



Quels leviers de développement pour les associations sportives ?

Le Centre de Ressources DLA Sport, porté par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), a confié cette étude aux cabinets Sport Value Conseil et Olbia Conseil. Elle a été menée entre janvier et août 2015. La supervision a été assurée par le Centre de Ressources DLA Sport.

1. Contexte et objectif

Dans un contexte de professionnalisation progressive et récente des associations sportives, mais aussi de complexification de leur environnement financier, juridique et concurrentiel, il n'est pas toujours évident pour les structures sportives d'identifier les leviers à activer en priorité pour se développer. Elles peuvent, dans ce cadre, recourir notamment au Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) afin de trouver un appui dans leur démarche.

L'objectif de cette étude est de fournir des clés de compréhension et des points de repère aux chargés de mission DLA sur les leviers de développement potentiels des associations sportives. En mettant à leur disposition des exemples concrets, elle doit les aider à répondre de manière précise et adaptée aux différentes demandes d'accompagnement émanant des associations sportives.

Le contenu de l'étude peut également être appréhendé par les acteurs fédéraux de toutes disciplines sportives. C'est un outil d'aide conçu pour accompagner l'ensemble des structures associatives du mouvement sportif.

Le développement est ici entendu au sens de l'orientation que les dirigeants souhaitent donner à leur association. Il ne s'agit pas systématiquement d'une augmentation de l'activité, du nombre de licenciés ou du nombre de salariés de l'association, mais de la recherche de la qualité et de la durabilité des actions menées, dans une démarche de :

- Développement des activités au service du projet associatif,
- Mobilisation des acteurs bénévoles et salariés,
- Organisation efficace de la structure.

Ces trois éléments sont constitutifs d'une démarche de professionnalisation de l'association sportive.

2. Méthodologie

A. LE CHOIX DES STRUCTURES

L'étude ci-après est organisée sous forme de fiches, qui, au travers d'un ou deux cas concrets, mettent en avant chacune un levier de développement. Il convient de préciser que chaque structure est potentiellement amenée à s'appuyer sur plusieurs leviers au cours de son développement. Le levier mis en avant est celui qui a marqué le franchissement d'une étape dans le développement de l'association. Les structures choisies ont fait l'objet d'une réflexion partagée entre le Centre de Ressources DLA Sport et Sport Value/Olbia.

Pour une représentativité optimale, nous avons pris en compte la diversité :

- Des disciplines sportives ;
- Des territoires (urbains / ruraux) ;
- Des types de structure :
 - **Les clubs classiques** : ce sont les clubs qui utilisent des installations qui appartiennent à la collectivité, qui n'en assurent pas la gestion, et qui éventuellement partagent les créneaux avec d'autres associations ou structures diverses. Sont compris dans cette catégorie les associations sportives de sports collectifs, de sports individuels et les clubs omnisports.
 - **Les clubs gestionnaires** : ce sont les clubs qui assurent l'animation et l'optimisation de l'utilisation des installations 7 jours sur 7 et 365 jours par an. Exemples : un club de tennis qui gère intégralement l'équipement municipal / un club de tennis de table qui assure l'animation et l'affectation des créneaux à d'autres structures dans une salle spécifique / un club équestre qui a la charge d'un centre équestre municipal et qui en est l'unique responsable pour l'animation et l'optimisation.
 - **Les organes déconcentrés des fédérations** : Ligues régionales / Comités régionaux / Comités départementaux / Comités territoriaux / Districts (football).
 - **Les structures représentant le Mouvement sportif sur le territoire** : Comités Régionaux Olympiques et Sportifs (CROS), Comités Départementaux Olympiques et Sportifs (CDOS) et Comités Territoriaux Olympiques et Sportifs (CTOS, dans les territoires d'outre-mer).
- Des niveaux de développement :
 - Pour les « clubs classiques » et les « clubs gestionnaires » :
 - Des structures **en phase de création et de pérennisation des emplois**.
 - Des structures **ayant déjà consolidé plusieurs emplois**.
 - Pour les organes déconcentrés des fédérations et les CROS/CDOS/CTOS :
 - Des structures proposant des **services traditionnels** (organisation des compétitions, formation des cadres et des arbitres, promotion des activités).
 - Des structures ayant développé une offre de service allant **au-delà des services traditionnels** : accompagnement individuel des clubs, construction d'outils informatiques, prestations rémunératrices, etc.

B. LES ASSOCIATIONS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE :

Pour la réalisation de cette étude, 20 associations sportives ont été interrogées :

- Air Roller Bordeaux : Gironde, 265 adhérents - Fiche n°12.
- Association Chartraine de Gymnastique Volontaire : Eure-et-Loire, 1200 licenciés - Fiche n°14.
- Association Gymnique Les Kerhorres (AGK) : Finistère, 295 licenciés - Fiche n°6.
- Association Sportive du Vexin (club de football) : Val d'Oise, 390 licenciés - Fiche n°11.
- ASPTT Lannion (club omnisports) : Côtes d'Armor, 1500 licenciés - Fiche n°4.
- Centre Nautique de Saint-Cast : Côtes d'Armor, 250 licenciés - Fiche n°12.
- Cergy Pontoise Natation : Val d'Oise, 1095 licenciés - Fiche n°8
- Club de Canoë-Kayak d'Uzerche : Corrèze, 80 licenciés - Fiche n°3.
- Club de Musculation et de Fitness de Villepreux (CMFV) : Yvelines, 498 licenciés - Fiche n°6.
- Club Escalade Evasion de Thionville : Moselle, 420 licenciés - Fiche n°9.
- Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) de la Vienne - Fiche n°5.
- Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) du Centre-Val de Loire - Fiche n°2.
- Comité Territorial de Rugby du Centre : 64 clubs répartis dans 6 Comités Départementaux - Fiche n°2.
- Ecole d'équitation du Boulonnais : Pas-de-Calais, 320 licenciés - Fiche n°7.
- Football Féminin du Douaisis : Nord, 120 licenciées - Fiche n°1.
- Julien Lacroix Tennis de Table : Paris, 260 licenciés - Fiche n°7.
- Le Mans Athlétisme 72 (LMA 72) : Sarthe, 1 200 licenciés - Fiche n°3.
- Ligue de Tennis des Hauts-de-Seine : 64 clubs affiliés représentant près de 43 000 licenciés - Fiche n°10.
- Régates Messines (club d'aviron) : Moselle, 260 licenciés - Fiche n°6.
- Tennis Club de Gennevilliers : Hauts-de-Seine, 800 licenciés - Fiche n°13.

Nous remercions l'ensemble des dirigeants bénévoles et salariés pour le temps qu'ils nous ont accordé. Leurs témoignages permettront à chacun de compléter la vision théorique présentée au travers d'un cas concret.

3. Pour aller plus loin

Au travers de cette étude, les associations sportives peuvent prendre conscience aujourd'hui qu'elles font pleinement partie du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), de par : la liberté d'adhésion, la gouvernance démocratique, l'accueil de tous les publics (âges, sexes, classe sociale...), l'ancrage local, ou encore utilité sociale des projets menés (vecteur de cohésion sociale). Ainsi, de nouveaux horizons s'ouvrent aux associations sportives. Elles doivent, sans retenue, prendre part aux différents réseaux qui maillent le territoire (Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, Mouvement associatif régional, etc.) et ainsi bénéficier du soutien et des outils proposés par les acteurs de l'ESS, avec en premier lieu, le Dispositif local d'accompagnement.

4. Synthèse des leviers de développement par type d'association sportive

Type de structure	Situation géographique	Niveaux de développement	Leviers prioritaires de développement
Clubs classiques	Structure urbaine	Phase de création et de pérennisation des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un projet associatif dans les clubs sportifs <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°1 - La diversification des activités d'un club sportif • Fiche n°3 - La diversification des activités dans un club omnisports • Fiche n°4 - Le développement de la professionnalisation dans les clubs sportifs <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°6
	Structure rurale	Phase de création et de pérennisation des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de la professionnalisation dans les clubs sportifs • Fiche n°6 - La politique tarifaire des clubs sportifs • Fiche n°9 - La fusion des clubs sportifs • Fiche n°11
	Structure urbaine	Plusieurs emplois déjà consolidés	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un projet associatif dans les clubs sportifs <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°1 - La gouvernance partagée entre dirigeants sportifs et salariés <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°7 - La prise en compte des attentes des collectivités territoriales <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°12
	Structure rurale	Plusieurs emplois déjà consolidés	<ul style="list-style-type: none"> - La diversification des activités d'un club sportif • Fiche n°3 - Le développement de la professionnalisation dans les clubs sportifs <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°6 - Le travail en réseau des associations sportives • Fiche n°14
Clubs gestionnaires d'équipements sportifs	Structure urbaine	Phase de création et de pérennisation des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance partagée entre dirigeants sportifs et salariés <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°7 - La prise en compte des attentes des collectivités territoriales <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°12 - La gestion d'un équipement sportif • Fiche n°13
	Structure rurale	Phase de création et de pérennisation des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - La politique tarifaire des clubs sportifs • Fiche n°9 - La prise en compte des attentes des collectivités territoriales <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°12 - Le travail en réseau entre associations sportives • Fiche n°14
	Structure urbaine	Plusieurs emplois déjà consolidés	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation d'un événement sportif • Fiche n°8 - La prise en compte des attentes des collectivités territoriales <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°12 - La gestion d'un équipement sportif • Fiche n°13
	Structure rurale	Plusieurs emplois déjà consolidés	<ul style="list-style-type: none"> - La diversification des activités d'un club sportif • Fiche n°3 - La gouvernance partagée entre dirigeants sportifs et salariés <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°7 - Le travail en réseau entre associations sportives • Fiche n°14
Organes déconcentrés des fédérations	Services traditionnels		<ul style="list-style-type: none"> - Devenir un centre de ressources pour les clubs sportifs <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°10
	Services allant au-delà des services traditionnels		<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un projet associatif dans les instances déconcentrées • Fiche n°2
CROS / CDOS / CTOS	Services traditionnels		<ul style="list-style-type: none"> - La diversification des services des têtes de réseau sportives <ul style="list-style-type: none"> • Fiche n°5
	Services allant au-delà des services traditionnels		<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un projet associatif dans les instances déconcentrées • Fiche n°2

01. La mise en place d'un projet associatif dans les clubs sportifs	p.7
02. La mise en place d'un projet associatif dans les instances déconcentrées	p.11
03. La diversification des activités d'un club sportif	p.15
04. La diversification des activités d'un club omnisports	p.19
05. La diversification des services des têtes de réseaux sportives	p.23
06. Le développement de la professionnalisation dans les clubs sportifs	p.27
07. La gouvernance partagée entre dirigeants sportifs et salariés	p.31
08. L'organisation d'un événement sportif	p.35
09. La politique tarifaire des clubs sportifs	p.39
10. Devenir un centre de ressources pour les clubs sportifs	p.43
11. La fusion de clubs sportifs	p.47
12. La prise en compte des attentes des collectivités territoriales	p.51
13. La gestion d'un équipement sportif	p.55
14. Le travail en réseau entre associations sportives	p.59

3 QUESTIONS SUR LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF

1. Qu'est-ce qu'un projet associatif ?

Le projet associatif (que l'on dénomme aussi « projet de club » ou « projet de développement ») est un outil et une méthode dédiés au développement des structures sportives. Dans le cadre d'un document formalisé, il contient les grands objectifs de l'association sur une durée qui peut aller d'une saison sportive à dix ans. Les objectifs (ou orientations) sont sportifs, sociaux ou pédagogiques.

2. Comment le projet est-il mis en œuvre ?

Les objectifs du projet sont complétés par un plan d'action qui correspond aux moyens et actions mis en œuvre pour atteindre les orientations définies. Pour chaque action, un responsable, une échéance, des partenaires, un financement et des indicateurs de réussite peuvent notamment être définis. Le plan d'action permet de préparer de manière opérationnelle la réalisation du projet : les actions y sont détaillées, cadrées et planifiées dans le temps.

3. Les clubs sportifs sont-ils conscients de l'importance du projet associatif ?

Trop souvent, l'intérêt du projet associatif est sous-estimé par le club sportif ou alors est construit par un groupe trop restreint de dirigeants. Un projet associatif bien conçu et largement partagé est pourtant essentiel pour donner un cap à un club et à tous ses acteurs.

Définition

« Le projet associatif est le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure. Il répond globalement à trois grandes questions.

1. Qui sommes-nous ?
2. Vers quoi voulons-nous aller ?
3. Comment voulons-nous y aller ? »

Source : « Ecrire son projet associatif », Centre de ressources DLA Sport – CNOSF

Réflexion stratégique

« Les associations doivent améliorer leur capacité de réflexion stratégique afin de se projeter dans l'avenir et de maîtriser leur destin. (...) Ce surcroît de réflexion stratégique est également appelé de ses vœux par M. Yannick Blanc (président de la Fonda), qui a déclaré à la commission que « dans une société qui connaît des transformations nombreuses et rapides, à un moment où la question de la fragilité de leur modèle économique se pose de manière aiguë, les associations ont besoin de davantage d'intelligence stratégique pour anticiper et pour être convaincantes vis-à-vis de leurs partenaires ».

Source : Assemblée nationale, « Les difficultés du monde associatif », rapport, novembre 2014

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES CLUBS SPORTIFS



Exemple de club sportif
FOOT FÉMININ DOUAISIS



CARTE D'IDENTITÉ : FOOT FÉMININ DOUAISIS	
Création	2011
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Dorothée COUDEVILLE
Gouvernance	Conseil d'administration (8 membres) Comité directeur (5 membres)
Adhérents	121 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	4 (à temps partiel)

OFFRE D'ACTIVITÉS

Ecole féminine de foot
Ecole municipale de foot
Formation / Préformation
U11 – U13 – U15 – U19
Séniors
Section sportive en collège
Activités périscolaires
Stages pendant les vacances scolaires
Tournoi international annuel U13

LES ÉTAPES DU PROJET ASSOCIATIF

1. Le contexte : l'absence de club féminin

Le territoire du Douaisis ne possédait pas, il y a cinq ans, de club de football féminin. Un réel potentiel de développement existait pourtant au niveau local, renforcé par la dynamique du football féminin au niveau national (notoriété croissante de l'Equipe de France féminine ou des sections féminines de clubs professionnels comme l'Olympique lyonnais).



2. L'élément déclencheur : le ras-le-bol à l'égard du football masculin

La création du Foot Féminin Douaisis en 2011 exprimait la volonté de mieux exploiter ce potentiel du football féminin. Ses dirigeants partageaient surtout une réelle exaspération par rapport au football masculin, qui n'aurait pas assez aidé à cette époque le développement de son volet féminin.



3. Le projet associatif : l'élaboration

Dès la création du club, en 2011, un projet associatif a été élaboré et formalisé par les membres fondateurs. Le projet, qui comporte un volet sportif et un volet économique, sert depuis de document d'orientation pour les dirigeants et incarne leur forte détermination à développer le club.

77 020

licenciées féminines sont inscrites à la Fédération française de football sur un total de 2 204 706 licenciés (3,5%). Elles sont 870 000 en Allemagne pour un total de 6 millions de licenciés en football (29%).

Plan de féminisation

Depuis 2012, la Fédération française de football s'est dotée d'un plan de féminisation. Il est notamment axé autour de la pratique à l'école, d'une campagne nationale de sensibilisation et d'un plan de recrutement d'éducateurs et d'arbitres.

Ajustement

La rédaction d'un projet associatif doit être régulièrement réévaluée. En mars 2015, le Foot Féminin Douaisis a ainsi réalisé un travail collectif d'ajustement et d'adaptation du projet formulé en 2011.

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES CLUBS SPORTIFS

4. Le projet associatif : la stratégie de développement

Le projet associatif du Foot Féminin Douaisis a permis de mettre en œuvre la stratégie de développement voulue par ses dirigeants : un développement progressif, patient et structuré, construit sur des fondements solides. Le club a ainsi décidé de partir de la base : l'école de foot et les jeunes. L'équipe séniors n'a vu le jour que dans un second temps, durant la saison 2013-2014.

5. Le projet associatif : les moyens

La qualité de l'encadrement technique a été conçue comme un élément essentiel du plan de développement. Les dirigeants voulaient montrer que leur club était sérieux et leur projet réellement ambitieux. L'encadrement devait donc être professionnel et diplômé pour séduire joueuses et parents. Cet investissement a été immédiatement payant en contribuant fortement à la notoriété et crédibilité du club.

6. Le projet associatif : les activités

Pour renforcer sa capacité à attirer et recruter de nouvelles adhérentes, le club a développé à Douai plusieurs activités dans le cadre scolaire et périscolaire ainsi que des stages pendant les périodes de vacances. Il est également très actif en matière d'animations extra-sportives, qui lui permettent de fidéliser ses adhérentes actuelles et de mieux se faire connaître dans le territoire du Douaisis.

7. Le projet associatif : les résultats

Le Foot Féminin Douaisis connaît un développement constant depuis 2011 sur la base de son projet associatif. En cinq ans, en partant de l'école de football et d'une seule équipe U15, le club est passé de 36 à 121 licenciées (avec 140 licenciées prévues pour la saison 2015-2016). L'équipe séniors évolue au niveau Ligue, soit à deux échelons de la 2ème division. Un tournoi international U13 est organisé chaque été. Le budget du club est de 120 000 € et la force de son projet a attiré plusieurs partenaires privés (pour 30 000 €).

DLA

Le Foot Féminin Douaisis n'a pas bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement mais ses dirigeants suivent des formations régulières, notamment par le biais de l'Institut de formation du football de la Fédération française de football.

Le DLA est un outil mobilisable et pertinent pour les associations sportives employeuses qui souhaitent élaborer un projet de développement.

4 salariés (à temps partiel)

Le Foot Féminin Douaisis bénéficie d'une aide du FAFA (Fonds d'aide au football amateur) pour un de ses emplois et a déposé deux demandes d'aide pour des « emplois CNDS ». Preuve de la qualité de l'encadrement, l'un de ses salariés travaille aussi dans une section jeune du club professionnel du Racing Club de Lens.

Activités scolaires

Le Foot Féminin Douaisis s'investit auprès de la section sportive du lycée Jules Ferry de Douai en proposant 4 heures de football par semaine à des licenciées et non licenciées.

Activités extra-sportives

Le Foot Féminin Douaisis organise notamment :

- une soirée annuelle « club » et un repas dansant avec plus de 200 participants ;
- un loto annuel ;
- des journées thématiques : Halloween, Noël du club, Galette des reines, Chasse aux œufs, kermesse de l'école de foot ;
- une journée en fin de saison avec un tournoi parents / enfants.

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES CLUBS SPORTIFS



LES POINTS CLEFS À RETENIR

CONSTRUIRE UN PROJET ASSOCIATIF DANS LE TEMPS

- La construction du projet associatif comprend plusieurs étapes :
 - l'état des lieux et diagnostic de la situation (partie sportive et organisation interne) ;
 - la définition des grands objectifs de développement ;
 - l'élaboration d'un plan d'action ;
 - la formalisation et le partage du projet.
- Des points d'étape réguliers doivent être réalisés pendant la mise en œuvre du projet ainsi qu'un bilan final à son issue.

ÉLABORER UN PROJET PAR TOUS ET POUR TOUS

- Un bon projet associatif est défini par trois caractéristiques fondamentales :
 - Il est collectif, impliquant dans son élaboration tous les dirigeants, salariés, bénévoles, entraîneurs / éducateurs, ainsi que toute personne souhaitant s'investir dans le développement du club concerné.
 - Il est formalisé dans un document écrit clair et cohérent.
 - Il est partagé auprès de tous les adhérents, des parents, des collectivités locales, des partenaires privés et des organes déconcentrés des fédérations (le comité départemental principalement).

DONNER UN CADRE DE DÉVELOPPEMENT AU CLUB

- Le projet associatif donne du sens aux différentes actions du club. Il permet à tous les acteurs (joueurs, bénévoles, dirigeants, parents, collectivités locales, partenaires privés...) de comprendre les différents objectifs définis et favorise leur adhésion.
- Le projet associatif donne une image sérieuse et professionnelle du club. Il rassure les adhérents et facilite le recrutement de nouveaux licenciés. C'est un élément de différenciation par rapport à des clubs concurrents qui n'ont pas fait le même effort de structuration.
- La réflexion collective autour du projet permet aussi de recruter et mobiliser sur le long terme les bénévoles. D'une manière générale, toutes les personnes participant à la définition du projet se l'« approprient » et sont davantage motivées pour le mettre en œuvre dans la durée.
- La formalisation du projet et les points d'étape obligent les dirigeants du club à une évaluation régulière et minutieuse de leurs actions.
- Le projet associatif est un atout pour séduire des sponsors. Il est un gage de professionnalisme et de gestion rigoureuse pour les entreprises. Il distingue le club d'autres structures associatives également à la recherche de financements privés.

3 QUESTIONS SUR LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF

1. Qu'est-ce qu'un projet associatif ?

Le projet associatif (que l'on dénomme aussi « projet de développement ») est un outil et une méthode dédiés au développement des structures sportives. Dans le cadre d'un document formalisé, il contient les grands objectifs de l'association sur une durée qui peut aller d'une saison sportive à dix ans. Les objectifs (ou orientations) sont sportifs, sociaux ou pédagogiques.

2. Comment le projet est-il mis en œuvre ?

Les objectifs du projet sont complétés par un plan d'action qui correspond aux moyens et actions mis en œuvre pour atteindre les orientations définies. Pour chaque action, un responsable, une échéance, des partenaires, un financement et des indicateurs de réussite peuvent notamment être définis. Le plan d'action permet de préparer de manière opérationnelle la réalisation du projet : les actions y sont détaillées, cadrées et planifiées dans le temps.

3. Les organes déconcentrés et les CROS/CDOS/CTOS doivent-ils définir un projet associatif de la même manière que les clubs ?

L'intérêt du projet associatif est aussi fort pour un organe déconcentré, un CROS/CDOS/CTOS que pour un club sportif. Un projet associatif bien conçu et largement partagé est essentiel pour donner un cap à une instance déconcentrée et à toutes les parties prenantes.

Définition

« Le projet associatif est le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure. Il répond globalement à trois grandes questions :

1. Qui sommes-nous ?
2. Vers quoi voulons-nous aller ?
3. Comment voulons-nous y aller ? »

Source : « Ecrire son projet associatif »,
Centre de ressources DLA Sport – CNOSF

Réflexion stratégique

« Les associations doivent améliorer leur capacité de réflexion stratégique afin de se projeter dans l'avenir et de maîtriser leur destin. (...) Ce surcroît de réflexion stratégique est également appelé de ses vœux par M. Yannick Blanc (président de la FONDA), qui a déclaré à la commission que « dans une société qui connaît des transformations nombreuses et rapides, à un moment où la question de la fragilité de leur modèle économique se pose de manière aiguë, les associations ont besoin de davantage d'intelligence stratégique pour anticiper et pour être convaincantes vis-à-vis de leurs partenaires ».

Source : Assemblée nationale, « Les difficultés du monde associatif », rapport, novembre 2014

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES INSTANCES DÉCONCENTRÉES



Exemples de structures sportives
CROS CENTRE-VAL DE LOIRE
COMITÉ DU CENTRE DE RUGBY



CARTE D'IDENTITÉ : CROS CENTRE-VAL DE LOIRE	
Création	1973
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Jean-Louis DESNOUES
Gouvernance	Comité directeur (29 membres) Bureau exécutif (14 membres)
Adhérents	71 ligues régionales
Salarié(s)	6



CARTE D'IDENTITÉ : COMITE DU CENTRE DE RUGBY	
Création	1961
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Patrice DOCTRINAL
Gouvernance	Comité directeur (30 membres) Bureau (14 membres)
Adhérents	6 comités départementaux
Salarié(s)	6

LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE DU PROJET ASSOCIATIF

1. Le contexte

Le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) et le Comité territorial de rugby de la région Centre-Val de Loire se sont développés parallèlement depuis les années 1960-1970. Le CROS, à partir des années 1990, a notamment articulé son action autour de chantiers tels que la formation dans les métiers du sport ou l'élaboration de schémas régionaux (dans le nautisme par exemple). Le Comité territorial de rugby a pris une part importante dans le développement des clubs (45 en 1996) avec un accompagnement au quotidien.

591 804 licenciés

Le Centre-Val de Loire est la 9ème plus importante région française en nombre de licenciés (elle se classe aussi 9ème en nombre d'habitants). Elle possède 7 508 clubs.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

2. L'élément déclencheur d'un nouveau projet associatif

Pour le CROS, une nouvelle impulsion a été apportée au début des années 2000 au terme d'un travail en commun avec le Conseil régional et la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale. Ils se sont rejoints sur le besoin de porter une vision partagée et plus ambitieuse du développement du sport autour des territoires et de la professionnalisation. Le Comité territorial de rugby a, lui, ressenti le besoin de recentrer ses missions et a voulu mieux définir la répartition des rôles dans le développement du rugby avec les structures départementales et les clubs.

Un CROS a pour objet :

- de contribuer au développement du patrimoine sportif régional et de l'esprit olympique,
- d'être le représentant régional du CNOSF et de représenter le monde sportif sur le territoire pour toutes les questions d'intérêt général,
- de favoriser et d'organiser la formation initiale et continue des membres des organismes sportifs de la région,
- de faire tout ce qui est nécessaire au développement de la pratique sportive.

Source : CROS Centre-Val de Loire

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES INSTANCES DÉCONCENTRÉES

3. Le nouveau projet associatif

Le CROS du Centre-Val de Loire a défini une nouvelle stratégie de développement autour de missions telles que la structuration des associations, l'emploi, la formation et l'animation du territoire. Sa collaboration avec la Région a aussi entraîné la création d'une instance de concertation spécifique, la conférence régionale du sport. Le Comité territorial de rugby a pour sa part adopté un projet associatif centré autour d'une plus grande professionnalisation des acteurs du rugby, du niveau régional jusqu'aux clubs.

4. Les nouvelles actions

Le CROS du Centre-Val de Loire propose aujourd'hui une offre de services qui inclut notamment la formation des dirigeants des associations, l'accompagnement de leurs projets de structuration, la mise en place de schémas territoriaux d'équipements... Depuis 2011-2012, un projet conjoint se forme également entre le CROS et les CDOS de la région afin de garantir une meilleure coordination entre eux et de mettre en œuvre des projets communs (catalogue de formation, diagnostic sportif...). De son côté, le Comité de rugby propose des services « classiques » pour une structure régionale (compétitions, formations de cadres et d'arbitres, licences...) mais est également devenu un centre de ressources pour ses clubs, les accompagne dans le développement de leurs projets et effectue une veille auprès de ceux qui connaissent des difficultés.

5. La question des moyens

La définition d'un nouveau projet associatif a respectivement permis au CROS du Centre-Val de Loire et au Comité du Centre de rugby de renforcer leur dynamique de développement et de mieux se structurer ainsi que les acteurs sportifs dont ils ont la responsabilité. Le CROS est ainsi passé de deux emplois à six, dont quatre postes de chargé de mission de plus en plus spécialisés. Le Comité territorial de rugby emploie, quant à lui, six cadres sportifs qu'il met à la disposition de ses comités départementaux. Le CROS est cependant encore très dépendant des aides publiques et il a peu développé de ressources propres ou mutualisé avec d'autres instances.

DLA

Le Comité territorial de rugby de la région Centre-Val de Loire a déjà pu s'appuyer sur un Dispositif local d'accompagnement en 2008. Le CROS n'a jamais bénéficié d'un dispositif de ce type.

Actions du CROS

Parmi les activités et services du CROS Centre-Val de Loire, on retrouve notamment :

- un catalogue commun de formation pour les bénévoles,
- un accompagnement pour les dossiers d'emplois aidés,
- une aide à la structuration du projet, de l'emploi ou des finances,
- l'animation d'un réseau de 15 conseillers associatifs sportifs,
- une aide à l'élaboration d'un schéma territorial des équipements sportifs,
- un diagnostic territorial sur les besoins en activités et en équipements,
- des séminaires de travail avec les ligues et des réunions thématiques.

+ 40%

Sur une durée de dix ans, le nombre de licenciés de rugby dans la région Centre-Val de Loire est passé de 7 495 adhérents en 2005 à 10 549 dans 72 clubs en 2014.

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF DANS LES INSTANCES DÉCONCENTRÉES



LES POINTS CLEFS À RETENIR

CONSTRUIRE UN PROJET ASSOCIATIF DANS LE TEMPS

- La construction du projet associatif comprend plusieurs étapes :
 - l'état des lieux et diagnostic de la situation (partie activités/services et organisation interne) ;
 - la définition des grands objectifs de développement ;
 - l'élaboration d'un plan d'action ;
 - la formalisation et le partage du projet.
- Des points d'étape réguliers doivent être réalisés pendant la mise en œuvre du projet ainsi qu'un bilan final à son issue.

ÉLABORER UN PROJET PAR TOUS ET POUR TOUS

- Un bon projet associatif est défini par trois caractéristiques fondamentales :
 - Il est collectif, impliquant dans son élaboration tous les dirigeants, salariés, bénévoles, techniciens, et éventuellement parties-prenantes (collectivités locales et territoriales, DRJSCS...).
 - Il est formalisé dans un document écrit clair et cohérent.
 - Il est partagé auprès de tous les adhérents, des collectivités, des partenaires privés et institutionnels.

DONNER UN CADRE DE DÉVELOPPEMENT DE LA STRUCTURE

- Le projet associatif donne du sens aux actions de la structure. Il permet à tous les acteurs (bénévoles, dirigeants, adhérents, collectivités locales, partenaires privés...) de comprendre les différents objectifs définis et favorise leur adhésion.
- Le projet associatif donne une image sérieuse et professionnelle de l'instance. Il rassure les adhérents et accroît la force d'attraction de la structure sur son territoire. C'est un élément de différenciation par rapport à d'autres associations qui n'ont pas fait le même effort de structuration.
- La réflexion collective autour du projet permet aussi de recruter et mobiliser sur le long terme des bénévoles. D'une manière générale, toutes les personnes participant à la définition du projet se l'« approprient » et sont davantage motivées pour le mettre en œuvre dans la durée.
- La formalisation du projet et les points d'étape obligent les dirigeants à une évaluation régulière et minutieuse de leurs actions.
- Le projet associatif est un atout pour susciter l'envie des collectivités de soutenir les actions et services de la structure. C'est un avantage pour les demandes de subvention. Il crédibilise les apports pour le territoire à moyen terme. Il est un gage de professionnalisme et de gestion rigoureuse pour les élus politiques.

3 QUESTIONS SUR LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS SPORTIVES

1. Quelle est l'offre d'activités la plus répandue dans les clubs sportifs ?

L'offre de sport de compétition est historiquement très forte en France et constitue encore aujourd'hui le cœur de métier des associations sportives. Les sportifs à la recherche de cette pratique de compétition trouvent donc facilement une offre qui correspond à leurs besoins.

2. Cette offre sportive est-elle toujours adaptée aux attentes des Français ?

Les études nationales montrent des tendances très claires vers de nouvelles motivations concernant la pratique sportive. Une récente enquête Ipsos / Spora Stéria a demandé aux Français les raisons qui les poussent à faire du sport. La notion de dépassement de soi ne se retrouve qu'en 5ème position alors que les autres raisons évoquées par les personnes interrogées renvoient toutes à des pratiques de sport-loisir et de sport-santé.

3. Quels avantages pourraient tirer les clubs d'une diversification de leur offre d'activités sportives ?

Les activités liées au sport-loisir et au sport-santé possèdent un fort potentiel de développement pour les clubs. Une nouvelle offre centrée sur ces activités répondrait mieux aux besoins des publics traditionnellement peu concernés par le sport en association (les adultes ou les seniors par exemple). Elle pourrait permettre de dynamiser de manière significative le recrutement de nouveaux pratiquants.

"L'adaptation de l'offre des clubs sportifs est un enjeu majeur pour pouvoir répondre aux attentes en matière d'activités qui n'ont cessé de se diversifier."

Source : Assemblée du Sport, rapport final, 2011

Par ordre d'importance, les Français font du sport pour :

1. Être en bonne santé
2. Entretien leur corps
3. Passer un bon moment
4. Perdre du poids
5. Se dépasser, relever un défi
6. Voir des amis

Source : Enquête Ipsos / Spora Stéria, « Les nouvelles pratiques sportives des Français », janvier 2015

72% des 45-64 ans et **81%** des plus de 65 ans pratiquant un sport le font d'abord pour être en bonne santé.

73% des 25-34 ans pratiquant un sport le font d'abord pour entretenir leur corps.

Seulement **5%** des femmes sportives pratiquent leur activité avant tout pour se dépasser et relever un défi.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'UN CLUB SPORTIF



Exemples de clubs sportifs LE MANS ATHLÉTISME 72 CLUB DE CANOË-KAYAK D'UZERCHE



CARTE D'IDENTITÉ : LE MANS ATHLÉTISME 72	
Création	1990
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Jean-Claude RAISON
Gouvernance	Comité directeur (22 membres)
Adhérents	1 230 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	5



CARTE D'IDENTITÉ : CANOË-KAYAK UZERCHE	
Création	1983
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Marc BROSSARD
Gouvernance	Conseil d'administration (15 membres) Bureau (5 membres)
Adhérents	80 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	3

LES ÉTAPES DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'UN CLUB SPORTIF

1. L'objectif : passer un cap supplémentaire

Le club du Mans Athlétisme 72 (LMA 72) bénéficiait d'une croissance articulée autour des activités traditionnelles de l'athlétisme sur piste. Le club de canoë-kayak d'Uzerche était lui aussi focalisé sur des activités classiques (slalom notamment). Pour renforcer sa dynamique de développement, chacun voulait mieux répondre aux nouvelles attentes de pratique sportive. Le club d'Uzerche devait aussi trouver des recettes additionnelles pour financer ses activités de compétition.



2. Le choix : créer de nouvelles activités

A partir de 2008, le LMA 72 a souhaité tirer parti de la demande croissante de sport-santé. Une section « loisir », dont une activité de marche nordique, a été créée avec une offre à destination d'un public de non-compétiteurs et de pratiquants hors stade : création de deux séances de marche nordique, gratuites et ouvertes à tous ; offre de démonstrations de marche nordique pendant « Sport en fête » (forum annuel des associations du Mans)... Le club de canoë-kayak d'Uzerche s'est, lui, orienté vers des animations de sport de nature et touristiques pendant l'été : location de bateaux à des particuliers, encadrement de groupes de mineurs (centre de loisirs ou de vacances) y compris pour d'autres activités que le canoë-kayak (VTT, escalade, grimpe d'arbre...), activités périscolaires (découvertes d'activités, séjours classe verte), activités avec des instituts médico-éducatifs ou des foyers de vie (encadrement de séances pour des personnes en situation de handicap)...

84% des licenciés actuels du club du Mans Athlétisme 72 sont des adultes, contre une moyenne de 50% pour l'ensemble des clubs d'athlétisme en France.

Qu'est-ce que la marche nordique ?

La marche nordique est inspirée de disciplines telles que le ski de fond. Elle accentue le mouvement naturel des bras pendant la marche et propulse le corps vers l'avant à l'aide de deux bâtons qui permettent d'aller plus vite et de marcher plus longtemps. En France, la marche nordique rassemble aujourd'hui 20 000 pratiquants en club (source : Fédération Française d'Athlétisme).

Diversification et sport de haut niveau

Le développement d'activités de loisirs n'est pas synonyme d'abandon de la compétition. Le club de canoë-kayak d'Uzerche continue ainsi d'obtenir d'excellents résultats de haut niveau avec une championne du monde junior en 2014 et une 6ème place nationale pour son équipe de slalom senior.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS D'UN CLUB SPORTIF

3. La méthode : s'appuyer sur des partenaires

Pour mettre en place ses nouvelles activités, le LMA 72 a mobilisé les ressources de la Fédération française d'athlétisme (FFA) avec le suivi d'une formation de Coach Athlé Santé assurée par la FFA. Il s'est aussi appuyé sur le monde médical : flyers chez des kinésithérapeutes ou médecins généralistes ; mise en place de tarifs privilégiés auprès d'un ostéopathe, un podologue, un sophrologue, un nutritionniste... Pour le club de canoë-kayak d'Uzerche, les collectivités ont apporté un appui important, notamment la commune et le département, pour contribuer à l'animation du territoire et le développement des sports de nature.



4. Les moyens : l'encadrement salarié

Dès 2008, le LMA 72 a recruté un premier salarié dédié à l'encadrement de la marche nordique et des jeunes. Le club emploie aujourd'hui quatre salariés qui encadrent les nouvelles activités de sport-loisir et un cinquième qui se consacre à des tâches administratives. Le club de canoë-kayak d'Uzerche emploie, lui, trois salariés, dont un éducateur-animateur, ainsi que trois à six saisonniers pendant l'été.



5. Les résultats : la hausse des recettes

La hausse du nombre des licenciés et l'évolution du prix des adhésions (pour prendre en compte l'encadrement des activités) ont fait des cotisations la première ressource du LMA 72, avec 51% de ses recettes, et lui permettent de financer le développement de ses activités. Les activités nautiques touristiques sont également le premier poste de recettes du club de canoë-kayak d'Uzerche (finançant ainsi ses activités de compétition) et les prestations d'animation y sont majoritaires (12 000 bénéficiaires sur une saison).

DLA

Le club du Mans Athlétisme 72 a bénéficié en 2013 de l'appui d'un Dispositif local d'Accompagnement

Un des cinq emplois du Mans Athlétisme 72 est soutenu financièrement par le biais du plan sport emploi, aujourd'hui renommé « emplois CNDS ». Le club de canoë-kayak d'Uzerche bénéficie d'une aide à l'emploi du Fonjep (Fonds au service de l'emploi socio-éducatif) pour un salarié et du soutien du dispositif régional d'aide à l'emploi associatif du Limousin pour les deux autres.

La progression des licenciés du club du Mans Athlétisme 72

	TOTAL	JEUNES	ADULTES
2010/2011	805	91	714
2011/2012	953	115	838
2012/2013	972	138	834
2013/2014	1120	184	936
2015/2016	1210	192	1018



LES POINTS CLEFS À RETENIR

IDENTIFIER LES NOUVELLES PRATIQUES SPORTIVES

- A l'origine de la diversification de l'offre d'un club, il y a d'abord une prise de conscience interne sur le bénéfice potentiel de nouvelles activités.
- Les dirigeants détectent de nouvelles tendances en matière de pratique sportive (en s'appuyant notamment sur les informations et dispositifs de la fédération nationale) et identifient les opportunités de développement.
- Il faut ensuite faire preuve d'ouverture pour modifier les habitudes du club et concevoir de nouveaux types d'activités (la marche nordique dans l'exemple du club du Mans Athlétisme 72).

FAIRE COHABITER DES ACTIVITÉS NOUVELLES ET TRADITIONNELLES

- La diversification des sports pratiqués au sein d'un club ne signifie pas l'abandon des activités traditionnelles. Il n'est ainsi pas question d'arrêter les activités compétitives dans un club en cas de création de pratiques de sport-loisir.
- Il s'agit de faire cohabiter des attentes différentes, toutes légitimes, et des publics plus variés au sein d'un même club.

PROFESSIONNALISER L'ENCADREMENT ET LES SERVICES AUX ADHÉRENTS

- La diversification des activités vers le sport-loisir et le sport-santé entraîne un développement des licenciés et un besoin de structuration du club. Le recrutement de personnes qualifiées est essentiel dans cette démarche et le club doit passer à une logique d'emploi salarié.
- La création d'un premier emploi et/ou d'emplois supplémentaires est d'autant plus indispensable que les adhérents ont de fortes attentes en ce qui concerne la qualité de l'encadrement dans le sport-loisir et le sport-santé.

CRÉER UN NOUVEAU MODÈLE D'OFFRE DE SERVICES AUTOUR DE L'ENCADREMENT

- La création d'emplois dédiés aux missions d'encadrement entraîne l'évolution du modèle associatif du club. Le projet associatif du Mans Athlétisme 72 a été élaboré dans ce sens et formalisé sur la période 2013-2016.
- L'offre de services de qualité permet le développement du nombre de licenciés et leur fidélisation. Le fonctionnement du club, en s'appuyant sur les recettes liées aux adhésions, peut « investir » dans l'amélioration de son encadrement et de ses prestations pour les pratiques sportives les plus populaires.

3 QUESTIONS SUR LA DIVERSIFICATION DES CLUBS OMNISPORTS

1. Les Français sont-ils dans une logique de pratique sportive limitée à un seul sport ?

La baisse de la pratique d'un seul sport dans la durée est un phénomène marqué en France. Depuis de nombreuses années, on constate un « zapping » important des Français, notamment pour les plus jeunes, d'un sport à l'autre et donc, pour les licenciés, d'une association à l'autre.

2. Comment la situation économique actuelle impacte-t-elle l'organisation des clubs sportifs ?

Les clubs sont fragilisés par la réduction de leurs soutiens publics et privés et se retrouvent isolés pour affronter des contextes financiers difficiles et la précarisation de leurs emplois. Les associations d'un même territoire se regroupent rarement pour faire face à des difficultés pourtant partagées et se renforcer mutuellement. Cette situation concerne aussi bien les clubs unisports que ceux omnisports qui n'ont pas assez développé la capacité à mutualiser en leur sein.

3. Quels avantages apporte un club omnisports dans ce contexte de transformation du mouvement sportif ?

Le club omnisports permet de proposer plusieurs sports au sein de la même structure et de conserver des licenciés qui souhaitent changer de sport. Il a aussi une capacité d'intégration de nouveaux sports et est un lieu de partage de bonnes pratiques entre sections. Il apporte par ailleurs de la solidarité financière dans la gestion associative : une des sections peut avoir un déficit conjoncturel sans mettre en cause la pérennité de son activité et de ses actions.

34%

Un tiers des licenciés de tennis ne renouvellent pas leur adhésion chaque année en France. Ils sont autour de 40% en escrime ou en aviron.

Source : Fédération française de tennis

24,5%

des communes françaises auraient réduit leur soutien financier aux associations sportives entre les saisons 2013-2014 et 2014-2015.

Source : Association nationale des élus en charge du sport

Définition

Un club omnisports regroupe des sections dédiées à la pratique de différentes disciplines sportives. Il constitue une seule et unique association, jouit de la personnalité morale et endosse la responsabilité de l'ensemble des activités des sections.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DANS UN CLUB OMNISPORTS



Exemple de club sportif
ASPTT LANNION



CARTE D'IDENTITÉ : ASPTT LANNION

Création	1963
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Pierre ADAM
Gouvernance	Conseil d'administration (24 membres) Bureau (6 membres)
Adhérents	1 523 (saison 2013/2014)
Salarié(s)	6

OFFRE D'ACTIVITÉS

Aïkido • Judo • Athlétisme
Escrime • Cyclotourisme • Kendo
Hip hop • Football américain
Rugby • Yoga • Baseball
Gym de maintien • Volleyball
Billard • Ultimate frisbee
Multisports Enfants Kidisport
Multisports adultes
Sports loisirs adultes
(basket, jogging, softball,
foot corpo, volley)

LES ÉTAPES DE LA DIVERSIFICATION

1. Les éléments déclencheurs : le retrait de partenaires

Le club de l'ASPTT Lannion était historiquement adossé à deux entreprises publiques : La Poste et France Télécom. A partir de 2002, il y a eu un désengagement progressif de ces deux groupes aussi bien en termes de soutien financier que de mise à disposition de personnel au profit du club.



2. Les éléments déclencheurs : la politique de subvention de la ville de Lannion

A la suite de ce désengagement, la ville de Lannion décida de limiter à un le nombre de club par discipline sportive sur son territoire (en ne versant plus qu'une seule subvention pour des clubs d'une même discipline). Six sections quittèrent l'ASPTT pour rejoindre d'autres associations (football, tennis, hand, tennis de table, natation et basket).



3. La décision : l'ouverture vers de nouveaux sports

Pour compenser ces départs, et considérant que les activités traditionnelles ne pouvaient plus être source de croissance significative pour le club, les dirigeants de l'ASPTT ont mené une réflexion pour intégrer de nouvelles activités dans une logique renforcée de club omnisports. L'ASPTT Lannion s'est positionné comme un club innovant en intégrant des sports peu connus mais représentant les pratiques de demain.

2 900 personnes étaient détentrices d'une licence à l'ASPTT Lannion en 1998.

ASPTT

Les ASPTT sont les héritières des associations sportives de postiers. Elles sont aujourd'hui regroupées dans une fédération sportive créée en 2005 et forte de 150 000 licenciés.

53% des 1 523 licenciés de l'ASPTT Lannion ont aujourd'hui moins de 18 ans.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DANS UN CLUB OMNISPORTS

Il joue un rôle d'incubateur pour lancer ces nouvelles offres. Ont été ainsi créées des sections d'ultimate frisbee, hip hop, football américain, softball, multisports enfants et adultes et kendo. Cette ouverture est un retour à l'ADN du club et son esprit pionnier fondateur.



4. Le rôle de l'omnisports : la solidarité financière

En tant que club omnisports, l'ASPTT a bénéficié d'une marge de flexibilité utile pour effectuer sa mue. Les déficits financiers temporaires de certaines sections ont été couverts par l'ensemble des sections. Cette spécificité a permis de développer les nouvelles actions du club dans le temps.



5. Le rôle de l'omnisports : la mutualisation des emplois

Cette mutualisation permet aussi à l'ASPTT de s'appuyer sur deux emplois administratifs, qui prennent en charge la majorité des tâches dans ce domaine. Pour compenser la baisse des subventions et financer ces emplois, une cotisation de 5 € a été levée par adhérent loisir. Une future cotisation sera créée sur les licences de compétition.



6. Le rôle de l'omnisports : la vision commune

L'omnisports apporte aussi une vision plus large, au-delà d'un seul sport : il y a une forme de soutien et d'apprentissage permanent au contact des autres sections, aussi bien sur la partie gestion que sur la partie sportive.



7. Les résultats : une référence sportive

L'ASPTT Lannion est aujourd'hui la plus grande association sportive de l'agglomération avec plus de 1 500 adhérents et 17 sections et l'une des références sportives du département des Côtes-d'Armor. La plus grosse section est l'athlétisme avec 220 adhérents et la plus petite est le football américain avec 15 adhérents.

En Ile-de-France, la deuxième raison d'abandon de la première activité sportive des enfants en club est le choix d'un autre sport.

Source : Institut régional de développement du sport, Région Ile-de-France

6 salariés travaillent à l'ASPTT Lannion, dont deux emplois administratifs et quatre emplois techniques, auxquels il faut ajouter deux intervenants via des groupements d'employeurs.

Un projet associatif a été construit collectivement en 2014 avec toutes les sections et le soutien d'un consultant financé par un DLA. Il est formalisé sur la période 2014-2018.

25%

Avec 1 523 licences, l'ASPTT Lannion représente le quart de la population sportive de la ville.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DANS UN CLUB OMNISPORTS



LES POINTS CLEFS À RETENIR

INNOVER ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES PRATIQUES SPORTIVES

- Le club omnisports a une forte capacité d'intégration de nouveaux sports et formes de pratique sportive et peut donc se développer par croissance externe.
- De plus en plus de clubs mettent en place des parcours multisports, pour les enfants notamment : une activité sportive par trimestre et des passerelles nombreuses pour éviter les phénomènes de lassitude.

CRÉER UNE SOLIDARITÉ FINANCIÈRE ET MUTUALISER LES EMPLOIS

- La solidarité financière entre sections d'un club omnisports est un atout considérable. Elle donne de vraies possibilités de se projeter sur du long terme et de faire des investissements pour le développement programmé des sections.
- La mutualisation des effectifs (et donc des cotisations) permet de financer des emplois administratifs et de sécuriser les parcours professionnels des entraîneurs, éducateurs et animateurs salariés avec des temps complets et des contrats à durée indéterminée (grâce à la diminution de l'incertitude liée aux budgets d'une année sur l'autre). La structure omnisports favorise en retour l'investissement du salarié au sein du club car il peut s'y projeter à long terme.

DEVENIR UN INTERLOCUTEUR CRÉDIBLE

- La force du nombre permet aux clubs omnisports d'être des interlocuteurs crédibles, pertinents et écoutés par les partenaires publics et privés. Ils apportent un interlocuteur identifié et facilitent son intégration dans la politique de la ville.
- Les subventions perçues par le club peuvent s'en retrouver bonifiées. Le total des aides pour un club omnisports est en effet souvent supérieur à la somme qu'aurait pu toucher chaque section indépendamment.

CONSERVER UN FONCTIONNEMENT COLLECTIF

- Le club omnisports doit être vigilant à ne pas devenir qu'une simple addition de sections individuelles. Celles-ci courent toujours le risque de fonctionner progressivement en vase clos et de perdre le sentiment d'appartenance commune.
- Pour éviter une telle évolution, des bonnes pratiques existent : des outils de partage (newsletter), des temps et lieux collectifs (fête annuelle, lieu de vie), ainsi que des statuts qui prévoient la représentation de chaque section au conseil d'administration du club et une structure centrale qui réunit régulièrement les sections et souligne les avantages et enjeux du club omnisports.

3 QUESTIONS SUR LA DIVERSIFICATION DES SERVICES DES TÊTES DE RÉSEAU

1. Quelles structures jouent le rôle de têtes de réseaux dans le mouvement olympique et sportif ?

Les têtes de réseau sont les fédérations nationales et leurs structures déconcentrées à l'échelle de la région et du département. Pour l'ensemble du mouvement sportif, ce rôle est joué par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), les Comités Régionaux Olympiques et Sportifs (CROS), les Comités Départementaux Olympiques et Sportifs (CDOS) et les Comités Territoriaux Olympiques et Sportifs (CTOS, en Outre-mer).

2. Quelles sont les nouvelles attentes à leur égard compte tenu des besoins des clubs sportifs ?

Les clubs sportifs, de plus en plus fragilisés et isolés, ont des besoins multiples qui concernent majoritairement leur gestion associative quotidienne (finances, ressources humaines, communication et tous les outils associés...). Les CDOS ainsi que les comités départementaux des fédérations doivent donc apporter des services de proximité relatifs à ces besoins en complément de leurs missions traditionnelles.

3. Leur fonctionnement est-il impacté par le contexte de réduction des aides publiques ?

Les têtes de réseau subissent comme les clubs une réduction très forte des aides publiques. Cette baisse du soutien de l'Etat et des collectivités territoriales est une tendance lourde qui ne va pas s'infléchir dans les années à venir et qui oblige les têtes de réseau à s'adapter.

"Le Comité National Olympique et Sportif Français peut déléguer une partie de ses missions aux organes déconcentrés qu'il constitue sous la forme de Comités Régionaux et Comités Départementaux Olympiques et Sportifs"

Article 19-II, alinéa 5 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984

Le socle des missions d'un CDOS

- Représenter le CNOSF sur le territoire.
- Développer et promouvoir la pratique sportive dans le département.
- Défendre les intérêts du sport auprès des pouvoirs publics.
- Assurer une formation (dirigeants et salariés) autour des centres d'intérêts du monde sportif.
- Développer l'emploi sportif et les actions d'insertion par et dans le sport.
- Participer à la lutte contre le dopage et au suivi médical des sportifs de haut niveau.
- Sauvegarder et développer l'esprit Olympique.

LA DIVERSIFICATION DES SERVICES DES TÊTES DE RÉSEAUX SPORTIVES



Exemple de structure sportive CDOS DE LA VIENNE



CARTE D'IDENTITÉ : CDOS DE LA VIENNE

Création	1981
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Patrick GIRARD
Gouvernance	Conseil d'administration (21 membres) Bureau (7 membres)
Adhérents	55 comités départementaux
Salarié(s)	4

LES ÉTAPES DE LA DIVERSIFICATION DES SERVICES

1. L'élément déclencheur : de nouveaux dirigeants

En 2008, une nouvelle équipe arrive à la tête du CDOS de la Vienne et engage une réflexion sur son modèle économique. Les dirigeants se donnent pour objectif de rapidement diversifier les sources de financement du CDOS, d'augmenter sa part d'autofinancement par rapport aux subventions publiques et de développer les services à destination des comités départementaux et des clubs sportifs du département (qui avaient déjà été progressivement élargis durant les années précédentes).

2. Les nouveaux services : aide à la gestion de l'emploi

A la suite de cette décision, le CDOS a mis en place un accompagnement dans la gestion de l'emploi associatif :

- Réalisation des feuilles de paie pour les employeurs du mouvement sportif,
- Appui, accompagnement et audit de structures sportives sur la gestion de l'emploi et la fonction employeur,
- Aide à la mise en place et gestion de petits groupements employeurs, y compris l'administration de base (heures effectuées par les salariés...), le recrutement, la gestion des factures et la saisie comptable.

UNE ORGANISATION EN 4 PÔLES

VALEURS DU SPORT

(Développement du label « Moi je suis sport et vous ? », promotion du dispositif « Sentez-Vous Sport », Aménagement des Rythmes Éducatifs ...)

INSTITUTIONNEL

(Représentation, CNDS, réseau CROS-CDOS, ...)

CRIB

(Aide à la fonction employeur, aide à la comptabilité, Centre de Ressources et d'Information aux Bénévoles...)

PROFESSIONNALISATION

(Aide à la mutualisation de l'emploi, Intermédiation des services civiques, Emplois d'avenir, ...)

102 693 licences sportives sont recensées dans la Vienne pour un total de 430 000 habitants, soit une licence pour 4,18 habitants (ce qui situe la Vienne dans la moyenne nationale).

180 feuilles de paie sont réalisées par le CDOS de la Vienne pour 95 entités juridiques et l'équivalent de 100 ETP.

Intérêt général

Le conseil, l'accompagnement et l'audit par le CDOS de structures sportives sur la gestion de l'emploi sont considérés comme une mission d'intérêt général et financés à ce titre par les pouvoirs publics (28 000).

LA DIVERSIFICATION DES SERVICES DES TÊTES DE RÉSEAUX SPORTIVES

3. Les nouveaux services : les outils informatiques

Le CDOS a conçu un outil informatique, le site Internet www.basicompta.fr, qui permet de réaliser très simplement les opérations de comptabilité des associations sportives. Les utilisateurs suivent une formation et peuvent bénéficier de conseils et d'une assistance. Le CDOS de la Vienne forme par ailleurs d'autres CDOS pour qu'ils puissent proposer cet outil. Le CDOS a aussi développé un annuaire du sport dans le département : www.sport86.fr, désormais déployé dans toute la France par le site www.annuairedusport.fr, porté par les CDOS/CROS de Poitou-Charentes.

4. Les nouveaux services : formations et aides diverses

Le CDOS de la Vienne organise des modules de formation via le CRIB et en lien avec le CROS Poitou-Charentes. Il met aussi à disposition des salles de réunion, des minibus ou du matériel (photocopieurs, vidéoprojecteurs, etc.) pour les comités départementaux et des clubs. Il propose enfin d'aider ces acteurs dans leurs actions de communication (créations graphiques par exemple).

5. Une diversification réalisée « en réseau »

L'important travail de diversification engagé par le CDOS de la Vienne depuis 2008 a été favorisé par ses bonnes relations avec les acteurs institutionnels régionaux et départementaux. Il y a notamment eu un véritable travail en réseau avec le CROS Poitou-Charentes et les trois autres CDOS de la région (formations, communication, service civique). Au final, 250 clubs utilisent les services du CDOS.

6. Les défis à relever dans le futur

La diversification des services prend parfois du temps pour donner des résultats financiers concrets. La montée en charge de www.basicompta.fr n'est par exemple pas suffisante encore aujourd'hui pour rendre ce service bénéficiaire. Ses frais fixes exigent une utilisation à grande échelle pour obtenir un retour financier intéressant.

Quels tarifs ?

25€ par an et par club pour le développement de l'outil informatique www.basicompta.fr et l'assistance des services du CDOS (le prix inclut l'adhésion au CDOS).

30€ pour deux heures de formation sur www.basicompta.fr.

DLA

Le CDOS a bénéficié de deux Dispositifs locaux d'accompagnement : l'un pour ses activités informatiques (Basicompta et annuaire du sport), l'autre pour la rédaction d'un contrat de logiciel.

250 clubs utilisent directement les services du CDOS de la Vienne.

35%

Le CDOS de la Vienne a multiplié par 3,5 son taux d'autofinancement entre 2008 (10%) et 2015 (35%).

1 000 clubs environ utilisent l'outil de comptabilité www.basicompta.fr en France.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

CONCEVOIR DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT

- Autrefois fortement subventionnées, les têtes de réseau subissent une baisse forte et durable de toutes leurs subventions : conseils départementaux et autres collectivités, Etat et CNDS notamment.
- L'exemple du CDOS de la Vienne montre qu'il est possible de développer leurs propres services et prestations en prenant mieux en compte les attentes des acteurs sportifs et d'augmenter ainsi sensiblement leur part d'autofinancement (x3,5 en 7 ans dans le cas du CDOS de la Vienne).

TRAVAILLER EN RÉSEAU AVEC LES ACTEURS SPORTIFS

- Un travail en réseau intelligent est indispensable pour mener à bien cette stratégie de diversification tout en évitant la superposition des compétences et des actions. Un CDOS doit notamment agir de manière coordonnée avec les comités départementaux pour ne pas empiéter sur leurs actions et leurs services aux clubs.
- Une vision partagée et une coordination avec d'autres acteurs sportifs (comités départementaux, ligues, CDOS, CROS...), les services de l'Etat et les collectivités locales permettent de gagner en efficacité, notamment pour les actions de formation des dirigeants et salariés sportifs.

RÉPONDRE À L'ATTENTE DE NOUVEAUX SERVICES

- La tête de réseau doit se transformer en véritable centre de ressources pour les clubs et autres acteurs sportifs et développer une palette de services destinés notamment à soulager les dirigeants de la gestion administrative.
- Ces services aux acteurs sportifs, payants mais inférieurs au prix du marché, peuvent tout particulièrement inclure :
 - une aide à la gestion des emplois (feuilles de paie, bordereaux de cotisations URSSAF),
 - le développement d'outils informatiques et/ou de comptabilité pour les clubs (avec possibilité de formation),
 - l'appui, l'accompagnement et le diagnostic de clubs sur la gestion de l'emploi et la fonction employeur. Cette prestation peut être facturée aux clubs ou bénéficier d'aides financières des pouvoirs publics (mission d'intérêt général pour l'emploi),
 - l'organisation de soirées d'échanges pour les comités départementaux adhérents sur des sujets spécifiques (féminisation, mise en place d'un dispositif d'accompagnement des clubs, modèle économique...),
 - l'aide et le soutien à la communication : création de site web ou création graphique (logo, plaquette...).

3 QUESTIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION

1. Les clubs sportifs reposent-ils encore sur un modèle d'encadrement bénévole ?

Le modèle historique du club sportif s'appuyant exclusivement sur des bénévoles perd aujourd'hui de sa force sous l'effet de plusieurs facteurs. L'engagement des bénévoles devient de plus en plus ponctuel. Leurs compétences en matière d'encadrement sportif sont limitées s'ils n'ont pas le temps ni les moyens de se former. Leur disponibilité est également réduite alors que les créneaux horaires sont de plus en plus situés en pleine journée du fait de l'élargissement des publics accueillis (séniors, activités périscolaires)...

2. Les attentes des adhérents des clubs sportifs jouent-elles également un rôle dans cette évolution ?

Les pratiquants sportifs (toutes disciplines confondues) ont des exigences de plus en plus élevées quand ils s'inscrivent en club. Un encadrement par un professionnel diplômé constitue un gage de qualité important à leurs yeux ainsi que pour les parents qui inscrivent leurs enfants dans le club.

3. Quels sont les effets de la professionnalisation de l'encadrement sur les activités d'un club sportif ?

Le recours à l'emploi salarié sur des postes d'encadrement constitue une réponse indispensable aux attentes des pratiquants et la garantie d'une amélioration de la qualité du service sportif. Les associations sportives qui décident de recourir à un encadrement qualifié constatent ainsi une augmentation quasi systématique de leurs adhérents.

3,5 millions de bénévoles sont engagés dans des associations sportives. C'est le premier secteur bénévole de France.

Source : Comité National Olympique et Sportif Français

72 478 emplois étaient recensés en 2012 dans les activités des clubs de sport. Ils incluent les fonctions d'encadrement, mais aussi les gardiens, comptables, managers, secrétaires, etc.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

x4

Au cours de la décennie 2000, le taux de croissance de l'emploi salarié a été quatre fois plus élevé dans le domaine du sport que la moyenne nationale.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION DANS LES CLUBS SPORTIFS



Exemples de clubs sportifs

LES RÉGATES MESSINES

ASSOCIATION GYMNIQUE LES KERHORRES (AGK)



CARTE D'IDENTITÉ : RÉGATES MESSINES

Création	1861
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Carole THIRIOT
Gouvernance	Comité directeur (12 membres) Bureau (5 membres)
Adhérents	260 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	3



CARTE D'IDENTITÉ : AGK

Création	1973
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Sylvie DUBY
Gouvernance	Conseil d'administration (10 membres) Bureau (5 membres)
Adhérents	295 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	1

LES ÉTAPES DE LA PROFESSIONNALISATION

1. L'élément déclencheur : se développer grâce à la qualité de l'encadrement

Pour un club d'aviron comme les Régates Messines, l'encadrement professionnel est depuis longtemps une nécessité compte tenu du caractère technique de ce sport. Le premier salarié du club remonte aux années 1950. Pour d'autres clubs, le besoin de sortir du « tout bénévole » est plus récent. C'est le cas de l'Association gymnique des Kerhorres (AGK) du Relecq Kerhuon, une commune proche de Brest. En 2013, le club a recruté pour la première fois un entraîneur professionnel pour soulager les bénévoles et développer la gymnastique artistique masculine.

Emplois CNDS

L'un des deux entraîneurs salariés des Régates Messines bénéficie d'une aide financière du Plan Sport Emploi, aujourd'hui renommé emplois CNDS. C'est aussi le cas du salarié de l'AGK. Ce dispositif, pris en charge par le Centre national pour le développement du sport (CNDS), accorde des aides dégressives pendant quatre ans.

2. La professionnalisation au service des adhérents

La priorité donnée à la professionnalisation de l'encadrement témoigne de l'importance donnée à la qualité des services offerts à tous les pratiquants. Aux Régates Messines, quasiment toutes les séances sont encadrées par un entraîneur salarié, quel que soit le niveau des pratiquants, afin de leur offrir une vraie valeur ajoutée. A l'AGK, le recrutement d'un entraîneur salarié (ancien sportif de haut niveau qualifié pour les JO de Séoul 1988) a apporté une réelle fierté aux adhérents, une nouvelle dynamique aux activités du club et un soutien apprécié et attendu aux entraîneurs bénévoles.

Santé : l'exemple du Club de fitness de Villepreux

La professionnalisation de l'encadrement est un enjeu particulièrement crucial pour les activités sportives liées à la santé et au bien-être. La qualité d'encadrement et de conseil est en effet très appréciée des adhérents et contribue à leur fidélisation. Le développement du Club de musculation et de fitness de Villepreux a par exemple été fortement stimulé par le recrutement d'un coach sportif en 1999, passant de 350 adhérents à 600 en 2011.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION DANS LES CLUBS SPORTIFS

3. La diversification des activités

La présence d'encadrants salariés a permis la diversification des activités des clubs et l'ouverture vers de nouveaux pratiquants (non-compétiteurs notamment). Les Régates Messines essayent ainsi de rompre avec l'image élitiste et confidentielle de leur sport. Elles organisent des randonnées en aviron (Nancy-Metz ou Metz-Schengen), des activités en milieu scolaire, des stages pendant les vacances scolaires (autour de la thématique sport-santé) et envisagent d'organiser des journées de découverte de l'aviron lors de séminaires d'entreprises. L'AGK a, elle, lancé des activités de loisirs spécifiques pour les adolescents (en collège notamment), des interventions périscolaires gratuites, et organise aussi des stages pendant les vacances scolaires.



4. Le management des salariés

Le recrutement des salariés s'est accompagné d'une gestion dynamique des ressources humaines. Aux Régates, ce management inclut la refonte des fiches de poste au début de chaque saison sportive et en concertation avec les salariés, un entretien annuel d'évaluation, des entretiens professionnels en cours de saison et une mobilisation de l'enveloppe de formation professionnelle. Les salariés participent par ailleurs aux instances de gouvernance du club et ont contribué au projet associatif. A l'AGK, le salarié a vu sa fiche de poste formalisée en 2015 et bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation. Cette gestion dynamique des ressources humaines contribue au bon fonctionnement des clubs et à la fidélité des salariés (aux Régates Messines, l'un des deux entraîneurs est au club depuis plus de 20 ans).



5. Les résultats

Pour les deux clubs, la professionnalisation de l'encadrement a sans conteste contribué à attirer de nouveaux licenciés et à maintenir ceux qui l'étaient déjà. Les Régates Messines voient ainsi le nombre de leurs adhérents régulièrement augmenter (238 en 2012-2013, 260 en 2014-2015). L'AGK a, quant à elle, connu une croissance accélérée (+ 57%) depuis son premier recrutement il y a cinq ans : de 188 adhérents en 2010-2011 à 295 en 2014-2015.

Activités scolaires

Les Régates Messines mobilisent leurs compétences d'encadrement pour développer plusieurs activités scolaires : entraînements pour une classe de 6ème et une classe de 5ème au collège Barbot de Metz, entraînements en club organisés pour des lycéens dans le cadre d'horaires aménagés après la fin des cours.

Accompagnement

Les clubs sportifs (primo-employeurs notamment) peuvent compter sur des acteurs dédiés pour les accompagner dans leurs recrutements. L'AGK a ainsi pu s'appuyer sur le Centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) du Finistère pour différentes tâches (feuille de paie, cotisations URSSAF...). Ce CRIB a été mis en place au sein du Comité Départemental Olympique et Sportif. En fonction des lieux, d'autres acteurs peuvent jouer ce rôle, comme l'association Profession Sport et Loisirs (www.profession-sport-loisirs.fr).

Les clubs employeurs peuvent également bénéficier de l'appui et du conseil juridique de leur syndicat d'employeurs. (CoSMoS – www.cosmos.asso.fr)

DLA

L'Association gymnique Les Kerhorres bénéficie actuellement d'un Dispositif local d'accompagnement dans le cadre de sa politique de développement. Les Régates Messines n'ont pas eu recours à un DLA.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSIONNALISATION DANS LES CLUBS SPORTIFS



LES POINTS CLEFS À RETENIR

PROFESSIONNALISER EN PRIORITÉ L'ENCADREMENT

- La professionnalisation d'un club est avant toute chose celle de son encadrement. Ce sont sur les fonctions d'entraîneurs-éducateurs que les premiers recrutements se font souvent car elles conditionnent la qualité et la variété des services offerts aux pratiquants.
- L'expérience montre que la réputation d'un club se fait d'abord sur l'encadrement qu'il propose et que les pratiquants sont très sensibles à une prestation de choix. Ils peuvent être prêts à payer plus cher ou à faire davantage de temps de transport pour y avoir accès. Leur exigence à l'égard du club sera cependant d'autant plus importante. Celui-ci devra donc maintenir une offre de haut niveau dans la durée.

DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS DU CLUB GRÂCE À LA PROFESSIONNALISATION

- L'apport de compétences salariées facilite une autre évolution majeure pour un club sportif : la diversification de ses activités et une plus grande ouverture sur l'extérieur.
- Cette ouverture est indispensable pour conquérir de nouveaux publics, innover en créant de nouvelles offres sportives (en milieu scolaire par exemple) ou en associant la pratique sportive à d'autres formes de loisirs (comme la randonnée en aviron qui mêle sport et tourisme).

ENCADRER LES SALARIÉS AVEC UN MANAGEMENT DE QUALITÉ

- Une association sportive est un employeur comme un autre. Elle a donc, à l'égard de ses salariés, les mêmes obligations légales qu'une entreprise ou une collectivité territoriale : contrat de travail, respect du nombre d'heures légales...
- Fournir un cadre de travail favorable aux salariés est par ailleurs la meilleure manière de garantir des services de bon niveau et de favoriser le développement du club : entretiens d'évaluation, réunions de coordination, mobilisation des fonds de la formation professionnelle, implication dans la gouvernance et le projet associatif notamment.

PROFESSIONNALISER LE BÉNÉVOLAT

- Avec ou sans salarié, les clubs sportifs ont également intérêt à favoriser la formation de leurs bénévoles afin qu'ils puissent eux aussi répondre efficacement aux attentes et exigences des adhérents.
- En finançant la formation des encadrants bénévoles, le club valorise ces derniers par le biais de son investissement et favorise leur recrutement et leur maintien au sein du club. C'est tout particulièrement vrai pour les jeunes entraîneurs bénévoles qui cherchent à capitaliser sur leur expérience et à étoffer leur CV par un parcours de formation.

3 QUESTIONS SUR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS LES CLUBS SPORTIFS

1. Comment la gouvernance des clubs sportifs évolue-t-elle en France ?

Historiquement, les clubs sportifs se sont appuyés sur des compétences bénévoles pour les fonctions de management du club et d'encadrement des activités. Cette deuxième fonction s'est cependant professionnalisée avec le temps et son évolution a modifié les équilibres de gouvernance. Le salarié sportif et/ou administratif possède désormais une légitimité vis-à-vis des adhérents tandis que le dirigeant a une légitimité politique, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics.

2. Comment ces deux fonctions cohabitent-elles ?

La cohabitation des dirigeants et des salariés nécessite une coordination et l'élaboration d'un projet à plusieurs voix. Si la représentativité des sensibilités des adhérents est indispensable à l'élaboration d'un projet sportif pertinent, l'association du (des) salarié(s) à l'élaboration du projet sportif est aujourd'hui tout aussi importante.

3. Existe-t-il une relation entre la qualité de la gouvernance d'un club et son développement ?

Une gouvernance harmonisée peut être un facteur important de développement pour un club sportif. Une bonne entente et coopération entre dirigeants élus et collaborateurs permet de dynamiser la structure associative, d'élaborer des projets ambitieux et d'entretenir une motivation dans l'engagement des dirigeants et des salariés.

72 478 emplois liés à l'activité des clubs sportifs ont été recensés en 2012 contre 66 702 en 2008.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

28,4%

Les associations sportives avec au moins un emploi représentent plus du quart des associations employeuses en France.

Source : Viviane Tchernonog, Le paysage associatif français, 2013

Définition

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes et comportements permettant aux dirigeants de s'appuyer sur des organisations efficaces et dynamiques pour développer leur structure.



CARTE D'IDENTITÉ : EE DU BOULONNAIS	
Création	2000
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Bruno LELEU
Gouvernance	Conseil d'administration (10 membres), Bureau (5 membres)
Adhérents	321 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	3



CARTE D'IDENTITÉ : JULIEN LACROIX TT	
Création	1991
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Marc Olivier GELLER
Gouvernance	Comité directeur (11 membres) Bureau (3 membres)
Adhérents	290 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	35

LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

1. Le contexte des deux clubs

A la fin des années 90, le club d'équitation de La-Capelle-lès-Boulogne est entré en conflit avec sa municipalité sur le loyer des équipements utilisés. Condamné à payer, il a été contraint au dépôt de bilan et une nouvelle association a été créée pour exploiter le centre équestre. Le club parisien de Julien Lacroix Tennis de Table a, lui, connu un développement plus régulier, articulé notamment autour d'activités dans des écoles primaires (« ateliers bleus » de la Mairie de Paris).

Ateliers bleus

Les ateliers bleus proposent dans certaines écoles parisiennes des activités culturelles, scientifiques ou sportives.

2. L'élément déclencheur : garantir un développement pérenne grâce à des collaborateurs de qualité

Pour payer le loyer municipal et les taxes afférentes au centre équestre, le club du Boulonnais s'est engagé dans une politique de croissance forte de ses adhérents. Il a identifié la qualité des collaborateurs comme un facteur clef de cette stratégie de développement à long terme. A partir de 2005, le club Julien Lacroix Tennis de Table a aussi décidé de mieux se structurer autour de compétences salariées. Cette nouvelle phase de développement devait relancer des projets « dormants » et atteindre des objectifs encore non atteints : renforcement de la relation avec la ville de Paris, augmentation des subventions reçues...

Adhérents

La stratégie de développement de L'Ecole d'équitation du Boulonnais et du club Julien Lacroix Tennis de Table a été un succès dans les deux cas. Le premier a doublé ses adhérents en quelques années (de 100 à 200) avant de passer au-dessus de la barre des 300. Le second est passé de 130 adhérents à 290 dans les dix dernières années.

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE ENTRE DIRIGEANTS SPORTIFS ET SALARIÉS

3. Les relations avec les salariés : le recrutement

Conséquence de sa stratégie de développement, le club du Boulonnais emploie aujourd'hui deux personnes à temps complet et une personne en apprentissage, qui ont pleinement contribué à la dynamique de croissance du club. Le club Julien Lacroix Tennis de Table a recruté en 1999 un premier entraîneur salarié comme agent de développement sur les parties sportive et administrative et pour développer les différentes activités du club, notamment scolaires.



4. Les relations avec les salariés : le partage des rôles

Le président de l'Ecole d'équitation du Boulonnais a installé un partage des rôles clair et une vraie coordination entre dirigeants et salariés, avec une grande autonomie pour ces derniers. Le management du club est ainsi le domaine du président et le sportif est celui du moniteur.



5. Les relations avec les salariés : l'implication et la construction d'une vision commune

A l'Ecole d'équitation du Boulonnais, les temps d'échanges sont réguliers entre dirigeants et salariés, ce qui a favorisé l'émergence d'une vision commune du développement du club. La politique de rémunération s'inscrit aussi dans une gestion responsabilisante : une prime est accordée en fonction des résultats sportifs et de la croissance des adhérents. Au club Julien Lacroix, les salariés participent au comité directeur avec la capacité de faire des propositions sur les différentes activités du club. Les salariés ont ainsi activement contribué à l'élaboration du projet associatif.



6. Deux moteurs de croissance : implication et stabilité

Dans les deux clubs, la qualité des relations entre dirigeants sportifs et salariés encourage l'investissement de ces derniers dans la durée et la responsabilisation des équipes dans le club. Elle contribue à la bonne mise en œuvre de leur projet associatif respectif et rejaillit sur la qualité des services et activités proposés par le club.

DLA

Le club Julien Lacroix Tennis de Table a bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement pour l'aider dans la définition et la mise en œuvre de son nouveau projet associatif en 2005.

Audit

Labellisé Ecole française de centre équestre, le club du Boulonnais est audité tous les deux ans à ce titre. Il n'a jamais bénéficié du DLA.

Haut niveau

L'Ecole d'équitation du Boulonnais obtient de très bons résultats en compétition sportive, avec notamment plusieurs titres de champions de France en saut d'obstacles. Ces résultats et la visibilité qui en découle participent à la dynamique du club et à la fidélisation de ses licenciés.

Activités scolaires

Le nombre « d'ateliers bleus » pris en charge par le club Julien Lacroix Tennis de Table est passé de 40 à 75 depuis la mise en place de son projet associatif et le recrutement d'un salarié comme agent de développement.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

DÉVELOPPER UNE VISION COMMUNE ENTRE DIRIGEANTS ET SALARIÉS

- Pour une relation de travail performante entre dirigeants sportifs et entraîneurs-éducateurs-enseignants, il est essentiel que tous partagent une représentation commune de la culture du club et une compréhension de ses enjeux de développement. Ce travail nourrit une vision commune du club, de son potentiel de croissance et des éventuels risques auxquels il pourrait faire face.
- Cette vision commune n'est cependant jamais une évidence. Il est indispensable de trouver du temps pour créer cette représentation collective entre dirigeants et salariés et la faire émerger durablement au sein du club.

RÉPARTIR LES RÔLES ET DONNER DE L'AUTONOMIE

- La définition formalisée du rôle et des fonctions des dirigeants et des collaborateurs doit permettre à chacun d'identifier sa place au sein du club et d'avoir des attentes réciproques légitimes.
- Cela permet en retour aux collaborateurs de jouir d'une autonomie (en fonction du poste occupé) dans leur fonction et de renforcer leur motivation.

INTÉGRER LES SALARIÉS DANS LA DÉFINITION DU PROJET DE CLUB

- La méthodologie d'élaboration du projet de club doit être collective et intégrer les collaborateurs en tant qu'experts. Les dirigeants ne doivent pas être effrayés des apports de leurs collaborateurs dans ce processus d'élaboration. Les dirigeants conservent toute leur légitimité dans les décisions politiques et restent les responsables des grandes orientations.
- Le cadre du projet doit garantir un cadre d'évolution de mise en œuvre des actions pour chaque acteur. Il doit être utilisé comme outil de pilotage du quotidien.

GARANTIR UNE GESTION RIGOREUSE DES RESSOURCES HUMAINES

- La mise en œuvre d'une politique de ressources humaines dynamique (contrat de travail conforme à la CCNS, fiche de poste, entretien annuel d'évaluation, politique de rémunération attractive) va de pair avec une pratique de gouvernance partagée.
- Les dirigeants y expriment un respect du collaborateur salarié pour qui la passion ne doit pas être un motif de non-respect des règles de droit.

3 QUESTIONS SUR L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT SPORTIF

1. A quelles difficultés les clubs sportifs sont-ils confrontés pour accroître le nombre de leurs adhérents ?

Le nombre total de licenciés sportifs est en augmentation en France, mais les clubs sportifs sont de plus en plus confrontés à un phénomène de « zapping » de la part de leurs adhérents, y compris dans les sports les plus populaires : changement de discipline sportive ou de club, arrêt complet de la pratique... Ce constat vaut aussi pour les bénévoles, qui s'investissent de manière plus ponctuelle.

2. Comment l'organisation d'un événement peut-elle aider à fidéliser les licenciés et bénévoles du club ?

Une manifestation de niveau régional, interrégional ou national contribue à attacher les adhérents et bénévoles au club organisateur. Elle constitue pour eux un élément de fierté et valorise l'image du club. L'effet peut même être décuplé lorsque les membres du club participent eux-mêmes à la compétition car le phénomène d'identification est encore plus fort, notamment chez les enfants et adolescents.

3. Un événement peut-il également servir à recruter de nouveaux adhérents et bénévoles ?

Un événement d'envergure est synonyme de spectateurs, qui constituent autant de licenciés et bénévoles potentiels. Il est aussi un vecteur de communication efficace avec la présence de journalistes locaux, ce qui contribue à améliorer l'image du club auprès du grand public et à toucher des personnes éloignées de l'univers du club.

15 950 231 licences sportives ont été comptabilisées par le Ministère en charge des Sports en 2014. Ce nombre a augmenté de + 0,3% par rapport à 2013.

2,5 millions de manifestations sportives de tous niveaux sont organisées chaque année en France.

« Les associations doivent, si elles veulent attirer et fidéliser de nouveaux bénévoles, faire évoluer leur offre de missions et de formation. C'est notamment ce qu'a montré l'audition de M. Bernard Amsalem, président de la Fédération française d'athlétisme. Si celle-ci a su préserver son vivier de bénévoles, c'est grâce au développement de l'athlétisme hors stade, qui mobilise les bénévoles autour d'événements ponctuels (...) »

Source : Assemblée nationale, « Les difficultés du monde associatif », rapport, novembre 2014



CARTE D'IDENTITÉ : CERGY-PONTOISE NATATION

Création	1962
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Hervé CASTERA
Gouvernance	Conseil d'administration (15 membres) Bureau (3 membres)
Adhérents	1 095 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	5

OFFRE D'ACTIVITÉS

« Bébés ploufs » et initiation
Ecole de natation
Santé, forme & bien-être
Aquagym
Natation course
Water-polo
Sport handicap

LES ÉTAPES DE L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT SPORTIF

1. Le contexte : un regroupement de clubs

Le club de Cergy-Pontoise Natation est né à la suite de plusieurs fusions de clubs au sein de l'agglomération de Cergy-Pontoise. Ceux de Cergy et Jouy-le-Moutier se sont unis en 2006 par la volonté de leurs deux présidents. Un troisième club, celui de Pontoise, les a rejoints en 2009.

2. L'élément déclencheur : développer les activités

Le nouveau club devait accroître ses activités pour remplir les créneaux obtenus dans les piscines de l'agglomération. Une réorientation s'est donc faite en matière de sport-loisir afin de mieux répondre aux attentes des habitants de Cergy-Pontoise. En 2010, un projet a été élaboré autour d'« une natation pour tous partout » et d'une offre de proximité.

3. L'organisation de l'événement

Le Meeting régional d'animation de Cergy-Pontoise existait déjà mais il a été repensé dans le cadre de cette stratégie de développement. Une nouvelle formule a été lancée en 2011. Le meeting est désormais organisé sous forme de courses entre différentes catégories d'âges (benjamins, minimes, cadets, juniors et seniors). Il se tient chaque automne, durant le mois d'octobre, avec un budget d'organisation de 49 700 € (2015), dont 6 000 € de prize money pour récompenser les nageurs les mieux classés. La création d'un poste administratif permet d'en assurer l'organisation et la recherche de financements.

Cergy-Pontoise

La communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise regroupe 13 communes et 203 000 habitants. Elle s'étend sur un territoire aussi grand que celui de la ville de Paris.

8 piscines

L'agglomération de Cergy-Pontoise possède 8 piscines (18 bassins 13 total) situées dans 7 villes différentes. Elles comptabilisent 800 000 entrées annuelles (26% de scolaires).

Labellisation

Pour s'intituler « meeting régional », le club de Cergy-Pontoise a obtenu la labellisation de la Fédération française de natation.

1 000 spectateurs assistent sur deux jours au Meeting régional de natation de Cergy-Pontoise et 200 nageurs y participent.

4. Un événement gratuit et de haut niveau

Le Meeting régional de Cergy-Pontoise affiche deux caractéristiques propres à attirer un public large. Il offre d'abord une compétition de haut niveau et un spectacle prestigieux avec des nageurs aux palmarès internationaux. Il est ensuite libre d'accès et gratuit afin de faire venir à la fois les férus de natation et les curieux. De ce fait, l'événement occasionne peu de recettes propres pour le club.



5. Le soutien des collectivités territoriales

Les collectivités de Cergy-Pontoise (la communauté d'agglomération et les municipalités) ont adhéré à la démarche du club de Cergy-Pontoise Natation et le soutiennent en matériel et par le biais de subventions spécifiques. Elles apprécient l'animation sportive et sociale qu'il apporte avec son meeting et considèrent que le club engendre une activité bénéfique supplémentaire pour le territoire au-delà de ses activités traditionnelles associatives.



6. Les résultats

La nouvelle version du Meeting régional d'animation de Cergy-Pontoise a permis d'accompagner la croissance du club qui atteint aujourd'hui 1 095 licenciés. Deuxième club de natation d'Ile-de-France, celui-ci considère d'ailleurs que son potentiel de licenciés, estimé à 1 500 adhérents, n'est pas encore atteint. Dans cette perspective, un événement plus long (12 heures) et de plus grande ampleur a été proposé par le club aux collectivités territoriales.

Un événement attractif

Plusieurs nageurs de haut niveau sont inscrits à l'édition 2015 du meeting régional de Cergy-Pontoise, dont :
Alexandra Putra, championne d'Europe 200m en 2008, participation aux JO 2004 ;
Sophie de Ronchi, 13 fois championne de France, recordwoman française sur 50m, 100m et 200m brasse ;
Jordan Coelho, champion de France 200m, participation aux mondiaux 2013...

DLA

Le club Cergy-Pontoise Natation n'a pas bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement pendant la mise en place de la nouvelle version de son meeting régional.

80% des licenciés du Cergy-Pontoise Natation sont des licenciés « loisir », 19% des licenciés « compétition » et moins de 1% des licenciés « dirigeant ».



LES POINTS CLEFS À RETENIR

CRÉER UN ÉVÉNEMENT « VITRINE » POUR ATTIRER LES LICENCIÉS

- L'organisation d'une manifestation sportive est l'occasion de fidéliser les pratiquants d'un club sportif avec un événement de référence, qui est à la fois récurrent et créateur de visibilité pour les diverses activités du club, d'identification et de fierté pour ses adhérents.
- En ouvrant l'événement à un public large, l'événement est également l'opportunité pour le club de communiquer auprès de personnes auxquelles il n'a pas habituellement accès : membres des familles des adhérents, pratiquants libres, amateurs de spectacles sportifs...

PROPOSER UN ENGAGEMENT CONFORME AUX ATTENTES DES BÉNÉVOLES

- Un événement est aussi important pour élargir le potentiel de bénévoles du club. Les Français sont aujourd'hui davantage prêts à s'investir sur des missions courtes et des événements ponctuels que sur le fonctionnement général et administratif d'une association.
- L'événement peut être une manière d'intégrer « en douceur » des bénévoles dans la sphère du club. Certains pourront ensuite s'engager plus durablement et évoluer vers d'autres responsabilités associatives s'ils y prennent goût.

STRUCTURER LE CLUB POUR OPTIMISER L'ORGANISATION

- L'organisation de l'événement exige un investissement important des dirigeants du club mais également des compétences et expertises professionnelles pour assurer sa réussite d'année en année.
- La structuration interne du club est donc indispensable en parallèle, avec souvent la création d'un poste administratif pour pérenniser la dynamique événementielle.

ÊTRE À L'ÉCOUTE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE LEURS ÉLUS

- L'événement sportif contribue à l'animation de son territoire. Le club organisateur répond en cela à une attente importante de la part des collectivités locales et montre qu'il sait répondre à leurs besoins.
- L'organisation d'un événement sportif est donc un moyen efficace d'apparaître comme un acteur associatif crédible aux yeux des collectivités et d'améliorer les relations de travail avec elles – avec la possibilité de retirer à terme un soutien financier et logistique accru de leur part.
- A ce titre, il est essentiel pour un club organisateur de systématiquement inviter les élus politiques lors de son événement : il constitue une occasion sans pareille de mettre en lumière la qualité du travail réalisé par les bénévoles, salariés et sportifs de l'association.

3 QUESTIONS SUR LA POLITIQUE TARIFAIRE DES CLUBS SPORTIFS

1. Quelle est la place des cotisations des adhérents dans le financement des clubs sportifs ?

Le prix des cotisations est traditionnellement peu élevé dans les associations sportives car celles-ci étaient fortement subventionnées par les pouvoirs publics et encadrées par des bénévoles. Cette situation est aujourd'hui remise en cause par plusieurs facteurs : diminution des subventions, facturation de certains coûts d'utilisation des équipements, hausse des frais (matériel, arbitrage) et de la masse salariale (encadrement par des professionnels diplômés).

24,5% des communes françaises auraient réduit leur soutien financier aux associations sportives entre les saisons 2013-2014 et 2014-2015.

Source : Association nationale des élus en charge du sport

2. Quels nouveaux types de recettes les clubs peuvent-ils activer dans ce contexte ?

Sauf exception, les sponsors privés sont une source de revenu trop aléatoire : les montants sont faibles pour les clubs locaux et la volatilité est importante. Les animations et les prestations extérieures (activités périscolaires, comités d'entreprises...) se développent, mais ne constituent pas le cœur de métier des clubs. Les cotisations payées par les pratiquants restent à cet égard une solution prioritaire.

91% des associations sportives françaises ont un budget annuel qui ne dépasse pas 50 000 €. Pour 63%, il est même égal ou inférieur à 10 000 €.

Source : Assemblée nationale, «Les difficultés du monde associatif», rapport, novembre 2014

3. Quels sont avantages d'une hausse des cotisations pour consolider le budget d'un club sportif ?

Le principe est simple (l'adhérent paye pour sa pratique) et le mécanisme est peu chronophage pour les dirigeants (pas de travail supplémentaire en augmentant le montant des cotisations). Il est aussi fiable et prévisible quant aux futures recettes. Il est de ce point de vue le plus sécurisant pour les clubs sportifs qui ont besoin de nouvelles ressources à court terme.

38% des ressources d'une association sportive proviennent en moyenne des cotisations. C'est trois fois plus que pour les autres types d'associations (qui ont nettement moins d'adhérents que les clubs sportifs).

Source : Enquête CNRS – Matisse - Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations, 2005 / 2006



CARTE D'IDENTITÉ : CLUB ESCALADE EVASION THIONVILLE

Création	1995
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Eric LEFEBVRE
Gouvernance	Conseil d'administration (20 membres) Bureau (6 membres)
Adhérents	420 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	2

OFFRE D'ACTIVITÉS

Baby escalade à partir de 4 ans
Débutants / perfectionnement
Pré-compétition
École d'escalade
Compétition enfants
Escalade loisirs adultes
Compétition adultes

LES ÉTAPES DE LA POLITIQUE TARIFAIRE

1. Le contexte : la dynamique de croissance du club

La création du Club Escalade Evasion Thionville a découlé de la volonté de la mairie de se dégager de cette activité en 1995 et de la confier à une association. Lors de ses débuts, celle-ci avait 50 adhérents et disposait d'un mur d'escalade de 6 mètres de haut dans un gymnase municipal. En 2008, le club comptait 220 licenciés et a demandé à la ville la construction d'un équipement plus adapté.

2. L'élément déclencheur : l'équipement sportif

La nouvelle salle artificielle d'escalade (SAE) de Thionville abrite un mur de 13 mètres de haut, 40 mètres de large, et jusqu'à 6 mètres de dévers sur une portion du mur. Homologuée pour les compétitions de niveau national, elle offre au club un équipement qualitatif et suffisamment grand pour entretenir sa croissance. La mairie en est propriétaire mais le club d'escalade est prioritaire pour le choix des créneaux et il en assure la gestion technique.

3. La politique tarifaire : le besoin de nouvelles recettes

La nouvelle infrastructure devait s'accompagner d'une professionnalisation de l'encadrement. Celle-ci exigeait à la fois le recrutement d'entraîneurs ou d'éducateurs salariés (il était désormais impossible d'encadrer tous les créneaux uniquement avec des bénévoles) et une meilleure formation des bénévoles (sur le diplôme d'Initiateur fédéral SAE/falaise). Un premier encadrant salarié a été embauché dès 2009 et de nouvelles recettes pérennes ont donc dû être trouvées pour financer ce renforcement de l'encadrement.

89 494 licenciés et ATP (autres titres de participation)

La Fédération française de montagne et d'escalade a accru ses adhérents de 30% en 10 ans (2005-2014). Elle organise 250 événements par an.

Concertation

Pour démontrer que leur future salle serait pleinement utilisée par différents publics locaux, les dirigeants du Club Escalade Evasion Thionville ont organisé plusieurs tables rondes pour expliquer leur projet, notamment avec la mairie, le monde scolaire et celui de l'hôpital.

Emplois CNDS

Les deux emplois en CDI du Club Escalade Evasion Thionville bénéficient chacun d'une aide du Centre national pour le développement du sport (CNDS) sous la forme des « emplois CNDS ».

LA POLITIQUE TARIFAIRE DES CLUBS SPORTIFS

4. La politique tarifaire : la hausse des cotisations

Pour disposer des ressources nécessaires, le Club Escalade Evasion Thionville a mis en place une nouvelle politique tarifaire. Pour atteindre un budget annuel de 110 000 €, les prix des adhésions ont été revus à la hausse :

- 145 € annuels pour les enfants,
- 185 € annuels pour la pratique libre adulte,
- 245 € annuels pour la pratique en cours (adulte).



5. La politique tarifaire : l'explication aux adhérents

Le club a accompagné cette politique tarifaire par un effort réel de pédagogie auprès de ses adhérents. La hausse des cotisations a été présentée comme la contrepartie de la présence et des conseils des deux salariés diplômés d'Etat recrutés par le club et la condition indispensable de l'amélioration des services offerts par le club.



6. La politique tarifaire : les résultats

La hausse des cotisations n'a pas diminué le nombre d'adhérents du club d'escalade de Thionville. Au contraire, avec 420 adhérents en 2015, ils étaient quasiment deux fois plus nombreux qu'en 2008, alors que les tarifs ont augmenté. Le club a par ailleurs organisé en 2010 un championnat de France Junior. Toujours soutenu financièrement par la mairie, les cotisations constituent aujourd'hui son premier poste de ressources. Pour pouvoir pérenniser ses deux emplois (qui sont des emplois aidés) et financer son développement futur, le club prévoit par ailleurs de nouvelles hausses régulières de cotisations parallèlement à l'augmentation de ses effectifs.

3 milliards d'euros

C'est le montant total payé par les Français en 2012 pour avoir accès à des services dans le secteur du sport, dont les cotisations aux associations.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, « Le poids économique du sport en 2012 », stat-info, février 2015

DLA

Le Club Escalade Evasion Thionville n'a pas bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement pendant la mise en place de sa politique tarifaire.

Quel prix moyen pour les cotisations sportives ?

Il n'existe pas de données nationales concernant les cotisations sportives. En Ile-de-France, la cotisation moyenne est évaluée à 103 € dans le football, 222 € pour le tennis et 883 € pour le golf. A Toulouse, le coût moyen d'une cotisation dans un club sportif se situe entre 85 € (moyenne du prix minimum) et 146 € (moyenne du prix maximum).

Source : DRJSCS Ile-de-France et Midi-Pyrénées



LES POINTS CLEFS À RETENIR

MODULER LES COTISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CLUBS

- Les cotisations constituent la plus sûre des variables de financement des clubs sportifs. Elles sont aussi la plus importante compte tenu de la large base d'adhérents des associations sportives françaises.
- Il est par ailleurs logique que le développement d'un club soit financé par ceux qui en profiteront prioritairement : les adhérents eux-mêmes.
- Etre capable de moduler les cotisations est d'autant plus impératif que les clubs qui n'augmentent pas leurs prix peuvent se retrouver pénalisés quand les fédérations et leurs instances déconcentrées augmentent le montant de la « part » de cotisation qui leur revient. Le club ne peut alors compenser ce manque à gagner.

ADAPTER LES TARIFS EN FONCTION DE LA DEMANDE SOCIALE

- Le potentiel de hausse de cotisation existe dans beaucoup de clubs : le prix de la pratique sportive en association, ramené à l'heure, est en effet l'un des plus faibles dans le champ des loisirs.
- Beaucoup de pratiquants sont prêts aujourd'hui à payer le juste prix de leur pratique comme le montrent les offres commerciales : salles de foot indoor (7 € à 12 € par heure et joueur), clubs de fitness & gym (35 € à 150 € par mois)...

EXPLIQUER LA HAUSSE DES COTISATIONS AUX ADHÉRENTS

- Une augmentation des prix de la pratique sportive ne constitue pas un frein à la croissance des adhérents.
- Pour cela, le club doit montrer à l'adhérent que ses attentes seront mieux prises en compte grâce à la hausse de sa cotisation. Celle-ci doit être expliquée et justifiée par la qualité de l'encadrement et des services apportés : pérennisation des emplois, recrutement d'entraîneurs / éducateurs, création de nouveaux services, amélioration de la qualité du matériel...
- De manière générale, il est important que les clubs innovent sans cesse pour fidéliser et maintenir l'intérêt d'un public dont le coût d'adhésion augmente à intervalles réguliers.

PROPOSER DES COTISATIONS ACCESSIBLES À TOUS

- Ce raisonnement économique pragmatique, indispensable à la bonne gestion d'un club sportif aujourd'hui, n'exclut nullement de proposer des cotisations différenciées ou échelonnées pour les pratiquants qui ne disposeraient pas des revenus suffisants pour adhérer.
- Le club peut également travailler avec des collectivités ou des acteurs de la solidarité (CAF par exemple) pour faciliter l'adhésion des individus ou familles en difficulté.

3 QUESTIONS SUR LE POSITIONNEMENT COMME CENTRE DE RESSOURCES

1. Quelles structures jouent le rôle de têtes de réseau déconcentrées dans les fédérations sportives ?

Pour relayer leur action et appuyer le développement des clubs, les fédérations nationales possèdent des structures déconcentrées à l'échelle de la région et du département. Ces structures sont souvent dénommées ligues dans le premier cas et comités départementaux dans le second. Dans des zones densément peuplées, une ligue peut cependant couvrir un territoire plus petit qu'une région (un département ou une partie de région).

2. Quelles sont les missions traditionnelles des structures déconcentrées des fédérations sportives ?

Les structures déconcentrées des fédérations ont historiquement assuré des missions régaliennes pour leurs fédérations : organisation des compétitions sur leur territoire, contrôle de l'équité sportive, formation des cadres techniques et des arbitres, ou encore détection des jeunes joueurs.

3. Quelles sont les évolutions en cours pour ces structures déconcentrées ?

Avec l'émergence d'une pratique sportive davantage tournée vers le bien-être, la santé ou la socialisation, les instances départementales ou régionales ont de plus en plus intérêt à devenir des « centres de ressources » pour les clubs de leur territoire. Elles pourront les conseiller et les accompagner pour mieux répondre à cette demande sociale et à développer des services conformes à ces attentes.

Attributions

« Les fédérations agréées peuvent confier à leurs organes nationaux, régionaux ou départementaux une partie de leurs attributions conformément aux dispositions obligatoires prévues au deuxième alinéa du I de l'article L. 131-8. »

Source : Article L 131-1 du Code du sport

95 fédérations sportives nationales réunissent l'ensemble des disciplines sportives reconnues en France. Elles en gèrent la pratique, de l'activité de loisir jusqu'au sport de haut niveau.

Réforme territoriale

Dans le cadre de la réforme territoriale appliquée en 2016 (passage notamment de 22 à 13 régions), les fédérations voient leur propre organisation territoriale pour mieux correspondre à ce nouveau découpage politique et administratif.



CARTE D'IDENTITÉ : LIGUE DES HAUTS-DE-SEINE DE TENNIS

Création	1977
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Dominique AGIS-GARCIN
Gouvernance	Comité directeur (29 membres) Bureau (10 membres)
Adhérents	43 400 adhérents (saison 2013/2014)
Salarié(s)	14

OFFRE D'ACTIVITÉS

Compétition
Centre de formation
Arbitrage
Conseil auprès des clubs
Animation de réseaux
Tennis entreprise

DEVENIR UN CENTRE DE RESSOURCES POUR LES CLUBS SPORTIFS

1. L'élément déclencheur : l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante

Après son élection en 1996, le président de la Ligue des Hauts-de-Seine de tennis a souhaité faire de cette instance un centre de ressources pour tous les clubs affiliés du département et de mieux assurer ainsi le développement de leurs licenciés. Il a porté cette vision en accord avec les dirigeants du Bureau et les cadres permanents de la Ligue.



2. Le nouveau fonctionnement de la Ligue

Dans cette perspective, la Ligue des Hauts-de-Seine a été réorganisée pour mieux répondre aux attentes des clubs et apporter des solutions concrètes à leurs enjeux de développement. Un poste de directeur général a été créé en 2004 pour piloter ces questions. De manière générale, l'ensemble des salariés s'est approprié le nouveau projet et s'est structuré en conséquence avec une montée en gamme des compétences au sein de la ligue. Des travaux d'agrandissement ont été également lancés en 2003 pour accueillir de nouvelles activités sportives et de développement. Ils ont été achevés fin 2005.

36

La Fédération française de tennis est composée de 36 ligues et 86 comités départementaux regroupant 8 125 clubs et 1 121 752 licenciés. Chacun des huit départements franciliens, compte tenu de leur importance démographique, constitue une ligue en tant que telle.

42 955 licenciés

La Ligue des Hauts-de-Seine est la deuxième ligue de tennis la plus importante de France en termes de licenciés par habitant : 27,2 licenciés pour 1 000 habitants. Elle regroupe 61 clubs dont 14 atteignent ou dépassent le seuil des 1 000 licenciés.

DEVENIR UN CENTRE DE RESSOURCES POUR LES CLUBS SPORTIFS

3. Accompagner les actions structurantes des clubs

Grâce à cette nouvelle organisation, la ligue des Hauts-de-Seine a pu proposer à ses clubs de tennis un accompagnement renforcé dans la mise en place de nouvelles activités ainsi qu'une aide méthodologique. Au lieu de saupoudrer les moyens, des plans d'actions structurés et coordonnés ont également été mis en œuvre. Le système d'aides fédérales destinées aux clubs a ainsi été remplacé par une affectation de moyens pour aider les clubs dans leurs actions de développement. La Ligue est par ailleurs devenue, à la demande de la fédération nationale, un centre de formation pour les encadrants (Brevet d'Etat d'éducateur sportif 2ème Degré, Diplôme d'Etat et Diplôme d'Etat Supérieur).



4. Les relations avec les acteurs institutionnels

La ligue a parallèlement fait de ses relations avec les collectivités territoriales un axe majeur de son positionnement comme centre de ressources. Un important travail de communication a été engagé pour faire connaître le travail entrepris par la ligue auprès de ses clubs, y compris en invitant les élus locaux à des événements de prestige comme Roland-Garros. Des démarches ont également été effectuées auprès des autres pouvoirs publics (département, région Ile-de-France, Centre national pour le développement du sport).



5. Les résultats obtenus

La hausse des activités d'accompagnement et de formation de la Ligue des Hauts-de-Seine de tennis a permis d'accroître à la fois ses revenus et ses services aux clubs (tous les bénéficiaires de la ligue servant à financer de nouvelles actions). Entre 1996 et 2014, la réorganisation des activités de la ligue a entraîné une montée en puissance de son autofinancement (services, formation et terrains de tennis appartenant à la ligue) et des subventions publiques (grâce à la présentation de nouveaux projets). Cette situation a profité aux clubs qui ont augmenté leur taille moyenne et atteint la barre des 43 000 adhérents lors de la saison 2013/2014, contre 30 000 en 1996.

ADSL Tennis

La Ligue des Hauts-de-Seine de tennis a créé l'application informatique « Aide aux Dirigeants et Services aux Licenciés » (ADSL Tennis) pour simplifier et moderniser la gestion administrative des clubs (comptabilité, organisation des activités, réservation en ligne, paiement en ligne et relations avec les adhérents...). La ligue propose à ses clubs des formations pour maîtriser cet outil.

x2

Les subventions du Conseil départemental des Hauts-de-Seine pour la ligue de tennis ont été multipliées par deux en dix ans et atteignent 141 000 € pour la saison 2014-2015.

2008-2012

Lors de la dernière olympiade, le nombre de licenciés de tennis dans les Hauts-de-Seine a crû de 38 205 en 2008 à 42 955 en 2012. La taille moyenne des clubs est passée de 560 à 670 licenciés lors de ces quatre années (le nombre de clubs diminuant de 68 à 64).



LES POINTS CLEFS À RETENIR

AIDER LES CLUBS À COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES SPORTIVES

- Il peut être difficile pour des clubs sportifs d'anticiper les nouvelles attentes sociales des pratiquants. Ils se retrouvent alors mal préparés à ces évolutions et à la nécessité de proposer de nouveaux services.
- Dans ce contexte, le positionnement des instances déconcentrées est stratégique pour aider les clubs à appréhender ces nouvelles réalités. Au-delà de leurs missions traditionnelles, celles-ci doivent transmettre aux dirigeants de clubs et à leurs collaborateurs les clefs de compréhension de cette demande sociale émergente et leur proposer les ressources nécessaires pour s'y adapter.

PORTER UN PROJET CONFORME AUX ATTENTES DES INSTITUTIONS

- La coopération avec les institutions nationales (fédération, Etat) et locales (collectivités) est importante. Celles-ci sont à la recherche d'acteurs sportifs coordonnant et structurant les politiques de développement à l'échelle d'un territoire.
- Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, ces institutions sont souvent prêtes à investir sur des acteurs capables d'optimiser le développement des clubs et éviter ainsi un éparpillement de leurs financements.

CRÉER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN CENTRE DE RESSOURCES EFFICACE

- Avant toute chose, la ligue ou le comité départemental doit élaborer une vision stratégique et prospective du développement de son sport et disposer d'une bonne compréhension du contexte ainsi que des enjeux qui conditionnent ce développement.
- Cette vision stratégique doit être portée et incarnée par les dirigeants de l'instance qui en seront les porte-paroles dans toutes les rencontres avec les dirigeants des clubs et les partenaires institutionnels.
- Cette vision doit également être co-élaborée et co-portée par tous les collaborateurs de l'instance déconcentrée.
- La création d'outils d'accompagnement souples et diversifiés permet d'offrir des solutions adaptées aux clubs intéressés à l'occasion d'événements et au travers de dispositifs variés : soirées d'échanges thématiques, séminaire de dirigeants de clubs, formation de salariés et de dirigeants, accompagnements individuels de clubs...
- Le centre de ressources doit ajuster ses actions en fonction de la situation de chaque club et de ses disciplines sportives, tout en construisant, pas à pas, des référentiels communs : les activités du club, ses offres de services, ou son mode de gouvernance et de management par exemple.

3 QUESTIONS SUR LA FUSION DE CLUBS SPORTIFS

1. Quelle est la situation actuelle en matière de taille des clubs sportifs en France ?

Au dernier recensement en 2012, le Ministère chargé des sports comptabilisait 164 137 clubs affiliés à des fédérations sportives. Ce nombre était en baisse de 2,4% par rapport à 2011 (soit une « perte » nette de 3 665 clubs). La taille moyenne de ces clubs a augmenté de 3 licences en un an et est passée de 93 à 96 licences. Le nombre moyen de licences par club est très variable selon les fédérations : les clubs de voile ou de natation dépassent les 200 licences alors que ceux de tennis en ont 136, de football 117 et d'athlétisme 98.

2. Un nombre trop important de clubs peut-il constituer un obstacle au développement de leurs activités ?

Les clubs sportifs sont fragilisés par un contexte difficile : réduction des subventions des collectivités territoriales, difficulté à trouver et fidéliser des bénévoles, mutation et diversification des attentes des pratiquants... Ce contexte affecte en premier lieu les clubs de dimension réduite ou dont la commune ne peut soutenir les activités.

3. Quels avantages pourraient tirer les clubs sportifs d'une fusion de leurs activités ?

Une fusion peut constituer une réponse cohérente et adaptée à ces difficultés en permettant aux clubs concernés d'atteindre une taille critique indispensable au développement de leurs activités, de mutualiser leurs moyens et ceux des collectivités qui les soutiennent.

2 243 clubs de football ont disparu entre 2011 et 2012. La Fédération française de football reste cependant la fédération avec le plus de clubs en France (15 696).

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ; janvier 2014

24,5% des communes françaises auraient réduit leur soutien financier aux associations sportives entre les saisons 2013-2014 et 2014-2015.

Source : Association nationale des élus en charge du sport

Qu'est-ce qu'une fusion ?

Une fusion est la réunion de plusieurs associations en une seule association. La « fusion-absorption » est la transmission du patrimoine d'une association à une autre déjà existante. La « fusion-crédation » est la création d'une nouvelle association à laquelle les associations transmettent leurs patrimoines respectifs.

Source : Fédération française de tennis



Exemple de club sportif **AS VEXIN (FOOTBALL)**



CARTE D'IDENTITÉ : AS VEXIN (FOOTBALL)

Création	2012
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Michel DUPUICH
Gouvernance	Comité directeur (14 membres) Bureau (7 membres)
Adhérents	391 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	1

OFFRE D'ACTIVITÉS

Une offre de football
exclusivement de compétition
(pas d'offre de loisirs)

Des activités débutant à partir de
5 ans (« Pouponnière »)
et allant jusqu'aux Vétérans.
Stages à la Toussaint et à Pâques
pour l'école de football

LES ÉTAPES DE LA FUSION

1. Le contexte : deux clubs en territoire rural

Les deux clubs de football de l'USC Vexin et du FC Marines étaient implantés sur un territoire rural du Val d'Oise, à 20 kilomètres de Cergy-Pontoise, dans un périmètre englobant trois petites villes, Marines, Us et Vigny, appartenant à la Communauté de communes Vexin Centre.

Marines : **3 300 habitants**

Us : **1 300 habitants**

Vigny : **1 000 habitants**

Vexin Centre : **23 300 habitants**

2. Le contexte : un rapprochement progressif

L'USC Vexin (né d'une précédente fusion) et le FC Marines ont d'abord travaillé sur des rapprochements spécifiques : en 2010, une entente sportive a été constituée pour les équipes U15 et U17. Cette logique d'entente n'a pas été étendue aux équipes premières car elles évoluaient toutes les deux en première division de District et les règlements fédéraux interdisaient un rapprochement entre elles.

Licenciés de l'AS Vexin

Saison 2014-2015

225 licenciés jeunes
(moins de 18 ans)

166 licenciés adultes
(plus de 18 ans)

3. L'élément déclencheur : le facteur sportif

C'est un fait sportif qui a provoqué une prise de conscience dans les deux clubs de la nécessité d'une nouvelle étape de développement. L'équipe Séniors de l'USC Vexin est montée en division supérieure deux années consécutives.

Cotisations de l'AS Vexin

Saison 2014-2015

Pouponnière : 90 €
U6 à U17 : 120 €
Séniors : 150 €
Vétérans : 160 €

Il devenait alors indispensable de développer l'école de football du club et ses équipes de jeunes pour constituer un vivier capable de jouer en équipe première. Pour les deux clubs, la fusion permettait le maintien du nombre de jeunes en formation et la constitution de groupes d'entraînement suffisamment nombreux pour chaque catégorie.

4. Les freins à la fusion

Le principal obstacle au processus de fusion a été psychologique. Il a fallu faire accepter dans chaque club et ville la disparition de l'association locale et la création d'une nouvelle association sportive commune.

5. La fusion et ses effets immédiats

La fusion a créé une nouvelle entité, l'AS Vexin, qui a permis d'atteindre une taille critique et attractive pour les licenciés locaux. Le club de l'AS Vexin est d'ailleurs devenu la première association sportive de la Communauté de communes Vexin Centre.

6. L'accompagnement : élaborer un projet d'association

Parallèlement à la fusion, un projet associatif a été élaboré par le président de l'AS Vexin et formalisé sur la période 2012-2016. Ce projet a défini deux objectifs majeurs pour la nouvelle association : développer la pratique féminine et former les éducateurs pour structurer et développer le club.

7. L'accompagnement : améliorer la qualité de service

La formation des encadrants et l'amélioration des services apportés par le club ont été érigées en priorité par l'AS Vexin. Elles sont considérées comme des conditions indispensables, en lien avec le processus de fusion, pour développer et fidéliser les licenciés. La professionnalisation de l'encadrement et la création d'un emploi au sein du club, en février 2014, ont directement contribué à ces objectifs.

31 500 communes en France ont entre 1 et 1 999 habitants et regroupent un quart de la population française.

Les équipements de l'AS Vexin sont répartis sur deux communes différentes, Marines et Us. Une convention annuelle est signée avec la Mairie de Marines. Le club est le seul utilisateur des terrains et vestiaires.

DLA

Le club a bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement en 2013 pour la création d'un emploi. Le DLA a été piloté par le District de football.

Création d'un emploi

Le salarié du club a été embauché en emploi d'avenir (CDI). Le club bénéficie des 75% d'aides de l'Etat et des 20% d'aides de la Région Ile-de-France pendant trois ans.

Formations

Les formations du salarié sont prises en charge par l'OPCA sur les budgets de la formation professionnelle.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

PRENDRE EN COMPTE LES INQUIÉTUDES

- Dans le monde du sport, l'identité locale et le sentiment d'appartenance à un club peuvent être très forts.
- Cette dimension symbolique peut susciter d'importantes réticences parmi les élus associatifs et adhérents lors de la fusion des clubs, ainsi que parmi les élus politiques lorsque les clubs sont issus de collectivités différentes.
- Il est indispensable de ne pas sous-estimer ces réactions et d'accompagner les acteurs et les structures en explicitant clairement et de manière pédagogique les enjeux de la fusion.

PRIVILÉGIER UNE MÉTHODE PRAGMATIQUE

- La décision de fusionner doit être motivée par des éléments tangibles qui en font la meilleure solution pour la survie et le développement des clubs.
- La fusion peut être l'aboutissement d'une démarche progressive constituée d'étapes intermédiaires, permettant de tester d'autres solutions (comme le rapprochement ou le regroupement d'activités spécifiques) tout en préparant les esprits à une éventuelle future fusion.

METTRE EN VALEUR LES AVANTAGES DE LA FUSION

- La fusion et l'effet de taille garantissent plusieurs effets favorables :
 - une gouvernance unifiée et moins de bénévoles nécessaires,
 - l'augmentation du vivier de pratiquants et un nombre de joueurs suffisant pour organiser des séances qualitatives,
 - la mutualisation des équipements disponibles,
 - la consolidation financière du fait d'une plus grande contribution sur la part club,
 - la plus grande crédibilité face aux interlocuteurs publics et la possibilité de parler à des sponsors supplémentaires.

ACCOMPAGNER LA FUSION PAR L'AMÉLIORATION DE L'OFFRE

- La fusion seule ne peut pas constituer une solution suffisante. En complément, l'offre de compétences et la qualité du service apporté sont indispensables au développement du club à long terme.
- La professionnalisation des structures, la formation des éducateurs et la création d'emplois d'encadrement restent à cet égard des leviers importants et complémentaires d'un processus de fusion afin de satisfaire et de fidéliser les adhérents du « nouveau » club.

3 QUESTIONS SUR LA PRISE EN COMPTE DES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS

1. Quel est le rôle des collectivités territoriales dans le financement du sport en France ?

Depuis les lois de décentralisation de 1982-1983, les collectivités territoriales, en particulier les communes et les structures intercommunales, sont devenues les premiers financeurs publics du sport français, loin devant l'Etat. Les associations sportives sont donc souvent dépendantes de leurs différents types de soutiens : subventions, commandes publiques, mises à disposition d'équipements.

2. Quels types de relations les clubs sportifs ont-ils traditionnellement entretenu avec les collectivités ?

Le soutien des collectivités aux clubs sportifs a été construit sur une logique de « guichet » : les aides étaient le plus fréquemment accordées sans projet bien défini et ne faisaient que rarement l'objet de conventions d'objectifs. Ce mode de fonctionnement n'a pas incité les clubs sportifs à formaliser leurs relations avec les collectivités.

3. Ces relations entre clubs sportifs et collectivités territoriales ont-elles évolué ces dernières années ?

Dans un double contexte d'émergence de nouvelles demandes de pratiques sportives (loisir, bien-être, santé...) et de contraction des budgets des collectivités, celles-ci ont instauré des critères plus stricts d'affectation de leurs ressources et sont devenues plus exigeantes quant aux finalités des activités proposées par les clubs. Ceux-ci doivent donc s'adapter et faire évoluer leur offre sportive.

12,1 milliards d'euros

Les dépenses des collectivités territoriales représentent au total 72% du financement public du sport en France. Les communes et les intercommunalités contribuent à elles seules pour 10,8 milliards d'euros.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Commande publique

Le recours à la commande publique est de plus en plus fréquent dans le secteur du sport. En 2011, il représentait ainsi 25% des financements publics destinés aux associations sportives.

Source : Assemblée nationale, « Les difficultés du monde associatif », rapport, novembre 2014

24,5% des communes françaises auraient réduit leur soutien financier aux associations sportives entre les saisons 2013-2014 et 2014-2015.

Source : Association nationale des élus en charge du sport



CARTE D'IDENTITÉ : CN DE SAINT-CAST	
Création	1965
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Antoine SEGADE
Gouvernance	Conseil d'administration (23 membres)
Adhérents	250 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	7 (32 en saison estivale)



CARTE D'IDENTITÉ : AIR ROLLER BORDEAUX	
Création	1999
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Manuel MADASSAMY
Gouvernance	Conseil d'administration (11 membres)
Adhérents	265 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	1

LES ÉTAPES DE LA PRISE EN COMPTE DES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS

1. Les éléments déclencheurs

Le Centre nautique de Saint-Cast-le-Guildon, créé en 1965, a connu un dépôt de bilan en 1992 à la suite d'une mauvaise maîtrise de ses coûts. Il a été repris mais cet épisode a conduit à repenser son modèle d'activité en lien avec la municipalité. La création de l'association Air Roller Bordeaux est, elle, directement due à l'essor de ce sport à la fin des années 1990. Des randonnées « sauvages » sont apparues à Bordeaux. La ville, qui comprenait leur important potentiel d'animation urbaine, a voulu structurer leur organisation et assurer leur sécurité en lien avec un acteur local identifié.



2. (Ré)orientation des activités des clubs

Les dirigeants du Centre nautique ont choisi de réorienter leurs activités en cohérence avec la politique de la ville de Saint-Cast. Celle-ci s'était engagée dans la construction d'un port en eau profonde, notamment pour développer ses activités de loisirs et touristiques. Dans le cadre d'un nouveau projet associatif, le club s'est donc intégré dans cette politique et a mis en place une nouvelle offre nautique sous une forme commerciale. Dès sa création en 1999, Air Roller Bordeaux a conçu une activité d'organisation des randonnées urbaines en lien avec la ville de Bordeaux.

Tourisme

Saint-Cast-le-Guildon est une petite commune (3 347 habitants) du littoral des Côtes-d'Armor dont la première source de revenus provient du tourisme littoral et nautique.

2,5 millions de personnes pratiquent le roller en France (estimation de la Fédération française de roller sports).

9 000 emplois

La filière du nautisme (construction et services) est une des principales activités économiques de loisirs et de tourisme de la Bretagne. Elle représente un chiffre d'affaires annuel de 140 millions d'euros.

Source : Bretagne Développement Innovation

LA PRISE EN COMPTE DES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

3. Le développement des activités

Dans sa nouvelle configuration, le Centre nautique de Saint-Cast est ouvert à l'année et a mis en place de nouvelles activités : voile habitable, voile traditionnelle, glisse, parking bateau, parking habitable... Ce développement lui a permis d'atteindre une taille critique et de recruter davantage de salariés. Air Roller Bordeaux organise des manifestations urbaines gratuites, ouvertes à tous et répondant aux besoins de la municipalité, comme la Nuit du Roller le dernier vendredi de chaque mois et lors des journées sans voiture. Elles complètent les activités plus traditionnelles de l'association : cours de roller pour enfants et adultes, sports collectifs en roller (comme le basket), stages pendant les vacances scolaires, randonnées en dehors de la ville.



4. L'accompagnement de la municipalité

La municipalité de Saint-Cast-le-Guildo a soutenu le Centre nautique tout au long de son projet en accompagnant la réorientation des activités et en mobilisant des moyens importants pour la mettre en œuvre. Elle a ainsi construit un « point plage » qui héberge le siège du club et son centre d'accueil, et lui apporte des infrastructures de qualité. Le développement d'Air Roller Bordeaux est également fondé sur une collaboration de qualité avec la ville. Elle a permis d'obtenir l'organisation de manifestations régulières, une subvention de fonctionnement et des créneaux gratuits dans un gymnase (pour les autres activités de l'association).



5. Les résultats

Le Centre nautique de Saint-Cast a su prendre avantage d'une demande estivale en forte augmentation. Ses adhérents à l'année sont passés de 32 à 250 et le nombre de stagiaires atteint 1 300 personnes en individuel et 2 000 via des groupes. Son autofinancement est désormais proche de 100%. Air Roller Bordeaux fait, lui, partie des 30 plus grands clubs français de roller avec un nombre de licenciés fortement stimulé par les synergies entre manifestations ouvertes à tous et activités encadrées (les premières entraînant des adhésions aux secondes). L'association a capitalisé sur les attentes de la collectivité pour développer un pan d'activité propre et complémentaire. Les cotisations constituent aujourd'hui son premier poste de ressources.

Événements

Chaque saison le Centre nautique de Saint-Cast organise le grand prix de Saint-Cast. Il rassemble plus de 60 équipages. La structure accueille aussi une étape de la coupe de France J80.

DLA

Le Centre nautique de Saint-Cast-le-Guildo et Air Roller Bordeaux ont tous les deux bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement dans le cadre de leur stratégie de développement.

Emploi aidé

Un des emplois du centre nautique de Saint-Cast-le-Guildo est soutenu financièrement par le Conseil départemental des Côtes-d'Armor avec une aide annuelle de 8 000 €.

+ 33%

Portée par ses randonnées urbaines, l'association Air Roller Bordeaux continue de croître régulièrement : en cinq ans, elle est ainsi passée de 199 licenciés (2010-2011) à 265 licenciés (2014-2015), soit une croissance équivalente à un tiers.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

S'INTERROGER SUR LES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS

- Aujourd'hui, un club sportif doit obligatoirement s'interroger sur son positionnement à l'égard des politiques conduites par les collectivités territoriales qui le soutiennent et lui apportent d'indispensables ressources financières et équipements.
- Il ne s'agit pas de s'engager de manière partisane et de défendre la politique d'une majorité politique, mais de montrer que le club comprend la politique des collectivités et entend y contribuer en adaptant son offre de services à leurs objectifs sportifs, éducatifs, touristiques, sociaux, d'animation territoriale, etc.

CONNAÎTRE ET AVOIR DE BONNES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS

- Pour définir précisément son projet associatif et ses finalités sur son territoire, le club doit avoir une bonne connaissance de la politique globale de sa ville : objectifs, moyens mis en œuvre, centres d'intérêts prioritaires des principaux élus, caractéristiques du territoire en matière de population, d'infrastructures, d'activités économiques.
- Il doit aussi entretenir des relations de qualité avec le maire ou le président de l'intercommunalité, ainsi que les élus en charge du sport et leurs services.

ÉTABLIR UNE MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE ET DANS LA DURÉE

- Cette démarche de rapprochement à l'égard des collectivités doit s'appuyer sur une méthodologie de qualité et être ancrée dans la durée. Pour la mettre en œuvre, les dirigeants de club doivent ainsi :
 - élaborer et présenter un projet « pour le territoire » qui soit tourné vers les attentes des collectivités locales ;
 - convaincre au sein de leur structure associative de la pertinence des nouvelles orientations et favoriser l'adhésion à un projet sportif élaboré en lien avec une ou plusieurs collectivités territoriales ;
 - créer des relations régulières avec les représentants des collectivités par le biais de rendez-vous formels et informels ;
 - construire des outils d'information et d'évaluation destinés aux élus des collectivités dans le but de montrer l'impact de l'action du club pour le territoire et ses habitants et s'assurer ainsi que les effets positifs de leurs activités sportives sont bien connus et reconnus ;
 - être proactif concernant les enjeux du territoire et faire des propositions en lien avec les problématiques des élus : éducation, quartiers sensibles, vacances...
 - se positionner dans la durée : le temps des collectivités locales est un temps long.

3 QUESTIONS SUR LA GESTION D'UN ÉQUIPEMENT SPORTIF

1. Quelle est la répartition des rôles entre clubs sportifs et collectivités territoriales au sujet des équipements ?

La relation entre le mouvement sportif et les collectivités locales a été construite sur une répartition claire des missions de chaque acteur au sujet des équipements sportifs : aux clubs la responsabilité de les animer, aux collectivités la responsabilité de construire, d'entretenir et de gérer les équipements.

2. Cette répartition des tâches se retrouve-t-elle dans les autres secteurs associatifs ?

La distribution des rôles pourrait être différente. Dans le secteur socio-éducatif, les collectivités ont par exemple construit des équipements qu'elles ont ensuite confiés à des opérateurs associatifs. Ceux-ci ont conçu des projets d'exploitation tout en rendant compte à la collectivité de leur gestion. Conséquence vertueuse de cette situation, ces associations doivent obligatoirement se poser des questions sur leur offre d'activités, sur les besoins des habitants, etc.

3. La situation peut-elle évoluer dans le sport ?

L'émiettement des acteurs sportifs et la finalité multisports des équipements sportifs n'a pas favorisé leur gestion par des associations. Le recentrage actuel des activités des collectivités offre cependant de nouvelles opportunités. Elles cherchent à faire baisser leurs coûts de fonctionnement et notamment de gestion des équipements tandis que les associations aspirent à de nouvelles responsabilités et de nouveaux moyens de développer leurs revenus.

255 249 équipements sportifs (hors sports de nature) sont recensés en France par le Ministère en charge des sports. Cela représente l'équivalent de 40 équipements pour 10 000 habitants.

Source : Atlas des équipements sportifs français (2011)

85%
Les équipements sportifs représentent une dépense annuelle estimée à 4 milliards d'euros, assumée pour l'essentiel par les collectivités territoriales, propriétaires de 85% des équipements en France.

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

1987
La moitié des équipements sportifs français (hors sports de nature) a été construite avant 1987.

Source : Atlas des équipements sportifs français (2011)



CARTE D'IDENTITÉ : TENNIS CLUB GENNEVILLOIS

Création	1993
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Georges MAGGI
Gouvernance	Comité directeur (11 membres) Bureau directeur (5 membres)
Adhérents	800 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	9

OFFRE D'ACTIVITÉS

Cours jeunes
Cours adultes
Stages pendant les vacances scolaires
Compétitions internes
Fête du tennis
Formations arbitrage

LES ÉTAPES DE LA GESTION D'UN ÉQUIPEMENT SPORTIF

1. Le contexte : la création du club

A l'origine, le Tennis Club Gennevillois (TCG) était la section tennis d'un club omnisport. Les dirigeants de la section ont souhaité en faire un club indépendant en 1993. La mairie de Gennevilliers y était initialement peu favorable mais son accord était indispensable car le TCG était hébergé dans un équipement géré par la municipalité. Un important effort d'explication a donc été entrepris, avec succès, par les dirigeants du club pour rallier la collectivité à cette solution.

41 792 courts de tennis couverts et découverts sont recensés en France par le Ministère en charge des sports. Ils représentent l'équivalent de 6,5 courts de tennis pour 10 000 habitants.

Source : Atlas des équipements sportifs français (2011)

2. La demande de gestion des équipements

A la suite de la création du club, une réflexion s'est engagée avec la mairie pour confier la gestion des équipements de tennis existants au TCG. L'évolution était d'importance et le processus a donc été progressif. Une négociation de longue haleine a été nécessaire pour traduire le travail effectué par la ville dans l'équipement (gestion par des agents municipaux) en subvention de fonctionnement équivalente pour le club. Les liens créés par le club avec la ville sur différentes opérations (actions dans les écoles, manifestations organisées par la ville) a contribué à la bonne entente entre les deux acteurs et la délégation (via un contrat d'objectifs) a finalement été accordée en 2006.

12 courts

Le Tennis Club Gennevillois possède 6 courts extérieurs et 6 courts couverts, un mur d'entraînement et un club house avec bar, vestiaires à casiers et douches.

3. La gestion de l'équipement : le projet associatif

Un projet associatif a été rédigé et partagé au sein du club pour adapter celui-ci à sa nouvelle fonction de gestionnaire d'équipement. A cet égard, l'association des salariés et bénévoles à l'élaboration du projet et la qualité de la collaboration avec les dirigeants a constitué une importante garantie pour la prise en charge de cette gestion.

4. La gestion de l'équipement : la structuration interne

La volonté de gérer ses équipements a aussi conduit le TCG à mieux se structurer en interne. Cet effort a d'abord concerné la partie sportive et son encadrement au début des années 2000, puis les activités directement liées à la gestion du site. Le management s'est professionnalisé avec la création en 2006 d'un poste de directeur du club. Les fonctions d'accueil ont aussi été organisées la même année avec le recrutement d'un personnel spécifique.

5. La gestion de l'équipement : la création de services

La maîtrise de ses installations a permis au TCG de développer ses activités sans l'obstacle de devoir demander et obtenir de nouveaux créneaux pour accéder à un équipement. Libéré de cette contrainte, le club a créé plusieurs postes liés au développement de ses activités : un responsable de la compétition en 2008, un responsable du « tennis pour tous » en 2009 pour répondre aux nouvelles attentes de sport-loisir. Un système de réservation des courts a aussi été mis en place ainsi que différents services pour les adhérents : boutique pour le matériel de tennis, bar et lieu de détente, organisation de stages...

6. Les résultats

Le TCG est passé de 250 adhérents et 2 encadrants salariés en 1993, année de sa création, à 433 adhérents en 2006, année de la prise en charge de la gestion des équipements, et à environ 800 aujourd'hui (soit près du double depuis que la municipalité lui a confié la gestion de ses équipements sportifs) et 9 encadrants salariés.

DLA

Le TCG a bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement pour appuyer spécifiquement dans la gestion de ses ressources humaines.

Réseau fédéral

Pour mener à bien sa stratégie de développement, le TCG s'est appuyé sur sa bonne intégration dans le réseau de la Ligue des Hauts-de-Seine de tennis, notamment sa bonne connaissance des services et dispositifs fédéraux et ses coopérations avec les autres clubs.

Créneaux

Les clubs non gestionnaires de leur équipement se retrouvent dans l'obligation d'obtenir de la collectivité des créneaux pour pratiquer leurs activités. Cette situation les fragilise car les créneaux ne sont jamais acquis définitivement. L'évolution de leur attribution s'adapte aussi trop lentement à la croissance des activités des clubs et constitue un frein à leur développement.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

DONNER AU CLUB SPORTIF LES MOYENS DE SON DÉVELOPPEMENT

- Le contexte est de plus en plus favorable pour que les clubs se positionnent comme gestionnaire de leur équipement. Cette prise en charge leur permet notamment de pouvoir organiser plus librement leurs activités dans l'équipement et d'optimiser l'utilisation de ce dernier.
- La gestion d'un équipement sportif est donc un avantage stratégique majeur pour un club sportif car il permet de s'extraire de la contrainte de l'obtention des créneaux et de leurs effets néfastes sur l'organisation du club, la gestion des plannings des activités ou l'accès des adhérents aux installations.

S'ENGAGER SUR UN PROJET DANS LA DURÉE

- Se positionner comme gestionnaire d'un équipement sportif doit se faire dans la durée. Le délai entre la naissance d'un projet de gestion et la construction de l'équipement proprement dit peut en effet atteindre une dizaine d'années.
- Si l'équipement existe déjà, la délégation de gestion est aussi un processus long du fait des négociations à conduire avec la collectivité propriétaire. Le club doit notamment se montrer légitime et crédible dans son positionnement et faire preuve de patience pour convaincre les élus.

AVOIR UNE VISION CLAIRE DU MANAGEMENT DE L'ÉQUIPEMENT

- Pour un club sportif souhaitant se positionner comme gestionnaire de son équipement, il convient qu'il ait une vision claire de son projet de management dudit équipement :
 - le club doit préparer la gestion de l'équipement et anticiper les moyens financiers pour le faire ;
 - le club ne doit pas payer l'entretien de l'équipement, ni les fluides qui sont du seul ressort de la collectivité territoriale propriétaire ;
 - le club doit concevoir un projet d'animation pour l'équipement qui réponde aux besoins de toute la population et s'inscrive en cohérence avec la politique sportive municipale et/ou intercommunale ;
 - le club doit participer avec les services techniques de la collectivité locale à l'entretien de l'équipement : il doit avoir une vision d'avenir pour l'équipement, être capable de proposer des évolutions à la collectivité territoriale et tenir un plan d'investissement ;
 - le club doit recruter et former des collaborateurs pouvant assurer des missions de gestion, d'accueil et d'entretien de l'équipement sportif. Il doit intégrer dans son projet de club une dimension de management d'équipement.

3 QUESTIONS SUR LE TRAVAIL EN RÉSEAU ENTRE ASSOCIATIONS SPORTIVES

1. Les associations ont-elles l'habitude d'engager des actions communes dans le secteur du sport ?

Du fait de leur grande diversité (discipline, taille, localisation...), les associations sportives ont souvent adopté un mode de fonctionnement indépendant et isolé. Les difficultés auxquelles elles sont aujourd'hui confrontées (baisse des subventions, difficultés à recruter et fidéliser des bénévoles, exigences des pratiquants, concurrence pour l'accès aux équipements...) les incitent cependant à coopérer de plus en plus entre elles.

2. Quel rôle peut jouer le travail en réseau pour améliorer le fonctionnement des associations ?

Le travail en commun entre acteurs associatifs favorise l'optimisation de leur organisation interne et de leur gestion des ressources (en permettant, par exemple, de mutualiser des compétences complémentaires). Il permet aussi de proposer une offre sportive répondant mieux aux demandes des pratiquants avec le partage des bonnes pratiques ou des synergies entre les activités de plusieurs associations.

3. Qu'apporte ce travail en réseau à l'égard d'acteurs extérieurs au mouvement sportif ?

Il accroît la crédibilité des associations vis-à-vis des partenaires institutionnels et privés. En se regroupant de manière horizontale (clubs avec clubs) ou verticale (clubs avec comités départementaux, ligues, etc.), les acteurs sportifs prouvent leur capacité à dépasser leurs différences, à innover et à améliorer leur modèle de fonctionnement.

175 000

associations sportives affiliées à des fédérations agréées sont recensées en France. C'est, en nombre de structures, le premier secteur associatif de France.

91%

des associations sportives françaises ont un budget annuel qui ne dépasse pas 50 000 €. Pour 63%, il est même égal ou inférieur à 10 000 €.

Source : Assemblée nationale, « Les difficultés du monde associatif », rapport, novembre 2014



Exemple de club sportif ASSOCIATION DE L'AGGLOMÉRATION CHARTRAINE DE GYMNASTIQUE VOLONTAIRE



CARTE D'IDENTITÉ : AACGV

Création	1978
Forme juridique	Association loi 1901
Président	Michel CHAUVEAU
Gouvernance	Comité directeur (16 membres) Bureau (4 membres)
Adhérents	1 326 (saison 2014/2015)
Salarié(s)	20

OFFRE D'ACTIVITÉS

Gym Câline / Récréa Gym (enfants)
Gym Plurielles
Gym Douce
Gym Tendance
Gym Dos
Séances en entreprise
Marche nordique
Acti' Marche
Acti' Gym Séniors
Gym Grand Sénior
Atout Gym (publics spécifiques)
Cœur et santé

LES ÉTAPES D'UN TRAVAIL EN RÉSEAU ENTRE ASSOCIATIONS SPORTIVES

1. Le contexte : un large territoire à couvrir

L'Association de l'agglomération chartraine de gymnastique volontaire (AACGV) est la plus importante association de la fédération EPGV dans le département de l'Eure-et-Loir. Elle a la particularité de devoir couvrir 9 communes (Chartres et son agglomération) et 21 salles de pratique. Elle s'appuie historiquement sur un encadrement professionnel : 23 animateurs, dont 20 salariés par l'AACGV, deux par le comité départemental EPGV et un à son propre compte.

2. L'élément déclencheur : développer les activités

Pour élargir la pratique de ses activités, l'AACGV fait face à plusieurs problèmes : le besoin de diversifier ses publics, le manque de nouveaux créneaux horaires pour l'accès aux équipements sportifs, le maintien d'un encadrement associatif de qualité, la concurrence croissante de salles privées ou d'autres associations sportives. Dans ce contexte, l'association a donc fait le choix de travailler systématiquement en réseau et en collaboration avec d'autres acteurs issus ou non du monde du sport : structures de la FFEPGV, associations d'autres fédérations sportives, services de l'Etat, structures du monde de la santé notamment.

522 052 licenciés

La Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV) est la 5ème plus grande fédération sportive de France (hors fédérations scolaires) et la 1ère fédération multisports. Ses activités sont centrées autour de différentes formes de gymnastique.

90% des licenciés de l'AACGV sont des femmes adultes. L'association accueille peu d'hommes (7%) et d'enfants (3%). Cette répartition des publics accueillis correspond bien à la moyenne nationale de la FFEPGV (92% de femmes licenciées et 8% d'hommes).

LE TRAVAIL EN RÉSEAU ENTRE ASSOCIATIONS SPORTIVES

3. Le travail en réseau au sein du club

Compte tenu du territoire qu'elle doit couvrir et de son nombre important de lieux de pratique, l'AACGV a adopté une logique de réseau pour le fonctionnement même de ses activités. Pour chacune de ses 21 salles, un responsable a été désigné au sein du club. Il constitue l'interlocuteur référent pour la commune d'implantation, fait les demandes de créneaux et subventions et est en charge de l'organisation des séances (ouverture/fermeture de salle, petit matériel, organisation de moments conviviaux...). Cette organisation permet une mutualisation des moyens (avec un club unique) et l'autonomie des responsables locaux.



4. Le travail en réseau avec le comité départemental

L'AACGV travaille en étroite coopération avec le comité départemental (CODEP) EPGV. Ils partagent leurs locaux (loyer, frais généraux...) ainsi que certains emplois : la secrétaire administrative du CODEP intervient pour moitié de son temps pour l'AACGV et une refacturation est effectuée. Les deux structures organisent également ensemble différentes interventions dans le domaine de la santé ou à destination d'un public sénior (avec des centres communaux d'action sociale et des mutuelles santé). Des animateurs en formation au CODEP sont par ailleurs accueillis en alternance par l'AACGV pour valider la partie théorique. Enfin, l'association contribue à la création de nouvelles associations EPGV dans des communes encore non pourvues. Le CODEP la « missionne » pour accompagner la naissance et le fonctionnement de la nouvelle structure pendant la première année d'activité.



5. Le travail en réseau avec des acteurs publics

Dans le cadre des orientations CNDS, l'AACGV a intégré un plan de soutien aux femmes en « grande précarité » (en partenariat avec les services départementaux de l'Etat). Elle a été choisie pour les compétences du mouvement EPGV dans ce domaine et opère en lien avec des associations de la fédération UFOLEP. En 2015, l'AACGV est intervenue auprès de trois foyers sociaux accueillant des familles en difficulté pour animer des séances spécifiques et adaptées pour les femmes.

DLA

L'AACGV n'a pas bénéficié d'un Dispositif local d'accompagnement dans sa politique de développement. Elle bénéficie cependant d'une aide fédérale pour ses besoins juridiques.

Sport en entreprise

L'AACGV propose des activités de sport-santé auprès des entreprises locales. Elle organise ainsi des séances hebdomadaires auprès des groupes comme MMA et AG2R.

Gym après cancer

L'AACGV et le CODEP collaborent dans une action de sport-santé avec la Ligue contre le cancer. Le CODEP gère les relations et le partenariat avec la Ligue et délègue à l'AACGV les différentes interventions auprès des publics bénéficiaires. Celles-ci sont ensuite refacturées auprès du CODEP.

+12%

Durant les cinq dernières années, l'AACGV est passée de 1177 licenciés (saison 2010-2011) à 1326 licenciés (saison 2014-2015).



LES POINTS CLEFS À RETENIR

OUVRIR L'ASSOCIATION SUR DE NOUVEAUX HORIZONS

- Le travail en réseau permet à une association de se renforcer en capitalisant sur le travail effectué avec d'autres structures. Il est une manière de repenser son modèle de fonctionnement en s'ouvrant vers l'extérieur et en décloisonnant ses activités.
- Il s'agit d'un enjeu majeur pour les structures sportives dans le contexte actuel. Les associations sont fragiles. Il est donc utile qu'elles se regroupent et travaillent ensemble au sein d'un ou plusieurs réseaux pour renforcer leur expertise et leur capacité à agir.

TRAVAILLER EN RÉSEAU ENTRE CLUBS SPORTIFS

- Le travail en réseau peut prendre différentes formes. Le plus évident pour un club est un rapprochement avec d'autres clubs de la même discipline autour de sujets tels que la mutualisation ou mise à disposition d'entraîneurs / éducateurs salariés, la création d'une entente entre équipes, l'organisation de stages communs, les déplacements sur des compétitions...
- Un rapprochement avec des clubs d'une autre discipline est également possible avec la mutualisation ou mise à disposition de salariés administratifs, l'organisation d'activités ou de stages multisports en commun pour certains publics par exemple.

TRAVAILLER EN RÉSEAU AVEC D'AUTRES STRUCTURES SPORTIVES

- Un club sportif peut aussi mettre en place des missions partagées et complémentaires avec les organes déconcentrés de sa fédération (comités départementaux, ligues régionales).
- Les organes déconcentrés jouent un rôle d'animation de leur réseau : rencontres thématiques, réunions d'échanges, coordination. Ils peuvent mettre en place des missions complémentaires avec leurs clubs (accompagnement de la création d'une nouvelle association).
- Un club doit aussi pouvoir s'appuyer sur d'autres structures du secteur sportif (CROS, CDOS et CTOS, CRIB, Professions Sport et Loisirs, CoSMoS...) : information, formations, élaboration de feuilles de paie, assistance juridique, communication, prêt de véhicules...

TRAVAILLER EN RÉSEAU AVEC DES ACTEURS EN DEHORS DU SPORT

- Compte tenu de l'intérêt sociétal de plus en plus fort pour le sport (santé, lien social...), l'expertise des clubs sportifs peut être aujourd'hui mieux valorisée.
- Des opérations communes peuvent être mises en place avec des acteurs de la santé et de l'action sociale en utilisant au mieux les savoir-faire, la capacité d'intervention et la connaissance des publics bénéficiaires de chaque structure.

- AACGV** : Association de l'Agglomération Chartraine de Gymnastique Volontaire
- AGK** : Association Gymnique Les Kerhorres
- ANDES** : Association Nationale des Elus en charge du Sport
- ASPTT** : Association Sportive des Postes, Télégraphes et Téléphones
- ATP** : Autres Titres de Participation
- CAF** : Caisse d'Allocations Familiales
- CCNS** : Convention Collective Nationale du Sport
- CDOS** : Comité Départemental Olympique et Sportif
- CNDS** : Centre National pour le Développement du Sport
- CNOSF** : Comité National Olympique et Sportif Français
- CNRS** : Centre National de la Recherche Scientifique
- CODEP** : COmité DEPartemental
- CoSMoS** : Conseil Social du Mouvement Sportif
- CRDLA** : Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement
- CRESS** : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
- CRIB** : Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles
- CROS** : Comité Régional Olympique et Sportif
- CTOS** : Comité Territorial Olympique et Sportif
- DLA** : Dispositif Local d'Accompagnement
- DRJSCS** : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
- ESS** : Economie Sociale et Solidaire
- FAFA** : Fonds d'Aide au Football Amateur
- FFA** : Fédération Française d'Athlétisme
- FFEPGV** : Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire
- FONJEP** : Fonds de coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire
- LMA** : Le Mans Athlétisme
- OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- SAE** : Structure Artificielle d'Escalade
- TCG** : Tennis Club Gennevillois
- UFOLEP** : Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique

Etude réalisée par



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 2016

Avec le soutien de

