; ils sont 55% à être affiliés à une fédération affinitaire et/ou multisport (contre 40% dans G1 et 18% dans G2).

Ce groupe présente la particularité d'être particulièrement orientée vers la compétition puisque seulement 1 club sur 4 n'y participe pas. Le niveau de compétition est assez élevé : ils sont une majorité (58%) à déclarer un niveau de compétition nationale voire internationale.

Autre spécificité de ce groupe, les structures sont majoritairement employeuses : 64% des clubs emploient directement des salariés et 25% font appel à des extérieurs. Il existe un véritable décalage entre ces clubs et ceux des deux autres groupes car en moyenne les clubs employeurs déclarent avoir 17 salariés représentant 9,6 ETP.

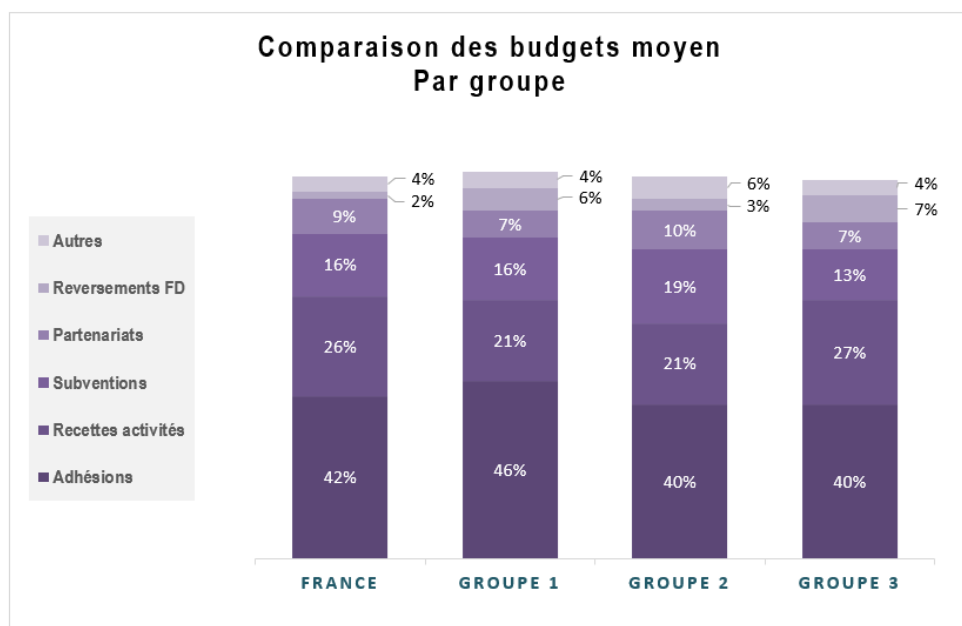
02. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

Ce groupe est celui qui représente la plus forte proportion de clubs à voir ses licences progresser (56% contre 48% (G2) et 43% (G1)).

• **Modèle économique**

Il existe assez logiquement un lien étroit entre la taille d'un club en termes de licences et son niveau de ressources. Dès lors **les clubs de ce groupe gèrent compte tenu de leur taille un budget moyen élevé de l'ordre de 917 857 €** ce qui représente 1 019 € de revenus moyens par licence. Ils sont 84% à posséder des ressources supérieures à 100 000 € et 65% à plus de 200 000 €.

Comme pour les autres groupes, les recettes liées aux adhésions représentent la première source de leurs revenus avec 40%. Leur modèle économique est moins diversifié que celui des clubs du groupe 2. La part des recettes activités est plus importante et la part des subventions est inférieure. Il s'agit donc du modèle dépendant le moins des subventions publiques en général et qui dépendant moins que les clubs des autres groupes du financement des communes (financeur public majoritaire pour 52% d'entre eux). Les subventions Etat sont le financeur public majoritaire dans un club sur quatre.



La situation financière des clubs de ce groupe ne semble pas obérée car plus de 2 clubs sur 3 réalisent des exercices bénéficiaires ou à l'équilibre et 80 % d'entre eux possèdent des réserves financières. Globalement leur situation économique est plutôt bonne du fait qu'ils soient près d'un club sur 2 à déclarer une hausse des ressources sur les 3 dernières années et seulement 29% à ressentir une baisse.

Ces bons éléments ne doivent pas masquer le fait qu'ils sont plus nombreux (que dans les autres groupes) à se déclarer être dans une situation de déficit budgétaire (37% contre 21 % pour G1 et 27% pour G2). Par ailleurs, 69% des clubs sont exposés à une baisse des financements publics (beaucoup plus important que dans les deux autres groupes), **compensés cependant par une hausse des recettes adhérents et activités.** Leur poids économique total représente 48% du total des ressources des clubs alors qu'ils ne représentent que 3% des individus.

- **Gouvernance**

Etant des structures de grandes tailles, il n'est pas surprenant de constater que leur gouvernance s'appuie sur 8,2 personnes en moyenne. Ils sont d'ailleurs plus de 2 clubs sur 3 à mobiliser « 10 personnes et plus » dans la gestion de la structure. Les jeunes sont peu présents dans la gouvernance de ces structures car 48% des clubs n'en ont aucun et 97% des clubs en ont moins de 25%. Comme les autres groupes, le statut associatif est largement prédominant parmi les clubs.

- **Diversification des activités**

Seuls de rares clubs ne proposent pas d'activités loisirs ou des événements sportifs, contrairement aux clubs des autres groupes.

Le sport santé apparaît plus développé, là encore, que dans les deux premiers groupes dans la mesure où 2 clubs sur 3 en proposent. En revanche, les actions d'insertion sociale ne semblent pas encore particulièrement développées puisque seulement un club sur 3 en réalise.

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

- Des exemples de clubs de ce groupe⁵⁵

	Surf	Judo-jujitsu et disciplines associées	Natation	Golf
	Unisport	Unisport	Unisport	Unisport
Nombre affiliations FD	1	5 et plus	1	2
Type fédérations	Olympique	Olympique	Olympique	Olympique
Niveau compétition	Compétitions de niveau international	Compétitions de niveau national	Compétitions de niveau international	Compétitions de niveau national
Nombre de licences	1 052	600	1 450	1 014
<i>dont % de moins de 20</i>	<i>De 51 à 75 %</i>	<i>De 51 à 75 %</i>	<i>Plus de 76 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>
<i>dont % de plus de 60</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>De 11 à 25 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>De 51 à 75 %</i>
Emploi	Oui	Oui	Oui	Non
Total Recettes	496 000 €	150 000 €	320 000 €	2 000 000 €
<i>Adhésion</i>	7%	83%	75%	77%
<i>Activité</i>	86%	1%	4%	19%
<i>Subventions</i>	5%	2%	6%	4%
<i>Partenariat</i>	2%	0%	13%	0%
<i>Rev FD</i>	0%	14%	2%	0%
<i>Autres</i>	0%	0%	0%	0%
Propose des activités				
<i>sport Santé</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>sport Loisirs</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>sport Insertion</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Statut juridique	Association	Association	Association	Association
Nombre de personnes à gérer l'activité du club	9	10 et plus	10 et plus	10 et plus
<i>Part des femmes</i>	<i>De 26 à 50 %</i>	<i>Plus de 76 %</i>	<i>De 51 à 75 %</i>	<i>Moins de 10 %</i>
<i>Part des moins de 30 ans</i>	<i>Aucun</i>	<i>Aucun</i>	<i>Moins de 10 %</i>	<i>Aucun</i>

⁵⁵ Pour regrouper les individus semblables, la classification ascendante hiérarchique mesure les distances qui les séparent. Ensuite, elle applique un critère à ces distances pour déterminer la façon dont les individus seront regroupés. A la fin de la classification ascendante hiérarchique, pour chaque groupe, nous pouvons déterminer les 4 individus les plus proches du centre du groupe, appelés parangons.

e) Synthèse

		Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
CHIFFRES CLES	Nombre d'affiliation unique	90%	81%	71%
	Club Employeur	4%	28%	64%
	Budget moyen	11 832 €	80 145 €	917 857 €
	Budget moyen par licence	185 €	364 €	1 019 €
	Nombre de licences moyen	88	251	1 927
	Nombre de personnes en moyenne à s'occuper de la gestion	5,3	6,9	8,2
		<ul style="list-style-type: none"> Sur représentation de clubs dans des communes de petits pôles ou communes isolées (11%) 1 affiliation fédérale en moyenne 90% ont 1 fédération affiliée Répartition homogène entre les 3 types de fédération 70% unisport 96% non employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> 81% ont 1 fédé d'affiliation 74% des clubs appartiennent à des fédérations olympiques 74% unisport 72% non employeurs 58% appartiennent à des grands pôles 16% à faire appel à des prestataires extérieurs 1,5 ETP 	<ul style="list-style-type: none"> Surreprésentation de clubs dans des grands pôles (77%) 1,89 affiliations fédérales 29% des clubs sont affiliés à au moins 2 fédérations 17% des clubs sont affiliés à plus de 5 fédérations 55% des clubs appartiennent à des fédérations aff/multi 70% multisport 64% employeurs 26% à faire appel à des prestataires extérieurs 9,6 ETP
Pratique sportive	<ul style="list-style-type: none"> 88 licences par club en moyenne 74% des clubs ont moins de 100 licences 39% des clubs ne font pas de compétition 20% font de la compétition au niveau départemental 38% des clubs font de la compétition à un niveau max régional 48% des clubs ont moins de 10% de licences de moins de 20 ans 1 club sur 4 a plus de 50% de ses licences qui représentent des personnes de plus de 60 ans 	<ul style="list-style-type: none"> 251 licences par club en moyenne 83% des clubs ont de 100 à 500 licences Seulement 10% des clubs ne font pas de compétitions 43% pour le niveau dal et régional / 37% pour le niveau national 	<ul style="list-style-type: none"> 27% des clubs ne font pas de compétitions Seulement 15% des clubs font de la compétition au niveau départemental ou régional 43% des clubs font de la compétition au niveau national et 15 % au niveau international 1 927 licences par club en moy enne 72% des clubs ont de plus de 1 000 licences et 90 % ont plus de 500 licences 	

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> • 11 832 € de budget moyen • 74% des clubs ont un budget de moins de 15 000 € • 98 % ont un budget de moins de 50 000 € • 185 € de revenus moyen par licence • Recettes adhésion : 1er source de revenu avec 46% • 79% de financements publics sont portés par les municipalités 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 145 € de budget moyen • 364 € de revenus moyen par licence • 77% des clubs ont un budget de moins de 100 000€ • 46% des clubs ont un budget de moins de 50 000 € • Recettes adhésion : 1er source de revenu avec 40% • 71% de financements publics sont portés par les municipalités • Leur poids économique représente 46% du total des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • 917 857 € de budget moyen • 1 019 € de revenus moyen par licence • 84% des clubs ont un budget d'au moins 100 000 € et 65% plus de 200 000 € • Recettes adhésion : 1er source de revenu avec 40% • Municipalité est le financeur public majoritaire dans 52% des cas • Leur poids économique représente 48% du total des ressources alors qu'ils ne représentent que 3% des individus
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • 5,3 personnes en moyenne dans la gestion • 30% des clubs ont une majorité de femmes dans la gestion du club • 65% des clubs n'ont aucun jeunes dans la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • 6,9 personnes en moyenne dans la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • 8,2 personnes en moyenne dans la gestion • 62% des clubs mobilisent 10 personnes et plus dans la gestion • pas de jeunes en majorité dans la gestion des clubs
Diversification des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 85% des clubs proposent des activités loisirs • Le sport santé et les actions d'insertion sont assez peu développées dans ce groupe • 2/3 des clubs organisent au moins un événement 	<ul style="list-style-type: none"> • Une large majorité de clubs proposent des activités loisirs et un ou plusieurs événements sportifs • Un club sur 3 propose du sport santé • seulement un club sur 5 réalisent des actions d'insertion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuls de rares clubs ne proposent pas d'activités loisirs et un ou plusieurs événements sportifs • 2 clubs sur 3 proposent du sport santé • un club sur 3 réalisent des actions d'insertion sociale

f) Les points de convergence entre les groupes

L'observation de l'ensemble des données nous a permis d'identifier plusieurs éléments communs à tous les groupes ou à deux groupes :

S'agissant des groupes 1 et 2 :

- Ils sont une majorité de clubs à constater une stabilité de leurs revenus ;
- Beaucoup d'entre eux dépendent de façon significative des municipalités dans leur financement public.

Pour l'ensemble des clubs :

- Les clubs des trois groupes déclarent majoritairement avoir besoin de soutien dans la recherche de partenariat. C'est ressorti comme la première priorité dans leur besoin d'accompagnement
- Il ressort des tendances générales dans la gouvernance des clubs :
 - Assez peu de jeunes de moins de 30 ans impliqués dans la gestion des clubs. Ainsi ils n'apparaissent jamais comme majoritaires dans la gestion des structures.
 - Une surreprésentation des hommes dans la gestion des clubs
- Une majorité de clubs organise des événements sportifs et propose des activités loisirs

g) Les points de divergences entre les groupes

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> • Très spécialisé dans l'activité (90% affilié à une seule fédération) et 70% se considèrent unisport • Peu de clubs employeurs (4%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concentration de clubs issus de fédérations olympiques (74%) • 74% se considèrent unisport 	<ul style="list-style-type: none"> • 17% sont affiliés à plus de 5 fédérations • 55% de clubs affiliés à une fédération affinitaire/ multisport • Forte concentration de clubs multisports (70%) • Une majorité (64%) possède des emplois ou fait appel à des extérieurs (25%)

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Pratique sportive	<ul style="list-style-type: none"> Pratique sportive orientée vers le loisir ou compétition de niveau local 39% des clubs ne font pas de compétition <ul style="list-style-type: none"> Un nombre moins important de clubs à progresser au niveau de ses licences / pas trop de baisse mais stable pour la plupart 	<ul style="list-style-type: none"> Seulement 10% des clubs ne font pas de compétitions 	<ul style="list-style-type: none"> Mixité importante : 69 % des clubs ont de 25 à 50% de sexe minoritaire Plus d'1 club sur 2 (56%) connaît une progression de ses licences (contre 43% et 48%)
Modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> Une plus grande part des revenus pour les recettes d'adhérents (46% contre 40% pour les 2 autres) Les municipalités sont souvent les financeurs publics principaux (79% contre 71%-G2 et 52%-G3) Une diversification de revenus moins forte que les deux autres Moins de clubs à être en difficultés financières (50% contre 63% et 60%) Seulement 21% en déficit Seulement 26% ont besoin de soutien Seulement 1 club sur 3 touché par une baisse de subvention 	<ul style="list-style-type: none"> Une diversification de revenus la plus forte des trois groupes → modèle sans doute le plus équilibré Les plus nombreux à déclarer être en difficultés financières (63%) 41% des clubs du groupe déclare avoir besoin de soutien Le taux de revenus issu du partenariat un peu plus développé que dans les deux autres groupes Un taux de subvention plus important que les deux autres (19%) Ce groupe concentre 61% des subventions et 66% des partenariats alors qu'il représente 46% du poids éco total 	<ul style="list-style-type: none"> Une part des recettes activités plus fortes que les deux autres 80% des clubs ont des réserves contre seulement 50%-G1 et 64%-G2 37% des clubs sont en déficit Modèle le moins dépendant des subventions et surtout forte diversification dans l'origine des subventions ! Près d'un club sur 2 déclare une hausse des ressources sur les 3 dernières années et 29% en baisse Une majorité de clubs possède des réserves (80%) Ce groupe concentre 56% des recettes adhésions et 54% des recettes activités alors qu'il représente 48% du poids éco total 69% des clubs sont exposés à une baisse des financements publics (beaucoup plus important que dans les deux autres groupes), compensée par une hausse des recettes adhérents et activités

02.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CLUBS

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • 16% des clubs n'ont aucune femme dans la gestion du club • Mais 30% des clubs ont une majorité de femmes dans la gestion du club (contre 22% et 18% pour les deux autres groupes) • 65% des clubs n'ont aucun jeune dans la gestion 		<ul style="list-style-type: none"> • 62% des clubs mobilisent 10 personnes et plus dans la gestion Pas de jeunes en majorité dans la gestion des clubs • 8% en société sportive ou entreprise (uniquement des clubs golf dans notre échantillon)
Diversification des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Le sport santé et les actions d'insertion sont assez peu développées dans ce groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Une large majorité de clubs proposent des activités loisirs et un ou plusieurs événements sportifs • Un club sur 3 propose du sport santé • seulement un club sur 5 réalisent des actions d'insertion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% des clubs ont des activités sport santé (contre 1/3 pour les 2 autres) • 98% des clubs organisent au moins un événement

Éléments de synthèse

D'après l'analyse des données de l'enquête réalisée en 2019, le budget moyen des structures sportives fédérées s'élève à 52 700€. La part des ressources privées est largement prédominante dans ce modèle de financement dans la mesure où elles représentent 84% du budget moyen.

Plus des deux tiers des ressources des clubs reposent sur des financements issus de la production de leurs activités à travers les adhésions annuelles (42%) et les recettes d'activités (26%). Les partenariats viennent compléter ces fonds privés pour 9% du budget moyen. Enfin, selon les disciplines, certains clubs bénéficient de financement fédéraux (2%) ou d'autres ressources (4%).

Les subventions représentent moins d'un quart du budget pour près de 3 clubs sur 4. Elles constituent au moins la moitié des recettes pour seulement 8% des clubs. En moyenne, pour l'ensemble des clubs sportifs, 16% des produits sont des subventions publiques. Pour 75% des associations sportives, la commune ressort comme l'acteur public qui fournit le plus de soutien financier. L'Etat est souvent le financeur public le plus important des grandes structures associatives sportives.

L'analyse des données recueillies a permis de relever que plusieurs éléments ont un impact significatif sur le niveau de ressources des clubs ou sur leur ventilation :

- La fonction employeur est clairement la variable qui a le plus d'impact sur le niveau de budget des clubs :
 - 37 645 € pour les clubs non employeur
 - 209 890 € pour les clubs employeurs
- L'offre d'activités. Il existe une forte corrélation entre le niveau maximal de compétition et le budget des associations sportives. Les clubs qui proposent de la compétition ont en moyenne un budget bien plus important que les clubs qui n'en proposent pas, et présentent également des recettes plus diversifiées.
- Le territoire. L'analyse du modèle économique des clubs en fonction de leurs origines territoriales révèlent des caractéristiques spécifiques, notamment à travers un budget de niveau supérieur pour les clubs d'Île-de-France (131 500€ contre 52 700€ pour l'ensemble des clubs) et ceux situés hors des grands pôles urbains (57 000€, contre 35 000€ pour les clubs situés sur le reste du territoire).

Les clubs sportifs fédérés sont très nombreux (plus de 170 000 clubs affiliés) et sont très divers. Ces différences s'expriment à travers plusieurs caractéristiques telles que leur taille (nombre de licences), leur statut au regard de l'emploi (employeur/non employeur), leurs revenus (montant et origine). Si l'analyse des données des clubs recueillies dans le cadre de l'enquête permet d'avoir une vision globale pour l'ensemble de ces structures, il est toutefois complexe d'identifier les spécificités des différents types de clubs qui évoluent dans cet ensemble non homogène.

L'analyse en correspondances multiples a donc révélé trois groupes distincts composés de clubs qui présentent de fortes proximités sur plusieurs éléments de leur modèle économique (niveau de ressources, répartition des ressources, diversification des ressources), de leur fonctionnement (employeur/non employeur, statut juridique) et de leurs caractéristiques sportives et territoriales (nombre de licences, unisport/multisport, niveau de compétition, origine territoriale) :

- **Groupe 1 : « les clubs de proximité »** → club sportif local (loisir ou petit niveau de compétition. Les clubs sportifs français sont majoritairement (66%) représentés dans ce groupe qui rassemble des structures de proximité ou locales plutôt de petite taille (que ce soit en nombre de licences ou de niveau de ressources). Si ce groupe concentre une majorité d'individus, il pèse en revanche seulement 6% du poids économique total des clubs sportifs, c'est-à-dire de l'ensemble de leurs revenus. Son budget moyen s'élève à 11 832 €.
- **Groupe 2 : « Les clubs intermédiaires »** → club sportif à rayonnement métropolitain. Ce deuxième groupe est composé de près d'un tiers de l'ensemble des clubs sportifs et est particulièrement représenté par des structures de taille moyenne. Il concentre à lui seul près de la moitié du poids économique des clubs en France avec 46 % du poids économique total dont 61% des subventions et 66% du partenariat. Son budget moyen s'élève à 80 145 €.
- **Groupe 3 : « les clubs phares »** → club multisports / club sportif compétitif de haut niveau. Les clubs appartenant à ce groupe sont beaucoup moins nombreux que dans les deux autres groupes. En effet, ce groupe représente seulement 3 % des clubs de notre échantillon. Ces clubs sont globalement peu nombreux mais représentent de grosses (voire de très grosses) structures sportives. Leur poids économique total représente 48% du total des ressources des clubs alors qu'ils ne représentent que 3% des individus. Son budget moyen s'élève à 917 857 €.

8. LES OPPORTUNITES ET MENACES POUR LE MODÈLE ECONOMIQUE DES CLUBS

8.1. Les enjeux de société

Il est particulièrement difficile d'envisager toutes les tendances lourdes qui vont impacter l'organisation des sociétés de demain. La complexité et la vitesse d'évolution du monde moderne rend de plus en plus périlleux ce genre d'exercice.

Le sport comme les autres secteurs d'activité risque d'être impacté positivement ou négativement par ces mutations, il est donc indispensable de penser le long terme pour identifier les impacts potentiels sur le modèle économique des clubs.

Nous avons retenu cinq tendances qui nous paraissent particulièrement importantes pour le secteur sport:

- Les mutations démographiques,
- Le réchauffement climatique,
- La réorientation des dépenses publiques et l'impact de la réforme territoriale,
- Le changement des comportements de consommation et des modes de vie,
- Les évolutions technologiques et la digitalisation du monde.

a) Les mutations démographiques

Cette tendance lourde est la plus facile à prendre en considération dans la mesure où les évolutions à venir sont déjà connues : la France vieillit, c'est un fait qui est déjà connu et annoncé. En 2050, 1 français sur 3 aura plus de 60 ans⁵⁶. Cela représentera plus de 20 millions de personnes en 2050, soit une progression de 80% en 45 ans !

Deux options sont ici envisageables :

- le vieillissement peut être vu comme un handicap pour des territoires qui se désertifient. C'est surtout à partir de 2030 que s'intensifiera le problème du déclin démographique de certains territoires.
- le vieillissement peut être considéré comme une véritable opportunité de développement local du fait des effets d'entraînement liés à l'économie présente.

⁵⁶ INSEE Première, D'ici 2050, la population augmenterait dans toutes les régions de métropole. Mai 2017.

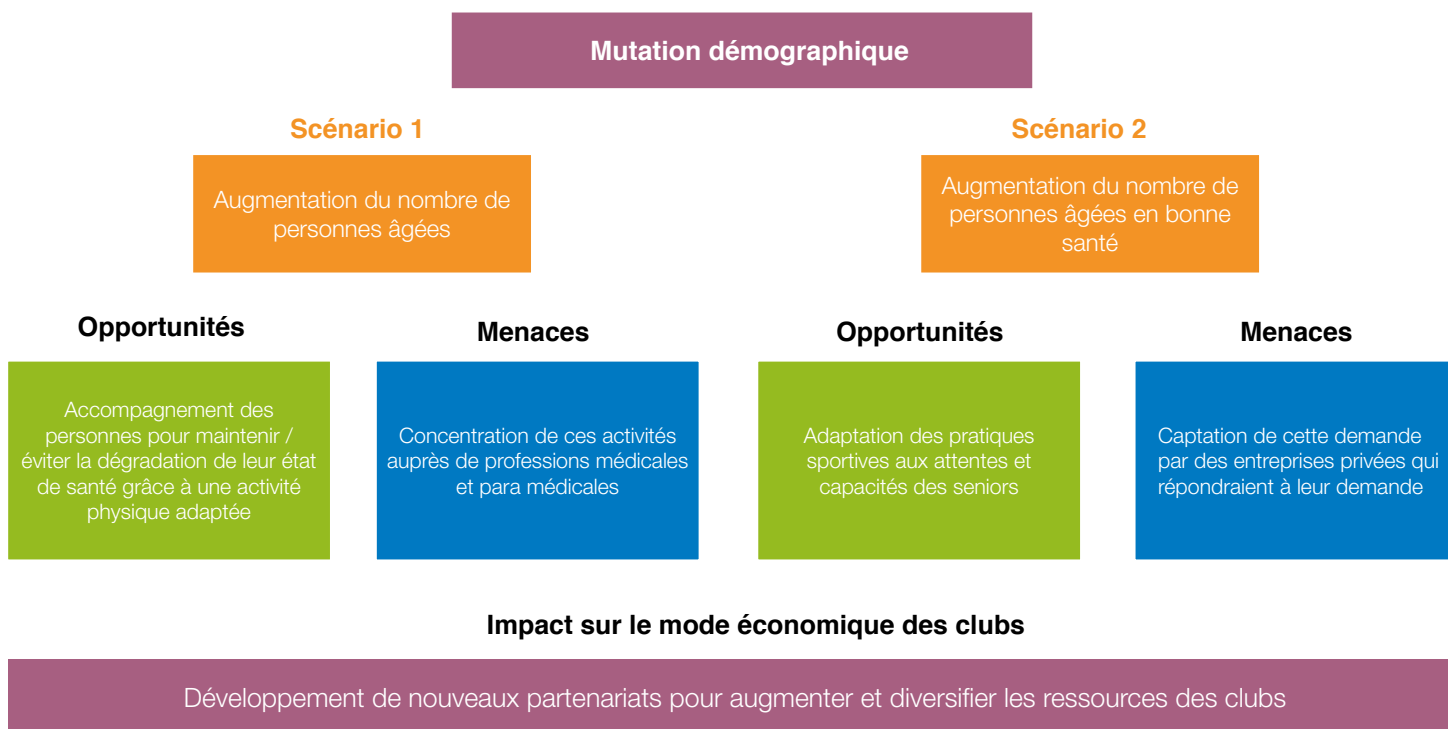
Il apparaît difficile d'estimer aujourd'hui le taux de pratique des futurs seniors car beaucoup trop d'éléments peuvent contrarier des déclarations d'intention. Cependant, on estime que les générations seniors à venir seront plus sensibles à la pratique d'activité physique ou sportive car le développement du sport en général, depuis les années 1980, a directement touché cette population. Ils sont certainement plus imprégnés d'une culture sportive et de loisirs que les seniors d'aujourd'hui (génération 1940 – 1960) qui considèrent, pour certains d'entre eux, l'activité physique comme une perte de temps ou l'ont vécu comme une contrainte inhérente à l'activité professionnelle (agriculteur par exemple).

Dès lors, il est prévisible que davantage de seniors dans les années à venir pratiquent régulièrement une activité physique ou sportive, dans la limite de l'évolution du cadre institutionnel. En effet, compte tenu des réformes des retraites en cours et à venir, le recul de l'âge de la retraite d'ici 20 ans semble de plus en plus probable pour financer la prise en charge des pensions. Dès lors, l'état de forme physique des futurs seniors ne saurait être semblable à celle des seniors actuels, même si les conditions de vie s'améliorent d'années en années et contribuent à une amélioration du vieillissement et de l'espérance de vie en bonne santé.

Par ailleurs, s'agissant des seniors dépendants ou en moins bonne santé, de plus en plus d'acteurs du réseau sanitaire et social se mobilisent pour le développement d'actions et de dispositifs dans lesquels l'activité physique est intégrée. Celle-ci est désormais reconnue pour améliorer la condition physique et la santé mentale ou encore pour préserver l'autonomie des personnes⁵⁷. Aussi au regard de la situation actuelle et prévisible des dépenses de santé et de leur financement, la pratique d'une activité physique devrait de plus en plus apparaître comme un outil complémentaire du dispositif de soins actuel. Dès lors, la dimension « sport santé » pourrait encore s'accélérer et développer une demande croissante de la part des seniors et des institutions qui les accompagnent.

57 Inserm. Activité physique. Prévention et traitement des maladies chroniques. Collection Expertise collective. Montrouge : EDP Sciences, 2019. https://www.inserm.fr/sites/default/files/2019-09/Inserm_EC_2019_Activite%20PhysiqueMaladiesChroniques_Complet.pdf

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



b) Le réchauffement climatique

Les risques majeurs de demain, en tête desquels on peut placer le changement climatique et la dégradation des écosystèmes sont des risques de long terme qui n'auront pas nécessairement un impact fort à court terme pour les clubs.

Néanmoins, un certain nombre de mesures politiques de prévention pourraient être prises à moyen terme et auraient un impact sur nos comportements, en particulier sur notre mobilité. Ainsi l'instauration d'une taxe carbone élevée impacterait rapidement toute l'économie. Le sport ne serait pas épargné : le système actuel de compétitions et les manifestations de masse générant, en effet, de nombreux déplacements.

Pour de nombreux analystes, nous risquons d'assister à une relocalisation de l'économie pour abandonner le modèle actuel de flexibilité maximale avec des flux tendus et des produits qui parcourent des dizaines de milliers de kilomètres. Sur cette base de nombreux scénarios peuvent être envisagés et le sport comme d'autres secteurs d'activités sera aussi impacté (pratiques sportives et spectacle sportif) de façon différenciée. Ainsi parmi les éléments

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

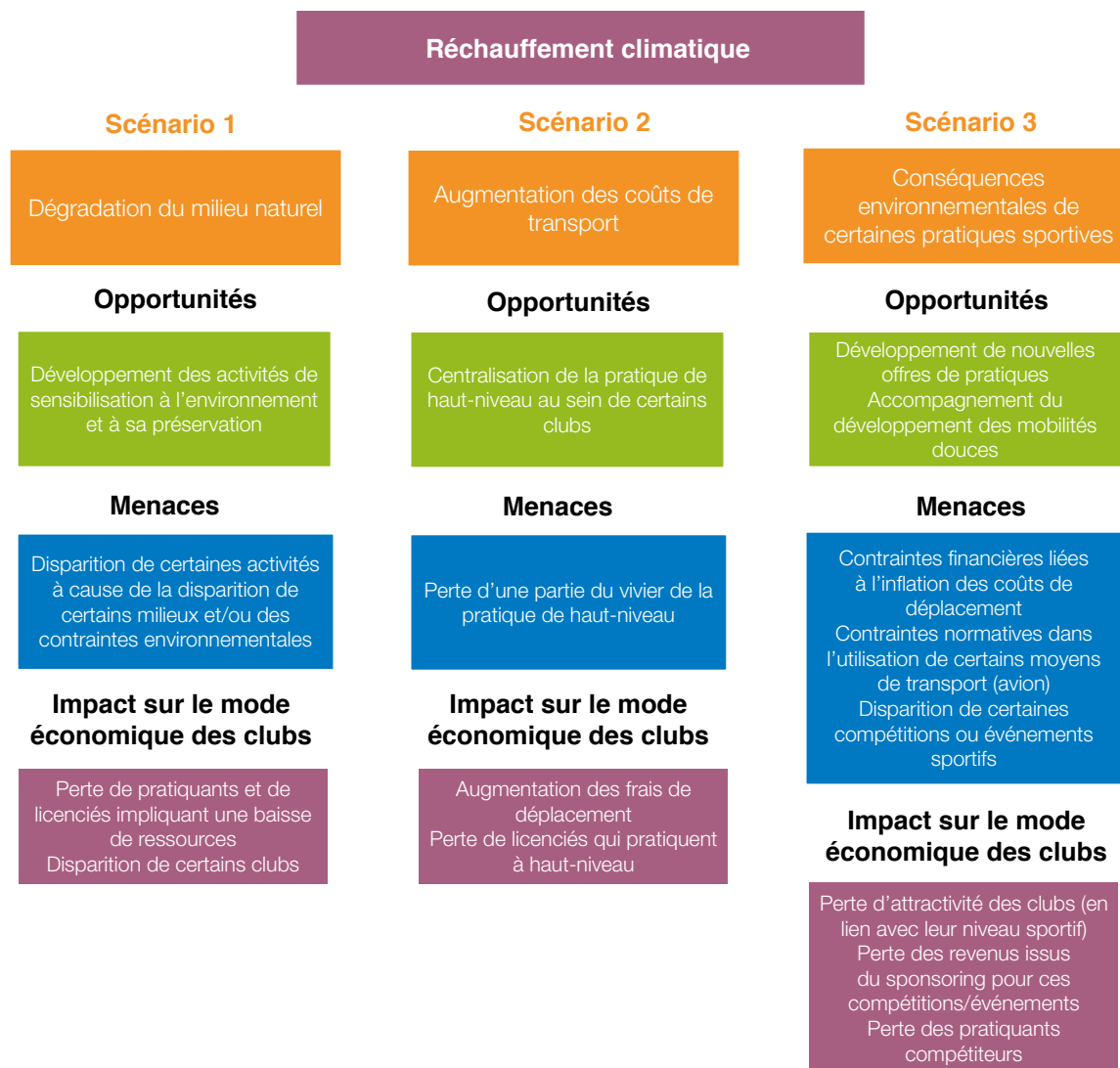
les plus probables, le sport risque de devoir faire face à une dégradation du milieu naturel qui risque de se caractériser par :

- La raréfaction d'un certain nombre de ressources naturelles (eau), voire leur disparition pour certaines (neige).
- Des pollutions globales ou ponctuelles de ressources communes remettant en cause leur utilisation. La prolifération des algues bleues dans de nombreux plans d'eau, la pérennisation de canicule en été tendent à remettre en cause certains types de pratiques sportives.

Les sports de nature sont déjà impactés, notamment le ski (déficit enneigement), le canoé-kayak (manque d'eau dans les rivières), le stand up paddle ou l'aviron (en cas de pollution des lacs aux algues bleues) par ces phénomènes aujourd'hui, d'autres activités risquent de l'être dans les années à venir (athlétisme, football, tennis...) compte tenu de l'accélération du changement climatique.

Il ne faut pas négliger non plus les conséquences environnementales de certaines pratiques sportives ou manifestations (détérioration du milieu, pratique agressive en milieu naturel sensible, concentration de spectateurs...). Il est fort probable que les normes s'intensifient pour protéger davantage encore l'environnement et contraignent ainsi certaines pratiques et manifestations sportives.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



c) La réorientation des dépenses publiques et l'impact de la réforme territoriale

Des choix majeurs devront être fait dans les années à venir au regard des moyens publics considérables qu'il faudra orienter vers l'accompagnement du vieillissement de la population, la lutte contre la sédentarité et la lutte contre le réchauffement climatique. Ces choix se feront nécessairement au détriment d'autres secteurs dans la mesure où, pour de bonnes ou de mauvaises raisons, le consensus politique sur la nécessité de réduire drastiquement la dette du pays semble perdurer⁵⁸.

58 Cf les critères de convergence du traité de Maastricht

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Quels seront alors les secteurs et les services privilégiés ? Comment se fera l'arbitrage entre services publics et économie de marché ?

L'organisation territoriale des services publics constituera alors l'un des sujets sensibles à traiter pour éviter la montée des exclusions et des inégalités territoriales : santé, éducation, culture, ...

Parallèlement, la réforme territoriale engendre d'ores et déjà une recomposition des partenariats et des coopérations entre territoires. Les territoires les plus dynamiques et/ou dotés des ressources les plus importantes peuvent y trouver des opportunités nouvelles. Par contre, les territoires fragiles en voie de marginalisation, situés en milieu urbain (quartiers prioritaires de la politique de la ville) ou en milieu rural (zones de revitalisation rurale) peuvent être confrontés à des problèmes accrus.

Les associations sportives sont particulièrement dépendantes des collectivités locales dans la mesure où une partie de leurs ressources proviennent de financements publics locaux et qu'elles sont les principales utilisatrices des équipements publics sportifs.

Déjà touchés par le recul des subventions publiques allouées, les clubs sont donc vulnérables face aux changements ou mutations qui pourraient s'opérer dans les années à venir. Ils vont sans doute devoir s'adapter au transfert d'un mode de subventionnement à une commande publique qui répondra directement aux problématiques des collectivités, en lien avec leurs champs de compétence.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Réorientation des dépenses publiques et l'impact de la réforme territoriale

Scénario 1

Baisse des financements publics

Opportunités

Repositionnement de l'offre des clubs vers de nouveaux publics

Recherche de nouveaux partenariats

Menaces

Disparition de certains clubs

Replis des clubs sur les activités qui coutent le moins cher

Impact sur le mode économique des clubs

Baisse des revenus

Scénario 2

Orientation des financements publics vers les compétences des collectivités

Opportunités

Ouverture des clubs vers de nouveaux champs : santé, éducation, culture...

Menaces

Arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de la pratique sportive et concurrence accrue

Impact sur le mode économique des clubs

Fuite des financements publics
Dépendance aux orientations publiques

d) Le changement de comportement de consommation et des modes de vie

Les nouvelles générations, quel que soit le nom qu'on leur donne (millénium, génération Y), adoptent sur bien des plans des comportements différents de leurs aînés : rapport au travail, comportement de consommation, rapport au bénévolat, rapport aux médias, formes de socialisation, ...

Ces changements de comportements affectent et vont, de plus en plus, affecter l'organisation de nos sociétés, de notre économie mais également de nos loisirs.

Le sport est déjà impacté par ces évolutions depuis quelques années tant du côté des pratiquants (zapping) que des bénévoles (engagement plus ciblé).

S'agissant des pratiquants, il est observé⁵⁹ une évolution de la demande sociale de pratique sportive à travers quatre tendances lourdes :

- **Massification** : augmentation des pratiquants licenciés et non licenciés,
- **Démocratisation** : élargissement de l'accès au sport notamment au niveau de la pratique des femmes et des seniors,
- **Diversification**: passant d'un modèle de mono pratiquant centré sur la compétition à un pratiquant pluriactivités,

⁵⁹ CDES (2016). Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la demande de pratique sportive. Etude réalisée pour le Conseil National du sport.

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

- **Concentration** : autour des activités facilement praticables de façon autonome.

Cette évolution de la demande sociale est aussi fortement prégnante au niveau des motivations des pratiquants. Depuis plusieurs années déjà, il est constaté une perte de vitesse des motivations liées à la compétition ou à la recherche de performance au profit de motifs liés à la recherche de bien être, de loisirs, de convivialité, ou encore de rapprochement avec la nature. Si ce phénomène n'est pas nouveau, il devrait s'intensifier en nombre de pratiquants concernés dans les années à venir compte tenu du vieillissement de la population ou des problèmes de sédentarités.

Le mouvement sportif gardera-t-il son avance pour retenir ces pratiquants et en attirer de nouveaux ? Sera-t-il supplanté par les services sportifs marchands ou le sport auto-organisé ?

Contrairement aux idées reçues, l'engagement bénévole ne faiblit pas sur la dernière décennie, voire a progressé entre 2010 et 2013⁶⁰.

En revanche, des changements dans les formes de cet engagement sont déjà clairement visibles :

- Diminution de l'engagement bénévole chez les anciennes générations (-6 points dans les tranches d'âges de 50-64 ans et les + de 65 ans) au profit d'une progression chez les jeunes (+6% en 9 ans),
- Progression du bénévolat occasionnel contre les bénévoles investis tout au long de l'année et particulièrement ceux qui y consacrent du temps chaque semaine (-8% en 9 ans).

⁶⁰ France Bénévolat et IFOP (2019). L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Changements de consommation et modes de vie

Scénario 1

Evolution des motifs de pratique sportive

Opportunités

Développement de nouvelles offres pour attirer/retenir ces pratiquants

Menaces

Captation des publics par le secteur marchand
Désorganisation de la pratique sportive et montée des conflits d'usage

Impact sur le mode économique des clubs

Développement de nouvelles offres pour développer les ressources des clubs

Scénario 2

Changement de comportement des bénévoles

Opportunités

Implication de nouveaux publics
Transformation digitale de la gestion des clubs
Mutualisation entre clubs

Menaces

Disparition de certains clubs qui ne parviennent à trouver des bénévoles
Développement des contreparties financières pour conserver des bénévoles

Impact sur le mode économique des clubs

Economies de charges liées à la mutualisation des activités supports
Augmentation des charges d'indemnisation

e) Les évolutions technologiques et la digitalisation du monde

Les évolutions technologiques s'imposent désormais à une vitesse exponentielle. Alors qu'il avait fallu 75 ans pour que le téléphone atteigne les 10 millions d'utilisateurs dans le monde, il en a fallu 38 pour la radio, 13 pour la télévision et seulement 4 pour internet et même 3,5 pour Facebook.

L'offre de produits, mais également de services (y compris sportifs), doit s'adapter à cette demande mouvante de plus en plus rapidement, au risque d'être évincée.

Cette évolution présente autant de risque qu'elle offre d'opportunités, mais les acteurs ne sont pas égaux devant ses évolutions en fonction de leur niveau d'éducation, de leurs milieux sociaux, de leurs réseaux, de leur culture...

Le numérique entraîne des évolutions importantes de nos comportements qui relèvent davantage de mutations culturelles que technologiques. La transformation numérique impose dès lors à l'ensemble des organisations, tous secteurs confondus, de revoir son mode de fonctionnement, ses processus et plus globalement sa stratégie.

Alors que beaucoup de secteurs ont déjà entamés cette transformation, le sport et ses acteurs peinent à se saisir des opportunités. Les principales innovations

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

dans ce domaine sont donc souvent portées par des acteurs privés marchands. Elles répondent à l'évolution des comportements dans l'accès à la pratique sportive (réservation en ligne de créneaux d'activités par exemple) et aussi dans l'utilisation d'objets connectés dans le cadre des pratiques sportives qui conduisent souvent à créer de nouvelles formes de communautés en dehors de toute institution.

La transformation numérique concerne également directement les associations sportives dans leur fonctionnement. De nombreux outils existent désormais pour faciliter les modes d'organisation et de fonctionnement des structures. Dans un monde où le temps est devenu un élément prioritaire dans l'engagement ou le retrait des bénévoles, ces outils constituent un enjeu déterminant dans la gestion, l'animation, la communication et le développement des clubs.

Evolution technologique et digitalisation

Scénario 1

Evolution des modalités d'accès à la pratique sportive et services associés

Opportunités

Développement de l'offre et de nouveaux adhérents
Fidélisation des adhérents

Menaces

Perte d'adhérents au profit d'autres structures qui répondent mieux à leurs attentes

Impact sur le mode économique des clubs

Développement de nouvelles offres pour développer les ressources des clubs

Scénario 2

Gestion et organisation des clubs

Opportunités

Gain de temps dans l'organisation et la réalisation des tâches
Renouvellement des bénévoles au profit de profil plus jeunes qui ont de nombreuses compétences et appétences dans le numérique

Menaces

Manque de dynamismes et d'attractivité dans les structures qui ne s'adapteront pas

Impact sur le mode économique des clubs

Perte de revenus issus des adhérents

Les différentes tendances lourdes décrites ci-dessus sont déjà à l'œuvre. Elles constituent pour tous les acteurs de nos sociétés autant de menaces que d'opportunités potentielles.

8.2. Les enjeux du secteur

Au-delà des tendances lourdes, liées à des enjeux de société et à des évolutions globales n'étant pas directement liées au sport, d'autres enjeux sont propres au secteur et affectent les associations sportives. Il était dès lors intéressant d'analyser comment celles-ci s'y adaptaient.

Afin d'avoir une vision la plus proche possible de la réalité, il était important de compiler données quantitatives et qualitatives. Une enquête a été réalisée auprès d'un panel représentatif⁶¹ de 30 fédérations (14 réponses complètes et utilisables), complétée par des entretiens oraux auprès d'interlocuteurs ciblés dans certaines fédérations.

- Fédérations ayant répondu à l'enquête : FF Canoë-Kayak, FF Clubs alpins et de montagne, FF Cyclotourisme, FF Danse, FF Football Américain, FF Golf, FF Kick Boxing Muay-Thai et disciplines associées, FF Montagne et Escalade, FF Parachutisme, FF Roller et Skateboard, FF Ski, FF Tennis de table, FF Twirling bâton, UFOLEP.
- Fédérations ayant accordé des entretiens oraux : FF Clubs Omnisports, FF Cyclisme, FF Canoë-Kayak, FF Gymnastique et FF Handball.



61 Le premier critère est basé sur une représentativité par famille d'activité. Ensuite différents éléments (emploi, équipement, olympique/NO) ont été ajoutés pour affiner les choix des fédérations... Enfin, nous nous sommes assurés qu'il s'agissait de fédérations dont les clubs étaient bien représentés dans les réponses au sondage sur les clubs



À RETENIR

Pour 7 fédérations répondantes, le budget moyen des clubs est stable. Cependant, pour 8 d'entre elles, les clubs sont très dépendants de deux types de recettes : les subventions publiques et les cotisations. Cette dépendance est à nuancer au regard du questionnaire « club » qui met en évidence que les recettes d'activités sont très présentes dans le modèle économique des clubs.

Le modèle économique des clubs est un sujet majeur et une priorité pour les fédérations : 11 affirment que c'est une source d'inquiétude pour elles. Pour 4 fédérations, c'est une source d'inquiétude pour tous les clubs, pour 7 fédérations, c'est une source d'inquiétude seulement pour certains clubs.

Elles sont aujourd'hui 12 à agir pour aider les clubs à développer leur modèle économique. Le premier critère de diversification des ressources est la gouvernance du club pour 10 d'entre elles, devant les activités proposées (citées par 9 fédérations). Les fédérations identifient 3 enjeux sociétaux majeurs : les changements de comportements et de mode de vie (7 répondants), la réorientation des dépenses publiques (6) et le réchauffement climatique (4).

Elles identifient 4 enjeux majeurs pour le secteur : le financement de l'emploi sportif (8 répondants) les nouvelles motivations et attentes des pratiquants (8) le recul des financements publics (7) et le développement des pratiques libres (7).

a) Des financements à appréhender en lien avec son environnement

Comme le révèle l'analyse des questionnaires auprès des clubs corroborée par les tendances sociétales mises en exergue, la question du financement des associations sportives reste la préoccupation première des acteurs sportifs. Pour plusieurs fédérations, la question financière est l'enjeu numéro 1 des associations sportives aujourd'hui. Le financement traditionnel public a tendance à diminuer et à se focaliser sur les grands clubs, d'envergure, qui participent au rayonnement du territoire. Les clubs plus petits se heurtent à cette réalité et voient bien souvent leurs financements publics diminuer.

Ce constat met en évidence un enjeu sectoriel fort lié à la diversification des financements et le ciblage des financements en fonction du/des projet(s) d'action de la structure.

- **Les financements publics**

Force est de constater qu'un certain nombre de petites structures, dont le seul interlocuteur financier (en dehors des cotisants) est la collectivité locale, demeurent dans une relation « traditionnelle » à la subvention.

Les clubs sont largement conscients de la baisse des financements publics et du fait que celle-ci est durable. Beaucoup travaillent donc pour **répondre directement aux attentes des collectivités, notamment de leurs politiques sociales, en s'y adaptant et en proposant des activités en lien avec les besoins locaux**. Ils cherchent aussi à améliorer leur visibilité via la presse locale et en prenant part aux événements de leur territoire. Leur objectif : être mieux identifiés par les collectivités et les élus et faire reconnaître le rôle social, éducatif et citoyen qu'ils jouent au niveau local. C'est un moyen d'anticiper les besoins des collectivités mais aussi d'attirer les financements publics qui se font plus limités. **Les élus locaux sont ainsi plus conscients de l'importance des activités associatives sur leur territoire et du rôle indispensable qu'elles jouent.**

La tendance à la contraction des financements publics met à mal la traditionnelle relation aux collectivités publiques via le recours à la subvention. La rationalisation des financements oblige les décideurs territoriaux à faire des choix souvent préjudiciables pour les petites structures dont le projet n'est pas suffisamment formalisé ou en phase avec leurs priorités locales. **L'enjeu des acteurs du secteur associatif sportif réside ici dans la capacité à structurer leur projet visant une adéquation entre les réalités territoriales et les stratégies fédérales.** La nouvelle gouvernance du sport et le redéploiement des financements publics avec la récente mise en place de l'Agence nationale du sport et des instances régionales que sont les conférences régionales du sport et les conférences des financeurs, tendent à placer le projet sportif territorial au cœur des financements publics. Les nouvelles procédures de financement de l'Agence nationale du sport sont encore mal connues des clubs et les premières décisions n'ont pas toujours été bien comprises. Si l'élaboration par les fédérations sportives des projets sportifs fédéraux (PSF) permet d'orienter les associations sportives fédérées dans la projection de leurs propres actions et d'envisager le recours aux financements publics, leur accompagnement dans une telle démarche semble devoir constituer un axe fort de la stratégie de service aux membres engagée par les fédérations.

Au-delà de la nécessaire mise en conformité avec les exigences qui président désormais à l'éligibilité des financements publics, il s'agit donc pour les associations sportives locales **d'affirmer une posture de partenaires des pouvoirs publics, œuvrant au service de l'intérêt général par des projets structurants et utiles pour le territoire.**

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



À NOTER



La qualité au service de la promotion du territoire

La qualité de l'offre sportive territoriale et sa valorisation peut également passer par l'attribution d'un label à l'instar des labels « Terre de Cyclisme » et « Terre d'excellence Cyclisme » de la FF Cyclisme. Ceux-ci reconnaissent et promeuvent les acteurs territoriaux (clubs, collectivités et acteurs économiques) investis dans une qualité d'offre complète autour du cyclisme (équipements, pratique, manifestations).

Par ailleurs, il est à noter le développement récent de stratégies territoriales intercommunales allant au-delà de la seule prise de compétence autour de la gestion d'équipements sportifs. En effet, **certains EPCI ouvrent leur champ d'intervention à l'animation sportive et au soutien des acteurs locaux**. Le nombre conséquent d'associations sportives sur un territoire intercommunal et l'absence de connaissance fine de l'ensemble de ces acteurs peut conduire les intercommunalités à mettre en place des dispositifs de rationalisation de l'attribution des subsides publics (commande publique, appel à projets, incitation aux regroupements formels ou informels, etc.). Certaines stratégies locales reposent sur l'incitation au dépôt de projets partagés entre plusieurs associations. Consciente de ces enjeux, la FF Gymnastique encourage aujourd'hui ses clubs au rapprochement. Sans inciter à la fusion, la mutualisation autour de projets partagés semble prendre sens. Il en est de même pour la FF Clubs Omnisports qui note la tendance des structures intercommunales à la recherche d'interlocuteurs « représentatifs » sur leur territoire.



Enfin, certains clubs soulignent également **l'opportunité de diversification des financements publics à travers le recours à des ressources hors de la sphère sportive**. Appels à projets des Agences régionales de la santé, subventions liées à la Politique de la ville pour les clubs situés en quartiers prioritaires, programmes liés aux CAF en constituent quelques exemples. La FF Handball a ainsi fléché ses partenariats en cohérence avec ses offres de pratique à l'image du Baby Hand soutenu par la CAF et financés par certains centres sociaux.



03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



À NOTER

Depuis la fin de années 90, de multiples dispositifs d'aides à la création d'emploi se sont succédés, offrant l'opportunité au mouvement associatif sportif de développer son offre de pratique et de se structurer. Si leur finalité d'action a varié dans le temps (structuration de l'activité associative, insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires), ces aides ont toujours trouvé un ancrage fort dans le champ associatif et notamment sportif, contribuant à accélérer une professionnalisation encore jeune. Néanmoins, l'effet d'aubaine ou l'incitation des pouvoirs publics à recourir massivement à ces dispositifs (au nom de la solidarité dans la politique de lutte contre le chômage) ont parfois révélé dans bon nombre d'associations une fragilité structurelle liée à l'absence d'analyse du besoin, au manque de lien entre l'emploi créé et le développement du projet associatif mais aussi à une appréhension très légère de la fonction employeur. Ce constat a ainsi conduit les décideurs publics à compléter les aides à l'emploi par un dispositif global d'appui à la consolidation des activités et des emplois des structures issues de l'Economie sociale et solidaire : le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) visant à accompagner les structures fragilisées par l'absence d'anticipation de la fin des aides.

Avec le frein notable enregistré dans l'abondement des aides publiques à l'emploi, de nombreuses associations sportives (à l'instar des associations tous secteurs confondus) ont été confrontées à une véritable déstabilisation de leur modèle économique. En effet, si les structures ayant atteint la taille critique leur permettant de pérenniser leurs emplois de manière autonome ont du, dans le pire des cas mettre en sommeil certaines de leurs activités ou ralentir leur développement, pour les plus petits clubs pour qui l'emploi (très souvent polyvalent) constitue le point d'appui de l'activité associative, le non-renouvellement, la baisse drastique des aides ou leur changement d'orientation a pu ou peut encore se révéler lourd de conséquence (licenciement, disparition ou absorption des associations).

Si l'ensemble des dispositifs n'a pas disparu⁶², une remobilisation des financements publics incluant les aides à l'emploi semble se montrer nécessaire. Cette approche s'intègre plus globalement dans les stratégies d'accompagnement à la professionnalisation portées par les fédérations au profit de leurs membres. Il s'agit ici de repositionner l'emploi comme un outil au service du projet (un emploi, pour quoi ?) et de questionner les leviers de financement en fonction de l'activité et non d'actionner par seul effet d'aubaine les financements les plus avantageux mais souvent très conjoncturels.

62 Maintien notamment de l'enveloppe « Emploi » de l'Agence nationale du Sport

- **Les partenariats privés**

La recherche de partenariats privés tend à se développer, mais les associations sportives se heurtent rapidement à plusieurs obstacles.

Le démarchage de partenaires requiert énormément de temps et des compétences très particulières. Or, les bénévoles déjà sur-sollicités, en particulier sur la gestion administrative, déplorent souvent le faible « retour sur investissement » d'une démarche de recherche de partenaires privés. Si la maîtrise par les associations sportives de leur environnement immédiat (collectivité locale d'implantation) et sportif (réseau fédéral d'appartenance, réseau local d'associations sportives) est indéniable, la connaissance de leur environnement extra-sportif l'est moins. Comme le souligne un représentant fédéral, les clubs sont centrés sur leur domaine et ne se tournent pas spontanément vers les réseaux d'acteurs économiques tels que la CCI. Le manque de savoir-faire en matière de recherche de fonds reste un des principaux points de difficulté : identification et ciblage des entreprises en fonction des besoins/réalités territoriales, outils d'aide à la recherche, cadre juridique et fiscal des partenariats voire des mécénats, animation d'un portefeuille de contacts sont autant de points pouvant justifier la nécessité d'un accompagnement dédié à la question des recherches de partenaires pour les associations sportives.

Autre forme de partenariat privé, la question du mécénat mérite d'être posée.

Si le volet financier du mécénat n'est pas méconnu des associations sportives (56% des clubs déclarant connaître le dispositif), celui-ci mérite d'être optimisé. Par ailleurs, pris sous le prisme de la compétence, le mécénat est nettement moins maîtrisé. Si certains freins législatifs doivent être levés pour permettre une extension de cette disposition à l'ensemble des associations sportives, le mécénat de compétences constitue un enjeu de mobilisation de compétences externes au profit du développement et de la structuration du club sans que ce dernier ne s'engage (directement) financièrement.

Cette approche est également une opportunité pour stimuler l'engagement (durable ou ponctuel) des actifs aux compétences multiples libérés par leur entreprise par le biais d'une disposition fiscale.

Au-delà de l'intérêt de diversifier les financements et du constat partagé entre les fédérations et les clubs de leur raréfaction, les instances fédérales nationales pointent également un écart d'analyse quant à la temporalité dans la prise en compte du sujet. En effet, certaines évoquent le fait que les clubs, pris par des problématiques légitimes et réelles de gestion du quotidien, ont une vision court-termiste de la question du financement là où les instances nationales

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

invitent leurs structures affiliées à se projeter dans une vision à moyen voire à long terme faisant du club de demain une association en mesure d'analyser les tendances et d'anticiper les changements sur les 10/15 prochaines années. Ce décalage entre la perception des clubs et celle des fédérations semble parfois poser quelques points d'incompréhension entre les différents échelons territoriaux, ces derniers déplorant le manque d'accompagnement de leur instance nationale pour trouver une solution immédiate à leurs difficultés financières.



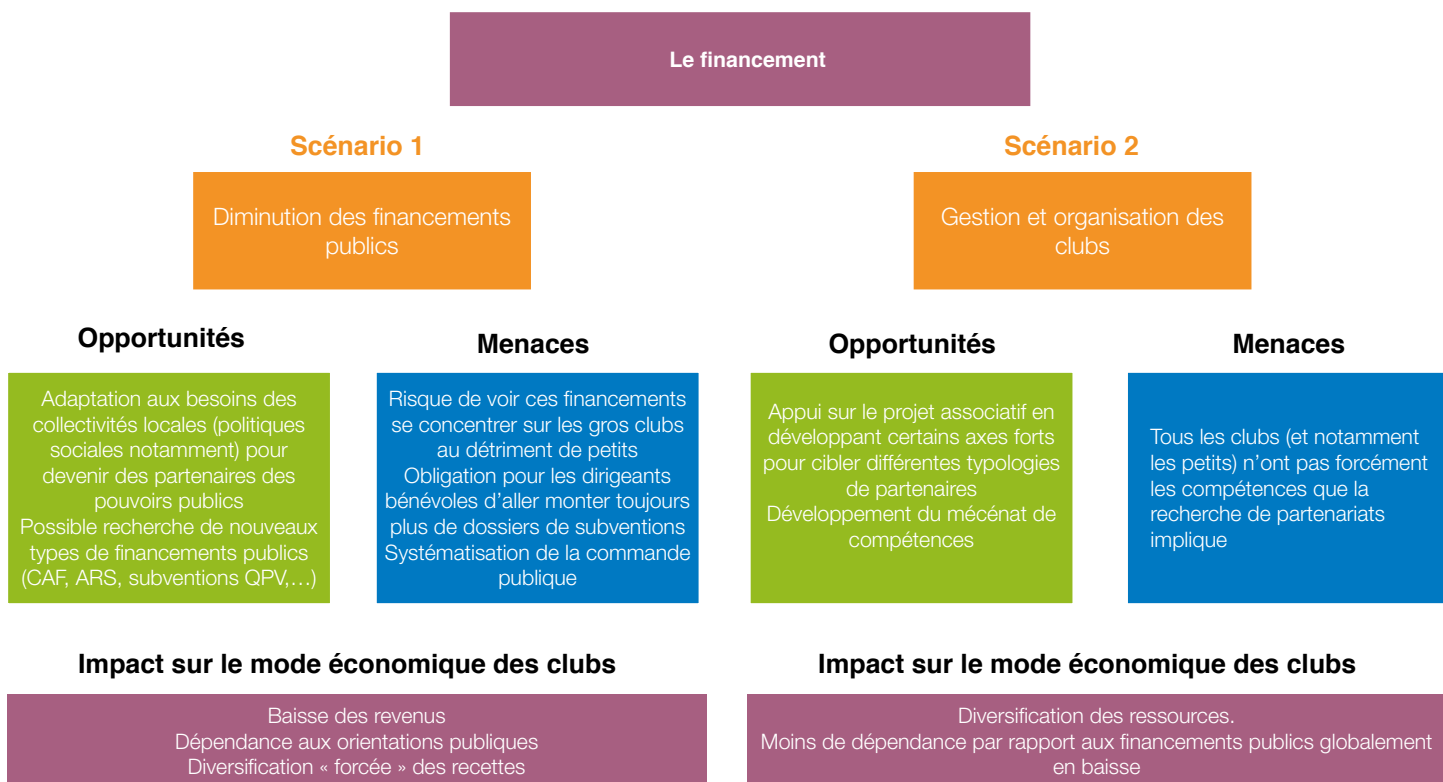
À RETENIR

« Les clubs sont dans une vision immédiate de « survie » et de financement tandis que les fédérations essaient d'avoir une vision plus globale des problèmes et solutions. Les clubs n'ont pas forcément les moyens (humains, financiers) de se développer et n'ont pas toujours les bons axes de développement (projet, plan d'actions, vision à long terme). Ils répondent souvent à des opportunités immédiates et des effets d'aubaines (emplois aidés, subventions régionales...) pas toujours en lien avec le projet fédéral et le projet de l'association. »

La capacité à analyser son environnement pour adapter ses recherches de financements et/ou construire des modèles économiques fédéraux partagés semble ainsi constituer un enjeu à saisir. Pour autant, si la question des financements est fondamentale, elle ne peut être considérée comme l'unique déterminant de la consolidation du modèle économique des associations sportives. La qualité de services fournie par les clubs conditionne également très largement leur capacité à capter de nouveaux pratiquants et à développer de nouvelles offres de pratiques.

Le capital humain constitue un élément fort de la production de valeur au sein des associations sportives. Nous le savons, le secteur associatif doit son dynamisme à un large investissement bénévole. Si le secteur sportif ne se différencie pas de ce constat général, force est de constater que l'offre de pratique et la gestion au quotidien d'une grande partie des associations sportives repose sur un capital humain bénévole dont l'engagement sans baisser en effectif se modifie tant dans la forme de l'investissement que dans la durée. Autres caractéristiques du secteur, la mobilisation encore relative (comparativement aux autres réseaux associatifs) d'une main d'œuvre salariée (12%) et le morcellement de l'emploi viennent mettre en évidence la nécessité de consolider ce capital essentiel pour le modèle économique des associations sportives et le déploiement d'une offre de pratique génératrice de ressources.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



b) Une compétence technique à soutenir et valoriser

Les fédérations sont depositaires, pour une grande majorité d'entre elles, de filières de formation techniques de qualité (brevets fédéraux, certifications d'Etat, certifications de branche – Certificat de qualification professionnelle). Cette richesse permet à des milliers de clubs de disposer d'encadrants formés, aptes à animer des séances pour des publics diversifiés et des niveaux de pratique allant de l'initiation au perfectionnement. Cette tradition formative constitue une force pour le mouvement sportif, faisant du club un lieu d'apprentissage aux compétences reconnues.

Face à la diversification des attentes en matière de pratiques et aux vertus avérées de l'exercice physique, les fédérations ont su s'adapter aux enjeux de développement de la pratique et particulièrement à l'encadrement de publics spécifiques. Comme le développement de concepts d'encadrement et de compétences spécifiques autour de l'encadrement des plus jeunes à l'instar des activités « Baby Gym », « Baby Volley », « Bébé Nageurs », « Baby Judo

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

» etc. il y a plus de 20 ans, les fédérations ont su appréhender le potentiel de nouveaux pratiquants à travers la thématique santé / bien-être en mettant massivement en place des formations spécifiques. Une grande partie de ces formations est aujourd'hui reconnue par la commission médicale du CNOSF et les ministères chargés des sports et de la santé permettant ainsi aux éducateurs formés de proposer à titre bénévole une offre sport santé adaptée. De plus, la création par la Branche Professionnelle du Sport d'un bloc de compétences transversal « sport sur prescription médicale » optionnel accessible à toute personne disposant d'un CQP dans le domaine du sport vient compléter cette disposition en permettant aux titulaires de ce bloc de faire porter la mention « sport sur prescription médicale » sur leur carte professionnelle et encadrer ainsi contre rémunération.

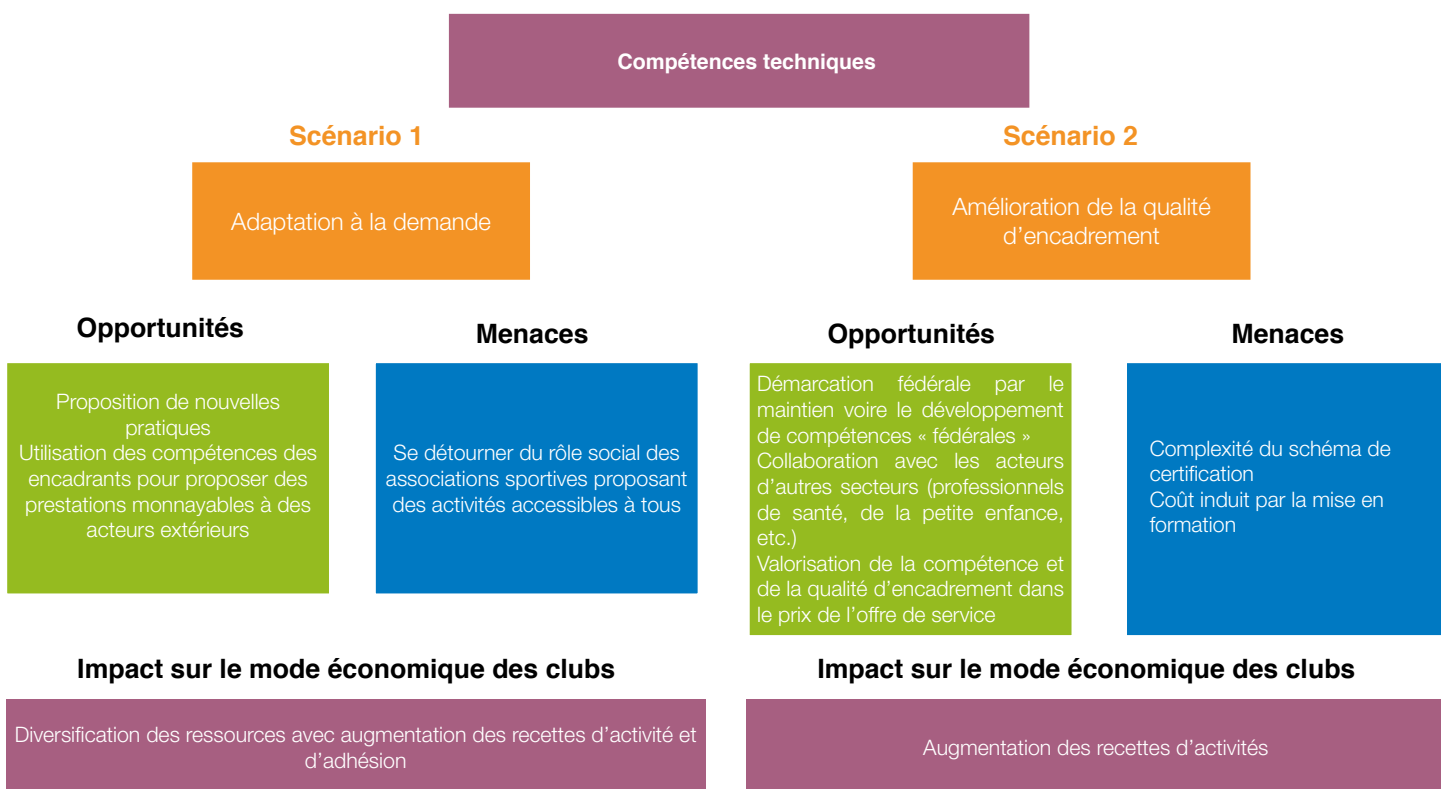
Au regard de l'analyse des questionnaires « clubs », il existe un réel potentiel de développement du sport santé (à peine plus d'un tiers des associations sportives répondants proposant une offre sport santé). Si une prise de conscience de l'enjeu de développement de secteur d'activité existe au sein d'un grand nombre de fédérations, certaines ont aujourd'hui besoin d'être d'accompagnées dans cette démarche porteuse. Pour les fédérations déjà engagées, les premiers effets de l'engagement des clubs dans cette démarche se matérialisent notamment par le taux de remplissage quasi-systématique des formations « sport santé » proposées par les fédérations. **L'enjeu désormais réside dans la nécessité pour les associations sportives d'ancrer leur offre de pratique au-delà des pratiquants sportifs captifs et de conquérir de nouvelles collaborations avec les acteurs et les établissements de santé.**

Par ailleurs, si les associations sportives disposent d'une offre de formation riche et de qualité comme base de construction de leur offre de pratique, il est nécessaire de garantir le maintien de cette qualité pour demeurer attractif et différenciant. Ainsi, la problématique du maintien de la qualité de l'encadrement pose légitimement la question de **la formation continue des éducateurs sportifs**. Il s'agit alors d'inciter les clubs à poursuivre leur effort d'acquisition de compétences de leurs éducateurs. L'idée d'une disposition proche de celles de certaines autres professions réglementées telles que les médecins et la formation médicale continue inscrite dans la loi⁶³ permettrait de garantir cette continuité formative. De plus, au-delà des mesures incitatives voire obligatoires sur certaines filières de formation, la diversification des formats (MOOC, webinaires, plateformes de formation à distance, petits déjeuners thématiques, etc.) et des modalités de formation (parcours modulaires, dispositifs certifiants, parcours optionnels, etc.) peuvent se révéler d'un apport à ne pas négliger.

63 LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, adaptée par la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Ainsi, la formation technique dispensée par les fédérations (notamment en formation continue) constitue un levier fort dans la capacité des clubs à se différencier. En effet, l'offre de pratique encadrée par des acteurs qualifiés est un gage d'attractivité et de développement pour les associations sportives.



c) Une structure associative à professionnaliser / des dirigeants à accompagner

La question de la **gestion du club au quotidien** demeure l'une des **préoccupations premières** des dirigeants et révèle en partie l'épuisement des bénévoles et la désaffection vis-à-vis de certaines fonctions.

« La plupart des clubs sont gérés de manière exclusivement bénévole. Ces dirigeants bénévoles concentrent leurs actions sur une gestion quotidienne et immédiate des problématiques de leur club et de leurs adhérents. »

Les fonctions dirigeantes et de gestion sont très directement visées. Le poids des responsabilités, le temps passé, la complexité de certaines tâches conduisent parfois les clubs à des situations critiques voire de rupture.

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

La force qu'est le bénévolat au sein des associations sportives peut alors s'avérer réduit à néant. Comme le souligne un représentant fédéral, « le bénévolat est à la fois une opportunité et une menace ». Une opportunité, car les bénévoles sont engagés et constituent une ressource « gratuite » essentielle à la vie du club. Une menace, lorsque l'épuisement ou le manque de compétences viennent limiter leur action et fragiliser la dynamique. La difficulté à maintenir en fonction les dirigeants ou à renouveler les bénévoles sur les fonctions dirigeantes constituent le socle de cette crise de l'engagement bénévole. Or, la stabilité voire la consolidation du modèle économique des clubs est très largement menacée sans cette ressource clé.

Les clubs doivent se structurer et se développer en s'adaptant à multiples contraintes et exigences qui s'imposent à eux. [La démarche de professionnalisation](#) est un des marqueurs de cette adaptation. Cette notion se définit par son caractère pluriel et est parfois complexe à appréhender pour les structures locales. Le CNOSF a défini ce concept autour de 3 axes :

- La [professionnalisation des activités](#) (structurer le projet de l'association sportive en lien avec les orientations fédérales et les réalités territoriales)⁶⁴ ;
- La [professionnalisation des acteurs](#) (accompagner le capital humain du club à disposer des compétences et de la technicité nécessaires pour conduire le projet) ;
- La [professionnalisation de la structure](#) (disposer des outils facilitant la gestion et le développement du club).

Il émerge ici [un véritable enjeu à soutenir la structuration des clubs et à accompagner le quotidien des dirigeants afin de garantir le maintien voire le développement de l'offre de pratique à travers une gestion optimisée des activités et de fidéliser ces forces vives associatives](#) si nécessaire à la stabilité économique des clubs (tant par la compétence « non rémunérée » qu'elles fournissent que par les effets de l'engagement sur le développement de certaines activités ou la conquête de nouveaux partenaires). La réponse à cet enjeu peut prendre diverses formes telles que l'outillage, la formation ou encore l'accompagnement.

[La mise à disposition d'outils peut constituer un premier point d'appui pour les dirigeants](#) dans la gestion quotidienne de l'association sportive. De nombreuses solutions (notamment digitales) se sont développées autour des problématiques de gestion et de développement associatifs (cf la digitalisation / transition numérique).

64 A noter : au-delà de l'intérêt de formaliser un projet associatif dans le cadre de recherche de financements, cet exercice permet de définir la direction donnée à l'action de l'association et d'impulser une dynamique collective.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

La **montée en compétences** complète nécessairement le panel d'appui aux dirigeants. En effet, la maîtrise de l'environnement, des méthodes de gestion administrative et financière, du suivi de projet, de l'interlocution avec les acteurs locaux et fédéraux sont autant de compétences nécessaires à la consolidation et au développement des associations sportives et par voie de conséquence de leur modèle économique. **Le manque de temps constitue néanmoins un frein à la formation des dirigeants à ne pas négliger.** Des modalités souples et adaptables nécessitent d'être proposées afin de faciliter la montée en compétences de ces acteurs.

Nous noterons en complément, et comme nous l'avons précédemment souligné (cf les partenariats privés), que **le mécénat de compétences peut constituer une contribution non négligeable** pour l'association sportive et sa structuration. **L'apport d'expertises externes est en effet une piste de mobilisation d'actifs au profit des associations qu'il convient soutenir et renforcer.** Cette démarche permet également d'ouvrir d'une part le collectif associatif à de nouvelles approches de développement et de structuration des projets, d'autre part à mettre en place les bases d'un transfert de savoir-faire (forme détournée de formation sur le « poste de travail ») au profit des bénévoles voire des collaborateurs salariés.

Par ailleurs, la FF Handball insiste sur la plus-value de maîtriser sa propre filière de formation. Grâce à la maîtrise des contenus, à la possibilité de délivrer des certifications et à une maîtrise en interne de toute la formation technique pour les arbitres et les dirigeants, la fédération est plus à même d'accompagner les dirigeants de clubs.

Troisième illustration de l'enjeu de structuration et d'accompagnement, l'accompagnement des associations sportives et de leurs acteurs par les fédérations peut se déployer de diverses manières tels que **la veille informative et sa diffusion, le partage d'expériences à travers l'animation de réseau ou encore l'appui individualisé mobilisant des services d'expertise dédiés.**

Le principe de création d'un centre de ressources fédéral semble être l'orientation privilégiée par bon nombre de fédérations.

C'est sur cette logique que s'est construit le service aux membres développé par la FF Clubs Omnisports : « La Fédération dispose d'une véritable tradition d'accompagnement à trois niveaux :

- La sensibilisation à travers les publications, les rencontres sur les territoires, sur les journées d'études (avec des chercheurs, d'autres acteurs du mouvement sportif – fédérations/ clubs),
- Le conseil du service juridique tant sur des sujets sportifs qu'associatifs



03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

- (réalisation d'audits, étude de développement, analyse organisationnelle),
- La mobilisation d'un réseau de structures professionnelles que la FF Clubs Omnisports peut solliciter sur demande soit pour un accompagnement individualisé en direction des clubs, soit une mise en relation. »



C'est aussi le choix fait à la FF Tennis de table, qui a constitué un centre de ressources mettant à disposition des études, des fiches pratiques et juridiques pour accompagner les clubs. En complément, des formations d'accompagnateurs identifiés dans ses structures déconcentrées ont été mises en place permettant de proposer par la suite un accompagnement sur le terrain pour les clubs volontaires.



À RETENIR

Le recours à l'emploi comme levier de structuration et d'appui des dirigeants ?

Il convient de noter que la capacité de l'association sportive à s'engager dans des démarches structurées fait également intervenir la notion de taille critique de cette dernière. En effet, les facteurs temps ET compétences étant le fer de lance du développement et a fortiori du développement économique, il est attendu des associations qu'elles puissent mobiliser ces deux paramètres. Il est noté par la FF Clubs Omnisports que plus la structure atteint une taille suffisante (par le nombre d'adhérents et de ressources), plus elle peut mobiliser des salariés recrutés sur des compétences ciblées pour assurer les missions de gestion et de développement de la structure. Le recours à l'emploi permet de suppléer les dirigeants dans leurs tâches administratives ou d'expertises techniques ciblées. Dès lors, l'accompagnement à la fonction employeur ne doit pas être négligé.

Enfin, le soutien aux dirigeants dans cette logique de consolidation et / ou de structuration de l'activité associative sportive, invite une nouvelle fois à questionner [la valorisation et la reconnaissance de l'engagement bénévole](#). Si des dispositions législatives existent, une réflexion plus poussée sur le statut du dirigeant et sa transcription dans le parcours professionnel de ce dernier mérite d'être posée. On assiste aujourd'hui à un vieillissement des dirigeants, majoritairement retraités. Si la rémunération systématique n'est pas possible, voire pour certains, pas souhaitable, une réflexion sur les possibilités de libérer du temps dans la vie professionnelle des dirigeants peut être intéressante, à l'image de ce qui est fait pour certains postes d'élus municipaux. [Cette évolution du statut du bénévole paraît indispensable pour attirer des jeunes vers les fonctions dirigeantes et assurer une transition générationnelle de ces postes.](#)

Nous noterons que la recherche de partage intergénérationnel au sein des fonctions dirigeantes pourra également être envisagée par les leviers technologiques dont les jeunes générations sont plus familières et donc potentiellement plus enclines à utiliser dans leur quotidien de dirigeants.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Professionalisation et accompagnement

Scénario 1

Accompagnement les dirigeants bénévoles

Scénario 2

Gestion et organisation des clubs

Opportunités

Mise à disposition d'outils facilitant le quotidien des bénévoles
Offre de formations à destination des dirigeants
Mise en place de réseaux locaux pour permettre un échange de bonnes pratiques
Optimisation/ rationalisation du temps des dirigeants

Menaces

Le manque de temps des bénévoles rend difficile leur participation à un grand nombre de formations

Opportunités

Diffusion du mécénat de compétences
Recours à l'emploi sur des postes pour lesquels des compétences particulières sont requises
Mise à disposition des clubs des ressources fédérales pour les accompagner (juridique, administratif, comptabilité...)

Menaces

Impossible pour beaucoup de petits clubs de devenir employeurs seuls : besoin de se rassembler à plusieurs ce qui implique souvent un accompagnement, notamment juridique

Impact sur le mode économique des clubs

Avec plus de temps les dirigeants peuvent se concentrer sur la recherche de nouvelles sources de financement
Attraction de nouveaux dirigeants

Impact sur le mode économique des clubs

Diminution des charges de personnel par la mutualisation de certains postes de compétences
Attraction de nouveaux bénévoles

d) Une offre de pratique à commercialiser

Dans la continuité de l'enjeu de professionnalisation des associations sportives en vue d'optimiser leur développement économique, la question de l'offre de pratique et de sa visibilité semble incontournable à traiter. En effet, nombre de représentants fédéraux déplorent la méconnaissance des publics de l'offre pourtant de qualité proposée par leurs structures locales. Comme le souligne la FF Canoë-Kayak, « à offre égale, le club ne sait pas vendre son produit comme le fait la structure commerciale ». L'enjeu pour les associations sportives réside ici dans leur capacité à « marketer » leur offre et à la rendre visible auprès des différentes cibles de pratiquants comme auprès des professionnels du loisir, du tourisme et plus généralement du monde économique.

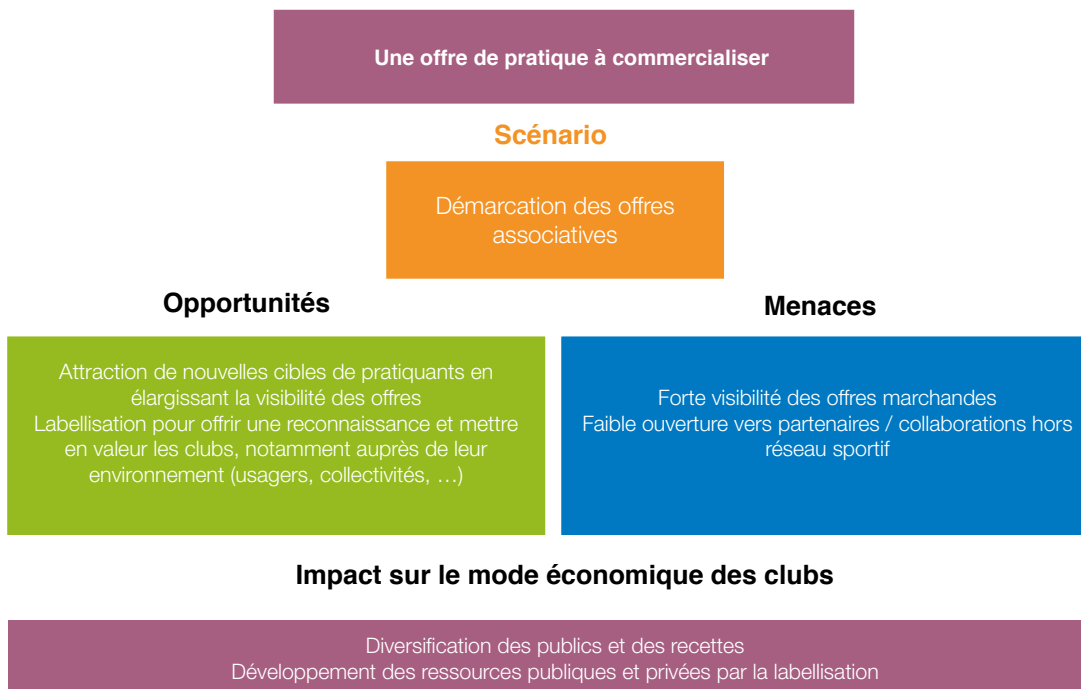
Sans les engager dans le champ concurrentiel, il appartient néanmoins aux associations d'exploiter les multiples outils à leur disposition pour faire la promotion de leur produit « associatif » en se démarquant des structures marchandes.

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

« Les associations sont aussi capables de faire ce que font les structures commerciales, elles ont même des atouts en plus, il faut savoir le dire ! »

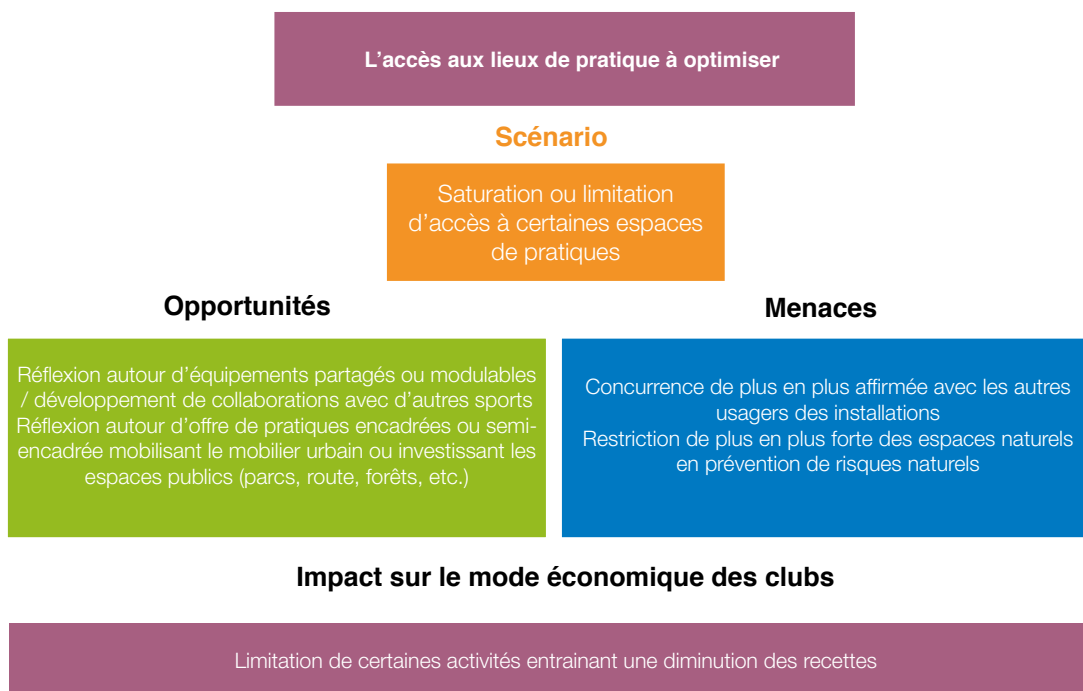
La logique de labellisation des offres de pratique est une piste de démarcation intéressante. Nombreuses sont les fédérations qui délivrent des labels pour leurs clubs en fonction des activités proposées, du niveau de pratique ou encore des populations accueillies. L'enjeu réside dans cette capacité à mettre en lumière la plus-value de cet « outil qualité » comme le souligne la FF Handball: « La valorisation est importante. Aujourd'hui, notre labellisation est centrée sur l'école de hand. Nous décernons des labels. Il faut que le club puisse mieux s'afficher par rapport à son environnement : service rendu à l'utilisateur, menu avec un niveau de qualité relié. Cette démarche permet de justifier des tarifs plus élevés qui pourraient être appliqués ».



e) L'accès aux lieux de pratique à optimiser

Face aux problématiques de saturation de certaines installations (piscines, gymnases) et aux contraintes climatiques ou plus largement environnementales (problématique d'accès à l'eau, aux falaises ou encore aux sentiers de randonnée), les associations sont parfois dans l'obligation de réduire leur activité voire de l'arrêter faute de « terrains de jeu » à leur disposition.

Ici se dessine l'enjeu de réinventer les lieux de pratiques en envisageant les opportunités de création de surfaces partagées ou modulables (enjeu de rationalisation de l'utilisation de l'installation et rentabilité économique pour les financeurs) ou en réfléchissant à une pratique déportée ou « hors les murs ». A l'image de l'offre de pratique « running » proposée par certains clubs d'athlétisme, la perspective de faire sortir l'association et ses compétences d'encadrement en dehors de son espace de pratique traditionnelle pour investir l'espace public peut ainsi attirer des pratiquants non-captifs (ou pratiquants autonomes).



03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

L'identification des tendances lourdes ainsi que les enjeux propres au secteur nous permettent de mieux appréhender les perspectives de consolidation voire de développement des modèles économiques des associations sportives. Les leviers ainsi identifiés ne constituent nullement des recommandations applicables à tous mais s'inscrivent davantage comme des pistes de réflexion à mûrir en fonction du niveau de structuration des clubs et de leurs objectifs de développement.

9. LES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DES CLUBS

A l'appui de ces tendances lourdes sociétales comme sectorielles, différents leviers de développement peuvent être activés :

CAPTER DE NOUVEAUX MARCHÉS	
Diversifier les publics	<ul style="list-style-type: none"> • Les sédentaires • Les personnes atteintes de pathologies • Les séniors et le potentiel de la silver economy • Les personnes en situation de handicap
Diversifier les modalités d'offre de pratique (flexibilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Le sport entreprise • Une offre de pratique pour les « parents accompagnateurs » • Une offre de pratique sportif « loisir » moins engageante • Une offre mutualisée pour répondre aux publics zappeurs
Se positionner sur des segments complémentaires à l'offre de pratique	
LA DIGITALISATION / TRANSITION NUMERIQUE	
Au service de l'organisation : une réponse à la problématique de gestion du temps des bénévoles, à la complexité de la charge administrative et à la montée en compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des inscriptions et des cotisations <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des clubs • Financements • Montée en compétences • Soutien de l'engagement bénévole et reconnaissance de leur travail
Au service des pratiquants	<ul style="list-style-type: none"> • Lever les freins à la pratique • Faciliter la communication interne • Faciliter la communication externe <ul style="list-style-type: none"> • Gamifier la pratique

9.1. Capter de nouveaux marchés

a) Diversifier les publics

- **Les sédentaires**



À NOTER

Les chiffres de l'OMS

Plus de 3,2 millions de décès seraient imputables à la sédentarité dans le monde. En 2008, 31% des adultes âgés de plus de 15 ans avaient une pratique physique insuffisante⁶⁵, un chiffre qui monte à 80% chez les adolescents selon les dernières études.

De plus en plus, le sport est désormais perçu par les Français comme étant **bénéfique pour la santé**. Le « bien-être & santé » apparaît pour 1 actif sur 4 comme déterminant dans la pratique. Il est le premier déterminant, devant la détente, le plaisir et l'amusement.⁶⁶ Cette motivation est encore plus marquante chez les actifs qui, sédentaires actuellement, envisagent de s'adonner à une activité physique une fois retraités. En effet, pour eux la première justification de la pratique sportive est le bien-être qu'elle procure ou son apport sur les conditions de santé. **Un nombre non négligeable de fédérations a ainsi développé des concepts combinant leur pratique sportive et le fitness** à l'instar du HandiFit de la FF Handball, PagaieFit de la FF Canoë-Kayak et sports de pagaies, etc. D'autres ont développé des programmes de prévention spécifique, à l'image de la FF Haltérophilie qui a développé un programme pour apprendre aux enfants les bons gestes pour soulever et porter leur cartable et ainsi éviter des problèmes de dos.

Le cas du HandFit comme outil de lutte contre la sédentarité des personnes éloignées de la pratique

La Fédération Française de Handball a par exemple fait le choix de développer le HandFit, une pratique sport-santé avec pour objectif de capter des publics qui ne souhaitent pas de pratique compétitive mais aussi des publics non-captés traditionnellement dans les clubs en allant dans les entreprises ou en visant des publics en difficulté sociale (chômeurs, centres pénitentiaires, QPV...). Les possibilités de développement économique dans ce domaine sont nombreuses.



⁶⁵ La sédentarité : un problème de santé publique mondial, Organisation Mondiale de la Santé, Stratégie Mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé. A consulter [ici](#)

⁶⁶ Crouette P., Y., Müller J., 2018, Baromètre national des pratiques sportives 2018, Baromètre réalisé par le CREDOC sous la direction de Hoibian S. pour l'INJEP et le ministère des sports, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.



Le Ski Forme : une pratique du ski accessible à tous et aux atouts multiples

Anticipant l'évolution dans les déterminants de la pratique, la FF Ski a, dès 2014, mis en place un comité Sport santé pour répondre aux demandes des pratiquants.

Des actions de préventions ont donc été mises en place avec plusieurs objectifs : développer le bien-être, détecter des maladies ou encore limiter les conséquences de certaines pathologies sur la santé. Grâce aux multiples disciplines qu'elle propose, la FF Ski a pu proposer des actions ciblées : le ski de fond permet par exemple de développer les capacités cardiorespiratoires, le ski alpin l'endurance de force, le biathlon la gestion des émotions, etc ... L'intensité est adaptée aux capacités et aux motivations. Les participants **commencent par une batterie de tests pour évaluer leurs capacités physiques. Ils sont ensuite accompagnés dans une pratique adaptée par des coaches ayant reçu une formation diplômante reconnue. En 2020, près de 70 clubs pourront proposer une activité Ski Forme, qui permet à certains clubs de doubler leur nombre de licenciés.**

• Les personnes atteintes de pathologies

Outre l'aspect préventif, l'activité physique a prouvé ses bénéfices dans le cas de la rémission de certaines pathologies⁶⁷. Ainsi, ces dernières années, le sport-santé est devenu un outil valorisé par les pouvoirs publics et par le monde médical.

La pratique physique permettrait de **diminuer fortement les risques de rechute de certains cancers⁶⁸ et de repousser la perte d'autonomie des séniors⁶⁹.**

L'observation de cohortes a permis de prouver les effets bénéfiques de l'activité physique, en particulier chez les patients atteints de cancers du sein, du côlon et de la prostate. Pendant le traitement, l'activité physique permet de réduire la fatigue, d'améliorer la qualité de vie et de diminuer les effets secondaires du traitement. En rémission, elle diminue le risque de récurrence de 50% si elle est maintenue et facilite le retour à la vie sociale. Mais les bénéfices sont aussi psychologiques : l'activité physique permet de se réapproprier son corps, de reprendre confiance en soi et de lutter contre l'isolement qui accompagne souvent la maladie.

67 Activité physique – Prévention et traitement des maladies chroniques, INSERM, Éditions EDP Sciences, 2019

68 Bénéfices de l'activité physique pendant et après cancer. Des connaissances scientifiques aux repères pratiques, Collection Etats des lieux et des connaissances, INCa, mars 2017.

69 Activité physique et prévention des chutes chez les personnes âgées, INSERM, Editions INSERM, janvier 2015

Aujourd'hui, [un certain nombre de fédérations se sont déjà saisies du sujet](#). La FF Canoë-Kayak a ainsi lancé le programme Dragon Ladies à destination de femmes atteintes de cancer du sein ou en rémission. C'est aussi le cas avec Avirose de la FF Aviron ou de la FF Escrime. La gestuelle de ces sports joue un rôle, prouvé scientifiquement, pour retrouver la mobilité du bras, de l'épaule, pour se remuscler. Dans certains cas, ce sont aussi des initiatives plus locales comme l'opération Flocon Rose dans la région de Grenoble, qui propose du ski alpin aux femmes atteintes de cancer du sein. Sans pouvoir toutes les citer, d'autres fédérations ont lancé des programmes en lien avec le sport-santé. Conscient du rôle essentiel que joue l'activité physique pour la santé, le législateur s'est saisi du sujet, notamment à travers la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé, [en permettant aux médecins traitants de prescrire sur ordonnance des activités physiques adaptées aux patients atteints d'Affection de Longue Durée \(ALD\)](#). Si le remboursement n'est pas obligatoire, certaines assurances et mutuelles proposent de prendre en charge financièrement des séances et, localement, les collectivités, ainsi que les Agences Régionales de Santé, financent un certain nombre de dispositifs de sport sur ordonnance.

Le Ministère des Sports et celui des Solidarités et de la Santé ont aussi mis en œuvre [la Stratégie Nationale Sport Santé 2019-2024](#), qui développe 4 axes :

- La promotion de la santé et du bien-être par l'activité physique et sportive
- Le développement et le recours à l'activité physique adaptée à visée thérapeutique
- La protection de la santé des sportifs et le renforcement de la sécurité des pratiquants
- Le renforcement et la diffusion des connaissances

Dans le cadre de cette stratégie, les deux ministères ont lancé un appel à projets qui a permis la [labellisation des premières Maisons Sport santé dédiées à l'accompagnement par l'activité physique pour le bien-être et la santé](#). Elles sont 138 à avoir été labellisées en janvier 2020 et devraient être 500 d'ici 2022.



La Maison Sport Santé Société de l'UFOLEP

Partant du constat que certaines réalités sociales et territoriales rendent difficile voire impossible l'accès à une pratique sportive de proximité, l'UFOLEP a mis en place les « Maisons Sport Santé Société », portées par ses organes déconcentrés ou ses associations labellisées. L'objectif est de permettre un accès à une offre sport santé pour les territoires ruraux et urbains en QPV, tout en prenant en compte les problématiques sanitaires et sociales que peuvent rencontrer les publics accueillis, souvent éloignés de la pratique sportive. Cette initiative est également l'occasion de fédérer un réseau d'acteurs socio-sport-santé grâce à la présence de professionnels de l'activité physique adaptée et du milieu sanitaire, social et médical.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Face à l'enjeu de santé publique voire d'intérêt général, les clubs peuvent saisir l'opportunité d'investir le domaine sport santé et ainsi envisager la perspective de financements (croisés) émanant des pouvoirs publics (Etat, Assurance Maladie, certaines collectivités) ou encore des acteurs privés via certaines mutuelles.

• Les seniors et le potentiel de la silver economy

Comme évoqué précédemment, le vieillissement de la population est une tendance lourde dans nos sociétés. Les plus de 65 ans représentent 20,5% de la population française au 1er janvier 2020 d'après l'INSEE⁷⁰. C'est donc nécessairement un public auquel il faut s'adresser et proposer des offres de pratique adaptées.

Les progrès de la médecine permettent de vivre plus longtemps, mais surtout de vivre en meilleure santé. De plus en plus de seniors vont donc être en capacité de pratiquer des activités physiques.

L'activité physique est aussi reconnue comme un moyen de [repousser la dépendance des seniors et de maintenir les facultés mentales](#).⁷¹ La FF Judo, Jujitsu, Kendo et Disciplines Associées a créé le programme « Savoir chuter » qui peut, par exemple, être utilisé pour apprendre aux personnes âgées à tomber en limitant les risques de blessures. Le lien à faire avec le sport-santé est intéressant, à la fois sur la question du sport sur ordonnance, mais aussi plus largement, pour proposer des activités physiques adaptées à l'âge et à la condition physique des participants.

Un autre aspect intéressant concerne l'économie liée à la pratique grandissante des seniors. Une étude de la Direction générale des entreprises⁷² recommandait d'ailleurs de s'intéresser à cette pratique. Les seniors ont plus de temps pour faire du sport et sont surtout en capacité de se déplacer et de pratiquer sur des créneaux plus larges que les autres publics accueillis (en journée en semaine notamment). Cela demande donc une coordination avec l'accueil de publics scolaires, mais peut-être une opportunité à étudier.

Ainsi, dans certaines régions, des clubs de la FF Handball ont créé des partenariats avec des EHPAD. C'est le cas en région PACA et en AURA. Certains ont aussi pu devenir partenaires de Maisons sport-santé ou s'engager avec les MARPA (Maisons d'Accueil Rurale destinées aux Personnes Âgées).

70 Les Tableaux de l'Economie Française - édition 2020, INSEE Références, février 2020

71 Albinet, C., Fezzani, K. & Thon, B. (2008). Vieillesse, activité physique et cognition. *Movement & Sport Sciences*, 63(1), 9-36.

72 Prospective – Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international, DGE et Pipame, 2016, à consulter [ici](#).

Aujourd'hui, ce sont des acteurs que ne connaît pas la fédération et qui ne la connaissent pas. Les liens sont donc encore à créer, à développer plus largement, en se basant sur les expériences qui fonctionnent aujourd'hui. Il est important de ne pas seulement rester entre acteurs d'un même sport et acteurs du sport en général.

• Les personnes en situation de handicap

La pratique sportive des personnes en situation de handicap est un enjeu majeur. La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées avait pour objectif d'assurer l'accès à une vie sociale et citoyenne complète, et notamment la possibilité d'accès aux loisirs et aux sports. Le code du sport indique aussi dans son article L100-1 que « la promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous, notamment pour les personnes handicapées, sont d'intérêt général ».



À NOTER

L'enquête de la Fondation FDJ⁷³ (2016)

70% des personnes en situation de handicap se disent intéressées par le sport et 1 sur 2 le pratique au moins une fois par semaine. En revanche, ils sont 56% à déclarer avoir été limités dans leur pratique physique du fait de leur handicap et 49% à avoir été contraints d'arrêter pour cette même raison. Offre limitée, infrastructures inadaptées, encadrants non-formés, les explications sont multiples. **La question de l'accès à une pratique sportive variée et adaptée pour les personnes en situation de handicap constitue un axe de travail fondamental.**

De nombreux financements existent pour favoriser les pratiques handisports, de la part du Ministère mais aussi de l'Agence nationale du Sport qui en fait un de ses publics cibles. Des outils sont aussi à disposition des fédérations et des clubs tels que le *Référentiel national pour un développement maîtrisé et durable des pratiques sportives pour les personnes en situation de handicap*⁷⁴. De plus, les Jeux Paralympiques qui auront lieu à Paris en 2024 sont un véritable levier à utiliser pour favoriser la pratique des personnes en situation de handicap **en améliorant l'accessibilité mais aussi la communication autour des différentes pratiques proposées**. A travers son programme « La Relève », qui vise à détecter les hauts potentiels pour les Jeux de Paris, le Comité Paralympique et Sportif Français participe aussi à faire connaître les pratiques adaptées, en allant au plus proche des pratiquants.

⁷³ [Sport et handicap](#) – FDJ, TNS Sofres, avril 2015.

⁷⁴ [Référentiel national](#) pour un développement maîtrisé et durable des pratiques sportives pour les personnes en situation de handicap, dir. CPSF, octobre 2013.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Pour les clubs désireux d'élargir leur offre de pratique et par voie de conséquence de diversifier leurs adhérents/licenciés, les personnes en situation de handicap constituent un public non négligeable. A l'appui d'associations spécialisées implantées sur le territoire, l'accueil sur des séances valides voire le développement de séances dédiées peuvent se révéler porteurs pour le club, non seulement **du point de vue de la consolidation économique mais également du point de vue de l'ouverture du club à de nouvelles préoccupations, renforçant ainsi l'intérêt général** porté par celui-ci. Il convient de noter qu'outre l'accessibilité des installations sportives, la qualité de l'offre de pratique repose nécessairement sur l'accès à des formations spécifiques pour les encadrants et l'utilisation de matériels adaptés. L'existence de labels « sport et handicap » sur certains territoires permet non seulement de mettre en valeur la qualité de l'offre mais permet aussi au club de disposer d'une visibilité accrue.

Le monde scolaire : un public passerelle vers les clubs

L'offre de pratiques auprès des scolaires et des centres de loisirs est un levier indirect du développement d'activités : mener des cycles d'initiation ou de découverte en milieu scolaire ou sur le temps périscolaire n'est pas systématiquement une source de revenus supplémentaires à court terme pour le club. Faiblement rémunératrices, ces interventions peuvent néanmoins être considérées comme un investissement ou un outil de promotion de l'offre de pratique en club en sensibilisant une population potentiellement prescriptrice auprès de leurs parents d'une pratique sportive fédérée ultérieure.

Le ministère de l'Education nationale et le Mouvement sportif sont engagés depuis plus de dix ans dans un partenariat visant à favoriser la pratique sportive des élèves à travers la mise en place de cycle de découverte de la (des) discipline (s), l'élaboration de ressources pédagogiques ou encore la formation des enseignants. A cet effet, des conventions cadres **avec 31 fédérations sportives** ont été signées et peuvent se décliner au niveau local afin de favoriser le rapprochement entre les établissements scolaires et le monde sportif. Outre le Ministère, elles associent également les fédérations nationales de sport scolaire.



QUEL ACCOMPAGNEMENT FÉDÉRAL DES CLUBS ?

- Mise à disposition des clubs de concepts dédiés aux publics cibles (concept général de la pratique, formation spécifique, kit matériel, séances types)
- Diffusion d'éléments de communication autour des bienfaits de la pratique sportive sur la santé
- Réflexion autour de l'utilisation (lorsque la pratique le permet) d'espaces hors les murs (détournement du mobilier urbain, etc.)

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

- Appui à l'intégration de l'offre de pratique des clubs au sein des Maisons Sport Santé
- Appui à la mise en place de collaborations locales avec les professionnels de santé et établissements spécialisés
- Appui des clubs dans leurs démarches d'accessibilité des installations sportives

L'accompagnement fédéral s'entend comme pouvant être porté par la fédération et ses structures déconcentrées.

b) Diversifier les modalités d'offre de pratique (flexibilité)

« Aujourd'hui, la faiblesse des clubs est que les offres ne sont pas toujours adaptées aux besoins des pratiquants ; elles ne sont pas très modulables. Si le pratiquant souhaite faire de la compétition tous les weekends, parfait ! Si non, pour une offre à la carte, c'est plus compliqué de s'y retrouver. »

Pour répondre à l'évolution des modes de consommation et permettre aux associations sportives de s'adapter aux nouvelles tendances, la réflexion autour de modalités de pratiques plus souples et flexibles peut constituer un levier de développement opportun. En effet, la demande sociétale de disposer d'une offre de pratique de loisir, plus prégnante ces dix dernières années, doit pouvoir s'exprimer dans toutes ses dimensions au sein des clubs.

• Le sport en entreprise

Une dynamique « sport en entreprise » est engagée à l'instar de l'action de la FF Sport d'Entreprise qui développe la pratique physique ou sportive régulière dans le cadre de l'entreprise au bénéfice de la santé et du bien-être des salariés et de la performance des entreprises et d'une trentaine d'autres fédérations.

Néanmoins, encore peu de clubs parviennent à proposer des activités sportives en milieu professionnel. Si des initiatives existent localement (comme certains clubs FF Montagne et Escalade ayant développé des produits clé en main à destination des entreprises), les associations sont souvent démunies pour déployer une telle offre. Il s'agit pour elles de mieux appréhender le tissu économique local pour mesurer l'opportunité du développement d'une telle approche et d'envisager pour le club le développement d'activités « hors les murs ».

Afin de développer ces initiatives, certains freins exogènes nécessitent encore d'être levés tels que la question de l'accident sur le temps de travail ou encore l'accès aux installations sportives et sanitaires. Pour autant, l'Etat, dans la continuité des engagements pris dans son plan Héritage pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, a amorcé la levée de certains points avec la circulaire du 12 décembre 2019 selon laquelle l'activité physique offerte

aux salariés par l'employeur ne peut plus être considérée comme un avantage en nature⁷⁵.

Enfin, en parallèle de ces démarches, un travail de conviction auprès de certains dirigeants d'entreprise reste à mener. En effet, malgré de nombreuses études présentant les bénéfices du sport en entreprise (+6 à 9% de productivité par salarié, entre 5 et 7% d'économie sur les dépenses de santé annuelles du salarié)⁷⁶, force est de constater que des résistances demeurent chez certains employeurs avec la peur que la pratique sportive empiète sur le temps de travail et sur la productivité des salariés.

• **Une offre de pratique pour les « parents accompagnateurs » :**

Un constat a été fait par de nombreuses fédérations : les parents, et notamment dans les territoires ruraux où la pratique est souvent éloignée des lieux d'habitation, accompagnent leurs enfants sur les lieux de pratique et sont contraints d'attendre durant la séance. Or, il semblerait que cela soit **l'une des raisons qui conduit certains enfants à abandonner la pratique en club**. La proposition d'une offre de pratique à destination des « accompagnateurs » peut constituer une piste de consolidation des effectifs jeunes et d'augmentation des effectifs de pratiquants adultes.

Plusieurs fédérations se sont saisies du sujet. La FF Tennis souhaite engager plus fortement les parents, et ce à travers une « Ecole de Tennis » des parents. Le principe : proposer des cours de tennis aux parents pendant ceux de leurs enfants, adaptés aux différents niveaux. Cette démarche vise à acculturer les parents au tennis et à garder parents et enfants dans le monde fédéral.

La pratique parents / enfants comme outil de lien intergénérationnel

La FF Handball a aussi pris en compte cette question dans le cadre du développement du Baby hand, une pratique relativement nouvelle et en explosion. Le principe de cette pratique, co-construite avec des acteurs sociaux et notamment les REAAP (Réseaux d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents), est de faire pratiquer ensemble parents et enfants, avec la volonté de renforcer le lien. Cette pratique s'accompagne aussi d'une vraie réflexion autour de la parentalité et permet d'aborder des thématiques telles que l'hygiène alimentaire, dentaire ou la prévention des risques ménagers. Cette pratique permet aux clubs de diversifier leurs sources de financement (notamment grâce à un engagement financier de CAF et de centres sociaux), de dégager une marge financière plus importante que sur des produits licence classique (avec des paiements à la séance ou au trimestre par exemple) mais aussi d'impliquer plus fortement les parents dans le club.

75 Ministère des solidarités et de la santé, Ministère de l'action et des comptes publics, [Circulaire ayant pour objet d'accorder aux employeurs le droit de mettre à disposition de leurs salariés des espaces ou équipements visant à favoriser la pratique sportive en entreprise](#), 12 décembre 2019.

76 Etude sur l'impact économique de la pratique du sport en entreprise, portée par le MEDEF et le CNOF, avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE, Goodwill Management, 2015.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Cette nouvelle offre de pratiques présente un enjeu économique fort permettant de fidéliser les jeunes pratiquants et d'en accueillir de nouveaux (les accompagnateurs).



À NOTER

Une offre de pratiques sportives « loisir » moins engageante

D'après l'Eurobaromètre Sport et Activité physique de la Commission européenne de mars 2018⁷⁷, le manque de temps est très largement la première barrière à la pratique sportive des adultes : il est, pour 40% des français, la raison pour laquelle ils ne pratiquent pas plus régulièrement. Mais surtout, 75% des français pratiquent une activité sportive en dehors de tout cadre : 40% dans des parcs ou en extérieur, 20% chez eux et 15% sur le trajet du travail. Ils sont seulement 18% à pratiquer dans un club sportif.

Les contraintes des actifs sont importantes, en termes d'horaires, de localisation. Il n'est pas toujours possible pour eux de s'astreindre à des horaires fixes d'entraînement par exemple. En effet, de plus en plus de pratiquants recherchent une offre plus adaptée à leurs besoins : une pratique de loisir flexible et adaptable, sans engagement compétitif.

Or, le sport fédéral reste aujourd'hui encore très largement organisé autour de la pratique compétitive. L'ouverture vers une offre de pratiques « loisir » élargie semble pouvoir constituer une piste de consolidation des activités et d'attractivité. La question d'une tarification différenciée (au créneau consommé par exemple) peut également être explorée. Certains clubs ont ainsi fait le choix de développer des modèles pour s'adapter à ces nouvelles pratiques plus flexibles : des clubs de golf proposent par exemple un nouveau type de tarification lié au temps de jeu.

Par ailleurs, la flexibilité de l'offre de pratique peut également passer par la possibilité offerte à certaines associations de gérer, par délégation de la collectivité propriétaire de l'équipement ou en régie directe, la réservation de créneaux de pratique libre. La faisabilité d'une telle approche est fonction de plusieurs paramètres : capacité de la structure à assurer la gestion administrative voire commerciale de cette offre (critère de structuration), capacité à lever la question assurantielle (la prise de licence comme solution ?), la compatibilité de la pratique avec un tel dispositif (pratique non ou semi-encadrée) mais aussi la disponibilité des installations.

• Une offre mutualisée pour répondre aux publics zappeurs

Plusieurs fédérations ont mentionné le besoin de s'adapter à un public qu'elles définissent comme de plus en plus « zappeur » : les pratiquants aujourd'hui ne sont pas attachés à un sport, un club. Ils souhaitent pouvoir pratiquer plusieurs sports sur une saison, passer de l'un à l'autre selon leur envie.

A l'appui de ce constat, la coopération interfédérale est de plus en plus envisagée.

Certaines fédérations réfléchissent ainsi à l'opportunité de coopérer pour proposer des offres croisées et rendre la licence d'une fédération valable dans d'autres fédérations, sous certaines conditions. Néanmoins, cette mutualisation pose plus largement la question épineuse des modalités de décompte des licences encore non résolue à ce jour.

La logique de mutualisation de l'offre entre fédérations et ses répercussions en termes de licences reste un sujet sensible. Les bons résultats sportifs de certaines fédérations permettent de les mettre en lumière et d'attirer de nouveaux pratiquants. Cette analyse très conjoncturelle de l'attractivité des fédérations semble devoir être compensée par une projection à plus long terme qui intégrerait la logique de continuité de la pratique en plaçant le parcours du pratiquant au cœur de la réflexion. Cette démarche peut notamment se nourrir des travaux engagés par le CNOSF sur la licence passerelle.

Proposer de nouvelles pratiques dans les clubs

Une autre solution pour répondre aux besoins des publics zappeurs est de proposer de nouveaux types de pratique. Ainsi, certains clubs de tennis de table ont développé l'Ultimate Ping, une pratique qui allie tennis de table, tennis, squash et badminton et qui se joue sur quatre tables de tennis de table collées les unes aux autres. Un moyen intéressant de diversifier les pratiques au sein des clubs et de proposer des activités nouvelles à des publics en demande constante de changement.



QUEL ACCOMPAGNEMENT FÉDÉRAL DES CLUBS ?

- Appui des clubs au déploiement d'une offre de pratique « hors les murs » pour les collaborateurs d'entreprises et d'administrations locales (concept, formations spécifiques, stratégie de communication, prospection des besoins locaux, diffusion d'un catalogue des offres, etc.)
- Sensibilisation des clubs à l'opportunité de développer une offre de pratique plus flexible et accessible aux parents accompagnateurs (diffusion de bonnes pratiques notamment)
- Etude de l'opportunité de collaborer en interfédéralité autour d'offres de pratiques mutualisées

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

c) Se positionner sur des segments complémentaires à l'offre de pratique

La perspective de consolidation économique des associations sportives peut également s'inscrire dans une recherche de **diversification des revenus issus de segments complémentaires à l'offre de pratiques**. En ouvrant leur champ d'activités, les associations élargissent également leur environnement souvent centré sur les acteurs sportifs pour **collaborer avec des secteurs plus ou moins connexes** (monde du tourisme, acteurs éducatifs, secteur sanitaire et social, monde de l'entreprise, etc.).

Les pistes de diversification sont multiples : prestations de services basées sur des animations hors les murs auprès de publics non-adhérents (publics en milieu carcéral, scolaire ou périscolaire, en maisons de retraite, en crèches, en entreprises), stages pendant les vacances, hébergement / restauration, offre de pratique touristique, loisirs actifs (mobilités douces), prestations de formation, gestion commerciale d'infrastructures (en délégation de service public ou en régie directe), location / vente de matériel, vente de produits dérivés, etc.



La gestion commerciale d'installations sportives, une piste explorée par la FF Montagne et Escalade

C'est sur ce modèle de diversification des ressources que la FF Montagne et Escalade réfléchit pour son réseau fédéral à la mise en place d'un dispositif de gestion de salles d'escalade permettant outre l'accueil d'un club résident et de ses adhérents, l'ouverture au public sur des créneaux de libre accès via le paiement d'entrées payantes.

Ces pistes visent souvent à proposer une offre complète, parfois sous forme de package, produit attractif pour le pratiquant. Notons que cette approche peut contribuer à alimenter la réflexion autour de la licence et de sa plus-value. En effet, la faiblesse du service délivré par la licence est régulièrement posée comme une justification à la désaffection des clubs fédérés par certains pratiquants. **Apporter des activités et services complémentaires ou des accès privilégiés à d'autres offres fédérales à travers un package « licencié » peut permettre, d'une part, de fidéliser les licenciés, d'autre part, d'en conquérir de nouveaux.**

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT



Surfer sur la dynamique de développement touristique des sports de nature comme levier de consolidation des offres

« La culture du canoë-kayak est basée sur le mode de l'évasion, de l'écologie familiale qui est une tendance en développement en ce moment. Il existe une réelle opportunité pour les clubs de canoë-kayak de pouvoir développer des produits qui s'inscrivent dans le tourisme de pleine nature. Les clubs qui ont le modèle économique le plus abouti font souvent de la restauration et l'hébergement de plein air (diversification des activités) voire de la multi-activités. »

Il convient de souligner qu'une telle diversification de l'offre, si elle constitue un réel levier économique pour les associations, **nécessite malgré tout une maîtrise des règles, normes et contraintes inhérentes à ces nouvelles activités.** Le recours à des compétences professionnelles spécifiques et dédiées semble parfois incontournable.



QUEL ACCOMPAGNEMENT FÉDÉRAL DES CLUBS ?

- Compléter le produit « licence » (offres complémentaires à la pratique) et appui des clubs dans l'intégration de leur offre de services territoriale
- Appui des clubs dans la mise en conformité de ces derniers aux exigences liées au développement de l'offre de service (assistance juridique, documents types, etc.)

9.2. La digitalisation / transition numérique

a) Au service de l'organisation : une réponse à la problématique de gestion du temps des bénévoles, à la complexité de la charge administrative et à la montée en compétences

La gestion d'une association sportive est complexe, revêt des formes très diverses, et se révèle particulièrement chronophage pour les bénévoles d'une part et pour les salariés d'autre part. Les tâches administratives et financières sont sources d'anxiété et de démotivation. Elles participent à la pénibilité de gestion d'une association et donc menacent le développement des clubs.

• Gestion des inscriptions et des cotisations

Face à ces difficultés, les solutions digitales offrent de nombreux recours qui ont vocation à faciliter le quotidien des associations et ainsi à dégager du temps pour des tâches plus importantes pour le développement de la structure, mais également plus valorisantes et en mesure de mobiliser davantage de bénévoles. Certaines fédérations ont mis en place des solutions clés en main pour accompagner leurs dirigeants bénévoles. C'est par exemple le cas de la FF Football Américain qui propose un outil de gestion comptable en ligne et une matrice d'outils comptables à destination de ses clubs. D'autres s'appuient sur des outils existants.

Première nécessité dans cette transition numérique des clubs : la dématérialisation des inscriptions. La collecte des certificats médicaux et des assurances, la mise en place des dossiers d'inscriptions, la gestion des paiements sont des problématiques majeures pour les clubs. Non seulement ils sont chronophages et pénibles, mais ils donnent en plus une image archaïque des clubs et de leur gestion. Le traditionnel paiement par chèque provoque également des décalages de trésorerie parfois difficiles à assumer pour les clubs.

C'est pourquoi des plateformes se sont créées, dédiées dans un premier temps à cette problématique de l'inscription et du paiement. À l'image d'Ecotiz, d'Asso Connect ou d'Hello Asso, elles permettent une gestion en ligne de la collecte des informations mais aussi du règlement de la cotisation, qui vient directement alimenter les comptes de l'association. Outre le gain de temps, ces solutions permettent de sécuriser les transactions, de s'assurer de la complétude des dossiers, de stocker facilement et efficacement les données. Ce dernier point n'étant pas le moins important. Si la data ne doit pas être considérée comme une poule aux œufs d'or que les clubs pourraient commercialiser, leur collecte, leur analyse, leur enrichissement, permettront inévitablement aux clubs de mieux se connaître, de mieux connaître leur environnement, et donc ouvriront

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

des portes à de nouvelles formes de financement. La diffusion des informations aux adhérents du club par des moyens de communication efficaces, permet de renforcer la capacité du club à mobiliser autour d'activités proposées et de développer certaines ressources. Si les clubs n'ont pas nécessairement vocation à utiliser leurs données dans le cadre d'outils CRM⁷⁸, ils ont besoin de mieux communiquer vers leurs publics et interagir avec eux d'une manière générale.

Des partenariats fédéraux au service de la digitalisation des clubs

Les solutions proposées par les plateformes sont utilisables facilement par toute association sportive qui le souhaite mais des partenariats spécifiques ont été noués avec certaines fédérations. Par exemple, [Ecotiz](#) travaille en étroite collaboration avec la [FF ASPPT](#). Cela a permis de faire bénéficier à tous les clubs de conditions préférentielles, mais aussi d'adapter et d'intégrer Ecotiz dans les outils déjà existants de la Fédération afin de faciliter au maximum l'utilisation par les clubs.

Dans le même esprit, [Hello Asso](#) a noué un partenariat avec la [FF Montagne et Escalade](#). Tous les clubs bénéficient donc de la configuration automatisée de leurs formulaires, d'un kit de lancement, ainsi que l'accès à une équipe d'accompagnement formée spécifiquement aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer.

Enfin, c'est également l'idée du partenariat entre [Asso Connect](#) et la [FFEPGV](#) qui fait bénéficier à tous ses clubs de la possibilité d'utiliser gratuitement les fonctionnalités de gestion (adhésions, membres, comptabilité, événements, ...) et de communication (site internet, emailing, newsletter, ...).

• Gestion des clubs

L'inscription et le paiement des cotisations ne représentent pas les seules contraintes administratives d'un club au quotidien. C'est pourquoi certaines plateformes ont étendu leur proposition de valeur ou se sont créées afin de proposer une offre de gestion aux clubs répondant à de plus amples besoins. [Organisation de compétitions, mise en place d'un tournoi, propositions d'ateliers et stages...](#) mais aussi gestion des problématiques administratives.

Par exemple, une plateforme comme [Pep's Up](#) propose aux associations sportives de créer en quelques minutes leur site Internet, et de le personnaliser, sans compétence particulière. Tout est facilité, de l'achat du nom de domaine au référencement. Le club peut aussi organiser ses compétitions et stages via la plateforme et suivre en direct les inscriptions. Il peut générer automatiquement des mailing ou campagnes SMS auprès de ses membres.

⁷⁸ Le CRM ou gestion de la relation client (Customer Relationship Management) est « une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels ». Il s'agit d'un système qui permet d'aider les entreprises à interagir en permanence avec les clients pour développer la rentabilité des produits et services proposés.

Toute la partie comptabilité est également intégrée, de la gestion automatique des classes comptables jusqu'au tableau de bord financier, en passant par la saisie automatique des activités.

D'autres outils dédiés au sport s'attachent à [proposer une offre de gestion complète des associations](#), à l'image de [Comiti](#) (plateforme numérique pour aider les associations à développer et à faciliter la gestion de leur structure).

• **Financement (dont marketing)**

L'impact d'une transition numérique pour un club n'est pas uniquement une amélioration potentielle de son organisation ou une capacité à fluidifier les tâches administratives et financières, elle permet potentiellement aux clubs de [minimiser un certain nombre de coût d'une part, de générer de nouveaux revenus d'autre part](#).

Afin de minimiser les coûts, des plateformes de comparaison d'achats de matériel sportif, à l'image de [La centrale du sport](#), permettent aux associations sportives de réaliser des économies substantielles dans leur budget. Mieux, des prix encore davantage réduits peuvent être proposés pour du matériel marqué aux couleurs d'une marque « sponsor ».

La gestion digitale d'une association permet également de mieux connaître ses licenciés. [En connaissant ses chiffres, sa progression, le profil de ses adhérents, l'association est davantage en capacité de solliciter des partenaires et des sponsors](#). En effet, elle peut rassurer des partenaires institutionnels sur son activité et son utilité. Elle peut également démontrer à des partenaires privés les publics qui peuvent être touchés par le sponsoring.

Enfin, [le digital ouvre de nouveaux axes de financement à l'image du crowdfunding](#). Les clubs ont un potentiel intéressant pour mobiliser des financements participatifs autour de leur projet, par exemple l'organisation de déplacements, de challenges, ou le soutien à un espoir du club. Plusieurs plateformes existent, comme [Ulule.fr](#), [Kickstarter](#) ou [KissKissBankBank](#), avec pour certaines un axe sport plus assumé, à l'image d'[IBIY](#), [Mon Projet Sportif](#) ou encore [La Financière du Sport](#).

• **Montée en compétence : Formation / échanges de bonnes pratiques / mutualisation**

Les outils de gestion en ligne sont des éléments importants, permettant de faciliter la vie des associations sportives et leur pilotage au quotidien. Pour autant, cela reste des outils au service de bénévoles dirigeants ou de salariés, qui doivent, d'une part, être en capacité de s'en servir, d'autre part avoir les compétences minimums pour comprendre et gérer la vie des associations.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Les outils digitaux peuvent permettre à la fois d'échanger des bonnes pratiques et de mettre en place des formations en ligne, mais aussi de mutualiser une partie de l'activité des associations ou même des compétences.

Le e-learning se développe de plus en plus, et les modules de formations à distance sont à la fois pratiques et performants pour accompagner les parties prenantes des clubs dans leur montée en compétence. La startup Comiti souhaite s'engager pleinement sur ce champ de la formation, avec la mise en place d'un Diplôme Universitaire spécialisé dans la gestion des associations sportives ainsi que la mise en place de modules en ligne. Les nouveaux outils de messagerie instantanée et d'échanges permettent également de faciliter la communication entre des dirigeants ou salariés de clubs faisant face à des problématiques semblables. Ces échanges de bonnes pratiques permettent aux parties prenantes des clubs d'une part de régler plus facilement des problématiques quotidiennes, d'autre part de se sentir moins seuls face à des difficultés parfois complexes à gérer.

La mutualisation et le travail en commun, qu'ils soient ou non pilotés par les fédérations, doivent permettre aux clubs d'être plus forts face à de nombreux interlocuteurs :

- face aux interlocuteurs qui proposent les solutions digitales afin d'avoir un pouvoir de négociation par rapport aux tarifs exercés et de pouvoir également impacter le développement des solutions et leur adaptation aux problématiques précises des clubs
- face aux partenaires potentiels qui peuvent ne pas être intéressés par l'offre de valeur d'une association mais en revanche très intéressés par celle d'un groupement.

A l'image des radios indépendantes qui ont créé une régie commerciale commune afin de pouvoir concurrencer les grandes radios, les associations sportives et les fédérations seront plus forte regroupées. Dans cette perspective, le partenariat noué entre le CNOSF et BeSport pour créer un laboratoire d'innovation et de recherche, est une initiative intéressante. Il devrait permettre de créer de nouvelles interactions entre tous les acteurs de l'écosystème du sport en agrégeant, partageant et valorisant toutes les données numériques. L'un des objectifs de cet accord est bien évidemment de renforcer la capacité d'innovation du mouvement sportif et sa digitalisation.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

• Favoriser l'engagement des bénévoles et la reconnaissance de leur travail

Le sujet du [recrutement des bénévoles](#) et de la [reconnaissance de leur engagement](#) est également un sujet d'importance pour les associations sportives. Des plateformes comme [SportBénévoles](#) mise en place par la MAIF ou [Bénégo](#) essayent de faciliter le recrutement des bénévoles mais aussi de mettre en place à terme des systèmes de récompense et de valorisation des engagements. [Ces plateformes pourraient devenir un remède précieux face aux problématiques de bénévolat que rencontrent de très nombreuses associations sportives.](#)

L'intégration de solutions digitales dans le quotidien des associations, comme vecteur de soutien des dirigeants constitue un réel point d'appui en faveur de la structuration voire du développement des clubs. [Gain de temps, augmentation de la visibilité, optimisation de la circulation de l'information sont autant d'effets positifs des usages du digital.](#) Si la digitalisation des associations sportives doit permettre de fidéliser certains dirigeants voire d'en attirer de nouveaux, il convient de noter l'importance d'accompagner cette démarche particulièrement auprès de certains dirigeants encore peu acculturés à ce type de dispositifs. Les nouvelles générations (Y et Z notamment) sont particulièrement habiles et friandes dans l'utilisation des outils numériques et digitaux. Ils ont aujourd'hui de véritables compétences à faire valoir pour intégrer les ressources vives des associations et pour renforcer/accompagner/former les dirigeants associatifs actuels.

Cartographie recensant les solutions numériques à disposition des clubs sportifs amateurs



Infographie réalisée par Arnaud SAUROIS, Maître de conférence à l'Université de Poitiers, en vue du Colloque Innovation Sport 2020, co-organisé par le CNOSF et l'Université de Poitiers, qui devait se tenir le 17 mars 2020 au Futuroscope.

b) Au service des pratiquants

Si la gestion de l'association sportive est un enjeu à part entière, ce n'est pas le seul axe de la transition digitale des fédérations. En effet, [la fidélisation et le recrutement de licenciés est un enjeu fort pour tous les clubs](#). Ce sont eux qui assurent leur dynamisme et leur vitalité financière. Or, comme le démontrent de nombreuses études récemment, de nouvelles formes de pratique apparaissent, parfois éloignées des associations sportives traditionnelles. Dans ce contexte, [il est essentiel pour beaucoup d'associations sportives d'évoluer et de s'adapter aux nouveaux modes de « consommation » du sport](#). [Les outils digitaux peuvent les aider à développer une nouvelle offre de services](#), plus proche des attentes des français. Elles peuvent les aider à mieux se faire connaître, à toucher de nouveaux publics, bref à opérer une mutation qui apparaît souvent nécessaire.

• Lever les freins à la pratique

[Les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans la mutation des comportements individuels](#), que ce soit pour lever certains freins à la pratique sportive, ou permettre aux « consommateurs de sport » une expérience sur mesure et optimale. Outre la problématique forte liée au regard des autres et à ses propres complexes qui brident de trop nombreuses personnes, [la question du temps et de l'organisation personnelle constitue un frein important à la pratique sportive](#). Si les activités comme le running permettent flexibilité et liberté, le numérique facilite forcément la gestion de son emploi du temps pour des activités plus encadrées. [Réservation d'une séance, d'un équipement ou d'un coach en quelques clics, accès à tout type d'informations, géolocalisation de sites autour de soi, etc.](#) : de très nombreuses applications facilitent la pratique au quotidien, [un service que recherchent les pratiquants en quête d'agilité](#). Si ces nouvelles technologies apparaissent comme, a priori, défavorables aux clubs et associations sportives, elles pourraient néanmoins s'en saisir afin de toucher de nouveaux publics.

Au-delà de la question du temps dédié à sa pratique sportive, [la mesure de sa performance, de ses progrès, des bienfaits sur sa santé ou sur son corps occupe une place centrale](#) pour de très nombreux sportifs. Les nouvelles technologies offrent, à cet égard, des outils de mesure variés aux pratiquants : des objets connectés aux applications analysant les données collectées, le sportif a la possibilité de mieux se connaître et d'apprécier les impacts de sa pratique. Il bénéficie également de conseils personnalisés pour l'accompagner dans ses objectifs au quotidien. [Là aussi, se saisir de ces nouvelles tendances est une opportunité pour les associations sportives afin de faire venir au sport des publics qui en étaient pourtant éloignés](#).

Accompagnement des pratiquants : le cas de Train Me

La startup Train Me propose la réservation de séances d'entraînement en ligne dans de nombreux sports et représente donc un exemple typique de ce que d'aucuns appellent « l'uberisation » des fédérations. Mais certaines d'entre elles se saisissent aussi de l'opportunité que représentent ces plateformes agiles permettant de proposer des séances sportives facilement. La Fédération Française d'Athlétisme a ainsi développé sa plateforme Work Athlé en collaboration avec Train Me. Elle permet de favoriser la mise en relation entre les entreprises et les clubs tout en leur garantissant un niveau de service satisfaisant.

• Faciliter la communication interne

Dans la majorité des sports et tout particulièrement dans les sports collectifs, [la vie d'une équipe constitue un défi permanent en matière d'organisation](#) : qui est convoqué, qui est présent, à quelle heure a lieu le match, quelle est l'adresse exacte du stade quand l'équipe est en déplacement, etc. Autant de questions susceptibles de lasser joueurs et entraîneurs. Or, [le numérique permet de simplifier cette organisation quotidienne, souvent pesante et chronophage](#), et propose en même temps du contenu qualifié et à forte valeur ajoutée. En effet, les entraîneurs peuvent désormais bénéficier de contenus de formation dématérialisés proposant des séances qualitatives et renouvelées toutes les semaines. [En numérisant ses connaissances et compétences historiques, une fédération réussit à les partager avec toutes les structures qui la composent et à diffuser ainsi un savoir-faire bien spécifique.](#)

Sport Easy : une aide à la gestion d'équipe

Une startup comme Sport Easy travaille avec plusieurs milliers de clubs, et en étroite collaboration avec certaines fédérations comme la FF Baseball et Softball. La solution permet de simplifier la gestion des matchs et entraînements : calendrier détaillé de tous les événements, gestion des compétitions, gestion des événements récurrents et ponctuels, gestion des reports et annulations. La plateforme permet également au club de communiquer avec son équipe : envoi groupé et / ou automatique de mails et d'alertes mobiles, forum de match, fils de discussion, fil d'actualité. Sport Easy permet de gérer les présences : envoi automatique des invitations, réponses en un clic, suivi des disponibilités, relances automatiques, convocation de joueurs supplémentaires, ... L'application permet même de réaliser ses compositions d'équipe : choix des titulaires et remplaçants, sélection des schémas tactiques quel que soit le sport, photo des joueurs, partage de la composition.

Sport Easy permet également de gérer les statistiques de l'équipe et d'en partager les photos. Il s'agit en plus d'être un outil d'aide à l'organisation, un outil qui promeut l'interaction au sein de l'équipe et permet de l'animer au quotidien. Cette notion d'animation des communautés, de plus en plus présente dans la pratique libre, est un élément important que doivent retrouver les associations sportives pour fidéliser leurs adhérents ainsi que pour en recruter de nouveaux.

My Coach : La dématérialisation du savoir-faire fédéral

La startup My Coach travaille en étroite relation avec une dizaine de fédérations sportives (football, handball, surf, cyclisme, judo, ...) et a créé une application dédiée aux coachs et pratiquants. En plus de nombreuses fonctionnalités de gestion, d'animation des équipes, de suivi de la vie des équipes, l'application permet de dématérialiser le savoir-faire fédéral en matière d'entraînement. Cela permet concrètement aux animateurs de se référer à des centaines ou milliers de fiches techniques et de découvrir des propositions d'entraînement pour leurs différentes séances.

• Faciliter la communication externe

Qu'il s'agisse de recruter de nouveaux adhérents ou de faire parler de soi pour favoriser les partenariats, les associations sportives ont également besoin d'être plus visibles vis-à-vis de l'extérieur. Elles accomplissent aussi leur mission de « faire rayonner leur territoire » comme le souhaitent souvent les collectivités territoriales qui les subventionnent. [Cette visibilité vers l'extérieur est possible grâce au digital et des plateformes sont dédiées à cet effet.](#) [Be Sport](#) promeut les résultats et les actualités du sport amateur auprès de tous ceux qui sont intéressés. Il est ainsi possible de « suivre » un club de quartier comme un club professionnel. Des outils permettent par ailleurs de donner de la visibilité en direct à tous les résultats sportif ([Scoren'co](#)), ou même de regarder les matchs amateurs via les plateformes classiques (Facebook, Youtube) ou des plateformes spécialisées ([Rematch](#), [Swishlive](#), [Dazzle TV](#)). [Autant de solutions qui vont donner davantage de visibilité au sport amateur et renforcer son attractivité.](#)

L'application MyRoller, un moyen de capter de nouveaux publics

La FF Roller & Skateboard a lancé MyRoller avec deux objectifs : structurer une offre de pratique non-compétitive et créer un lien avec la communauté roller au sens large, afin de capter les pratiquants hors du giron fédéral. Ainsi, partant du constat que la pratique libre et non-licenciée du roller avait explosé, la fédération souhaitait avoir un moyen pour atteindre tous ces nouveaux pratiquants. La plateforme réunit tous les organisateurs d'événements roller grand public offrant alors une visibilité accrue à ces événements. L'idée serait maintenant d'y associer les moniteurs pour proposer une offre de cours et d'apprentissage, mais aussi de mettre en avant des stages ou weekends dédiés au roller et au skateboard sur des thématiques choisies (remise en forme, tourisme, mobilité douce...)

**• Gamifier la pratique**

Les objets connectés et le numérique permettent, par ailleurs, de « gamifier » la pratique, c'est-à-dire de la rendre beaucoup plus ludique. Aujourd'hui, la majorité des coureurs sont, par exemple, équipés d'un dispositif de suivi de leur performance et peuvent, via de nombreux sites ou applications, participer à des challenges, affronter des amis ou des inconnus à distance, et

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

même être récompensés pour leur assiduité. Ce phénomène de gamification de la pratique, couplé à la création de communautés et donc de lien social, concurrence directement ce qui restait la spécificité et la valeur ajoutée des clubs sportifs, à savoir les aspects ludiques et conviviaux.

Le cas de Sport Heroes

En France, la startup Sport Heroes est leader sur ce sujet avec ses solutions Running Heroes et Cycling Heroes notamment. Le principe est simple : « Vous courez. Soyez récompensé ». En plus de ce principe de gamification, la plateforme anime ses communautés de sportifs, ce qui intéresse de nombreuses marques. Dans ce cas aussi, le lien avec le monde fédéral est possible, à l'image du partenariat noué entre cette entreprise et la FF Natation autour de Swimming Heroes, qui permet à la fédération non seulement d'animer sa communauté de licenciés mais également de toucher les très nombreux nageurs qui ne sont pas licenciés de la FF Natation.



QUEL ACCOMPAGNEMENT FÉDÉRAL DES CLUBS ?

Les fédérations peuvent mettre en place de nombreuses actions pour engager et favoriser la transition digitale de leurs clubs et ainsi faciliter leur vie au quotidien, notamment :

- Sélection des meilleurs outils adaptés à leurs disciplines
- Négociation groupée pour tous les clubs de tarifs avantageux et de développement sur mesure si nécessaire
- Informations auprès de tous les clubs de l'existence des solutions
- Incitation à la transition digitale (par récompense ou pénalisation)
- Mise en place de formation pour l'utilisation de ces nouveaux outils
- Animations de groupes de partage pour favoriser l'utilisation de ces nouveaux outils

Les outils numériques doivent permettre aux acteurs traditionnels de se renouveler, de se réinventer, d'imaginer de nouveaux modèles. Que ce soit pour les nouveaux modes de financement des clubs ou pour valoriser les données que les applications collectent, le numérique a un rôle indéniable à jouer.

Pourtant, **il ne faut pas oublier que ce qui fait la force des acteurs traditionnels du sport, c'est l'expérience réelle, les valeurs qu'ils transmettent.** A l'époque de la surconsommation et de l'ubérisation de la société, les associations sportives ont, au-delà de la qualité de l'offre qu'elles proposent, un sens social, un rôle, bien plus profond. Ce n'est pas la rentabilité qui guide l'association mais le bien commun, le fait de favoriser l'accès au sport au plus grand nombre, la volonté de créer un lieu de vie unique, une vie de club, avec une expérience humaine et sportive forte. L'engagement des bénévoles, et ce qu'il implique en termes

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

de temps passé et de dévouement, en est la preuve. Les associations sportives restent aujourd'hui des lieux de rencontres uniques, accueillants, ouverts à toutes et tous autour d'une passion commune. Ils font vivre les territoires, en participant au dynamisme des villes et des campagnes, ils rassemblent et suscitent des moments de fierté territoriale. S'il est indispensable de prendre le virage numérique pour offrir un service adapté à l'époque et aux besoins des sportifs, le monde du sport traditionnel dispose d'une force par les valeurs qu'il transmet et qu'il ne faut pas négliger.

9.3. Entre vigilances et opportunités

a) Quelques points de vigilances

- **Entre développement commercial et tradition associative : un juste équilibre à trouver**

Si le développement économique de certains clubs passe par la diversification de leurs ressources, particulièrement via l'offre de prestations, [la question de la préservation de l'objet et de l'ADN associatifs semble se poser comme une menace potentielle](#), notamment par rapport au rôle social et éducatif des associations sportives.

En effet, face au développement du recours à la prestation, de nombreux dirigeants d'associations sportives sont amenés à s'interroger quant à la vocation première de leur association, le développement de la pratique sportive dans le cadre d'un contrat associatif matérialisé par l'adhésion voire la licence, tendant à être relégué au second plan, derrière la multiplication de contrats « commerciaux » avec des entités extérieures au club.

Ainsi, [certaines fédérations mettent en évidence le conflit potentiel entre un développement commercial surdimensionné et l'ancrage des associations au sein de l'ESS](#). Comme le souligne la FF Clubs Omnisports, « *se développer sur la base de prestations peut engendrer un risque de dénaturer le projet associatif, en poussant les clubs à aller vers des publics plus rémunérateurs, alors même que l'essence des associations sportives est de proposer des activités à tous les publics, y compris des publics qui n'ont pas les moyens de financer leur pratique* ». La FF Canoë-Kayak souligne aussi le risque que les produits commerciaux prennent le pas sur la vie associative, diminuant l'activité des écoles de pagaie et le nombre de jeunes licenciés par voie de conséquence.

Outre la question de la démarche d'adhésion comme ferment d'un collectif associatif et d'une conscience d'appartenance, le développement massif d'offres commerciales à destination de populations non adhérentes peut faire peser des contraintes fortes sur des structures qui ne sont pas toujours professionnalisées ou accompagnées pour gérer ces nouvelles obligations telle que la fiscalisation d'une partie des activités.

En effet, [les clubs sportifs les plus dynamiques économiquement, en parvenant à diversifier ou augmenter leurs ressources, et notamment celles issues de leurs activités ou de partenariat, doivent assez rapidement faire face à des complexités d'ordre fiscales, sociales ou juridiques...](#)

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Le statut associatif permet de bénéficier d'un certain nombre de « facilités » ou dérogations mais seulement jusqu'à un certain niveau. Passés certains seuils, les associations doivent répondre à différentes obligations administratives qu'elles méconnaissent bien souvent.

L'entrée dans le champ concurrentiel induit une prise de risques, ou pour le moins une série de contraintes, à ne pas négliger. En effet, si le développement d'une activité commerciale n'est pas exclu ni interdit pour une structure associative, celle-ci doit être engagée de manière mesurée pour ne pas devenir prédominante en comparaison des activités « traditionnelles » du club (à savoir le service rendu aux membres). Au-delà d'un certain seuil (cf page suivante), de nouvelles contraintes fiscales et juridiques liées au recours à la prestation sont à prendre en compte. Dans ce cadre, en allant chercher de nouveaux publics pour développer leur modèle économique, des structures peuvent entrer dans le champ de la concurrence avec un risque de fiscalisation de leurs activités.

Le caractère désintéressé de la gestion d'une association lui permet de bénéficier d'une exonération des impôts commerciaux. Cependant, beaucoup de dirigeants sportifs méconnaissent le fait que, malgré un objet social et un but non-lucratif (au départ), le développement de certaines recettes (commerciales) peut engendrer la lucrativité de l'ensemble de la structure. Pour déterminer cette notion de lucrativité d'une association, l'administration fiscale va s'attacher à déterminer le niveau de ses ressources lucratives (commerciales), qui doivent normalement rester non prépondérantes par rapport à l'ensemble de ses ressources.

Pour faciliter la gestion des associations et tenir compte de leur développement, plusieurs seuils ont été mis en place :

- Le seuil de franchise en base de TVA (72 000€) qui va déterminer la lucrativité d'une partie des activités ou de l'ensemble de l'association. Le dépassement de ce seuil induit l'assujettissement aux impôts commerciaux et remet en cause la possibilité d'utiliser la franchise, l'assiette forfaitaire ou le mécénat pour les associations qui deviennent lucratives ;
- Les obligations de disposer d'un commissaire aux comptes en cas de dépassement des seuils de financements publics (153 000 €) ;
- L'obligation de créer une société sportive en cas de dépassement de certains seuils⁷⁹.

⁷⁹ D'après l'article R122-1 du code du sport, une association sportive, affiliée à une fédération sportive, doit constituer une société commerciale si l'un des seuils suivants est dépassé : avoir des recettes supérieures à 1.200.000 € sur l'organisation de ses manifestations sportives payantes ou employer des sportifs dont le montant total des rémunérations excède 800.000 €.

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

Toutes ces « règles » peuvent venir perturber la gestion administrative d'une association, voire la contraindre financièrement en cas de contrôle (URSSAF ou fiscal) qui relèverait des irrégularités dans l'utilisation indue de dispositifs réservés aux associations non lucratives.

Ainsi, de nombreux clubs sportifs qui développent des activités de sponsoring ou des prestations de services sportifs à des non-membres doivent très rapidement être éveillés à ces dispositions et adapter leurs modalités de gestion.

Changement de modèle économique = changement de statut ?

Dans le cadre de la diversification des activités et notamment du développement des activités à caractère commercial, la question du statut de la structure peut être amenée à être posée. Comme nous l'avons souligné, le statut associatif n'interdit pas la délivrance de prestations. Les différents seuils (seuil de franchise TVA, seuils de financements publics, etc.) viennent encadrer les obligations de la structure en fonction de son activité. La bascule totale ou partielle des activités en activités lucratives pour l'association peut la conduire à s'interroger sur le statut le plus adapté à son activité.

Pour autant, la définition du statut ne se limite pas aux seuls seuils. Elle doit prendre en compte la finalité de « production » de la structure et ses choix de gouvernance. Plusieurs options s'offrent alors aux dirigeants : le maintien en statut associatif avec le rattachement d'une société commerciale, le statut coopératif ou encore le statut de société commerciale. Dans tous les cas, une analyse plus fine est nécessaire.

Vigilance : Le recours à la prestation pour amorcer de nouvelles activités

Sans s'engager dans une démarche de développement à caractère commercial de leurs activités, certaines associations ont parfois recours à la prestation de travailleurs indépendants pour amorcer de nouvelles offres de pratiques. Une vigilance doit être portée quant au recours exclusif d'auto-entrepreneurs, particulièrement lorsque ces derniers ont comme client principal voire unique l'association. Un risque prud'hommal et fiscal est possible à travers la requalification en contrat de travail des prestations.

Outre la distorsion entre le développement économique et l'ADN associatif du club, un point de vigilance peut également être identifié autour du projet porté par les dirigeants et l'orientation donnée par ces derniers sur l'offre de pratique du club.

Outre la distorsion entre le développement économique et l'ADN associatif du club, un point de vigilance peut également être identifié autour du projet porté par les dirigeants et l'orientation donnée par ces derniers sur l'offre de pratique du club.

• Les réticences de certains dirigeants pour les nouvelles pratiques

Si la tendance actuelle est à la diversification des activités, certains clubs et leurs dirigeants peuvent faire état d'une certaine forme de réticence à l'idée de quitter l'image du club à dominante compétitive pour s'ouvrir sur de nouvelles formes de pratique, moins en phase avec les normes fédérales originelles mais pourtant sources de pratiquants et de revenus supplémentaires. Les nouvelles pratiques, et notamment les pratiques loisirs, cristallisent souvent cette peur de dénaturer l'esprit sportif compétitif traditionnel. Pour un dirigeant fédéral, une évolution de la culture actuelle, qui a encore un ancrage très fort dans les clubs, et qui considère que le sport en club doit être un sport de compétition et peu cher, est nécessaire. Pour certains dirigeants, les pratiques de loisirs sont considérées comme n'étant pas du sport et n'ont pas forcément leur place au sein des clubs. Dans cette conception, la pratique compétitive constitue souvent le fondement voire la raison d'être du club et conditionne le sentiment d'appartenance fédérale et par voie de conséquence la reconnaissance des clubs au sein de la fédération.

S'il appartient à chaque club de définir sa stratégie de développement, la centralité de la pratique compétitive n'est pas le seul modèle de club aujourd'hui. En effet, le projet de club peut prendre de multiples formes en fonction de l'environnement dans lequel il s'implante, les attentes sociétales locales, la volonté des dirigeants et membres associatifs eux-mêmes. L'appui de la fédération peut ainsi résider en la diffusion et la promotion des différentes offres de pratique sans exclusivité permettant ainsi à chaque structure de trouver son propre ancrage fédéral.

La liberté associative pose les fondements du regroupement de personnes en vue de l'organisation d'une activité commune. Dans ce cadre, la définition du projet de chaque structure est laissée à la discrétion de ses membres dans le respect des droits et devoirs fondamentaux. Cette liberté donne ainsi toute latitude aux associations de construire leur logique de développement ou de ne pas de se développer.

• Le cas des clubs qui ne souhaitent pas se développer

Le sport repose en France principalement sur les associations sportives. Historiquement, la loi Avice délègue en 1984 l'organisation et le développement de la pratique sportive au mouvement sportif, représenté par les fédérations sportives et leurs clubs affiliés.

Si toute personne ou groupe de personnes est libre de créer une association

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

et d'en définir son objet, l'affiliation d'une association à une fédération confère au club sportif une notion d'intérêt général notamment dans le cadre d'une mission d'organisation et de promotion des activités physiques et sportives pour le plus grand nombre.

Dans les faits, les clubs affiliés assurent principalement l'organisation des pratiques sportives compétitives ou de loisirs de la fédération au niveau local.

Les différentes mutations sociales et le contexte de crise ont poussé le mouvement sportif à réfléchir à une adaptation de son offre. Tous les clubs ne connaissent pas le même destin. Les clubs qui connaissent un recul de leurs financements (pour différentes raisons) sont davantage contraints à changer / à évoluer pour continuer d'exister.

Un certain nombre de clubs ne souhaite pas se développer ou se diversifier. C'est une volonté affirmée par leurs dirigeants, notamment à travers l'enquête, qui citent des raisons multiples. Pour certains, le fait de garder une petite taille est un moyen de préserver leurs valeurs, une certaine convivialité et l'idée d'une proximité avec leurs adhérents qu'ils ont peur de perdre en se développant. Se développer veut aussi dire ajouter des contraintes, notamment administratives et financières, nombreuses. Or, les bénévoles sont souvent déjà sursollicités et accaparés par la gestion quotidienne du club. Beaucoup n'ont pas l'envie, ni la capacité de s'ajouter des obligations administratives.

Par ailleurs, certains clubs ne se sentent pas forcément concernés par les démarches fédérales. Ils travaillent la pratique de leur discipline au quotidien mais sans implication dans la vie fédérale. Or, même si ces clubs ne souhaitent pas développer leurs ressources, il est important que ces structures continuent à exister dans l'univers fédéral. Comme le précise la FF Canoë-Kayak, ils permettent un meilleur maillage du territoire. *“Ces structures ne sont pas dans le modèle économique qui génère de nouveaux revenus et qui se développe en nombre de licenciés mais, si elles sortent du giron fédéral, c'est l'économie fédérale qui est fragilisée (notamment sur l'accès à l'eau, etc.).”* Il est indispensable de les prendre en compte dans toutes les réflexions sur le futur des associations sportives.

Pour d'autres clubs, il n'est pas nécessaire de s'adapter aux évolutions de la société ou de répondre aux nouveaux types de demandes : leur club fonctionne bien au quotidien et ils ne se posent pas la question du développement car ils ne ressentent pas le besoin de se développer. Ils sont satisfaits de l'organisation et du fonctionnement actuels.

Cette situation peut interpeller certaines fédérations car elle retranscrit le fonctionnement d'une organisation quelque peu fermée ce qui ne s'inscrit pas dans la logique de développement et de promotion de l'action globale du mouvement sportif. Pour d'autres, elle vient mettre en évidence la pluralité de modèles présents et mérite d'être préservée.

Forts des enjeux et des leviers de développement identifiés d'une part, et en prenant en compte le fait que les modèles économiques se montrent pluriels et influencés par de multiples paramètres (volonté des dirigeants, réalités territoriales, sociales ou sociétales) d'autre part, notre analyse nous porte à penser [qu'une approche mutualisée interfédérale voire à l'échelle de l'ensemble du mouvement sportif fédéré peut constituer une opportunité dans la consolidation de certaines activités, voire le développement d'autres.](#)

9.4. Des opportunités

a) La mutualisation comme enjeu de consolidation voire de développement des modèles économiques des associations sportives

• En matière logistique et RH

Piste classique, la mutualisation paraît être une solution à envisager dans un certain nombre de domaines [pour réduire des postes de dépenses non négligeables pour le budget de l'association.](#)

Dans ce cadre, sous son volet « RH », [la mutualisation de personnel et notamment sur des activités administratives,](#) peut conduire à alléger certains postes de dépenses pour lesquels une présence en temps plein au sein de l'association sportive n'est pas nécessaire. Plusieurs types d'organisation sont possibles :

- chaque club est employeur du salarié, qui est donc à temps partiel dans les clubs,
- les clubs créent un groupement d'employeurs,
- le salarié est employé par un seul club qui le met à disposition d'un ou plusieurs autres clubs selon des modalités définies en amont.

Une telle démarche peut s'inscrire autour d'un territoire commun (des clubs implantés sur une même collectivité) ou dans une logique fédérale avec une démarche portée à l'échelle départementale voire régionale.

Outre la mutualisation RH, [la mutualisation du siège social et des services liés](#)

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

(frais généraux) constitue une source de rationalisation des dépenses. Si des initiatives existent autour de maison départementale ou régionale des sports, une approche similaire peut être pensée à l'échelle plus locale (intercommunale ou communale).

Ces opportunités de coopération ou mutualisation peuvent s'avérer déterminantes, particulièrement pour les petits clubs dont le besoin de solutions et d'outils se montre nécessaire pour optimiser et pérenniser les activités ou les emplois. A l'inverse, la fragilité induite par une charge trop importante et supportée seule par l'association sportive peut conduire certaines structures à freiner leur développement, mettre en péril leur existence ou encore être absorbées par des structures de taille plus importante.

• En matière d'offre

Comme évoqué précédemment, mutualiser les offres de pratique entre plusieurs clubs est une piste de réflexion au sein de certaines fédérations. Sans reprendre les propos déjà présentés, l'engagement d'une offre mutualisée de pratiques présente des intérêts à plusieurs titres :

- pour les sports « combinés » (Pentathlon moderne, Biathlon, Triathlon, etc.) : [le partage d'expertise entre fédérations](#) ;
- pour les sports à saisonnalité : complémentarité avec les sports à la saisonnalité inversée pour une [continuité d'activité et de préparation physique](#) ;
- plus largement pour l'ensemble des sports : [réponse à une demande fluctuante de pratiquants zappeurs](#) désireux de pratiquer plusieurs sports (cf Une offre mutualisée pour répondre aux publics zappeurs).

Cette réflexion n'est aujourd'hui qu'une piste qui mérite d'être analysée sous l'angle des avantages cumulés par les différentes parties prenantes. Comme évoqué précédemment, dans un environnement sportif à fort enjeu concurrentiel, la licence demeure le point dur de cette approche.

• En matière de partage d'enjeux communs

Il n'est pas rare que plusieurs clubs d'un même territoire présentent des enjeux communs et qu'il soit alors opportun de réfléchir à des stratégies à développer à plusieurs, notamment pour engager un lobbying commun et [parler d'une seule voix aux acteurs publics](#). C'est ce que souligne la FF Clubs Omnisports mettant en évidence l'intérêt du club omnisports comme catalyseur de la parole des sections sportives et interlocuteur au message mutualisé auprès de collectivités.

03. TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

A l'échelle supra-communale, les enjeux de concertation du mouvement sportif se montrent plus prégnants avec la nouvelle gouvernance du sport instaurée depuis le printemps 2019 tant au niveau territorial que national. Le mouvement sportif se doit de représenter l'ensemble des clubs fédérés et poser ainsi les bases d'une vision partagée du développement.

Par ailleurs, la logique de mutualisation autour d'enjeux communs s'inscrit également dans le partage d'expériences et de solutions collectives. L'animation de réseaux aux compétences multiples mérite d'être appréhendée dans son spectre le plus large. En effet, tant à l'échelle d'un territoire, d'une fédération ou d'une confédération telle que l'est le CNOSF pour le mouvement sportif fédéré, il existe une opportunité non négligeable à renforcer les collaborations au service du bien commun qu'est le sport associatif.

Éléments de synthèse

Le modèle économique des associations sportives se construit et évolue selon de multiples variables, amenant les structures à orienter leur développement dans diverses directions.

Les tendances sociétales constituent un premier déterminant du développement économique des clubs. En effet, les mutations démographiques à l'instar du vieillissement de la population, le réchauffement climatique au travers des problématiques environnementales et d'accès aux espaces de pratique qu'il induit, la réorientation des dépenses publiques, l'évolution vers une pratique de plus en plus consumériste du sport ou encore le développement de la digitalisation sont autant de facteurs influençant le développement des associations sportives.

En parallèle des tendances sociétales, les caractéristiques propres au secteur sportif viennent compléter les déterminants économiques des associations sportives. Ainsi, les financements du sport territorial (tant publics que privés) sont à appréhender en lien avec l'écosystème du club. La qualité d'encadrement garantie par un niveau de compétence technique sans cesse renouvelé par la formation s'inscrit comme un marqueur non négligeable de l'attractivité de la structure. De même, le niveau de structuration de l'association sportive et la capacité des dirigeants à répondre aux multiples exigences induites par leur fonction doivent permettre d'engager l'association dans un processus de professionnalisation plus abouti. Enfin, la faculté à proposer une offre de pratique associative différenciante mais aussi l'optimisation de l'accès aux lieux de pratiques constituent autant d'enjeux sectoriels contribuant à définir le modèle économique des associations sportives et à le faire évoluer.

03.

TENDANCES LOURDES ET PISTES DE DEVELOPPEMENT

A l'appui de ces tendances lourdes, différents leviers de consolidation voire de développement économique peuvent être identifiés. En premier lieu, la captation de nouveaux marchés, par le biais de la diversification des publics (sédentaires, personnes atteintes d'ALD, seniors, personnes en situation de handicap), l'élargissement des offres et l'introduction d'une plus grande flexibilité (sport en entreprise, offre en direction des accompagnateurs, développement des offres loisirs, offres combinées, etc.) ou encore le positionnement des associations sportive sur des segments connexes à l'offre sportive, compose l'un des principaux vecteurs de développement économique. L'innovation numérique via la digitalisation et sa capacité à accompagner les organisations dans l'optimisation de leur gestion mais aussi à fidéliser les licenciés et attirer de nouveaux pratiquants constitue un second levier de développement à ne pas négliger.

Ces éléments d'analyse permettent de mettre en évidence le caractère singulier de la structure économique des clubs. Il ne semble ainsi pas exister de modèle unique mais une multitude de configurations de développement possibles selon l'environnement, le territoire, les parties prenantes, le projet de structure. Au-delà de ce champ des possibles, le modèle économique des clubs et son évolution potentielle doivent également être analysés à la lumière de certains freins ou points de vigilance. En effet, le déséquilibre entre un développement commercial non maîtrisé ou surdimensionné et la finalité associative peut déstabiliser le club et complexifier sa gouvernance. De même, la réticence de certains dirigeants à envisager une autre forme de pratique que la pratique compétitive ou tout simplement le refus de certaines structures de se développer sont également des déterminants puissants dans la stratégie de développement des associations sportives.

Les déterminants du modèle économique des clubs sont donc multiples. Ceux-ci doivent s'adapter à des grandes tendances qui influencent leur façon de fonctionner et de s'organiser. De nombreux leviers peuvent permettre aux clubs de consolider leur modèle économique, à condition que ceux-ci soient adaptés à l'identité et au projet du club.

BIBLIOGRAPHIE

[Admical et CSA \(2018\)](#). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre.

[Admical et CSA \(2018\)](#). Le mécénat d'entreprise en France. Baromètre.

[Andreff W., Bourg J.-F. et B. Halba \(1995\)](#). Economic Impact and Financing of Sport in Europe. J.-F. Nys, Strasbourg, Council of Europe, Dalloz.

[Barget E. et Chavinier-Réla S. \(2017\)](#). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. STAPS, n°116.

[Brutel C. et Levy D. \(2011\)](#). Le nouveau zonage en aires urbaines. 95% de la population vit sous l'influence des villes. Insee première, n°1374.

[CDES \(2016\)](#). Diagnostic sur le décalage entre l'offre et la demande de pratique sportive. Etude réalisée pour le Conseil National du sport.

[CDES \(2019\)](#), État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF, CNOSF, Paris

[Commission Européenne \(avril 2013\)](#). Study on the funding of grassroots sports in the EU. Eurostratégies 2, volumes.

[France Bénévolat et IFOP \(2019\)](#). L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019.

[INJEP-MEOS \(2018\)](#). Recensement des clubs sportifs, réalisé auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports.

[Insee \(2014\)](#). Enquête associations.

[Insee \(15 janvier 2019\)](#). Taux d'inflation, données annuelles de 1991 à 2019. Consulté [ICI](#).

[Insee \(14 janvier 2020\)](#). Estimation de la population au 1er janvier 2020. Séries par région, département, sexe et âge de 1975 à 2020. Consulté sur [ICI](#)

[Journal du Dimanche \(10 août 2019\)](#). TRIBUNE. Pour la création d'un pass sport. Consulté [ICI](#).

[JORF \(28 décembre 2006\)](#). n°300, p.19781.

BIBLIOGRAPHIE

Jouison-Laffitte E. et Verstraete T. (2008). Business model et création d'entreprise. Revue Française de Gestion, n°181, p. 176

KPMG (2017). Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations.

Le RAMEAU (Janvier 2016). Panorama et enjeux du secteur associatif. Enjeux de l'ESS.

Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative (avril 2006). Stat-Info, le budget des associations sportives, 6 pages.

Tchernonog V. (2007). Modélisations appliquées, transformations institutionnelles, stratégies socio-économiques. Le paysage associatif français : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole.

Tchernonog V. (2013). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 2ème édition, Paris, Juris éditions.

Tchernonog V. et Prouteau L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 3ème édition, Paris, Juris éditions.

TABLE DES ANNEXES

I. QUESTIONS ET VARIABLES ASSOCIÉES	136
II. VARIABLES SUPPLEMENTAIRES CRÉÉES	141
III. NETTOYAGE DE LA BASE DE DONNÉES	144
IV. REDRESSEMENT DES CHARGES ET PRODUITS	148
V. CALCUL DE L'INDICE DE REPRESENTATIVITE	148
VI. CHOIX DU CRITÈRE DE PASSAGE DU CODE POSTAL AU CODE GEOGRAPHIQUE	149
VII. MODÈLE ECONOMETRIQUE DES DETERMINANTS DE LA DIVERSIFICATION DES RECETTES	150
VIII. ANALYSE DE LA BASE DE DONNÉES	156
IX. STATISTIQUES DESCRIPTIVES COMPLÉMENTAIRES	160
X. BOXPLOT	164

I. QUESTIONS ET VARIABLES ASSOCIEES

Questions	Variantes des questions	Variables
Qualité du répondant		qual_rep
Quel est le code postal du club ?		code_postal
Quel est le plus haut niveau de compétition du club ?		compet_lvl
A combien de fédérations le club est-il affilié ?		nb_FD_quali
À quelle fédération le club est-il affilié ?		FD1
	Question ouverte pour ceux ayant répondu "Autre" à la question précédente	FD1_autre
Si vous avez une autre affiliation, merci de renseigner à nouveau :		FD2
	Question ouverte pour ceux ayant répondu "Autre" à la question précédente	FD2_autre
Combien de licenciés possède le club en 2018-19 ?		nb_licence
Quelle est l'évolution de vos licences sur les 3 dernières années ?		evo_licence
Quelle est la part du sexe minoritaire dans vos licences ?		sexe_min
Quelle est la part des moins de 20 ans dans vos licences ?		moins_20
Quelle est la part des seniors (+ de 60 ans) dans vos licences ?		plus_60
Quel a été le montant total en euros de vos recettes (dernière année connue) ?		tot_recettes
Quelle est la tendance d'évolution de vos recettes (sur les trois dernières années) ?		evo_recettes

Questions	Variantes des questions	Variables
Si en baisse : pourquoi ?	Les dernières années étaient une année exceptionnelle qui ne devrait pas se reproduire	rec_down_except
	Des éléments internes à l'organisation du club ont eu un impact négatif sur les recettes	rec_down_intern
	Les finances du club connaissent depuis plusieurs années un recul des recettes lié à la baisse de l'activité	rec_down_activite
	Des éléments externes (baisse des subventions et/ou des partenaires...)	rec_down_extern
	De plus en plus de concurrence avec d'autres structures et/ou activités sur le territoire	rec_down_concu
	Des investissements ont été effectués qui devraient générer des revenus dans l'avenir	rec_down_invest
	Autre (veuillez préciser)	rec_down_autre
Si en hausse, pourquoi ?	Développement de nouvelles activités/nouvelles offres	rec_up_dvlpt
	Signature de nouveaux partenaires	rec_up_part
	Création de nouveaux partenariats avec d'autres secteurs (santé/scolaires...)	rec_up_part_sctr
	Organisation d'événements	rec_up_evt
	Publicité/démarche de promotion de nos activités	rec_up_pub
	Proposition de services annexes pour faciliter la pratique des adhérents ou de nouvelles activités/offres	rec_up_annexes
	Augmentation des prix des activités proposées	rec_up_prix
	Autre (veuillez préciser)	rec_up_autre
Quelle est la répartition en euros des recettes du club? (Merci d'indiquer un montant en euros sans le symbole € et de veiller à ce que le total des items soit égal à la somme déclarée précédemment)	Subventions (dont aides à l'emploi)	rec_sub
	Adhésions annuelles (licences comprises)	rec_adh
	Recettes d'activités/prestations de services (privées et publiques)	rec_act
	Partenariats (mécénat/sponsoring)	rec_part
	Reversements de la part de vos instances fédérales (fédération, ligue, comité)	rec_FD
	Autres	rec_autre

Questions	Variantes des questions	Variables
Quelle sont leurs tendances d'évolution?	Subventions	evo_rec_sub
	Adhésions annuelles (licences comprises)	evo_rec_adh
	Recettes d'activités (privées et publiques)	evo_rec_act
	Partenariat (mécénat/sponsoring)	evo_rec_part
	Reversements de la part de vos instances fédérales (fédération, ligue, comité)	evo_rec_fed
Parmi les acteurs publics qui vous soutiennent, quel est l'acteur dont vous percevez le plus de soutien financier ?		fin_pbc_max
Connaissez-vous le financement participatif (crowdfunding) ? (Le fait de faire appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet)		know_cwdfd
Avez-vous déjà eu recours au financement participatif (crowdfunding) ?		use_cwdfd
Si oui, pour quel montant total ?		cwdfd_montant
Le club dispose-t-il de réserves financières (capitaux propres) ?		reserves
Si oui, combien ?		reserves_montant
Selon vous, quelles pourraient être les nouvelles sources de financement pour les clubs sportifs ?		avis_futur_fin
Quel est le montant total en euros de vos charges (dernière année connue) ?		tot_chg
Quelle est la répartition en euros des dépenses du club ? (Merci d'indiquer un montant en euros sans le symbole € et de veiller à ce que le total des items soit égal à la somme déclarée précédemment)	Charges de personnel (y compris charges sociales)	chg_personnel
	Equipements sportif	chg_eqpt
	Frais de déplacements	chg_dplcmt
	Locations	chg_loc
	Frais d'arbitrage	chg_arb
	Versements aux fédérations sportives, comités régionaux, comités départementaux	chg_FD
	Achats et services divers	chg_achat
	Autres	chg_autre
Concernant la dernière année renseignée, avez-vous réalisé un résultat ? (Nul, Bénéficiaire, Déficitaire, Ne sais pas)		resultat

Questions	Variantes des questions	Variables
De quel montant a été le résultat net (bénéfice ou perte) du club en euros (dernière année connue) ? (ne pas mettre un signe " - " en cas de déficit)		resultat_montant
Connaissez-vous des difficultés à dégager suffisamment de ressources pour faire face à vos dépenses ?		diff_fin
Quelles solutions privilégiez-vous pour y faire face ?		sol_diff_fin
Avez-vous déjà eu un échange avec ces acteurs extérieurs à l'association pour travailler sur le modèle économique de votre structure ?	La fédération/la ligue, le comité régional ou départemental	ech_FD
	Un CDOS, CROS ou CTOS	ech_OS
	Un/des acteur(s) de l'Etat (DIRECCTE, DRJSCS, DDCSPP, etc.)	ech_Etat
	Une collectivité territoriale	ech_CT
	Un dispositif d'appui (DLA, CRIB, OPCA/OPCO, etc.)	ech_appui
	Autre (veuillez préciser)	ech_autre
Si un échange a eu lieu, quelle forme d'appui cela a-t-il pris ?	Formation	form_ech_form
	Accompagnement individuel (moyen et long-terme)	form_ech_acc
	Appui ponctuel (court-terme)	form_ech_appui
	Autre (veuillez préciser)	form_ech_autre
Cet échange a-t-il été utile ?		ech_util
Quel est le statut juridique du club ?		statut_jdq
Votre club est-il : unisport ou multisport ?		uni_multi
La gestion du club repose sur combien de personnes ?		nb_gest
Quelle est la part de personnes de moins de 30 ans dans l'organe de gestion ?		gest_moins_30
Quelle est la part de femmes dans l'organe de gestion ?		gest_femme
Le club possède-t-il des emplois (hors services civiques) ?		emploi
Si oui, combien de personnes cela concerne-t-il ?		nb_emploi
Si oui, cela représente combien d'emplois en équivalent temps plein ?		etp_emploi
Disposez-vous d'aides à l'emploi ?		aide_emploi

Questions	Variantes des questions	Variables
Utilisez-vous la dématérialisation (des outils numériques à la place de supports papiers) pour les tâches suivantes :	Paieement en ligne des cotisations	num_cotis
	Gestion d'adhésion début année	num_adh
	Organisation d'événements	num_evt
	Organisation des réunions	num_reunion
	Organisation des entraînements	num_entrmt
	Gestion des équipes	num_eqp
Connaissez-vous les dispositifs suivants réservés aux associations sportives ?	Le mécénat pour le partenariat	know_mecenat
	La franchise (dispositif pour indemniser les bénévoles et sportifs)	know_franchise
	L'assiette forfaitaire (dispositif d'allègement des charges sociales pour des emplois à temps partiel)	know_assiette
	Les dons pour compenser les frais des bénévoles	know_dons
Utilisez-vous les dispositifs suivants ?	Le mécénat pour le partenariat	use_mecenat
	La franchise (dispositif pour indemniser les bénévoles et sportifs)	use_franchise
	L'assiette forfaitaire (dispositif d'allègement des charges sociales pour des emplois à temps partiel)	use_assiette
	Les dons pour compenser les frais des bénévoles	use_dons
Avez-vous besoin de soutien dans la gestion du club ?		soutien
Si oui, pouvez-vous prioriser ces besoins au regard des domaines proposés ?	Recherche de partenariat	soutien_part
	Développement des produits d'activités	soutien_activite
	Mutualisation de dépenses	soutien_mut_dep
	Gestion administrative de l'association	soutien_admin
	Gestion des ressources humaines	soutien_RH
	Organisation/logistique	soutien_orga_log
	Management	soutien_managmt
Pouvez-vous nous donner des exemples de bonnes pratiques au niveau de la gestion du club que vous ou d'autres clubs ont mis en place ?		bonnes_pratiques
Le club propose-t-il des activités loisirs (non compétitives) ?		loisir

Questions	Variantes des questions	Variables
Le club propose-t-il des activités spécifiquement sur le sport santé ?		sport_sante
Si oui, lesquelles ?		sport_sante_act
Le club propose-t-il des activités spécifiquement sur l'insertion sociale par le sport ?		insertion
Si oui, lesquelles ?		insertion_act
Le club organise-t-il des événements sportifs ?		evt
Adresse mail du club		mail

II. Variables supplémentaires créées

Afin de compléter l'analyse pouvant être faite à partir des variables issues du questionnaire, nous avons également créé des variables supplémentaires issues de retraitement.

Description	Variables
Zonage en aire urbaine 2010 (INSEE) selon le critère "Plus fréquent" pour la sélection de la correspondance Code Postal / ZAU, c'est-à-dire que, lorsqu'il existe plusieurs ZAU différentes pour un même code postal, la zone la plus fréquemment observée a été retenue (cf annexe VI.)	ZAU2010
Département du club	dpt
Région du club	reg
Transformation de la variable nb_FD_quali en variable quanti avec "5 ou plus" devenant "5"	nb_FD_quanti
FD1 corrigée à partir de réponses aux autres question (e.g. FD2)	FD1_corr
Famille Olympique, Non-Olympique ou Affinitaire et/ou multisport correspondant à FD1	Fam_Olymp
Famille INJEP correspondant à FD1	FD1_fam_INJEP
Découpage du nombre de licences déclarées en tranches pour transformation en variable qualitative	tranche_licence
Découpage du total des recettes déclaré en tranches pour transformation en variable qualitative	tranche_recettes
Calcul d'un montant de recette par licence en divisant tot_recette par nb_licence	rec_par_licence

Description	Variables
Les personnes qui ont sélectionné au moins une des réponses rec_down ont la valeur 1. Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "Si en baisse: pourquoi?".	rec_down_rep
Les personnes qui ont sélectionné au moins une des réponses rec_up ont la valeur 1. Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "Si en hausse: pourquoi?".	rec_up_rep
Les personnes qui ont rempli au moins un des postes rec_ ont la valeur 1. Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "quelle est la répartition en euros des recettes du club ?".	rec_rep
Renvoie "erreur" lorsque seulement 0 ou 1 catégorie de ventilation des recettes contient une valeur > 0	erreur_ventil_rec
Somme des réponses aux questions de ventilation des recettes entre les différents postes	somme_rec_ventilees
Différentiel entre recettes totales déclarées (tot_recettes) et somme des réponses aux questions de ventilation des recettes (somme_rec_ventilees)	diff_tot_rec_decla_ventil
Part des recettes de subvention déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_sub
Part des recettes d'adhésion déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_adh
Part des recettes d'activité déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_act
Part des recettes de partenariat déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_part
Part des recettes de reversements fédéraux déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_FD
Part des autres recettes déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des recettes	part_rec_autre
Calcul de l'indice d'Hirschmann qui permet d'apprécier la diversification des ressources des clubs	hirschman_index
Recettes de subvention redressées en multipliant part_rec_sub et tot_recettes	red_rec_sub
Recettes d'adhésion redressées en multipliant part_rec_adh et tot_recettes	red_rec_adh
Recettes d'activités et de prestations de services redressées en multipliant part_rec_sub et tot_recettes	red_rec_act
Recettes de partenariat redressées en multipliant part_rec_sub et tot_recettes	red_rec_part
Recettes de reversements fédéraux redressées en multipliant part_rec_sub et tot_recettes	red_rec_FD

Description	Variables
Autres recettes redressées en multipliant part_rec_autre et tot_recettes	red_rec_autre
Les personnes qui ont rempli au moins un des postes chg ci-dessous ont la valeur 1. Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "quelle est la répartition en euros des dépenses du club?".	chg_rep
Renvoie "erreur" lorsque seulement 0 ou 1 catégorie de ventilation des charges contient une valeur > 0	erreur_ventil_chg
Somme des réponses aux questions de ventilation des charges entre les différents postes	somme_chg_ventilees
Différentiel entre charges totales déclarées (tot_chg) et somme des réponses aux questions de ventilation des recettes (somme_chg_ventilees)	diff_tot_chg_decla_ventil
Part des charges de personnel déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_personnel
Part des charges d'équipement déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_eqpt
Part des charges de déplacement déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_dplcmt
Part des charges de location déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_loc
Part des charges d'arbitrage déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_arb
Part des charges des versement fédéraux dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_FD
Part des charges d'achats et services divers déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_achat
Part des autres charges déclarées dans la somme des réponses aux questions de ventilation des charges	part_chg_autre
Charges de personnel redressées en multipliant part_chg_personnel et tot_chg	red_chg_personnel
Charges d'équipement redressées en multipliant part_chg_eqpt et tot_chg	red_chg_eqpt
Charges de déplacement redressées en multipliant part_chg_dplcmt et tot_chg	red_chg_dplcmt
Charges de location redressées en multipliant part_chg_loc et tot_chg	red_chg_loc
Charges d'arbitrage redressées en multipliant part_chg_arb et tot_chg	red_chg_arb

Description	Variables
Charges de versements fédéraux redressées en multipliant part_chg_FD et tot_chg	red_chg_FD
Charges d'achats et services divers redressées en multipliant part_chg_achat et tot_chg	red_chg_achat
Autres charges redressées en multipliant part_chg_autre et tot_chg	red_chg_autre
Différence entre somme totale des recettes et total des charges pour comparer avec le résultat financier déclaré	tot_recettes_moins_tot_charges
Utilisation des variables resultat et resultat_montant afin de déterminer le montant du résultat avec le signe	resultat_montant_signe
Indique "oui" si le répondant a répondu au moins une fois "oui" aux propositions ech_. Renvoie "non" si toutes les réponses ont été "non".	ech
Les personnes qui ont sélectionnés au moins une des réponses form_ech ont la valeur 1. Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "Si un échange a eu lieu, quelle forme d'appui cela a-t-il pris?".	form_ech_rep
Imputation par la méthode des plus proches voisins de la variable emploi pour les clubs ayant des valeurs manquantes	emploi_imput
Renvoie 1 pour les personnes qui ont priorisé les besoins de soutien dans la gestion du club (variables soutien_). Permet de dénombrer le nombre de répondants à la question "Si oui, pouvez-vous prioriser ces besoins au regard des domaines proposés ?".	soutien_rep

III. Nettoyage de la base de données

A. Incohérences dans les affiliations fédérales

Si FD1 était identique à FD2, nous avons supprimé la réponse de FD2. Nous avons créé une variable FD1_corr pour les cas où FD1 était manquante mais que FD2 était complété. Les valeurs de FD1_corr sont donc les valeurs de FD1 sauf si la donnée était manquante pour FD1 mais disponible pour FD2.

Si nb_FD > 1 et FD2 non répondu, nous avons corrigé nb_FD en indiquant la modalité « 1 ». Si nb_FD < 2 mais que FD1 et FD2 ont reçu des réponses, nous avons corrigé nb_FD en indiquant la modalité « 2 ».

B. Incohérence dans les recettes et charges

Lorsque tot_recettes est nul ou n'est pas renseigné :

- Si la ventilation par poste de recettes est renseignée, tot_recettes = rec_sub + rec_adh + rec_act + rec_part + rec_FD + rec_autre ;
- Sinon, les individus sont retirés de la base de données.

Lorsque $10 * (rec_sub + rec_adh + rec_act + rec_part + rec_FD + rec_autre)$ est proche de tot_recette, nous supposons qu'un 0 supplémentaire a été ajouté par erreur. tot_recette est alors divisé par 10. Il en est de même pour tot_chg. Lorsque la recette par licencié était inférieure ou égale à 20€, c'est-à-dire lorsque $nb_licences * 20 \leq tot_recettes$, les individus ont été retirés de la base de données.

Lorsqu'un seul poste de revenus ou de charges était déclaré, la ventilation des produits et des charges n'a pas été prise en compte. Nous avons traité ces individus comme ceux qui n'avaient rien répondu aux questions sur les ventilations.

Lorsque la différence entre chg_tot et la somme des charges ventilées était trop importante nous avons d'abord corrigé les erreurs de frappe. Ensuite si la somme des charges ventilées est proche de tot_recettes, chg_tot est remplacé par la somme des charges ventilées. Sinon, les informations de ventilation ne sont pas conservées.

Si tot_chg = 0 mais que les charges ventilées sont renseignées chg_tot est remplacé par la somme des charges ventilées, sinon, la valeur 0 pour cette variable est supprimée. Idem pour les ventilations où tous les postes (chg_) sont renseignés comme étant égaux à 0.

Si evo_recettes = « Constante » ou que la réponse est manquante, les réponses qui ont pu être données à rec_down et rec_up sont supprimées.

Nous détaillons ci-après la façon dont nous redressons la ventilation des charges et des recettes (cf. Annexe IV).

C. Incohérence du nombre de licenciés

Lorsque le nb_licence était égal à 0 ou 1, les individus ont été retirés de la base de données.

Pour les clubs où nb_licence était supérieur ou égal à 1000, les individus ont été analysés un par un. La cohérence de nb_licence était analysée à la lumière des valeurs des variables tot_rec, FD1 et code_postal. Lorsque les réponses paraissaient trop incohérentes, les individus ont été retirés de la base de données.

D. Incohérence dans le résultat financier

La base comportait des cas où la valeur de resultat_montant n'était pas cohérente avec la valeur de resultat :

- Si resultat_montant était différent de 0 alors que resultat prenait la modalité « Nul », nous ajustons la modalité de la variable resultat en fonction de la valeur déclarée pour resultat_montant : si resultat_montant était non-nul, resultat devenait « Déficitaire » ou « Bénéficiaire » en fonction des recettes et charges déclarées ;
- Si resultat_montant était égal à 0 et resultat prenait la modalité « Bénéficiaire » ou « Déficitaire », nous effaçons la valeur 0 de resultat_montant.
- Si Resultat = « Ne sais pas » mais que resultat_montant était renseigné, nous supprimons le montant déclaré.

E. Incohérences concernant les échanges avec les acteurs extérieurs

Si l'individu a déclaré n'avoir eu aucun type d'échanges avec des acteurs extérieurs pour travailler sur le modèle économique de la structure, c'est-à-dire si ech = « Non », les réponses aux questions ech_util et form_ech ont été supprimées si elles existaient;

F. Choix concernant le périmètre de l'étude

Un certain nombre de comités départementaux ou régionaux ont pu être repérés dans les réponses grâce à des valeurs de nb_licence très importantes et grâce à certaines adresses email mentionnant les structures. Ces comités ont été exclus de l'analyse qui devait porter uniquement sur les associations sportives amateurs.

Grâce aux informations comptables et aux emails un certain nombre de clubs préjugés professionnels ont également été soustraits à l'analyse. Les clubs de football et de rugby dont le montant des recettes dépassaient 3 millions d'euros ont été retirés de la base de données.

G. Détection des doublons

Nous avons recherché les doublons de réponse en deux phases. Au cours de la première phase, nous avons analysé tous les clubs pour lesquels les valeurs des variables code_postal, FD1 et lvl_compet étaient identiques. Dans la deuxième phase nous avons traité les clubs pour lesquels les valeurs des variables code_postal, FD1 et nb_licences. Nous avons ensuite traité toutes les suspicions de doublons une à une :

- Lorsque le doublon était avéré et qu'une des deux réponses était plus pertinente (nombre de réponses plus important et/ou présence des données comptables), la réponse la plus pertinente était conservée et complétée par les informations de la seconde réponse pour les informations manquantes ;
- Lorsqu'il était plus complexe d'avérer le caractère de doublon et/ou que les deux réponses semblaient pertinentes mais trop différentes, les clubs ont été contactés par email, pour ceux qui ont laissé leurs coordonnées. Pour ceux dont nous n'avons pas les coordonnées, ou qui n'ont pas répondu à nos sollicitations, la réponse qui contenait le plus faible niveau de recettes a été conservée par mesure de précaution.

En définitive, ce sont 112 observations qui ont été retirées de la base de données du fait de doublon.

H. Autres incohérences et corrections

Si les modalités des variables moins_20 et plus_60 étaient incohérentes, c'est-à-dire que le cumul des deux réponses donnait un ensemble supérieur à 100%, la modalité de plus_60 a été modifiée pour être plausible au regard de la modalité de moins_20, sauf pour le cas des clubs déclarant appartenir à la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire, à la Fédération française de la retraite sportive, à la Fédération française de randonnée pédestre, à la Fédération française de pétanque et à la Fédération française de jeu provençal. Pour ces fédérations, la modalité de plus_60 était conservée et c'est la modalité de la variable moins_20 qui était adaptée. Pour toutes les autres fédérations, nous avons supposé que la question relative à moins_20 venant en premier, elle traduisait la première impression du répondant, qui devait primer sur la réponse donnée à la question relative à moins_60.

Si nb_emploi est renseigné mais pas emploi ou si les réponses à emploi et nb_emploi sont incohérentes, on remplit emploi à partir de nb_emploi : si nb_emploi est nul, emploi prend la modalité « Non », si nb_emploi est non-nul, emploi prend la modalité « Oui ».

Certains individus avaient la modalité « Oui » à la variable use_cwfd mais « Non » ou une réponse manquante à la variable know_cwfd. Dans ce cas, la modalité de la variable know_cwfd est devenue « Oui ». Le même traitement a été effectué pour les couples de variables know_mecenas/use_mecenas, know_franchise/use_franchise, know_assiette/use_assiette et know_dons/use_dons.

Si etp_emploi était déclaré comme égal à 0, nous avons supprimé la valeur pour cette variable.

IV. Redressement des charges et produits

Un problème fréquemment rencontré lors des questionnaires concernant l'évaluation de recettes et de dépenses est la différence pouvant exister entre le montant global déclaré et la ventilation qui est proposée par la suite. Dans notre étude il arrivait ainsi que, pour certains individus :

- $tot_recettes$ soit différent de $rec_sub + rec_adh + rec_act + rec_part + rec_FD + rec_autre$;
- tot_chg soit différent de $chg_personnel + chg_eqpt + chg_dplcmt + chg_loc + chg_arb + chg_FD + chg_achat + chg_autre$;

Dans ces-là nous avons calculé dans un premier temps les fréquences pour chaque poste de recettes (ou chaque poste de charges), qui correspondent aux variables $part_rec_i$ (ou $part_chg_i$). Dans un second temps nous avons calculé des valeurs redressées des différents postes de recettes (ou de charges) en multipliant les fréquences obtenues pour chaque poste de recettes (de charges) par le total des recettes (des charges). Nous obtenons ainsi les variables red_rec_i (red_chg_i) : $red_rec_i = part_rec_i * tot_recettes$ avec i représentant chaque poste de recettes

V. Calcul de l'indice de représentativité

Dans l'objectif d'évaluer la représentativité des réponses obtenues au cours de notre enquête nous avons considéré 5 variables capables de rendre compte des caractéristiques des clubs répondant : les familles olympique, non-olympique et affinitaire et/ou multisport (Fam_Olymp), les familles proposées par l'INJEP (FD1_fam_INJEP), le statut employeur (emploi), le zonage en aire urbaine (ZAU2010) et les régions (reg).

Pour chacune de ces variables nous avons souhaité étudier la répartition des modalités au sein de notre échantillon et si possible la comparer avec une répartition dite théorique sur l'ensemble de la population des associations sportives françaises. Ces fréquences théoriques sont issues de la littérature et varient selon les variables :

- familles olympiques, non-olympique et affinitaire et/ou multisport (Fam_Olymp) : Données INJEP 2018 ;
- familles proposées par l'INJEP (FD1_fam_INJEP) : Données INJEP 2018 ;
- le statut employeur (emploi) : Le paysage associatif français : mesures et évolutions, 3ème édition, V. Tchernonog et L. Prouteau, Paris, Juris éditions, 2019 ;
- le zonage en aire urbaine (ZAU2010) : indisponible;
- les régions (reg) : Données INJEP 2018.

En outre afin de proposer une comparaison rigoureuse nous avons construit un indicateur permettant de comparer la répartition de notre échantillon avec ce qu'elle aurait dû être dans le cas où elle aurait suivi la répartition théorique. A partir du nombre de réponses obtenues à la question concernant la variable d'intérêt, on calcule un effectif théorique de réponse que nous aurions dû avoir pour chaque modalité :

Effectif théorique = Fréquence théorique * Nombre total d'individus

Ensuite, pour chaque modalité nous divisons l'effectif observé dans notre échantillon par cet effectif théorique :

Indicateur de représentativité = Effectif observé / Effectif théorique

Ainsi, dans la situation idéale où, pour une modalité donnée, l'effectif observé dans l'échantillon est parfaitement représentatif de la réalité en population générale, on a effectif observé = effectif théorique. Dans ce cas l'indicateur est égal à 1.

Dans le cas où l'indicateur est inférieur à 1, la modalité est sous-représentée.

Dans le cas où l'indicateur est supérieur à 1, la modalité est surreprésentée.

VI. Choix du critère de passage du code postal au code géographique

Afin d'apprécier la répartition territoriale de notre échantillon nous avons décidé d'utiliser le zonage en aires urbaines utilisé par l'INSEE depuis 2010. D'après le site de l'INSEE, « depuis octobre 2011, le zonage en aires urbaines de 2010 permet d'obtenir une vision des aires d'influences des villes (au sens d'unités urbaines) sur le territoire.

Il partage le territoire en quatre grands types d'espaces : espace des grandes aires urbaines, espace des autres aires, autres communes multipolarisées et communes isolées, hors influence des pôles.

Dans les espaces des grandes aires urbaines et des autres aires, on distingue les pôles et les couronnes de ceux-ci.

Le zonage en aire urbaine 2010 est basé sur les données du recensement de la population de 2008 et plus particulièrement sur celles relatives à l'emploi et aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail. »

Plus d'informations sont disponibles [ici](#).

La problématique que nous avons rencontrée lors de l'utilisation de ce zonage est qu'il est construit à partir des codes géographiques et non à partir des codes postaux (information dont nous disposons dans la base de données). Il a alors fallu construire une table de correspondance entre codes géographiques et codes postaux car celle-ci n'existe pas.

La difficulté principale vient du fait qu'un seul code postal peut renvoyer à des codes géographiques différents et par conséquent à des aires urbaines différentes. A titre d'exemple, le code postal 53100 renvoie à 46 codes géographiques différents et à 3 aires urbaines différentes. Si ces cas demeurent minoritaires, nous avons tout de même dû choisir un critère pour passer d'un code postal unique à une seule aire urbaine. Dans l'exemple précédent, il fallait alors choisir parmi les 3 aires urbaines possibles.

Le critère retenu a été celui du plus grand nombre d'occurrence : parmi les aires urbaines possibles, celle qui ressortait pour le plus grand nombre de codes géographiques différents était retenue. Dans l'exemple ci-dessus, parmi les 46 codes géographiques correspondant au code postal 53100, 41 renvoient à une « Commune appartenant à la couronne d'un moyen pôle », 3 renvoient à une « Commune appartenant à un moyen pôle (5 000 à moins de 10 000 emplois) » et 2 renvoient à une « Autre commune multipolarisée ». Nous considérons donc que le code postal 53100 correspond à une « Commune appartenant à la couronne d'un moyen pôle ».

VII. Modèle économétrique des déterminants de la diversification des recettes

A. Approche

L'analyse économétrique des déterminants de la diversification des recettes a été réalisée avec la mise en place d'un modèle de régression linéaire simple de la méthode des moindres carrés ordinaires.

La diversification des recettes des clubs sportifs a été calculée à partir de l'index d'Hirschmann. Utilisé en économie pour mesurer les échanges sur les marchés et la concentration des produits, cet index a été adapté au cas des recettes des clubs sportifs par Eric Barget et Sabine Chavinier-Réla dans leur article « Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne ». Les auteurs proposent une adaptation de l'index d'Hirschmann, qui permet de calculer la diversification ou la concentration des recettes, avec une valeur qui varie de $1/\sqrt{N}$ (avec N égal au nombre de groupes de recettes) à 1.

La formule de l'index d'Hirschmann est la suivante :

$$H1: \sqrt{\sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2}$$

Avec : x_i la valeur des recettes du groupe i

X la valeur totale des recettes

N le nombre de groupes de recettes (ici $N = 6$)

D'après l'article, la diversification des recettes est un signe de stabilité financière alors que la concentration est un signe de dépendance. Dans le cas de notre étude, l'index d'Hirschmann prend la valeur minimale de $1/\sqrt{6}=0,408$ lorsque la distribution des recettes est également répartie entre les 6 groupes de recettes et 1 lorsque les recettes sont entièrement concentrées dans un groupe de recettes. L'index d'Hirschmann a ensuite été utilisé en variable expliquée dans le modèle économétrique.

L'hypothèse de notre étude économétrique est qu'il existe des déterminants qui permettent d'expliquer la diversification ou la concentration des recettes. Une influence positive d'un déterminant sur l'index d'Hirschmann signifie une réduction de la diversification des recettes et au contraire, une influence négative d'un déterminant sur l'index d'Hirschmann signifie une plus grande diversification des recettes.

B- Variables

Les variables jugées pertinentes pour l'analyse économétrique, c'est-à-dire avec un pouvoir explicatif potentiel sur la diversification des recettes, ont été triées et transformées en dummy variables pour certaines. Les variables explicatives ont été regroupées en groupes vecteurs et sont disponibles dans le tableau ci-dessous.

Vecteur	Nom Variables	Définition des Variables	Type
« Carac » Caractéristiques des clubs	ZAU2010	1 si club en zone urbaine, 0 sinon	Dummy
	Uni_multi	1 si club multisports, 0 sinon	Dummy
	Nb_FD_quanti	Nombre de fédérations d'affiliation	Numérique
« Gest » Emploi et Gestion	Emploi	1 si club employeur, 0 sinon	
	Nb_gest	Nombre de gestionnaires dans le club	
	Gest_Femme_bin	1 si présence de femmes dans l'organe de gestion, 0 sinon	
	Gest_moins30_bin	1 si présence de moins de 30 ans dans l'organe de gestion, 0 sinon	
« Adh » Adhérents	Nb_licence	Nombre de licenciés	Numérique
	Evo_lic_aug	1 si évolution nombre de licences en augmentation sur les 3 dernières années, 0 sinon	Dummy
	Evo_lic_stable	1 si évolution nombre de licences stable sur les 3 dernières années, 0 sinon	Dummy

Vecteur	Nom Variables	Définition des Variables	Type
« Compet » Compétitions	Compet	1 si participation à des compétitions (internationales, nationales, régionales, départementales), 0 sinon	Dummy
« Act » Activités	Evt Sport_sante Insertion Loisir	1 si organisation d'évènements sportifs, 0 sinon 1 si activité sport santé est proposée, 0 sinon 1 si actions d'insertion sociale sont menées, 0 sinon 1 si activité loisir est proposée, 0 sinon	Dummy Dummy Dummy Dummy
« Chg » Répartition des charges	Part_charges_achat Part_charges_arb Part_charges_autre Part_charges_dpclmt Part_charges_eqpt Part_charges_FD Part_charges_loc Part_charges_personnel	% charges d'achats dans le total des charges % charges d'arbitrage dans le total des charges % charges autres dans le total des charges % charges de déplacement dans le total des charges % charges d'équipements dans le total des charges % versements aux Fédérations dans le total des charges % charges de location dans le total des charges % charges personnel dans le total des charges	Numérique Numérique Numérique Numérique Numérique Numérique Numérique Numérique
« Num » Numérisation	Num_adh_bin Num_cotis_bin Num_entrnmnt_bin Num_eqp_bin Num_evt_bin Num_reunion_bin	1 si dématérialisation de la gestion d'adhésion en début d'année, 0 sinon 1 si dématérialisation du paiement des cotisations, 0 sinon 1 si dématérialisation de l'organisation des entraînements, 0 sinon 1 si dématérialisation de la gestion des équipes, 0 sinon 1 si dématérialisation de l'organisation d'évènements, 0 sinon 1 si dématérialisation de l'organisation des réunions, 0 sinon	Dummy Dummy Dummy Dummy Dummy Dummy
« Connaiss » Connaissance des dsportifs d'aides	Know_assiette_bin Know_dons_bin Know_franchise_bin Know_mecenat_bin	1 si connaissance de l'assiette forfaitaire, 0 sinon 1 si connaissance des dons, 0 sinon 1 si connaissance de la franchise, 0 sinon 1 si connaissance du mécénat, 0 sinon	Dummy Dummy Dummy Dummy
« Cwdfd » Utilisation du crowdfunding	Use_cwdfd	1 si utilisation du crowdfunding, 0 sinon	Dummy

Les observations pour lesquelles l'index d'Hirschmann était manquant ont été supprimées afin d'obtenir le plus de précision sur l'échantillon sélectionné.

La variable ZAU2010 a été construite sur les critères d'appartenance des codes postaux à des ensembles définis selon l'INSEE. Les ensembles sont les suivants : commune appartenant à un grand pôle (10 000 emplois ou plus), commune appartenant à un moyen pôle (5 000 à moins de 10 000 emplois), commune appartenant à un petit pôle (de 1 500 à moins de 5 000 emplois), commune appartenant à la couronne d'un grand pôle, commune appartenant à la couronne d'un moyen pôle, commune appartenant à la couronne d'un petit pôle, autre commune multi polarisée, commune isolée hors influence des pôles, commune multi polarisée des grandes aires urbaines et CP erroné. Les CP erronés ont été supprimés.

La variable a ensuite été transformée en dummy, en considérant les modalités « commune appartenant à un grand pôle (10 000 emplois ou plus) », « commune appartenant à la couronne d'un grand pôle » et « commune multi polarisée des grandes aires urbaines » comme définissant les grandes aires urbaines. Les clubs appartenant à ces ensembles ont une valeur de 1 et le reste des clubs une valeur de 0. Cette différenciation permet d'isoler les clubs appartenant à des grands pôles urbains et d'observer l'effet sur la diversification des recettes.

ENSEMBLE ATTRIBUE SELON L'INSEE	VALEUR ATTRIBUEE POUR L'ANALYSE
COMMUNE APPARTENANT A UN GRAND POLE (10 000 EMPLOIS OU PLUS)	1
COMMUNE APPARTENANT A LA COURONNE D'UN GRAND POLE	1
COMMUNE MULTI POLARISEE DES GRANDES AIRES URBAINES	1
COMMUNE APPARTENANT A UN MOYEN POLE (5 000 A MOINS DE 10 000 EMPLOIS)	0
COMMUNE APPARTENANT A UN PETIT POLE (DE 1 500 A MOINS DE 5 000 EMPLOIS)	0
COMMUNE APPARTENANT A LA COURONNE D'UN MOYEN POLE	0
COMMUNE APPARTENANT A LA COURONNE D'UN PETIT POLE	0
COMMUNE ISOLEE HORS INFLUENCE DES POLES	0
AUTRE COMMUNE MULTI POLARISEE	0
CP ERRONE	Suppression

Le niveau maximal de compétition des clubs comportait 5 modalités : international, national, régional, départemental et aucun. Ces modalités ont été regroupées en une seule variable dummy attribuant la valeur 1 aux clubs étant engagés dans des compétitions et la valeur 0 pour les clubs ne participant à aucune compétition.

C. Résultats

L'équation du modèle est la suivante :

$$H_i = \alpha_i + \beta_1 \text{Carac}_i + \beta_2 \text{Gest}_i + \beta_3 \text{Adh}_i + \beta_4 \text{Compet}_i + \beta_5 \text{Act}_i + \beta_6 \text{Chg}_i + \beta_7 \text{Num}_i + \beta_8 \text{Connaiss}_i + \beta_9 \text{Cwdfd} + \varepsilon_i$$

où H_i représente l'index d'Hirschmann pour chaque observation i , α_i la constante, βx les vecteurs de variables explicatives et ε_i le terme d'erreur. Le modèle final retenu comprend 1935 observations, dont 132 ont été supprimées pour cause de valeurs manquantes, et 30 variables. Dans un souci de validité du modèle et de limitation des biais, certaines manipulations ont été effectuées.

La variable Nb_FD_quanti n'a pas été retenue dans la modélisation finale pour l'analyse économétrique à cause de sa relation forte avec la variable dummy Uni_multi. La suppression de cette variable réduit le risque de présence de multi-colinéarité dans le modèle.

Les variables part_chg_autre, part_chg_loc et part_chg_arb n'ont pas été incluses dans le modèle final car elles représentent une part très faible des charges (moins de 5%).

Vecteur	Variable	Coefficient	Erreur Type	t stat	p-value
« Carac » Caractéristiques des clubs	ZAU2010	2.617e-02	6.540e-03	4.001	6.56e-05***
	Uni_multi	1.660e-02	7.011e-03	2.368	0.017972**
« Gest » Emploi et Gestion	Emploi	-4.279e-02	8.178e-03	-5.233	1.87e-07***
	Nb_gest	-3.323e-03	1.034e-03	-3.213	0.001336***
	Gest_Femme_ bin	9.062e-03	8.945e-03	1.013	0.311132
	Gest_ moins_30_bin	9.225e-03	5.746e-03	1.606	0.108534
« Adh » Adhérents	Nb_licence	1.151e-06	6.243e-06	0.184	0.853803
	Evo_licence_ aug	6.029e-03	6.754e-03	0.893	0.372222
	Evo_licence_ stable	1.054e-02	7.052e-03	1.494	0.135255
« Compet » Compétitions	Compet	-4.188e-02	8.948e-03	-4.680	3.08e-06***

Vecteur	Variable	Coefficient	Erreur Type	t stat	p-value
« Act » Activités	Evt	-4.426e-02	8.177e-03	-5.412	7.06e-08***
	Sport_sante	1.531e-03	6.047e-03	0.253	0.800190
	Loisir	1.176e-02	7.730e-03	1.521	0.128359
	Insertion	-4.718e-03	6.929e-03	-0.681	0.496044
« Chg » Répartition des charges	Part_charges_achat	3.165e-05	1.892e-04	0.167	0.867179
	Part_charges_personnel	1.147e-03	1.895e-04	6.051	1.75e-09***
	Part_charges_dpclmt	1.827e-04	2.176e-04	0.840	0.401286
	Part_charges_eqpt	3.082e-05	2.261e-04	0.136	0.891583
	Part_charges_FD	3.806e-04	1.978e-04	1.924	0.054567*
« Num » Numérisation	Num_adh_bin	1.381e-03	5.846e-03	0.236	0.813321
	Num_cotis_bin	7.008e-03	5.658e-03	1.239	0.215630
	Num_entrnmt_bin	1.000e-02	6.393e-03	1.565	0.117844
	Num_eqp_bin	-1.478e-02	6.465e-03	-2.286	0.022352**
	Num_evt_bin	-1.045e-02	6.690e-03	-1.562	0.118512
	Num_reunion_bin	1.583e-02	6.985e-03	2.267	0.023537**
« Connaiss » Connaissance des dispositifs d'aides	Know_assiette_bin	9.867e-03	6.883e-03	1.434	0.151874
	Know_dons_bin	-1.976e-02	5.990e-03	-3.299	0.000989***
	Know_franchise_bin	-9.409e-03	7.145e-03	-1.317	0.188034
	Know_mecenat_bin	-2.485e-02	6.132e-03	-4.053	5.27e-05***
« Cwdfd » Utilisation du crowdfunding	Use_cwdfd	-2.267e-02	1.233e-02	-1.838	0.066210*

*** significatif au seuil de 1% ** significatif au seuil de 5%

*significatif au seuil de 10%

R2 = 0.20

Adj. R2= 0.18

Le pouvoir explicatif du modèle retenu est bon avec un R2 (coefficient de détermination) à 0,20 ce qui signifie que les variables explicatives choisies expliquent 20% de la variation de la variable expliquée (index d'Hirschmann). Le test de Breusch-Pagan a confirmé l'absence d'hétéroscédasticité

	BP	p-value
Studentized Breusch-Pagan test	35.386	0.2688

H0 : Absence d'hétéroscédasticité

H1 : Présence d'hétéroscédasticité

La p-value ne permet pas de rejeter H0.

VIII. Analyse de la base de données

A. Imputation

La variable emploi a été retenue pour redresser l'échantillon à l'aide d'une pondération (cf. Calage sur marge ci-dessous). De fait, il était nécessaire d'imputer cette variable pour les individus n'ayant pas répondu à la question relative à cette variable.

Le principe de l'imputation consiste, pour des valeurs manquantes d'une base de données, à estimer la modalité qu'aurait pris la variable si l'individu avait renseigné l'information manquante. Ainsi, il s'agit de déterminer la modalité à partir des valeurs prises par les autres variables chez cet individu et à partir des valeurs prises chez les autres individus de la base.

« Le principe des méthodes d'imputation est simple : il consiste à remplacer les valeurs manquantes des variables d'intérêt de l'enquête par des valeurs plausibles, construites en mobilisant une information externe à l'enquête, en s'appuyant sur les réponses données par les répondants à l'enquête ou en combinant informations fournies par les répondants et données extérieures. »

Dans notre cas, nous avons utilisé une imputation par les K plus proches voisins (K=5). L'imputation par la méthode des K plus proches voisins peut être présentée en 2 phases :

- On calcule les distances entre les différents individus sur la base d'un certain nombre de variables. Dans notre cas, nous avons utilisé une distance de Gower à partir des variables : ZAU2010, reg, compet_lvl, nb_FD_quali, nb_FD_quant, Fam_Olymp, FD1_fam_INJEP, nb_licence, tranche_licence, tot_recettes, tranche_recettes
- On détermine ensuite les K observations les plus proches de l'individu pour lequel la valeur est manquante. On choisit alors la modalité de la variable à imputer qui est la plus fréquente parmi ces K plus proches voisins. Dans le cas de 5 plus proches voisins et d'une variable binaire, il suffit qu'une modalité soit présente chez 3 ou plus des 5 plus proches voisins pour être imputée à l'individu.

La modalité de la variable emploi a été imputée pour 1526 individus parmi les 3803 individus que contient la base de données.

La répartition employeur/non-employeur est légèrement modifiée par l'imputation. Les résultats ci-dessous semblent indiquer que la part des clubs non-employeur parmi les clubs n'ayant pas renseigné la variable emploi était plus importante que la part des clubs non-employeur parmi les clubs l'ayant renseignée. Le corollaire de cette assertion est que les clubs employeurs seraient plus enclins à renseigner la variable emploi.

	Avant imputation	Après imputation
Non	61%	65%
Oui	39%	35%

B. Calage sur marge

La technique du calage consiste à redresser un échantillon dont la représentativité n'est pas parfaite en pondérant les individus sur plusieurs variables pour lesquelles la distribution « théorique » est connue, on parle de variables de calage. Les pondérations ainsi produites assurent que les effectifs de l'échantillon sur ces variables soient calés sur les effectifs « théoriques » connus sur la population.

L'intérêt est donc, de caler l'échantillon sur les effectifs théoriques pour certaines variables de calage, afin de pouvoir étudier les autres variables « comme si » l'échantillon était correctement représenté sur les variables de calage. Plus en détails, « *On va chercher de nouvelles pondérations, les « poids de calage », qui soient aussi proches que possible, au sens d'une certaine « fonction de distance», des pondérations initiales, et qui assurent le calage sur les totaux des variables.»*¹. Ainsi, il convient de déterminer la fonction de distance à utiliser et la méthode à appliquer. Dans notre cas nous avons utilisé la méthode logit². Cette méthode implique de fixer une borne inférieure et une borne supérieure aux poids pouvant être pris par les individus. Ces bornes étaient respectivement de 0,2 et de 5 dans notre étude.

Précisons que pour contenir les poids dans des bornes restreintes comme celles présentées, les variables de calage doivent être peu nombreuses et avoir un nombre de modalités limité afin que l'algorithme puisse converger. De fait, nous retenons deux variables, la variable emploi_imput (2 modalités) et la variable Fam_Olymp (4 modalités).

1 O. Sautory (2018) : Les méthodes de calage, Note méthodologique INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2838097/5-les-methodes-de-calage.pdf>

2 O. Sautory (2018) : Les méthodes de calage, Note méthodologique INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2838097/5-les-methodes-de-calage.pdf>

Malheureusement, cette dernière variable contient 4 modalités dans notre étude : Olympique, Non-olympique, Affinitaire et/ou multisport et Autre, mais les effectifs connus sur la population ne mentionnent que 3 modalités : Olympique, Non-olympique et Affinitaire et/ou multisport. Les individus portant la modalité Autre (n=47) n'ont alors été pondérés qu'en tenant compte de la variable emploi.

Les marges utilisées sont basées sur les ressources disponibles sur la population générale des associations sportives en France, à savoir, pour emploi_imput les données du dernier Paysage Associatif Français³, et pour Fam_Olymp les données de l'INJEP datant de 2018⁴. Les fréquences puis les marges sont arrondies à l'entier.

	Affinitaire et/ou Multisport	Olympique	Non-olympique
Fréquences population générale	32%	21%	47%
Effectifs théoriques échantillon	1202	789	1765

	Non-employeur	Employeur
Fréquences population générale	88%	12%
Effectifs théoriques échantillon	3305	451

En définitive, le calage sur marge permet de pondérer les réponses des individus afin de redresser l'échantillon pour que son analyse soit plus conforme aux caractéristiques de la population générale. Dans notre cas, les clubs non-employeurs et affiliés aux fédérations affinitaires et/ou multisport seront très fortement pondérés car doublement sous représentés. A l'inverse, les clubs employeurs affiliés aux fédérations olympiques seront très faiblement pondérés car doublement surreprésentés.

³ Le paysage associatif français : mesures et évolutions, 3ème édition, V. Tchernonog et L. Prouteau, Paris, Juris éditions, 2019

⁴ INJEP-MEOS / Recensement des clubs sportifs 2018, réalisé auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports <https://injep.fr/donnee/tableaux-statistiques-relatifs-au-recensement-des-licences-sportives-de-2018/>

C. Analyse des correspondances multiples

L'analyse des correspondances multiples (ACM) permet de synthétiser l'information d'une base de données contenant uniquement des variables catégorielles. L'information contenue dans les réponses des individus pour chacune de ces variables est appelée inertie et l'objectif de l'ACM sera de synthétiser le tableau en conservant une inertie maximale.

L'information dans la base de données va être résumée à l'aide d'axes par un procédé d'orthogonalisation, l'inertie contenue dans chaque axe allant en diminuant. Chaque modalité des variables étudiées contribue de façon plus ou moins importante à la définition des axes. Chaque axe sera ainsi « tiré » par une ou plusieurs modalités qui auront contribué de manière plus ou moins importante à sa définition. Les individus sont ensuite représentés sur ces axes pour analyser leurs proximités avec les différentes modalités.

Ainsi, il est nécessaire de choisir le nombre d'axes à conserver pour arbitrer entre information et lisibilité de celle-ci.

Dans notre cas, l'ACM a été réalisée sur un échantillon de 2279 individus pour lesquels les variables d'étude ne contenaient pas de valeurs manquantes. Les variables sélectionnées sont celles qui jouent un rôle conséquent dans la définition du modèle économique des associations sportives. Elles étaient ZAU2010, reg, compet_lvl, nb_FD_quali, Fam_Olymp, tranche_licence, tranche_recettes, fin_pbc_max, reserves, resultat, statut_jdq, uni_multi et emploi_imput.

L'ACM a principalement été menée afin de réaliser par la suite une typologie des associations sportives en réalisant une classification ascendante hiérarchique. En effet, les résultats de l'ACM et la synthèse d'information qui en découle, permettent la réalisation d'une classification ascendante hiérarchique. Cette ACM était par ailleurs nécessaire car la classification ascendante hiérarchique ne peut pas être menée sur des variables catégorielles sans la détermination de composantes principales comme le permet l'ACM. Dans notre cas, les 5 premières composantes principales sont conservées pour mener la classification ascendante hiérarchique.

D. Classification ascendante hiérarchique

L'objectif de la classification ascendante hiérarchique est de regrouper un nombre important d'individus en un nombre limité de classes. On cherche ainsi à ce que les individus regroupés au sein d'une même classe soient le plus semblables possibles tandis que les classes sont le plus dissemblables.

On parle de classification ascendante car dans la situation initiale, chaque individu représente une classe qui lui est propre. Autrement dit, en bas de la hiérarchie tous les individus sont seuls. Ensuite, ces individus sont regroupés en classes de plus en plus importantes. En haut de la hiérarchie tous les

individus sont regroupés en une seule classe. Afin de regrouper les individus semblables il est nécessaire de mesurer la distance qui les sépare. Dans notre cas, connaissant ces distances, le critère de Ward qui maximise l'inertie interclasse est retenu pour former les classes. On va alors déterminer le nombre de classes que l'on souhaite pour savoir quand « arrêter » la hiérarchie et connaître les individus qui composent chaque classe. Dans notre cas, le nombre de classes retenu est de 3. La classification ascendante hiérarchique permet alors d'obtenir 3 classes différentes qui soient le plus dissemblables entre elles mais au sein desquelles les individus sont les plus semblables. Le groupe 1 est composé de 1095 individus, le second de 1071 et le troisième de 113.

IX. Statistiques descriptives complémentaires

A. Région et zonage en aires urbaines

	Fréquence sur échantillon redressé
Auvergne-Rhône-Alpes	12.5%
Bourgogne-Franche-Comté	5.3%
Bretagne	4.8%
Centre-Val de Loire	3.5%
Corse	0.3%
Départements d'Outre-Mer	1.0%
Grand Est	5.4%
Hauts-de-France	4.6%
Ile-de-France	9.1%
Normandie	11.1%
Nouvelle-Aquitaine	9.6%
Occitanie	14.6%
Pays de la Loire	6.0%
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	11.9%
Territoires d'Outre-Mer	0.2%

	Fréquence sur échantillon redressé
Commune appartenant à un grand pôle	46.9%
Commune appartenant à la couronne d'un grand pôle	27.9%
Commune appartenant à un moyen pôle	1.6%
Commune appartenant à la couronne d'un moyen pôle	2.1%
Commune appartenant à un petit pôle	1.7%
Commune appartenant à la couronne d'un petit pôle	0.6%
Commune multipolarisée des grandes aires urbaines	4.1%
Autre commune multipolarisée	9.0%
Commune isolée hors influence des pôles	6.1%

B. Famille INJEP

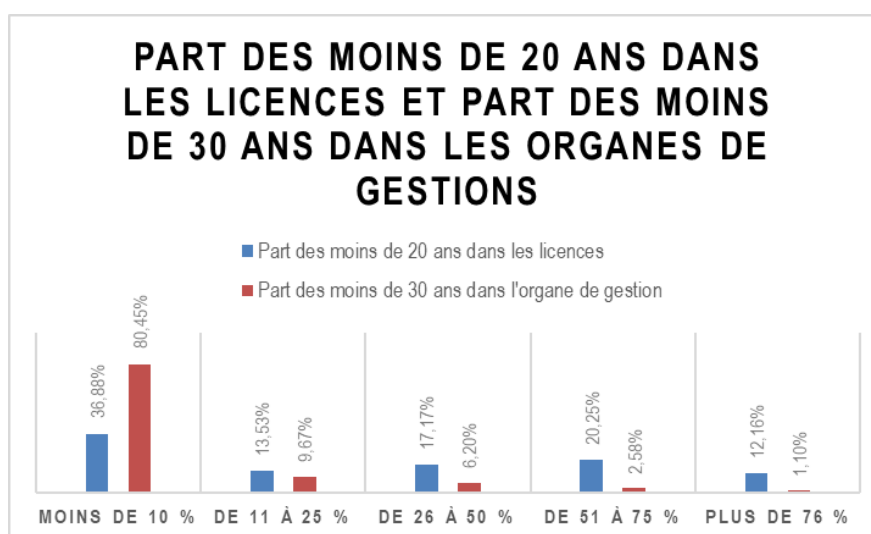
	Fréquence sur échantillon redressé
Activités forme/gymnastique	4.1%
Activités verticales	1.1%
Affinitaires	29.3%
Arts martiaux et sports de combat	11.1%
Athlétisme	2.7%
Autres	3.2%
Autres activités physiques et sportives	0.2%
Course et marche	2.1%
Equitation	0.2%
Sport de précision ou cible	10.2%
Sports aériens	1.4%
Sports aquatiques/nautiques	3.8%
Sports collectifs	16.9%
Sports de cycle ou motorisés	2.5%
Sports de raquettes	7.9%
Sports d'hiver/ montagne	1.6%
Sports enchaînés ou combinés	0.5%
Sports urbains	1.4%

C. Données sociologiques

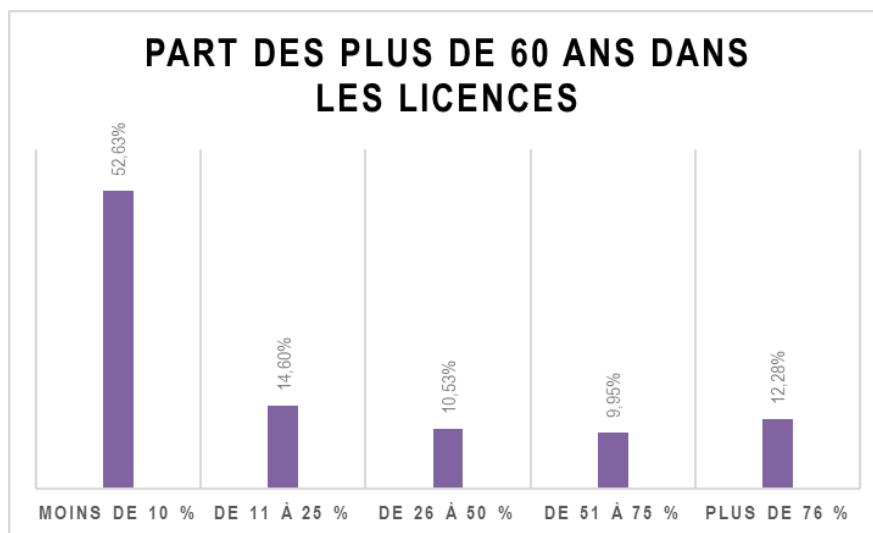
Si l'on s'intéresse à la composition sociale des associations, il ressort que diverses situations coexistent en France et qu'il est difficile d'établir des vérités générales.

Les jeunes actifs semblent peu nombreux à embrasser la gestion des associations sportives. En effet, dans plus d'un tiers des clubs, les moins de 20 ans représentent moins de 10% des effectifs licenciés. **De plus, 58% des clubs déclarent n'avoir aucune personne de moins de 30 ans dans leur organe de gestion et 1 club sur 5 en compte entre 0 et 10%.**

La part de jeunes dans les associations sportives et dans leurs organes dépend très souvent de la discipline sportive mais aussi des caractéristiques du club (pratique de loisir ou compétitive, statut employeur...). Nous reviendrons sur ce point dans la typologie des clubs.

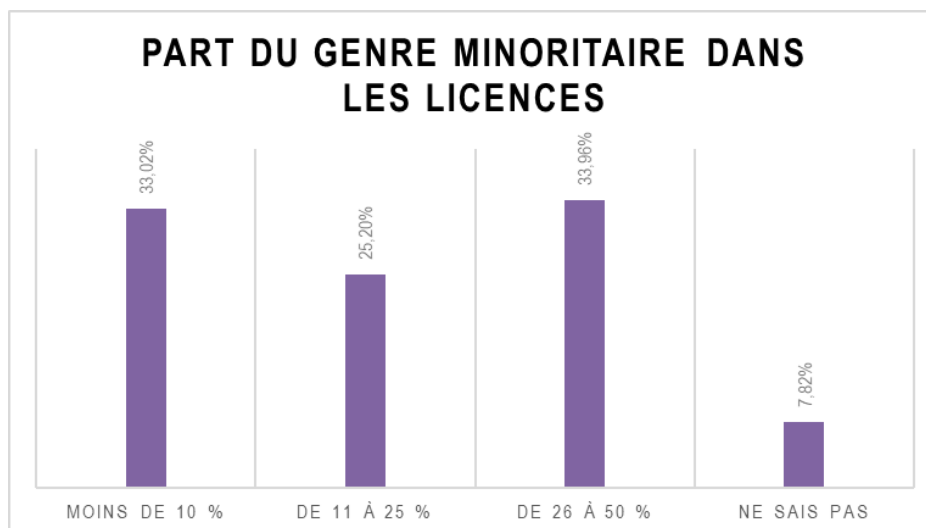


L'analyse de la segmentation par tranche d'âge montre que les personnes de plus de 60 ans sont peu représentées dans les licences. **Comme pour les jeunes, on observe ainsi une forme de polarisation des clubs, certains accueillant beaucoup de jeunes ou de seniors, d'autres pas du tout.** La majorité des clubs déclarent accueillir moins de 10% de seniors. Dans le même temps, 12% des clubs sont constitués au trois quarts par des seniors. La mixité intergénérationnelle ne figure pas encore comme une réalité pour les associations sportives.



Au-delà des questions d'âge, il est également intéressant de se pencher sur le genre des membres d'associations sportives et de leurs organes de gestion. Il semble ainsi que toutes les situations coexistent dans les associations sportives françaises et qu'aucun trait commun ne ressort sur la question de la représentation des genres.

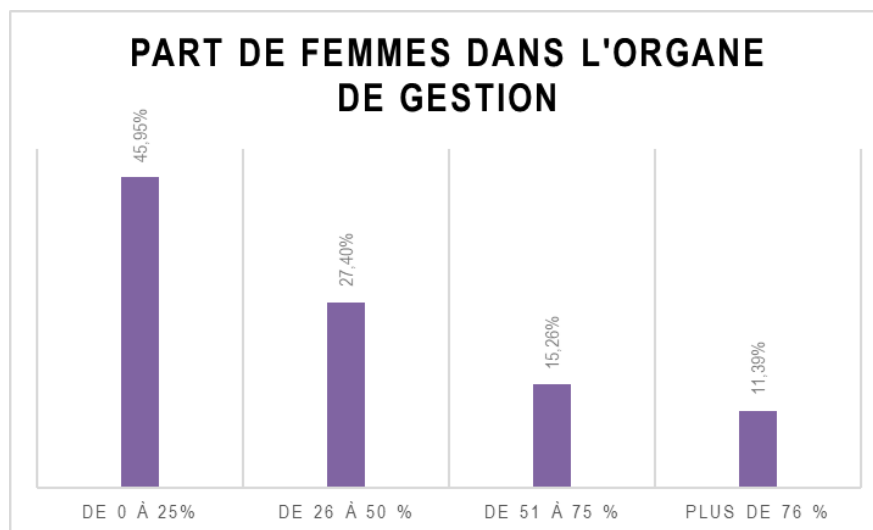
Fait étonnant, 8% des répondants ne savent pas positionner la part du genre minoritaire au sein de leur club ce qui souligne une certaine « perméabilité » des genres, c'est-à-dire que les personnes répondantes sont probablement incapables d'évaluer la part de personnes du sexe opposé dans leur association, soit parce qu'elles ne les côtoient pas, soit parce qu'elles sont trop peu nombreuses. A titre de comparaison, seuls 2% des répondants ne savent pas répondre aux questions portant sur la répartition en âge.



En ce qui concerne la gouvernance des associations sportives, la représentation des femmes demeure trop faible sans même parler de parité.

- 73% des clubs sont en-deçà des 50% de femmes dans leurs organes de gestion,
- et 46% des clubs comptent moins de 25% de femmes dirigeantes.
- A l'inverse, seuls 11% des clubs comptent moins de 25% d'hommes.

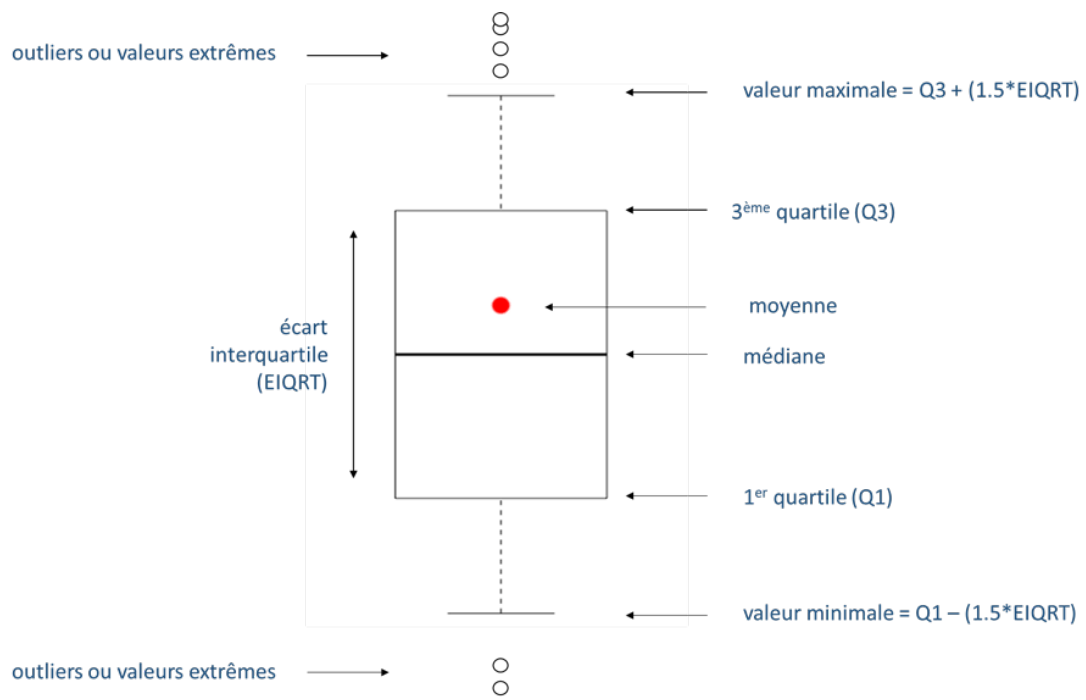
Il ressort que plus la part de femmes dans l'organe de gestion est importante, plus le nombre de clubs concernés diminue.



X. Boxplot

Les graphiques boxplot, autrement appelés « boîtes à moustaches » ou « boîte de Tukey », sont des représentations de données statistiques permettant de visualiser de nombreuses statistiques descriptives d'une série statistique. Ils permettent d'étudier à la fois la dispersion et la position de la série.

Les boxplots regroupent ainsi plusieurs éléments graphiques représentant chacun des indicateurs statistiques. La légende est présentée ci-dessous et est valable pour tous les boxplots de l'étude.





Maison du Sport Français
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72
<http://crdla-sport.franceolympique.com/>

ÉDITION 2020

Étude réalisée par



CENTRE DE DROIT
ET D'ÉCONOMIE
DU SPORT



Avec le soutien de

