

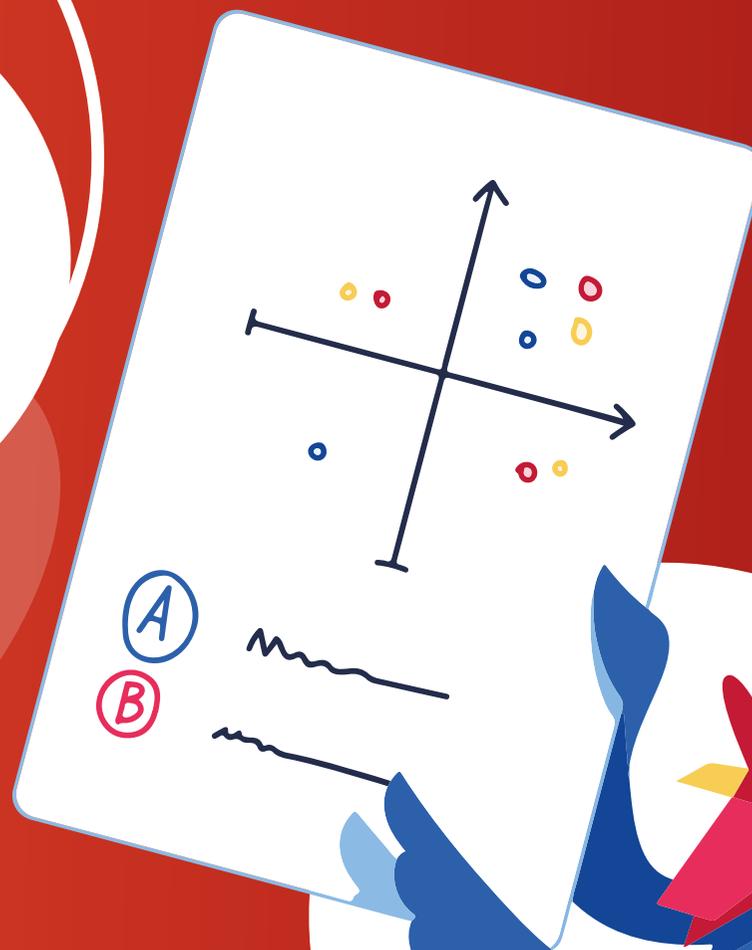


LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

DIAGNOSTIC

d'une association **sportive**

JUIN
2024



Éléments de contexte pour une association sportive locale

LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS AU CŒUR DE LA STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION SPORTIVE

Pour une association sportive locale, la pérennisation de l'emploi est parfois vécue difficilement. Souvent créé par opportunité, sans véritable évaluation des besoins et des coûts sur la durée, l'emploi est insuffisamment envisagé comme un moyen au service du projet associatif et de ses activités.

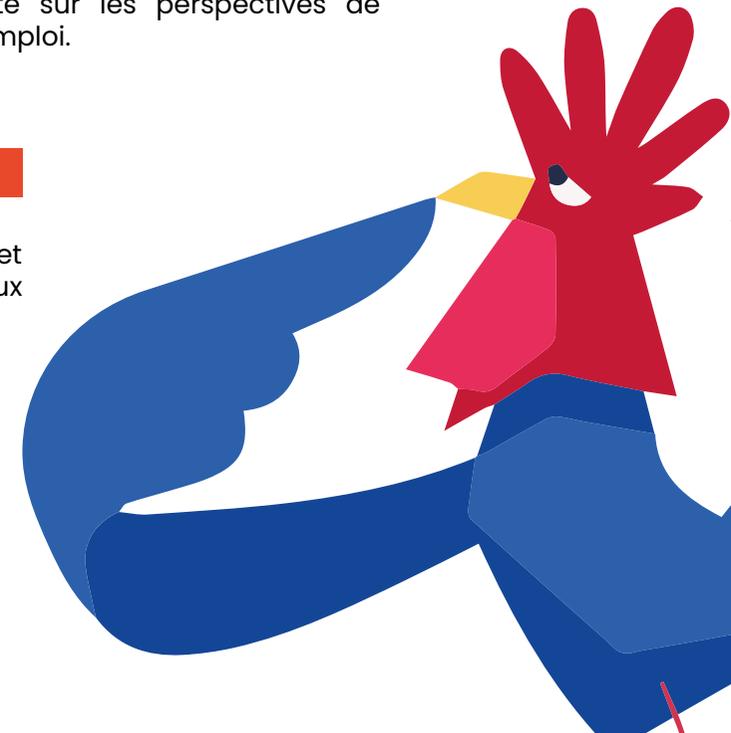
Or, la pérennisation des emplois passe avant toute chose par la capacité de l'association à s'appuyer sur un projet associatif inscrit dans le temps, prévoyant une consolidation voire un développement d'activités en cohérence avec les besoins et les

caractéristiques de son environnement, sa capacité d'adaptation aux exigences de la population locale, la structuration de son fonctionnement interne, la connaissance et le respect de la réglementation.

La consolidation ou le développement des activités inscrites dans le cadre structurant d'un projet associatif durable doit permettre de disposer d'une meilleure lisibilité sur les perspectives de pérennisation de tout ou partie de l'emploi.

LE DIAGNOSTIC, UN OUTIL INCONTOURNABLE

C'est en prenant en compte ces éléments que l'association peut se structurer et rationaliser ses activités et ses emplois. Le diagnostic, outil incontournable dans l'accompagnement des structures, contribue à mieux appréhender leurs forces et faiblesses mais aussi à identifier les bons leviers d'action.



Éléments de contexte pour une association sportive locale

DES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES À PRENDRE EN COMPTE

L'architecture générale du diagnostic présente des caractéristiques communes pour une grande partie des secteurs de l'économie sociale et solidaire :

1. Identité de la structure (coordonnées, objet, ...)
2. Ancrage et environnement territorial (partenariats, structures ressources, concurrence, relation avec les médias) ;
3. Projet, actions, usagers (missions et principales actions, publics cibles, ...)
4. Ressources humaines (bénévoles/salariés) et structuration interne (règles de fonctionnement et de gouvernance, communication interne, ...)
5. Ressources financières et logistiques
6. Responsabilité sociétale et démarche de développement durable.

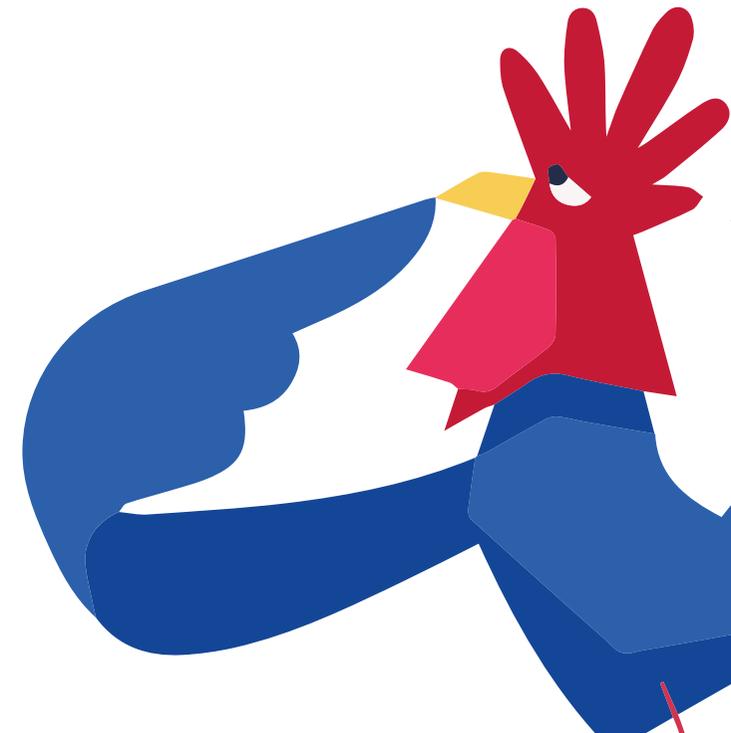
Néanmoins, la prise en compte de certains points de spécificité sportive peut faciliter le repérage des leviers d'actions et l'émergence de préconisations d'accompagnement.

UN DOCUMENT D'AIDE À LA MISE EN ŒUVRE DU DIAGNOSTIC

À vocation pratique, le présent document répertorie quelques « points de vigilance » à appréhender lors de la réalisation d'un diagnostic auprès d'une association sportive.

Sa construction repose sur plusieurs éléments :

- « Point clé » : thématiques fondamentales à questionner ;
- « En bref... » : informations synthétiques sur la thématique ;
- « Conseil » : démarches et approches conseillées pour bien aborder la problématique ;
- « Pour aller plus loin » : documents complémentaires, interlocuteurs ressources, points d'appui spécialisés



Préparer le diagnostic →

Identité de l'association →

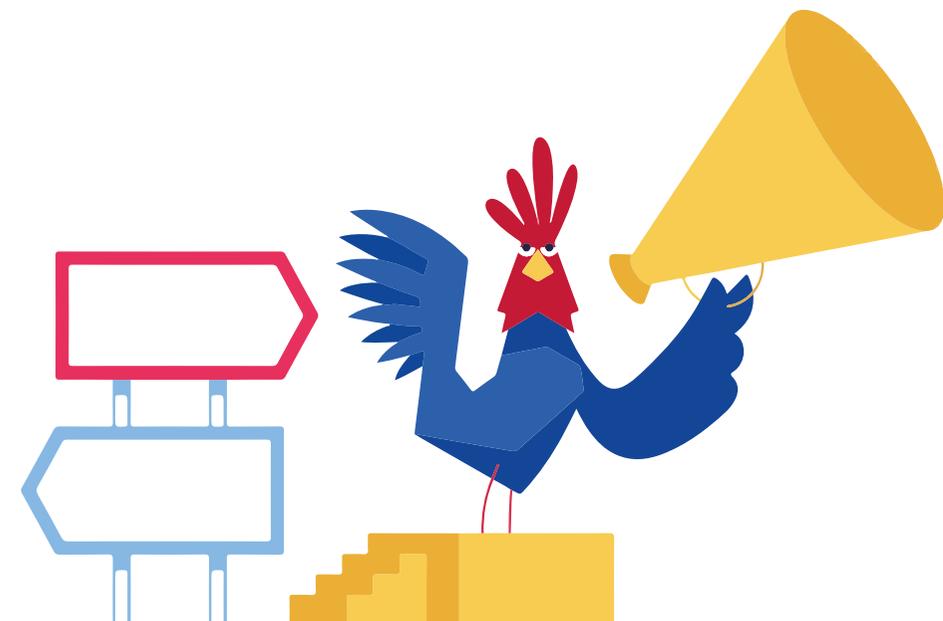
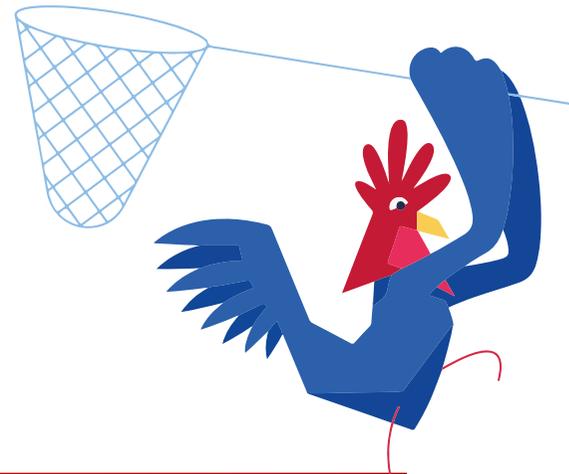
Ancrage territorial →

Projets, actions, usagers →

Ressources **humaines**
et **structuration interne** →

Ressources **financières**
et **logistiques** →

Responsabilité **sociétale**
des organisations →





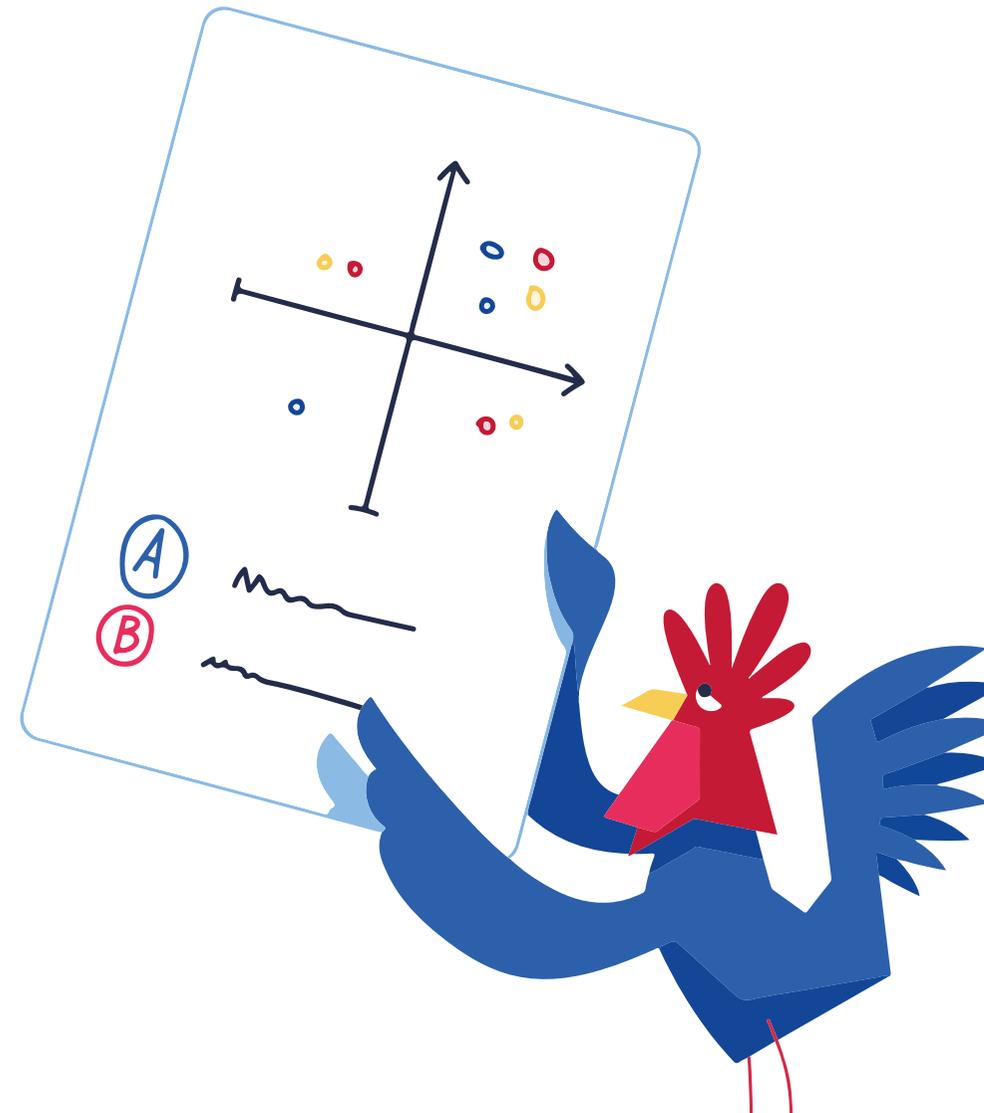
Préparer le diagnostic

La phase de diagnostic d'une association commence souvent par une compréhension approfondie de son identité. Cela inclut la détermination de son type (association loi 1901, société sportive), son agrément éventuel par les autorités compétentes, et la liste des disciplines pratiquées.

Rencontrer un dirigeant bénévole et un salarié →

Identifier des personnes ressources →

Se documenter →



Rencontrer un dirigeant bénévole et un salarié

POINT CLÉ

- Réaliser un diagnostic complet en prenant en compte l'ensemble des acteurs de la structure.
- Privilégier la double vision dirigeant employeur (bénévole) et permanent salarié.

EN BREF...

- Le poste de « dirigeant salarié » est inexistant (ou presque) au sein du secteur associatif sportif.
- La fonction de dirigeant est presque toujours assurée par un élu bénévole qui porte le projet politique de la structure et dispose d'une vision stratégique de son développement. Cette vision peut s'appuyer sur les salariés qui occupent des postes de technicien, principalement sur des missions d'animation mais également parfois sur des missions de développement. La complémentarité, associée à la différence de « postures » des acteurs présents dans la structure doit ainsi permettre de révéler les différentes dimensions de la vie de l'association.
- La double vision apportée par un salarié et un bénévole (ou dirigeant élu) lors de la rencontre d'une association sportive est cruciale pour une compréhension complète et une gestion efficace. Le salarié offre une perspective opérationnelle quotidienne, mettant en avant les réalités pratiques et les défis sur le terrain, tandis que le bénévole apporte une vision stratégique et de gouvernance, axée sur les objectifs à long terme et les relations extérieures.

CONSEIL

- L'engagement de l'association dans une démarche d'accompagnement doit être porté par les représentants légaux de la structure : les dirigeants. Il est donc important d'impliquer pleinement ces acteurs dans la démarche de diagnostic
- Cette complémentarité permet d'identifier les problèmes et solutions à la fois pratiques et institutionnels, de renforcer la cohésion et la collaboration au sein de l'association, et d'aligner les besoins immédiats avec les objectifs stratégiques. En somme, cette double vision assure un diagnostic complet et équilibré, essentiel pour le succès de l'association sportive

Identifier des personnes ressources

POINT CLÉ

- Identifier les personnes ressources à contacter permettant d'approfondir la connaissance de l'association, du contexte territorial sportif.

EN BREF...

- L'association sportive s'insère dans un paysage composé de nombreux acteurs disposant d'informations permettant de mieux appréhender l'environnement dans lequel la structure évolue.
- Ces acteurs (CROS, CDOS, ligues et comités régionaux ou départementaux des disciplines sportives, services déconcentrés de l'État, Guid'Asso, Associations Profession Sport, collectivités), aux statuts et missions diversifiés, constituent souvent un soutien potentiellement mobilisable par les associations sportives.

CONSEIL

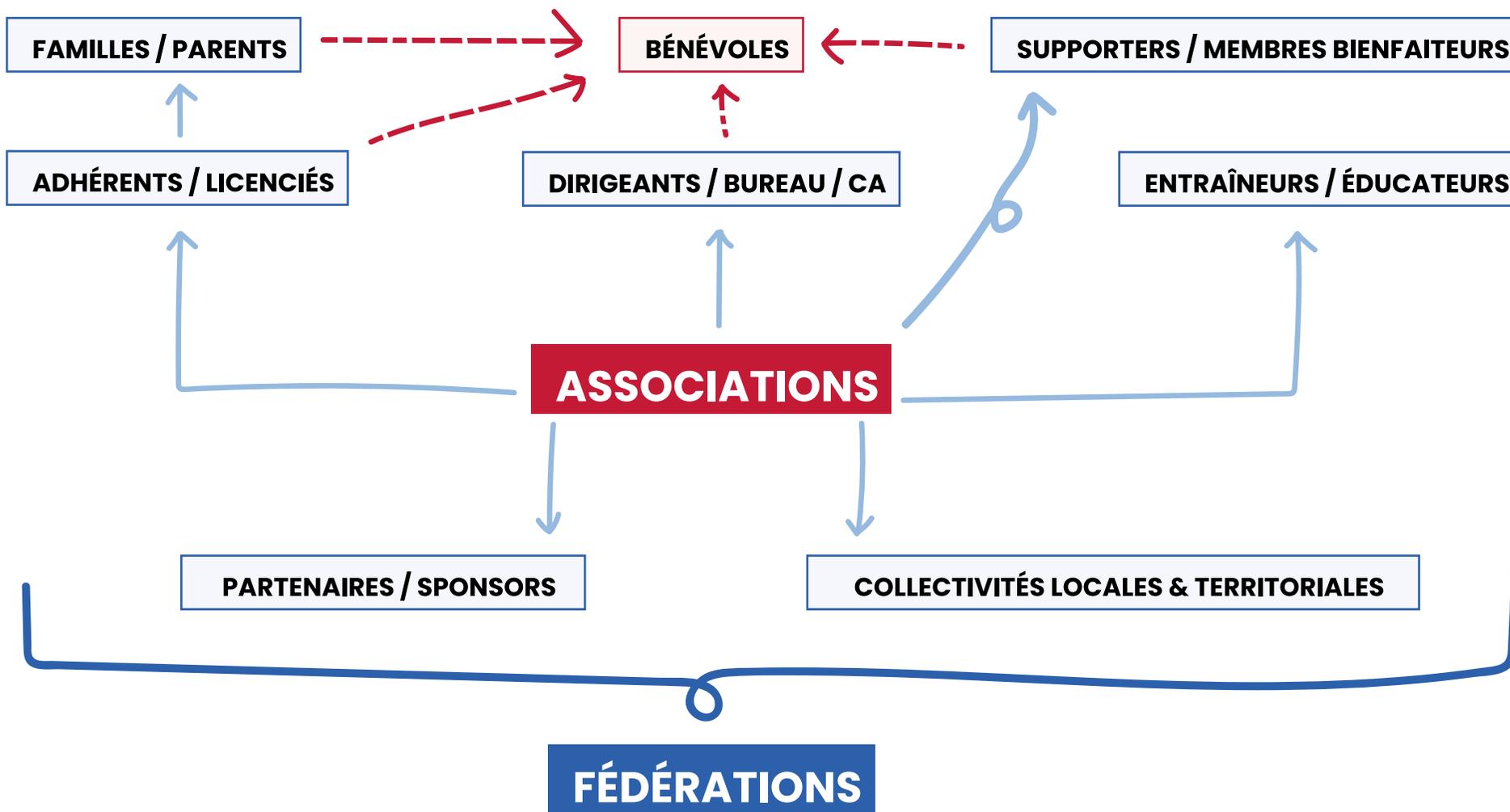
- La commune est souvent le premier interlocuteur (financement et collaboration) des associations locales. Une fois le diagnostic effectué auprès de l'association, il peut être utile de contacter la direction des sports de la commune où se situe le siège de l'association pour approfondir la connaissance du contexte de développement de la structure (dynamisme de l'association, historique des relations avec la commune, évolution de la politique sportive de la commune...).
- Une démarche similaire peut s'avérer tout aussi pertinente pour les autres acteurs cités précédemment, détenant également de nombreuses informations sur le contexte territorial de développement des associations.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Schéma de présentation de l'environnement des associations sportives
- Plaquette CNOSF – Point 3 : « L'organisation du sport en France »
- Plaquette de présentation des CROS et CDOS

Téléchargeables sur le site Internet du CRDLA Sport et du CNOSF

SCHÉMA DES PARTIES PRENANTES D'UNE ASSOCIATION SPORTIVE



Se documenter

POINT CLÉ

- En amont et/ou à l'issue du diagnostic, repérer et mobiliser les différentes ressources documentaires disponibles pour approfondir la compréhension de certains points/éléments de contexte.

EN BREF...

- Le secteur associatif sportif présente des caractéristiques qui lui sont propres. L'identification de ces spécificités et leur prise en compte lors du diagnostic doivent permettre de définir plus aisément les priorités d'accompagnement.
- Différents supports d'informations peuvent alimenter la

compréhension et l'analyse du fait sportif. En fonction de l'objet de la recherche (meilleure appréhension des enjeux politiques, état des lieux de la pratique, ...), les études, livre blanc, documents techniques sont autant de sources documentaires exploitables.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Sites du CRDLA Sport (dont fiches fédérations et fiches thématiques), CNOSF, Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MSJOP), fédérations sportives, ...

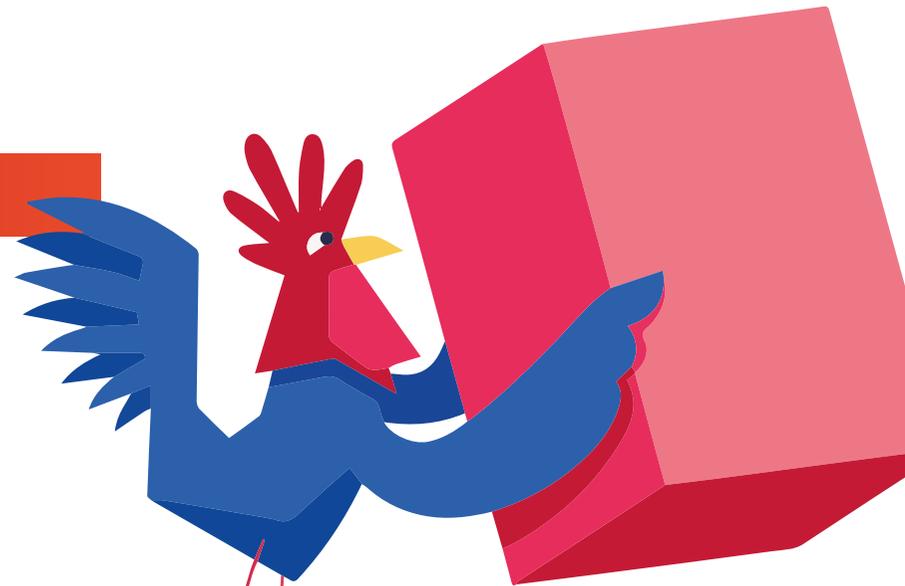


Identité de l'association

Quel est le type de l'association sportive ? →

Quelle est (sont) la (les) disciplines proposée(s) par l'association ?
L'association est-elle affiliée à une fédération nationale ? →

L'association est-elle agréée «Jeunesse et sports» ? →



Quel est le type de l'association sportive ?

POINT CLÉ

- **Identifier le type de structure associative.**

Association sportive locale, section sportive d'un club omnisport, Comité Régional Olympique et Sportif (CROS), Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS), Comité Territorial Olympique et Sportif (CTOS), Ligue ou Comité régional, Comité départemental, Association Profession Sport...

- **Bien appréhender la typologie des structures** afin de mieux cerner le contexte et les enjeux de développement de cette association.
- Les clubs sportifs fédérés sont très divers.
- Le niveau de pratique des clubs fédérés : locaux, régionaux, nationaux ou professionnels

EN BREF...

- L'échelon territorial, le champ d'intervention, le public bénéficiaire, la discipline sportive ou encore le cœur d'activité conduisent à distinguer différentes « familles » d'associations sportives. Bien comprendre ces différences est un préalable pour mieux appréhender l'environnement, la nature des relations nouées avec les acteurs locaux mais aussi les pistes de développement ou de consolidation à envisager.
- Une structure régionale (ligue ou comité régional) d'une discipline sportive ne présente pas les mêmes missions ni les mêmes objectifs qu'un club local. De même, un CDOS et un Comité Départemental d'une discipline sportive n'ont pas le même objet.

CONSEIL

- Consulter les statuts de la structure accompagnée et le projet associatif (lorsqu'il est formalisé).

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche « Les principaux types d'associations sportives »
- Fiche « Eléments clés du cadre juridique et de la réglementation »
- Plaquette de présentation des CROS et CDOS

Téléchargeables sur le site Internet du CRDLA Sport, du CNOSF et le site de la fédération à laquelle la structure est affiliée

Quelle est (sont) la (les) disciplines proposée(s) par l'association ? L'association est-elle affiliée à une fédération nationale ?

POINT CLÉ

- **Appréhender les spécificités de la discipline.**
- **Évaluer les relations existantes entre la structure et sa fédération.**
- **Evolution de la demande des pratiquants**
- **Maintenir un cadre réglementaire et de sécurité**

EN BREF...

DES SPÉCIFICITÉS PROPRES À CHAQUE DISCIPLINE

Connaître la/les discipline(s) proposée(s) par l'association est une information essentielle. Selon la/les discipline(s), différentes variables seront analysées :

- les différentes offres de pratique,
- les lieux de pratique et le type d'équipement nécessaire, plus ou moins accessible, plus ou moins coûteux,
- le type de matériel nécessaire,
- l'existence ou non d'une concurrence territoriale,
- les normes réglementaires de sécurité : équipements pour les pratiquants, limitation ou non du nombre de pratiquants par encadrant.
- la réglementation d'encadrement liée à l'activité (notamment l'APPN, Activités Physiques de Pleine Nature)

L'AFFILIATION À UNE FÉDÉRATION NATIONALE

Savoir si l'association sportive rencontrée est affiliée à une fédération sportive permet de repérer le lien avec l'instance nationale et surtout d'identifier ce que la fédération peut offrir mais aussi attendre de

l'association locale. L'affiliation implique des droits et devoirs :

- Une solidarité financière par le reversement d'une part du montant des licences à la fédération.
- Un respect des normes administratives et réglementaires (spécifiques à chaque discipline) ayant des conséquences directes sur le fonctionnement des activités, des compétitions.
- Une reconnaissance et un soutien de la fédération dans l'organisation des activités (label, formation, soutien à la professionnalisation des structures, ...).

EVOLUTION DE LA DEMANDE DES PRATIQUANTS

En France, la demande de pratique sportive a évolué vers une approche plus axée sur la santé et le bien-être, une diversification des activités disponibles, et une croissance du sport féminin. Il y a aussi une tendance croissante à intégrer le sport dans le quotidien via des technologies numériques et une démocratisation de l'accès aux sports avec des infrastructures et des programmes plus accessibles. Ces évolutions reflètent une quête pour un mode de vie plus sain, diversifié, et inclusif.

Quelle est (sont) la (les) disciplines proposée(s) par l'association ? L'association est-elle affiliée à une fédération nationale ?

EN BREF...

Les associations sportives doivent respecter un cadre strict pour assurer une pratique sportive légale et sécurisée. La Loi de 1901 régit les aspects de création et de fonctionnement des associations, tandis que le Code du Sport définit les règles pour la pratique des sports et la fonction des fédérations sportives. Les fédérations sportives, à leur tour, établissent des règlements techniques et des normes de sécurité spécifiques aux disciplines qu'elles supervisent. Pour garantir la sécurité des pratiquants, les associations doivent souscrire à une assurance

responsabilité civile, maintenir des équipements conformes aux normes de sécurité, et s'assurer que les encadrants sportifs possèdent des certifications appropriées ainsi qu'une formation en premiers secours. De plus, elles doivent réaliser des analyses de risques et mettre en place des plans d'urgence pour gérer efficacement les incidents lors des activités sportives. En respectant ces exigences, les associations sportives veillent à offrir une pratique sportive à la fois sûre, légale, et organisée.

À NOTER

- LA FÉDÉRATION : UN CONTACT UTILE**
 La fédération est une source d'information importante pour le chargé de mission DLA permettant de comprendre la politique de développement initiée nationalement (projet fédéral) et les moyens / services disponibles pour les associations. Vous pouvez contacter le CRDLA Sport si volonté d'être mis en relation avec un référent fédéral afin d'échanger autour d'éléments de contexte disciplinaire
- UNE POLITIQUE FÉDÉRALE QUI TRADUIT DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENTES**
 Certaines fédérations sportives proposent plusieurs types de licences adaptées aux différents types de pratique et avec un coût différent (loisir, compétition..) alors que d'autres ne proposent qu'un seul type de licence.
 Le pourcentage de reversement sur les licences est variable en fonction des fédérations et peut avoir un impact très différent sur le budget de l'association.

Quelle est (sont) la (les) disciplines proposée(s) par l'association ? L'association est-elle affiliée à une fédération nationale ?

À NOTER

- **UN NIVEAU DE PRATIQUE QUI CONDITIONNE LE POSITIONNEMENT DE LA STRUCTURE DANS LA FILIÈRE FÉDÉRALE**

En fonction de niveau de pratique du club (haut niveau, pratique de masse, niveau de compétition, pratique féminine) le club sera positionné différemment et développera des exigences différentes notamment en matière de structuration financière. En effet, un club évoluant en haut niveau sous-entend un budget et un encadrement spécifiques. On distinguera ainsi les clubs formateurs des clubs d'élite ; les clubs de loisirs des clubs à dominante compétitive.

Il convient de souligner qu'un nombre non négligeable d'associations n'est pas affilié à une fédération. Cette absence d'affiliation sort ainsi ces dernières de toute lignée fédérale (politique, normes,

réglementation, soutien, prise de licence, ...).

- **L'AGENCE NATIONALE DU SPORT, UN ACTEUR INCONTOURNABLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES SPORTIVES**

L'Agence Soutient des projets favorisant l'accès au sport pour toutes et tous, à tous les âges de la vie et sur l'ensemble du territoire hexagonal et ultramarin. La priorité est donnée aux actions d'accompagnement des stratégies de développement des fédérations ainsi qu'aux actions visant la correction des inégalités sociales et territoriales.

Assure la promotion du rôle sociétal des associations sportives et des bénévoles qui les animent.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Participation à la formation annuelle «organisation du sport en France du CRDLA Sport»
- Lien Projets sportifs fédéraux - ANS > <https://www.agencedusport.fr/notes-de-cadrage-psf-2024>
- Plaquette CNOSF – Point 3 : « L'organisation du sport en France »
- Fiches Fédérations (CRDLA Sport)

Téléchargeables sur le site Internet du CRDLA Sport et du CNOSF



L'association est-elle agréée «Jeunesse et sports» ?

POINT CLÉ

- **Savoir si l'association est agréée et connue des services de l'État.**
- **Connaître les relations avec les services de l'Etat**

EN BREF...

- L'agrément est une reconnaissance, un label de qualité que le ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative peut accorder à une association intervenant dans le domaine du sport.
- L'agrément sous-entend le respect de certaines règles (déontologie, sécurité...) et l'existence de dispositions statutaires (fonctionnement démocratique, transparence de gestion...) révélant ainsi une certaine structuration de l'association.
- L'agrément « Sport » permet de prétendre à la demande de subventions Jeunesse et Sports. (notamment les aides à l'emploi instruites par la SDJES ou DRAJES du territoire)
- Les associations agréées peuvent en outre :
 - bénéficier d'une réduction des cotisations sociales d'URSSAF,
 - bénéficier également de tarifs privilégiés sur les redevances à acquitter auprès de la SACEM (art. L.132-21 - loi du 1er juillet 1992),
 - ouvrir un débit de boissons (outre l'agrément, il convient d'établir une demande d'autorisation d'ouverture auprès de la mairie ou de la préfecture suivant la catégorie de licence demandée),
 - se porter partie civile en matière de publications destinées à la jeunesse.
- Sans être un préalable obligatoire à l'obtention des financements des collectivités, il peut souvent constituer un « label qualité » qui facilite l'obtention d'autres subventions notamment auprès de certaines collectivités.

L'association est-elle agréée «Jeunesse et sports» ?

À NOTER

Les SDJES (Services Départementaux de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale) et les DRAJES (Directions Régionales Académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports > <https://drdjscs.gouv.fr/>) jouent des rôles complémentaires essentiels pour le soutien et le développement des clubs sportifs.

Les SDJES offrent un accompagnement technique direct aux clubs locaux en fournissant des conseils, une aide au financement, et une

formation pour les bénévoles. Ils assurent également la coordination avec les fédérations sportives et mettent en œuvre des programmes de promotion de la pratique sportive. En revanche, les DRAJES ont une fonction de supervision et de stratégie régionale, en établissant des orientations pour le développement du sport, en gérant les subventions régionales, et en effectuant des évaluations des actions menées par les SDJES et les clubs.

POUR ALLER PLUS LOIN

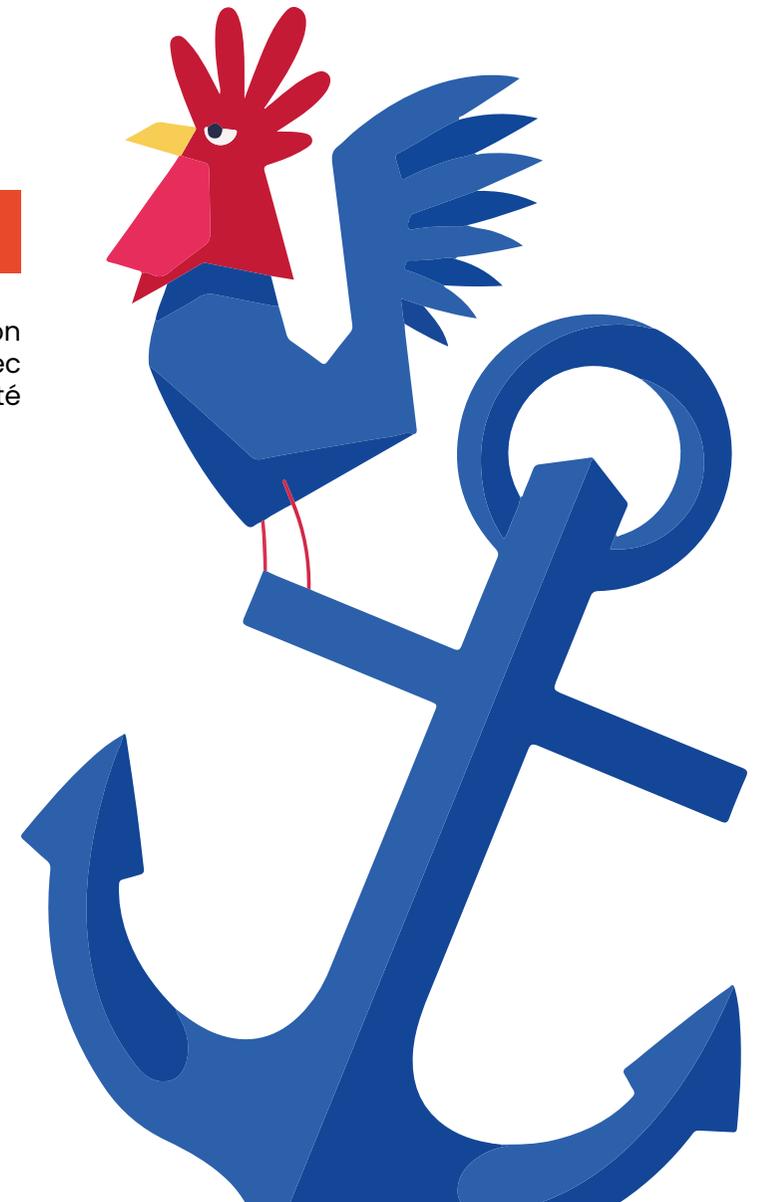
- Code du sport
- Délégation régionale académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (DRAJES) et le référent sport de votre DRAJES ou SDJES.



Ancrage territorial

Lors de la phase de diagnostic d'une association sportive, il est crucial de prendre en compte son ancrage territorial. Cela implique de comprendre le contexte local, d'établir des partenariats avec les acteurs locaux, de s'intégrer dans le tissu associatif de du territoire et de promouvoir l'identité locale à travers les activités de l'association.

Quelle est la place de l'association sur son territoire ?



Quelle est la place de l'association sur son territoire ?

La grande majorité des associations sportives sont naturellement en relation avec leur municipalité pour obtenir diverses formes de soutien mais elles exploitent rarement toutes les possibilités offertes par leur environnement, soit par manque de connaissances (elles n'ont pas fait la démarche d'identification des interlocuteurs), soit par manque d'investissement.

Au-delà de ces relations, il convient de visualiser le positionnement de la structure sportive au regard de différents paramètres locaux

POINT CLÉ

- **Identifier le positionnement de l'association sportive dans le paysage local.**
- **Repérer les relations de l'association** avec les acteurs clés de son développement (licenciés/ adhérents, financeurs publics et privés, instances décisionnaires du secteur sportif, médias,...).
- **Qualifier ces relations** (dépendance financière, partenariat, collaboration, concurrence,...).

EN BREF...

L'ancrage dans l'environnement local pourra être évalué autour de différents indicateurs :

- **LE NOMBRE DE LICENCIÉS DE L'ASSOCIATION AU REGARD DES CLUBS DU MÊME TERRITOIRE :**
il s'agit de repérer la place occupée par l'association sportive sur son territoire, d'évaluer le degré de concurrence entre les différentes structures (qu'elles soient de même discipline ou non), voire d'identifier d'éventuelles collaborations.
- **L'ACCÈS AUX INSTALLATIONS AU REGARD DES AUTRES DISCIPLINES UTILISATRICES DES MÊMES ÉQUIPEMENTS SUR LE TERRITOIRE :**
dans la majorité des cas, les associations sportives ne sont pas propriétaires des installations qu'elles utilisent (voir la rubrique « Ressources financières et Logistiques »). L'obtention de créneaux

supplémentaires est souvent le fruit d'une négociation avec la collectivité détentrice de l'installation et du niveau d'occupation de cette dernière.

À noter : la commune est le premier financeur public des associations sportives.

- **LA RELATION AUX FINANCEURS PUBLICS (communes, intercommunalités, conseils généraux, conseils régionaux, État) :**
il s'agit de s'interroger sur la dépendance vis-à-vis des financeurs publics (logique de partenariat ou commande publique) ainsi que sur les logiques d'attribution d'aides (nature des aides – mise à disposition de personnel, de matériel, d'installations, soutien financier – modalités de soutien – conventions d'objectifs, subvention de fonctionnement, ...).

Quelle est la place de l'association sur son territoire ?

EN BREF...

- LA RELATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ**
(financeurs et secteur marchand) :
 il s'agit de repérer les natures des relations établies entre les entreprises locales et l'association sportive (mécénat, sponsoring, prestation de services auprès des salariés de l'entreprise, ...) ainsi que la concurrence potentielle avec les structures sportives privées (tennis, centre aquatique, ...).
- L'IMPLICATION DANS LES INSTANCES DÉCISIONNAIRES SPORTIVES :**
 il s'agit de savoir si l'association est impliquée dans les structures participant à la définition de la politique régionale sportive (CROS/ CDOS, Ligue régionale/Comité départemental d'une discipline, instance de concertation au sein des collectivités (conseil municipal des sports, conseil départemental des sports, ...)).
 Ce positionnement permet d'évaluer son ancrage en matière de politique sportive et, par voie de conséquence, de jauger son degré de maîtrise des organes décisionnaires.
- L'AUDIENCE DES MÉDIAS LOCAUX :**
 il s'agit de savoir si l'association mobilise les différents vecteurs de communication pour faire connaître ses actions et les rendre visibles du plus grand nombre.
 La nature et la fréquence des relations avec les médias locaux doivent permettre de juger de la visibilité de l'association vers l'extérieur.

À NOTER

En établissant des liens solides avec les habitants, les entreprises, et les institutions, un club sportif peut obtenir un soutien financier sous forme de subventions ou de partenariats, et mobiliser des bénévoles engagés. Cet ancrage favorise également la création d'un sentiment d'appartenance parmi les membres et contribue au bien-

être de votre structure par l'organisation d'événements sportifs et des programmes d'inclusion sociale. Ainsi, l'ancrage territorial ne se limite pas à un aspect géographique, mais englobe des dimensions sociales et économiques.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche sur les collectivités et les associations sportives



Projets, actions, usagers

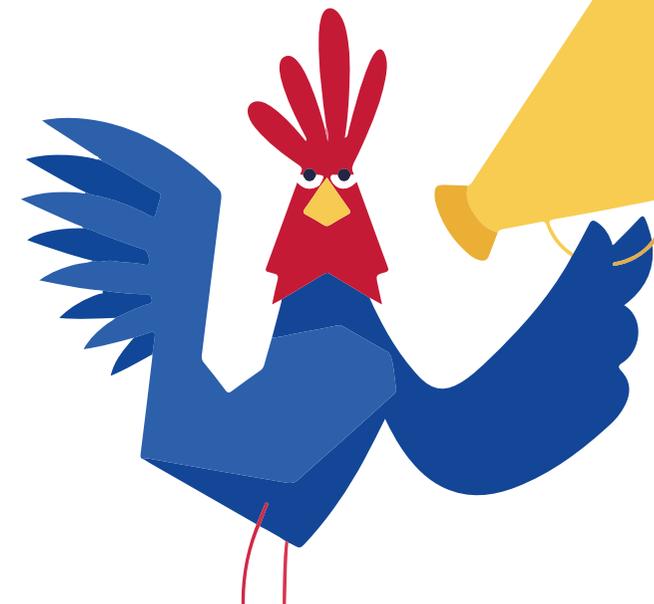
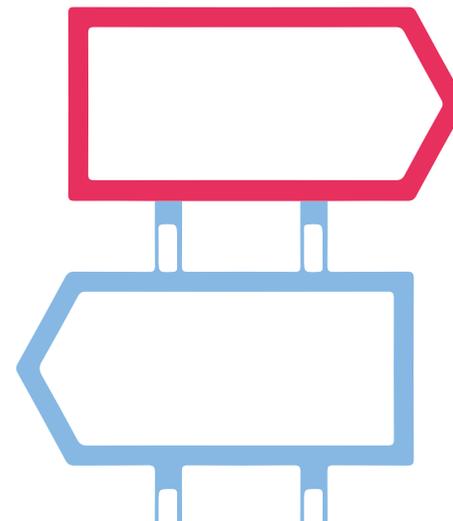
Quel projet pour l'association ?



Quel public ?



Quelle offre de pratique (diversification des activités/adaptation à la demande) ?



Quel projet pour l'association ?

POINT CLÉ

- Questionner le degré de « **structuration/formalisation** » du projet associatif.

EN BREF...

L'existence ou non d'un plan de développement structuré inscrit dans le temps permet d'évaluer les perspectives de développement de la structure et sa capacité à construire un projet durable.

Plusieurs constats caractérisent les associations sportives :

- **UN PROJET ASSOCIATIF NON FORMALISÉ, SOUVENT RÉDUIT AU SEUL PROJET SPORTIF**

Le projet associatif est souvent « implicite », pas nécessairement partagé par les adhérents et fait rarement l'objet d'un projet construit collectivement, formalisé par écrit. De nombreuses associations sportives fonctionnent sans avoir défini et/ou formalisé de projet associatif. Celui-ci est souvent limité aux seuls objectifs de résultats sportifs alors même que les activités de l'association dépassent le seul champ de la compétition. Cette absence d'objectifs affirmés et partagés par l'ensemble des membres pénalise fortement la cohérence entre les activités de l'association, sa capacité à rationaliser son développement dans le temps et à définir les moyens (humains, financiers, logistiques) les mieux adaptés à la réalisation des objectifs.

- **PEU DE PROJECTION DANS LE TEMPS**

La notion même de développement, de projection dans le temps est peu intégrée dans les associations sportives. La pérennisation et le développement des actions proposées sont rarement anticipés. Lorsqu'un projet existe, il est le plus souvent envisagé à court ou très court terme (la saison sportive, plus rarement l'olympiade).

- **DÉCONNECTION PROJET ASSOCIATIF/ORIENTATIONS NATIONALES FÉDÉRALES :**

La plupart des associations sportives sont affiliées à une fédération. Rares sont pourtant celles qui prennent en compte les orientations fédérales dans leur projet associatif.

- **IMPORTANCE DE S'APPROPRIER DES BESOINS DU TERRITOIRE**

L'élaboration de projets sportifs locaux doit être aujourd'hui répandue, correspondant à la volonté de faire évoluer les attentes des pratiques et de montrer une utilité de la structure sur son territoire. S'appuyant sur la philosophie de la démocratie participative, ces projets ont pour ambition de tendre vers davantage d'adaptation aux attentes sociales en matière sportive.

POUR ALLER PLUS LOIN

- [Plateforme projet associatif CNOSEF](#)
- Depuis 2021, l'Agence Nationale du sport mène des conférences régionales du sport représentant les différents acteurs du sport élaborant les projets sportifs territoriaux > <https://www.agencedusport.fr/documentations/projets-sportifs-territoriaux>
- Guide du management associatif

Téléchargeables sur le site Internet du CRDLA Sport et du CNOSEF

Quel public ?

POINT CLÉ

- Repérer les caractéristiques des pratiquants (typologie).
- Repérer l'évolution du nombre d'adhérents et leur répartition par âge, sexe et activité

EN BREF...

- **LES PUBLICS BÉNÉFICIAIRES** des activités mises en place par les associations sportives, sont des pratiquants réguliers ou occasionnels et adhérents ou non à l'association.

			Description
PRATIQUANTS	Adhérents	Les licenciés	Membres titulaires d'une licence fédérale. Cette prise de licence est obligatoire pour la pratique en compétition et offre des garanties d'assurance complémentaires
	Non adhérents	Les publics spécifiques	Scolaires, personnes handicapées, publics en difficultés, pour lesquels l'association peut proposer une offre de service adaptée, ou une prestation spécifique

- **UNE CLASSIFICATION DES PRATIQUANTS PAR TRANCHE D'ÂGE** est largement utilisée, notamment pour la pratique en compétition : poussins, benjamins, minimes, cadets, juniors, vétérans...
- **EVOLUTION DE LA DEMANDE:** La demande de pratique sportive en France a évolué vers une approche axée sur la santé, une diversification des activités, une croissance du sport féminin, une intégration du sport dans le quotidien et une démocratisation de l'accès aux pratiques sportives. Ces tendances reflètent des changements dans les attentes des Français et la manière dont le sport est perçu et intégré dans la vie quotidienne.

À NOTER

- La comptabilisation par tranche d'âge et par sexe pour les pratiques compétitives est un indicateur important pour la gestion démographique des membres et leur impact sur les années à venir. Néanmoins, les associations sportives n'ont pas toujours une vision « claire » de la situation et des caractéristiques de leur public bénéficiaire, ni des potentiels nouveaux publics sur le territoire. Elles procèdent rarement à un travail de recueil et d'analyse de ces informations à des fins de prospection de nouveaux publics.
- Pour les associations sportives non affiliées, les adhérents ne sont pas soumis à la prise de licence

Quelle offre de pratique (diversification des activités/adaptation à la demande) ?

POINT CLÉ

- Identifier les **activités traditionnellement développées** par l'association.
- Savoir si l'association se situe dans une **logique d'offre ou de réponse à une demande**.
- Repérer la prise en compte (ou non) **du contexte territorial, du public**.

EN BREF...

- **LE CŒUR D'ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION SPORTIVE EST DÉFINI PAR LA NATURE ET LA FORME DES ACTIVITÉS PROPOSÉES ET PAR LES PUBLICS BÉNÉFICIAIRES.**

Souvent les associations sportives proposent différentes activités et des publics différents cohabitent. Leur importance relative au sein de l'association traduit le positionnement de la structure.

- **DIFFÉRENTES FORMES D'ACTIVITÉS PEUVENT ÊTRE PROPOSÉES À UNE ASSOCIATION SPORTIVE :**

- Sport scolaire.
- Sport compétition et sport de haut niveau (activités sportives intégrant des objectifs de performance et la participation à des compétitions – quelque soit le niveau de pratique des adhérents. Les compétitions sont régies par la fédération nationale, les ligues (ou comités régionaux) et les comités départementaux).
- Sport loisir et sport tourisme (pratique sportive sans recherche de performance. Ces activités sont plus libres sur le plan de l'organisation et se développent de plus en plus).

- Sport inclusion, prévention-santé, cohésion sociale du territoire (activités positionnant le sport comme un outil au service de l'insertion des publics. Les activités santé et insertion reposent souvent sur les « vertus » générales et les valeurs sociales associées à la pratique du sport).

Quelques constats méritent d'être soulignés :

- **UNE LOGIQUE D'OFFRE ET PAS DE RÉPONSE À UNE DEMANDE**

Traditionnellement, les associations sportives conçoivent leurs activités et leur développement à travers une logique d'offre rarement flexible et pas toujours adaptée aux différentes catégories de public. Les évolutions sociodémographiques, ainsi que l'évolution relative aux attentes des pratiquants rendent nécessaire le renversement de cette logique. Connaître les caractéristiques (quantitativement et qualitativement) et les attentes des publics présents sur leur territoire doit être une étape préalable à la définition d'une offre de pratique adaptée.

Quelle offre de pratique (diversification des activités/adaptation à la demande) ?

EN BREF...

- **DES ACTIVITÉS ENCORE MAJORITAIREMENT CENTRÉES AUTOUR DE L'ENTRAÎNEMENT SPORTIF À VOCATION COMPÉTITIVE**

Bien que les activités proposées par les associations sportives restent encore majoritairement centrées autour de l'entraînement sportif à vocation compétitive, les nouvelles attentes des pratiquants, le développement de nouvelles formes de pratique mettent en évidence la nécessité pour les associations de diversifier leur offre de pratiques et d'envisager d'autres finalités que la compétition (finalités sociales, éducatives, ludiques, touristiques, etc.). Cette diversification des finalités doit amener les associations sportives à rechercher le point d'équilibre entre :

- le maintien de leur offre de pratique sportive traditionnelle,
- et le développement de nouvelles offres de pratiques en lien avec les demandes et besoins exprimés ou identifiés.

- **UNE CONCURRENCE ACCRUE ENTRE LES DISCIPLINES**

La concurrence entre les fédérations sportives stimule l'innovation et l'amélioration des offres sportives, tout en accentuant la nécessité de se démarquer pour attirer et fidéliser les licenciés.

- **L'ÉVOLUTION RAPIDE DES PRATIQUES** conduit à l'intensification de la concurrence (un licencié de gagné pour une association est souvent

un licencié de perdu pour une autre).

Les pratiques libres occupent une place croissante dans le paysage sportif en France, offrant aux individus la liberté de s'engager dans des activités sportives autonomes et flexibles, en dehors des structures traditionnelles et des compétitions officielles.

L'offre sportive pour les publics éloignés se développe pour garantir l'accès à des activités physiques et sportives adaptées, visant à inclure les populations marginalisées et à promouvoir l'égalité des chances dans la pratique sportive.

- **POSITIONNEMENT DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET DONC DES ACTIONS DES CLUBS SPORTIFS**

Les fédérations sportives en France jouent un rôle crucial dans l'organisation et la promotion des sports à tous les niveaux. En réponse aux évolutions récentes de la demande de pratique sportive, ces fédérations ont ajusté leurs stratégies pour répondre aux nouvelles attentes des pratiquants. Les clubs s'adaptent aux nouvelles tendances en mettant en place des initiatives pour promouvoir le bien-être, diversifier les activités sportives, soutenir le sport féminin, intégrer le sport dans le quotidien et démocratiser l'accès aux sports. Ces efforts visent à répondre aux attentes des pratiquants et à promouvoir une pratique sportive plus inclusive et accessible.

Quelle offre de pratique (diversification des activités/adaptation à la demande) ?

À NOTER

- L'attractivité d'une association est également liée à sa capacité à développer des services connexes à l'offre de pratique permettant de manière indirecte d'attirer de nouveaux adhérents.

Tendances	Positionnement des fédérations	Exemples
Bien être et santé	Promotion du sport comme moyen de santé.	FF Football : Programme Educatif Fédéral
Diversification	Introduction de nouvelles disciplines et divers formats	FF Ultimate : Développement de l'ultimate frisbee
Sport Féminin	Soutien et visibilité des sports féminins.	FF Basketball : Plan Féminisation
Digitalisation	Numérique et offres flexibles pour le sport quotidien	FF Tennis : Application «Jeu, Set et Match»
Accessibilité	Rendre le sport accessible à un large public.	FF Natation : Initiative «J'apprends à nager»



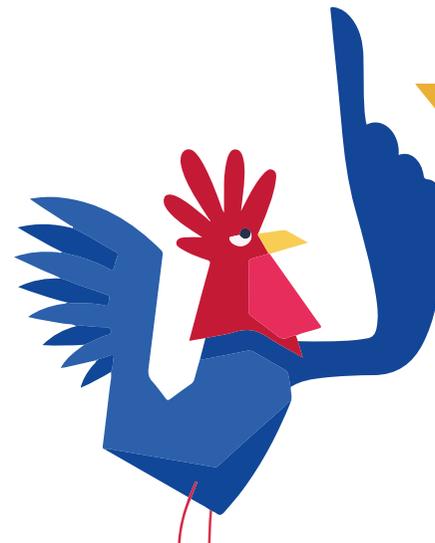
Ressources **humaines** et **structuration interne**

Les associations peuvent être composées de différents types de ressources humaines : bénévoles, salariés, volontaires... Ils représentent les forces vives sur lesquelles la structure va s'appuyer pour avoir une organisation interne efficace.

La gestion de ces ressources humaines, la gouvernance de la structure, la formation des bénévoles et la formation professionnelle des salariés représentant autant d'éléments à appréhender pour une association.

Quels acteurs de l'association ? Quel mode de gouvernance ? →

Quelle gestion des ressources humaines (notamment salariées)



Quels acteurs de l'association ? Quel mode de gouvernance ?

POINT CLÉ

- Repérer les **différents acteurs intervenant** au sein ou en marge de l'association.
- Appréhender le **positionnement** des acteurs dans la vie de l'association.
- Mesurer le **pouvoir décisionnaire** des élus dirigeants.

EN BREF...

• IL EXISTE 2 GRANDS TYPES D'ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA VIE DE L'ASSOCIATION ; DES ACTEURS INTERNES ET DES ACTEURS EXTERNES.

- Les **acteurs externes** sont des entités ou des publics non pratiquants et généralement non adhérents, exerçant leur action en marge de l'association. Ils sont représentés par :
 - Les partenaires publics comme les collectivités territoriales.
 - Les partenaires privés, souvent financeurs, comme les entreprises.
 - Les membres d'honneur (fondateur, membre important de la collectivité reconnu par un titre honorifique...).
 - Les intervenants extérieurs (formateur...).
 - Les dirigeants de têtes de réseaux : représentants omnisports, OMS, instances fédérales
- Les **acteurs internes** sont des personnes encadrantes agissant

au sein même de l'association et étant le plus souvent adhérents et pratiquants.

- Les élus dirigeants (le président, le secrétaire et le trésorier = le bureau et le comité technique ensemble plus large de personne élues).
- Les salariés de l'association, comme les éducateurs sportifs ou bien encore les administratifs.
- Les bénévoles participants à l'activité quotidienne de l'association.
- Les licenciés et leurs familles (-16ans)

Tous ces acteurs s'inscrivent, dans un même cercle et une même logique qui consiste à agir en faveur de l'association sportive et de son projet. Aussi, même si l'investissement de chacun des protagonistes impliqués peut être variable, il n'en demeure pas moins précieux pour l'existence et la survie de l'association sportive

Quels acteurs de l'association ? Quel mode de gouvernance ?

EN BREF...

- UNE FONCTION DIRIGEANTE ET DES ORGANES DE DÉCISION AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE DE LA VIE ASSOCIATIVE SPORTIVE**
 - [La fonction de président / présidence collégiale](#) au sein d'une association sportive est extrêmement importante. L'identité de l'association est souvent dépendante/directement reliée à son président. Le président est le représentant légal de l'association. Il anime, pilote la vie politique de la structure et s'en fait le porte-parole à l'extérieur.
 - [Le pouvoir décisionnaire](#)
Si le conseil d'administration et le bureau constituent des instances de décision importantes, le rôle de la présidence reste déterminant dans les orientations des décisions.
 - [Les commissions](#)
Les associations sportives organisent souvent leurs activités autour de groupes de travail, formels ou non, permanents ou sur une durée déterminée. Des commissions peuvent ainsi être constituées sur la base d'actions ou de thématiques précises. Aussi retrouve-t-on souvent des commissions finances, commissions formation, commissions jeunes, commissions compétitions. Ces groupes de travail sont, en règle générale, sous la direction d'un élu à qui le président a délégué le pilotage des actions identifiées. Cet élu a alors la charge de constituer son équipe (bénévoles et salariés) et d'animer les travaux
- UNE COHABITATION RÉCENTE BÉNÉVOLE/SALARIÉ**
 - Le secteur sportif est le secteur s'appuyant le plus sur l'implication bénévole. Les activités proposées par les associations étaient traditionnellement animées par des bénévoles.
 - L'arrivée (récente) de l'emploi salarié au sein des associations sportives peut entraîner des difficultés de positionnement, de répartition des missions et responsabilités entre les salariés et les bénévoles. La cohabitation est parfois délicate et peut être source de fragilisation de l'association. Repérer l'existence de ces tensions, d'une absence éventuelle d'organisation et de répartition des missions et tâches peut permettre de faire de la « structuration interne » une priorité d'accompagnement...
- PRISE EN COMPTE DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE**
L'emploi et la gouvernance partagée dans les associations sportives reflètent une tendance vers une plus grande inclusion et une gestion collaborative. Dans un contexte où les associations cherchent à se professionnaliser et à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain, la gouvernance partagée permet de valoriser les compétences de chacun, notamment des jeunes diplômés et des professionnels expérimentés. Cette approche favorise la prise de décision collective, l'innovation, et l'engagement des membres, tout en répartissant les responsabilités de manière équilibrée. Ainsi, les associations sportives peuvent mieux s'adapter aux évolutions du secteur, améliorer leur efficacité et renforcer leur impact social.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche « Composition et organisation des instances dirigeantes », «Le bénévolat» et «L'emploi»
- [Les enjeux de la relation entre gouvernance bénévole et salarié.es dans les associations](#)
- Fiche 4 - La professionnalisation
- Dossier : ressources humaines



Quelle gestion des ressources humaines (notamment salariées) ?

POINT CLÉ

- Repérer les modes de **régulation des relations** entre les acteurs
- Appréhender le niveau de **structuration interne**
- Repérer la maîtrise de la **fonction employeur** (obligations administratives, fiscales, sociales mais également responsabilité juridique et en termes de management et d'encadrement du salarié)

EN BREF...

• DES MODES DE RÉGULATIONS ENTRE LES ACTEURS À TROUVER

• Répartition des rôles et missions/définition du cadre d'emploi des dirigeants bénévoles et des salariés (organigramme fonctionnel) : l'arrivée d'un nouvel acteur (le salarié) dans l'organisation bénévole de la structure entraîne un repositionnement de chacun. Pour les associations sportives pour qui la professionnalisation est un phénomène récent, la question du positionnement et des relations (hiérarchiques et fonctionnelles) entre les différents acteurs (dirigeants bénévoles, bénévoles « de terrain », salariés) est à reposer. Il arrive souvent, dans les petites associations sportives primo et mono- employeurs, qu'un binôme « président – salarié » se constitue rendant opaque les actions menées.

• Communication interne (circulation et partage de l'information), travail en équipe projet, principe de la commission thématique ou du référent, ... : afin de rendre efficace le travail en équipe, il s'agit de trouver le bon mode de fonctionnement. L'information est souvent dans les mains de la personne en charge du dossier sans un réel partage de l'information avec les autres acteurs de la structure. La culture de projet est naissante au sein des associations sportives.

• UNE CAPACITÉ À EXERCER PLEINEMENT SA FONCTION EMPLOYEUR

L'efficience de l'organisation interne est une des conditions de la consolidation et du développement des associations sportives. La question de la structuration interne dans les associations sportives est d'autant plus cruciale qu'elles sont majoritairement et historiquement composées de bénévoles. Par ailleurs, la cohabitation entre salariés et bénévoles est récente et ne va pas de soi. Il y a une nécessaire appropriation de la fonction employeur par les dirigeants associatifs et la mise en place d'outils de gestion pour faciliter l'organisation interne.

Cependant, la juste répartition et la clarté des rôles, tâches, moyens d'action ainsi que la définition des modes de collaboration bénévoles/salariés est un facteur important du bon fonctionnement de l'association sportive. Par ailleurs, le contexte de crise sanitaire a renforcé la réflexion autour des problématiques de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux.

La capacité des dirigeants à exercer pleinement leur fonction d'employeur conditionne fortement leur capacité à pérenniser l'emploi mais aussi à proposer une situation de travail attractive pour des personnes qualifiées.

Quelle gestion des ressources humaines (notamment salariées) ?

EN BREF...

• UNE CONVENTION COLLECTIVE EN APPLICATION

- La [Convention Collective Nationale du Sport](#) (CCNS) est étendue et est donc applicable à toutes les associations du champ sportif depuis novembre 2006.
- Il y a peu de « [culture employeur](#) » au sein des associations sportives. De nombreux dirigeants associatifs sportifs ne réalisent pas toujours qu'ils sont employeurs et qu'ils ont des obligations similaires à une entreprise en termes de droit social et droit du travail, encadrées par la CCNS.
- Attention : Le recours à des emplois aidés n'exclut pas les associations du champ d'application de la CCNS ! En effet, le recours massif aux contrats aidés dans le secteur associatif sportif a entraîné certaines associations à se retrouver en situation d'employeur sans qu'aucune réflexion sur leurs obligations et l'organisation à mettre en place ne soit engagée. Les dirigeants de ces structures se sont ainsi retrouvés face à des obligations dont ils n'avaient pas nécessairement connaissance. En conséquence, un nombre non négligeable d'associations du secteur peine à mettre en application des dispositions prévues par la convention en vigueur et s'expose de fait à des redressements fiscaux et notamment de la part de l'URSSAF.

• UN EXERCICE DE LA FONCTION EMPLOYEUR À CONSOLIDER

- C'est aujourd'hui le « [talon d'Achille](#) » des associations sportives.
- La professionnalisation des associations sportives est récente et les dirigeants ne prennent pas toujours la pleine mesure de leurs droits et devoirs.
- Les dirigeants bénévoles des associations sportives ne sont pas nécessairement préparés à l'exercice de la [fonction employeur](#).
- La façon dont le dirigeant conçoit son rôle d'employeur dépend fortement de sa formation et de son expérience professionnelle.
- La capacité des dirigeants à exercer pleinement leur fonction d'employeur conditionne fortement leur capacité à pérenniser l'emploi mais aussi à proposer une situation de travail attractive pour des personnes qualifiées.
- Ainsi les principales observations au sein des associations sportives révèlent :
 - Une faiblesse des pratiques de recrutement.
 - Une faiblesse des pratiques de management.
 - Une faiblesse des stratégies de pérennisation de l'emploi.

Quelle gestion des ressources humaines (notamment salariées) ?

EN BREF...

- **SE FAIRE ACCOMPAGNER**

Il est impératif de rechercher conseils et accompagnement pour élaborer et mettre en œuvre ce plan d'accompagnement, avec l'aide d'organismes tels que le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement).

Les structures ont-elles mobilisées leur OPCO ?

L'Afdas est l'Opérateur de Compétences pour les secteurs du sport, de la culture, des médias, de la communication, du divertissement, des industries créatives et des loisirs. Son rôle dans le domaine sportif consiste à financer des contrats d'apprentissage et des formations sur mesure pour les acteurs sportifs, en sensibilisant les entreprises aux avantages de la formation continue et de l'apprentissage. Il informe également les salariés et les entreprises sur les dispositifs de formation disponibles, propose des conseils et des accompagnements pour identifier les besoins en compétences et met en place des programmes d'insertion professionnelle et encourage l'embauche d'apprentis.

Les entreprises adhérentes de l'Afdas peuvent bénéficier de prestations d'appui-conseil pour les aider à professionnaliser leurs pratiques RH, à initier ou consolider leur transformation digitale, à

adapter leurs ressources aux besoins, à développer les compétences de leurs collaborateurs, à évaluer leurs impacts économiques, sociaux ou environnementaux pour mettre en place une démarche RSE. Ces appui-conseils peuvent être pris en charge par l'Afdas.

- **L'IMPORTANCE DES OUTILS COLLABORATIFS**

Ces dernières années, le terme «collaboratif» est devenu très populaire dans de nombreuses organisations. En effet, il est largement reconnu que travailler ensemble permet d'aller plus loin que de travailler seul, même si cela peut être plus rapide. Pour une collaboration efficace, il est crucial de partager des documents, de communiquer malgré la distance, de travailler simultanément sur des fichiers, et de planifier des événements et des réunions.

Bien que toutes ces tâches puissent être réalisées via une simple boîte mail, cela peut s'avérer fastidieux et entraîner des erreurs ainsi qu'une perte de temps.

Heureusement, ces dernières années ont vu l'émergence de nombreux outils collaboratifs conçus spécialement pour les associations, simplifiant ainsi le travail collaboratif.

Quelle gestion des ressources humaines (notamment salariées) ?

À NOTER

Les codes NAF (anciens code APE) correspondant à une structure relevant de la CCNS sont principalement les codes 9312Z mais les associations sportives ne sont pas toujours enregistrées sous le bon code NAF. Pour celles qui ont de multiples activités, l'activité principale doit être identifiée pour savoir quelle est la convention collective applicable.

LE COSMOS EN QUELQUES MOTS...

Le CoSMoS – Organisation patronale du sport, est une association loi de 1901 créée en 1997 à l'initiative de plusieurs acteurs institutionnels sportifs. Ces derniers souhaitent revendiquer la spécificité du sport et voir naître une convention collective spécifique à l'ensemble de la branche sport.

MISSIONS

A l'écoute de tous les employeurs du sport, le CoSMoS a pour objet de :
Représenter et porter les intérêts de ses adhérents et de l'ensemble des employeurs du sport auprès des pouvoirs publics,
Accompagner et former ses adhérents notamment en droit social grâce à un service dédié aux adhérents,
Négocier la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) avec les partenaires sociaux.

POURQUOI ADHÉRER AU COSMOS ?

Être accompagné au quotidien dans son rôle d'employeur et sa professionnalisation par une équipe de juristes accessible et disponible à votre écoute à partir d'une hot line personnelle
Être formé et informé grâce à une offre de formation sur la gestion d'une structure sportive et des articles & newsletters pour rester informés sur l'ensemble des actualités vous impactant (droit social, formation professionnelle, nouveaux dispositifs d'État ...).
Faire entendre sa voix auprès des pouvoirs publics, des institutions sportives et lors des négociations de branche,
Echanger en rencontrant les structures du sport qui partagent vos enjeux, vos préoccupations & vos idées.

Informations & adhésions : <https://www.cosmos-sports.fr/>

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche « Gestion des ressources humaines »
- Fiche « Organisation du travail et fonction employeur »
- « L'emploi au service des projets sportifs » - Étude du CRDLA Sport sur les politiques et dispositifs publics d'aide à l'emploi dans le secteur associatif sportif – *Téléchargeable sur le site Internet du CRDLA Sport et du CNOSF*
- Site du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) : www.cosmos.asso.fr
- Fiches CCNS et CoSMoS (CRDLA Sport) – *Téléchargeable sur le site Internet du CRDLA Sport et du CNOSF*
- Guide pratique de la fonction employeur – *Téléchargeable sur le site Internet du CDOS des Deux-Sèvres*
- [Cartographie prospective des métiers du Sport](#)
- [Le rôle et missions de l'AFDAS](#)
- [Fiche «SECTEUR SPORT La place du numérique >](#)



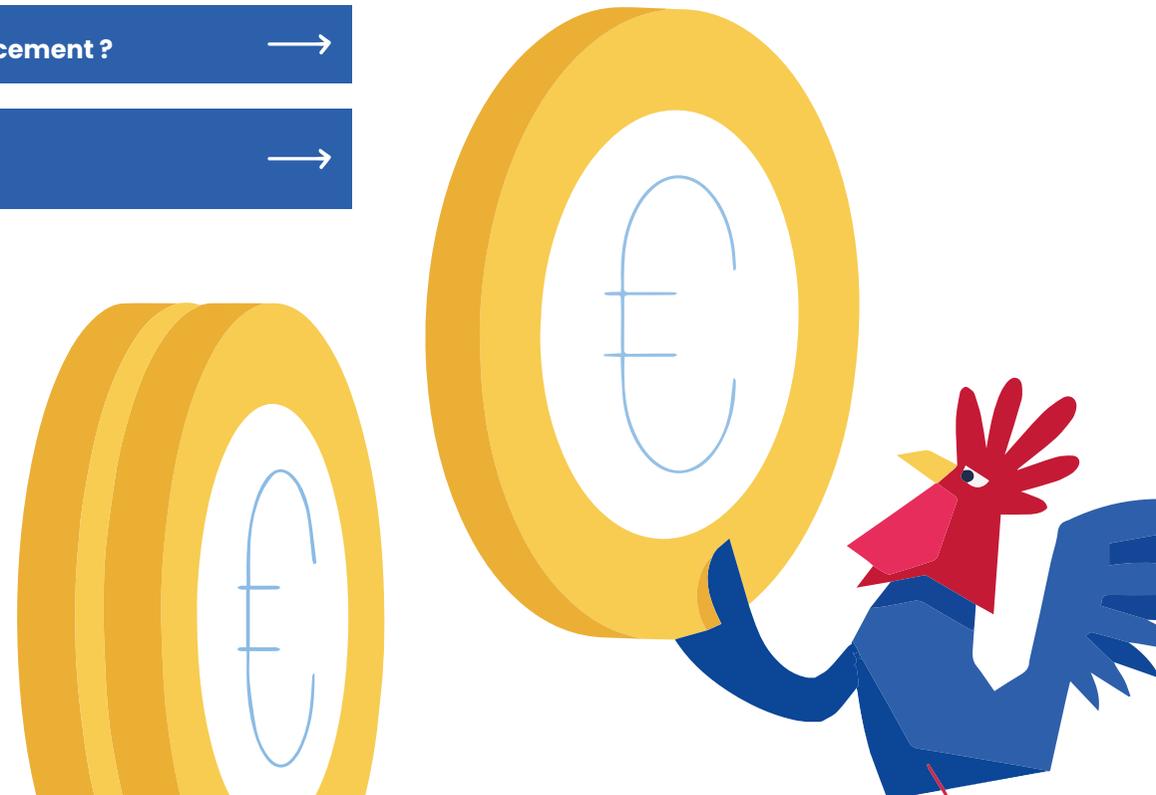


Ressources financières et logistiques

Le structuration du projet associatif se doit d'être adossé à un modèle économique viable et cohérent, prenant en compte les différentes sources de financement de l'association (cotisations, recettes d'activités, subventions...) et les dépenses de fonctionnement envisagées (salaires, matériel, déplacements...). Le modèle économique doit être adaptable en fonction des évolutions liées à l'environnement de l'association.

Quelle structuration financière et diversification des sources de financement ? →

Quelle accessibilité en matière d'équipements et de matériels (conditions et potentiel d'utilisation) ? →



Quelle structuration financière et diversification des sources de financement ?

POINT CLÉ

- Évaluer **le degré de diversification des financements** (publics/privés...)
- Évaluer **la capacité de l'association à avoir une approche analytique des coûts**
- Identifier **les besoins de financement pour les associations sportives**
- Être capable **d'hybrider son modèle économique**

EN BREF...

Les clubs sportifs fédérés sont très nombreux et très divers. Une typologie de 3 groupes distincts identifie les spécificités des différents types de clubs sportifs qui évoluent dans cet ensemble non homogène :

- clubs de proximité (club sportif local : loisir ou petit niveau de compétition)
- clubs intermédiaires (club sportif à rayonnement métropolitain)
- clubs phares (club multisport / sportif compétitif de haut niveau)

Ces trois groupes sont composés de clubs qui présentent de fortes proximités sur plusieurs éléments de leur modèle économique, de leur fonctionnement et de leurs caractéristiques sportives et territoriales. Tous déclarent majoritairement avoir besoin de soutien et d'accompagnement dans la recherche de partenariat.

La masse salariale représente une charge fixe nouvelle à gérer par l'association sportive. Souvent fortement dépendantes des subventions publiques, les associations ont du mal à assumer, une fois les aides arrivées à leur terme, le surcoût représenté par la masse salariale et ceci pour plusieurs raisons :

- **Le recours aux contrats aidés n'incite pas toujours l'association à anticiper sur les moyens de pérennisation financière du poste.**

- **Une méconnaissance des différentes sources de financement potentiellement mobilisables**, un manque de savoir-faire pour valoriser les actions menées (notamment les activités à faible lisibilité ou à forte utilité sociale) sur leur territoire en général et auprès des partenaires potentiels privés ou public sont souvent à l'origine de la faible diversification des sources de financement.

Par ailleurs, le sponsoring ou le mécénat sportif restent très faiblement exploités par les associations sportives locales. Dépourvues d'expériences et de méthodologie adaptée, les associations sportives ont souvent des difficultés à gérer seules ce type de démarche.

= *La notion de projet pour justifier de financement*

- **La faiblesse de l'approche analytique des coûts** met en évidence le fait que les associations sportives n'articulent que très (ou trop) peu le coût de l'emploi au coût des actions que ce dernier

= *Contribue à développer.*

Quelle structuration financière et diversification des sources de financement ?

EN BREF...

L'association, c'est avant tout un regroupement d'individus agissant ensemble répondant un projet associatif, qui a besoin de financements dédiés afin de se concrétiser. Ces financements déterminent ainsi la capacité des associations sportives à proposer des activités sportives

à leurs publics et à se développer. Les sources de financement peuvent être multiples et dépendent notamment du secteur d'activité, de la taille, du public visé ou encore du contexte local de l'association.

À RETENIR

Les financements permettent de couvrir trois grands types de besoins des associations :

1. Couvrir les besoins courants de fonctionnement de l'association. Ces frais correspondent par exemple aux loyers et charges locatives éventuels, au matériel de l'association (matériel sportif et matériel de bureau, papeterie) aux frais de communication (connexion Internet et

télécommunications, brochures de présentation...).

2. Couvrir les dépenses liées à un projet particulier ou une action spécifique, inscrits dans la déclinaison du projet associatif.

3. L'investissement au sein des associations sportives revêt une importance cruciale pour leur développement et leur capacité à offrir des activités sportives de qualité à leurs membres.

CONSEIL

L'hybridation du modèle économique dans le mouvement sportif est essentielle pour diversifier les sources de financement, s'adapter aux évolutions du comportement des consommateurs, stimuler l'innovation, renforcer les liens avec ses parties prenantes, assurer une plus grande autonomie financière, améliorer la compétitivité internationale et garantir la durabilité à long terme. Cette approche offre la flexibilité nécessaire pour prospérer dans un environnement en constante évolution.

La réflexion autour de la recherche de financement est à engager en cohérence avec le projet associatif. Une association peut s'appuyer sur des sources de financement variées, auprès de différentes institutions et d'acteurs publics ou privés.

Les sources de financement interne : Les associations sportives peuvent mobiliser diverses ressources financières internes pour soutenir leurs activités. Voici quelques-unes des principales sources de revenus

internes pour une association sportive (énumérer)

Les sources de financement externe : Les associations sportives peuvent également mobiliser des ressources financières externes pour compléter leurs revenus internes et soutenir leurs activités. Voici quelques-unes des principales sources de financement externe pour une association sportive (énumérer)

Les pistes de financement à vocation sociale: Si aujourd'hui, le développement des ressources via les partenariats privés est souvent jugé difficile à obtenir, les petites associations doivent pouvoir mettre en avant notamment l'utilité sociale du sport (au-delà du spectacle sportif) et les avantages de la proximité des associations locales (au-delà de la visibilité médiatique) comme arguments auprès de partenaires potentiels. D'autre part, le développement de la logique de projets sportifs « territoriaux » peut également permettre aux structures sportives de prétendre à des financements publics à plus long terme.



Quelle structuration financière et diversification des sources de financement ?

EN BREF...

- **La structuration et les outils de gestion financière sont très peu utilisés pour l'aide à la décision :**
 - L'emploi étant directement lié à l'activité, la pérennisation de celui-ci renvoie à la capacité de l'association à gérer sur le plan financier chacune de ses activités.
 - Si l'ensemble des associations réalise un budget d'activités annuel, peu d'entre elles, l'utilisent ou disposent d'outils spécifiques permettant une bonne lecture du comportement financier des différentes activités. Les décisions politiques et les orientations prises par les dirigeants d'association se font souvent sans prise en compte des éléments financiers.
 - Cette absence d'outils influence la perception de l'emploi et de

la contrainte financière qu'il impacte. L'incapacité à segmenter et à imputer le coût salarial aux différentes activités fait que cette charge est perçue comme transversale à l'activité de l'association. Les dirigeants cherchent ainsi un financement pour l'emploi alors que leur démarche devrait s'orienter sur la recherche de financement pour l'activité qui porte l'emploi.

- Cette absence d'outils semble également desservir les dirigeants dans l'élaboration d'argumentaires pour actionner des leviers de financement nouveaux auprès de financeurs potentiels, qu'ils soient publics ou privés. Cela est d'autant plus le cas lorsque l'activité est diversifiée et que leur organisation est complexe.

ATTENTION !

Préconiser une augmentation des cotisations pour améliorer les ressources internes et consolider ainsi les emplois est rarement une solution adaptée / pertinente pour les associations sportives. En effet, il faut notamment prendre en compte l'utilité sociale des activités sportives proposées (justifiant des montants faibles d'adhésion) et les objectifs d'accessibilité de la pratique souvent défendus par les structures.

CONSEIL

- Faire une analyse du modèle socio-économique de votre structure (constat, tendances, moyens à mobiliser, comment procéder, échéance, priorisation)
- Mettre en place un groupe de travail autour du suivi budgétaire et de la recherche de financement (budget, recherche de financement public/privés)
- En cas de projet d'investissement, il y a possibilité de se faire accompagner pour justifier de finances sociales et solidaire.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche « Financements »
- Fiche thématique « Financement des associations sportives »
- Plaquette CNOSF – Partie 3.3 : Le financement du Sport – *Téléchargeables sur le site Internet du CRDLA Sport*
- Guide sur le mécénat sportif – CDOS Vienne

Quelle accessibilité en matière d'équipements et de matériel (conditions et potentiel d'utilisation) ?

POINT CLÉ

- Repérer le **parc d'équipements** mobilisable et mobilisé.
- Identifier l'**adéquation de ces équipements avec les besoins** de l'association (créneaux accessibles et potentiel de développement).
- Repérer la **nature des relations avec les autres utilisateurs** (concurrence, collaboration,...).

EN BREF...

- **L'accessibilité, les conditions d'utilisation, le degré de vétusté/ conformité aux normes de sécurité des installations sportives** influencent directement la pratique, son coût et les possibilités de développement de l'association.
- **Locataire des installations** (que le bailleur soit privé ou municipal), ce cas de figure se retrouve fréquemment dans le cadre d'activités aquatiques se pratiquant en piscine.
- **Utilisatrice d'équipements mis à disposition** (avec ou sans acquittement des frais de fonctionnement ou d'entretien).
- **Propriétaire des équipements**, cette situation est extrêmement rare, on ne la trouve que dans les associations plus « anciennes », notamment celles issues de patronages.
- **L'accès aux équipements par les associations et leur accessibilité** par les pratiquants peuvent constituer des freins majeurs au développement des activités de l'association.
- Les associations sportives sont très souvent **propriétaires du matériel** sportif utilisé pour leurs activités et ceci pour deux raisons majeures :
 - **Le matériel est adapté au type et au niveau de pratique**, et d'une manière générale au projet de développement de l'association.
 - **Les financements liés à l'acquisition de matériel** sont les plus simples à solliciter et les plus connus des associations (ANS, conseil général...).

POUR ALLER PLUS LOIN

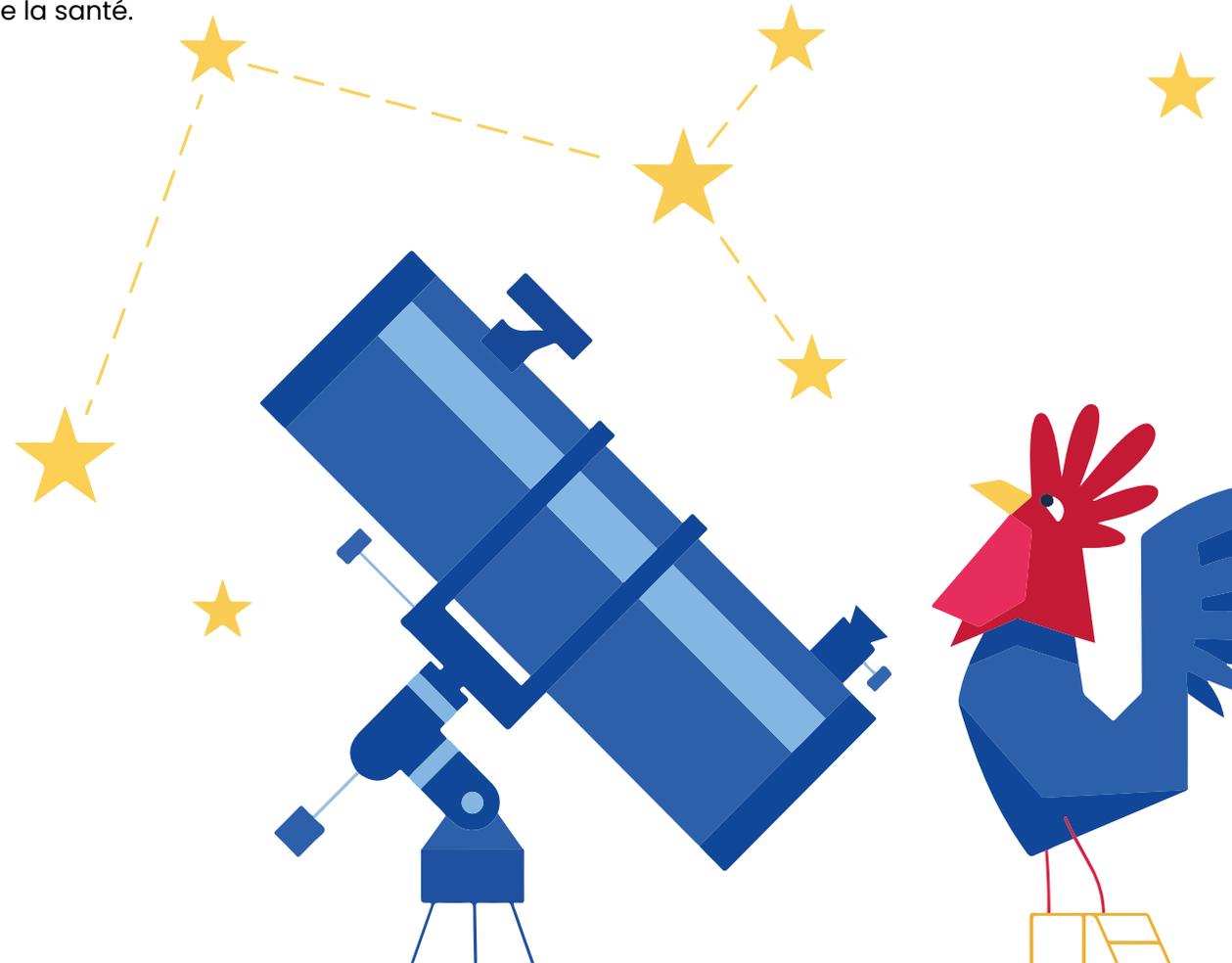
- Recensement des équipements sportifs : www.res.jeunesse-sports.gouv.fr
- Fédérations sportives pour les exigences en matière de normes de matériel et d'équipements



Responsabilité **sociétale** des organisations

La Responsabilité Sociétale des Organisations fait partie de l'ADN du mouvement sportif. Au-delà de la pratique sportive, les clubs mettent en oeuvre depuis toujours des actions en faveur de l'éducation, de l'égalité, du respect, de la mixité et de la cohésion sociale et de la santé.

Responsabilité sociétale



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale est la démarche de développement durable que met en place une organisation. Autrefois considérée principalement comme un moyen de communication RH visant à améliorer l'image des entreprises, la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) évolue désormais vers une approche interne plus large. Cette approche met davantage l'accent sur l'écoresponsabilité des entreprises et leurs impacts sociaux, éthiques et environnementaux. Dans le contexte des organisations et des associations, on parle plus spécifiquement de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Dans le domaine du sport, où les valeurs humaines sont intimement liées à la préservation des environnements de pratique, ces initiatives prennent une importance particulière.

POINT CLÉ

- Depuis un certain nombre d'années, de nombreux acteurs du monde du sport, conscients des enjeux du développement durable, ont intégré des projets à vocation sociale et environnementale dans leurs activités.
- La politique de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) vise à structurer ces initiatives afin de valoriser et de renforcer chaque action, qu'elle soit menée localement ou à l'échelle mondiale. La mise en œuvre de cette approche permet non seulement de confirmer les engagements des organisations sportives, mais également de renforcer leurs efforts pour promouvoir un sport vertueux et durable.
- Structurer une démarche RSO, c'est donc faire connaître et valoriser ses pratiques, tout en continuant de faire évoluer cet engagement sociétal et environnemental.

EN BREF...

- En favorisant **l'amélioration de l'image et de la réputation des organisations et des associations**, la politique de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) accroît leur attractivité auprès d'un large éventail d'acteurs. Les partenaires, les sponsors, les employés et les bénévoles sont plus enclins à collaborer avec une organisation sportive engagée dans une démarche RSO. La mise en valeur des actions menées dans les domaines social et environnemental renforce également la crédibilité des projets et favorise l'engagement de toutes les parties prenantes.
- En plus de contribuer à améliorer l'image et à renforcer les dynamiques relationnels, la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est également **un puissant levier de productivité**. En favorisant le bien-être des salariés et des bénévoles, les initiatives RSO contribuent à maintenir un haut niveau de motivation au sein des organisations sportives. Les membres sont alors plus enclins à innover et à prendre des initiatives dans l'accomplissement de leurs missions. Par ailleurs, en étant intégrée à une démarche d'audit continue, la RSO permet également d'identifier rapidement les obstacles économiques et sociaux rencontrés par les organisations, ce qui facilite la prise de décisions plus efficaces.

POUR ALLER PLUS LOIN

- [Plateforme RSO du CNOSEF](#)

Responsabilité sociétale

EN BREF...

- La mise en œuvre d'une démarche RSO au sein d'un club sportif se déroule en plusieurs étapes, qui peuvent être menées de manière concomitante :
 1. Tout d'abord, il est nécessaire de dresser un inventaire des actions précédemment entreprises et des politiques mises en place en lien avec les enjeux de la RSO.
 2. Ensuite, il est indispensable de désigner un responsable chargé de la gestion de la RSO et de communiquer de manière étendue auprès de tous les intervenants concernés sur les priorités, l'organisation et le déploiement de la démarche RSO.
 3. Enfin, il convient de mettre en place des outils de mesure et des indicateurs permettant d'évaluer les impacts de la RSO. Une fois la démarche RSO enclenchée, il est recommandé de constituer un comité de pilotage chargé d'assurer une évaluation régulière et de déterminer les axes d'amélioration.

CONSEIL

- Pour faciliter l'implémentation de la RSO au sein des organisations sportives, le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) a développé [la plateforme RSO](#). Cette plateforme vise à soutenir les acteurs du mouvement sportif à travers toutes les étapes de ce processus.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Les étapes méthodologiques pour renforcer la démarche RSO de son organisation sportive, [voici une check-list à télécharger !](#)
- [Le bref panorama des acteurs du sport pour accompagner le développement écoresponsable du mouvement sportif \(juin 2021\)](#).
- Etude d'ingénierie RSO réalisée auprès de 6 organisations sportives et qui a permis d'identifier des facteurs clés de succès à la réalisation d'une démarche RSO réussie : [découvrir la fiche outil «étude ingénierie RSO» \(juin 2021\)](#)
- Davantage d'outils et de bonnes pratiques, vous inspirer et/ou valoriser vos actions, n'hésitez pas à visiter [la boîte à outils RSO](#)
- Préparer collectivement le remplissage de l'autodiagnostic RSO avec vos parties prenantes (administrateurs, adhérents, salariés, bénévoles...), le CNOSF vous partage [le fichier Excel avec toutes les questions/réponses du score RSO](#)
- Estimer et réduire l'empreinte carbone d'un événement sportif, Paris 2024, le CNOSF et le ministère des sports ont mis en ligne, avec le soutien de l'ADEME, un outil gratuit et accessible à tous : [le Coach Climat Evénements](#)
- Valoriser la démarche écoresponsable de votre manifestation sportive, [pensez à candidater au Label «Développement durable, le sport s'engage» du CNOSF](#).