

Les priorités d'accompagnement dans le secteur sportif

La gestion des associations sportives apparaît aujourd'hui de plus en plus complexe et demande des compétences pointues dans des domaines variés. Sans prétendre à une exhaustivité, nous vous proposons de réaliser un focus sur quatre dimensions essentielles : la consolidation du **projet associatif**, l'évolution du **modèle économique**, l'**organisation interne** et la gestion des ressources humaines, et enfin la **structuration financière**. Au regard des accompagnements réalisés dans le secteur sportif, ces quatre thématiques représentent en effet **des besoins prioritaires**.

Face à ces enjeux d'accompagnement, il est primordial de prendre en considération le déploiement de la **nouvelle gouvernance du sport** par l'Agence Nationale du Sport (ANS). Cela se caractérise par la mise en œuvre des conférences régionales du sport et conférences des financeurs, chargées de l'élaboration des Projets Sportifs Territoriaux (PST), mais également de l'attribution des financements des activités et des emplois dans les territoires. En parallèle, les réseaux sportifs se structurent autour des démarches des Projets Sportifs Fédéraux (PSF) des fédérations. Le CNOSF a également défini un PSF, élargi à l'ensemble de ses structures déconcentrées CDOS, CROS et CTOS, qui se structurent autour des Projets Olympiques et Sportifs Territoriaux (POST).

La consolidation et la mise en œuvre du projet associatif

• Enjeux :

Le projet associatif, s'il constitue un préalable à la création d'une association, n'est pas systématiquement formalisé et/ou partagé au sein des associations sportives. Ces dernières se sont en effet souvent créées uniquement autour d'un projet sportif.

Porteur des valeurs et finalités défendues par l'association, il constitue pourtant le gage d'une cohérence globale des actions entreprises par la structure. Partagé avec tous les acteurs, le projet associatif représente un repère tant en interne (réflexions sur l'organisation et le fonctionnement, développement de l'offre de services, perspectives d'évolutions à plus ou moins long terme, mobilisation des bénévoles et salariés, etc.) qu'en externe (visibilité et lisibilité des actions pour les partenaires, communication auprès de nouveaux licenciés potentiels, etc.).

• Ecueils observables dans les associations sportives :

- **Absence de projet associatif formalisé** et partagé.
- **Manque de liens** entre le projet de l'association et les orientations fédérales (PSF).
- **Faiblesse de l'ancrage territorial** due à l'absence de prise en compte du contexte et des enjeux locaux (PST).

• Exemples d'accompagnement déjà réalisés :

- La définition/clarification et la formalisation du projet associatif (en lien avec les valeurs fondatrices, les finalités recherchées et l'environnement) et le repositionnement de l'emploi comme outil au service du projet (et non l'inverse).



- L'ancrage territorial du projet associatif (en lien avec les spécificités de la discipline, les besoins locaux, l'animation des réseaux de partenaires...).
- La déclinaison opérationnelle du projet associatif (construction d'un projet de développement et d'un plan d'actions en cohérence avec les moyens).

- **Outils-clés du CR DLA Sport** (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Outil - « **La plateforme du projet associatif** »
- Outil - « **Diagnostic d'une association sportive : les points de vigilance** »
- Outil - « **Mon club et l'emploi : quelles bases pour l'avenir ?** »



L'évolution du modèle économique

- **Enjeux :**

Dans un contexte incertain lié à l'impact brutal de la crise de la Covid-19 sur le secteur sportif, les associations sont contraintes de faire évoluer leur modèle économique, en cohérence avec leur projet associatif.

Cette évolution du modèle économique des clubs sportifs se doit d'être effectuée en corrélation avec les tendances sociétales (réorientation des dépenses publiques, évolution de la demande sociale), mais également en corrélation avec les enjeux propres au secteur sportif (financement territorial, niveau de structuration).

Les structures sportives voient la nécessité d'orienter le développement des structures en s'appuyant sur des leviers tels que la diversification des ressources et des activités (élargissement de l'offre, nouveaux publics), ou encore le digital, comme un outil d'organisation et de fidélisation des adhérents et des bénévoles.

- **Ecueils observables dans les associations sportives :**

- **L'absence de réflexion** quant à l'évolution du projet associatif, en lien avec l'évolution du modèle économique.
- **Le manque de prise en compte du besoin des pratiquants** dans l'offre de pratique proposée.
- **La difficulté à se revendiquer** comme une structure associative **répondant à un besoin de société**, en s'ouvrant à des partenariats inter-associatifs.

- **Exemples d'accompagnement déjà réalisés :**

- L'adaptation de son modèle économique au besoin des pratiquants (proposer une offre de pratique différenciée, s'adresser à de nouveaux publics...).
- Le déploiement d'une stratégie de développement et d'évolution du modèle économique (recherche de financements, développement de partenariats sur des segments connexes : santé, entreprise...).
- La restructuration du modèle économique et le développement d'outils d'organisation (innovation numérique et digitalisation en réponse aux problématiques de gestion associative, de communication, de valorisation et d'attractivité).

- **Outils-clés du CR DLA Sport** (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Etude - « **Le modèle économique des clubs sportifs fédérés** »



L'organisation interne et la gestion des ressources humaines

- **Enjeux :**

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.

- **Ecueils observables dans les associations sportives :**

- **Faible formalisation des missions** des bénévoles et salariés.
- **Peu d'outils de gestion** de l'organisation interne ou de l'emploi.
- **Difficultés de mise en place de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS).**

- **Exemples d'accompagnement déjà réalisés :**

- La conception d'un organigramme fonctionnel et une répartition cohérente des tâches entre bénévoles et salariés (mobilisation de la gouvernance)
- La mise en place d'un management de ressources humaines (tant bénévoles que salariées).
- L'appui à la fonction employeur et à la gestion des ressources humaines (outils de gestion, outils de pilotage administratifs et financiers, application de la convention collective du sport...).

- **Outils-clés du CR DLA Sport (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :**

- Outil - « **L'outil de calcul du coût de l'emploi** »
- Outil - « **L'organisation interne et la gestion des ressources humaines** »



La dimension financière et comptable

- **Enjeux :**

Dans un contexte de diminution des financements publics, cette thématique apparaît aujourd'hui comme l'une des premières préoccupations des dirigeants associatifs souvent confrontés aux problèmes de pérennisation des emplois lors de la fin des dispositifs d'aides.

La fragilité financière des associations est une situation récurrente dans le secteur sportif. Celle-ci peut être d'une gestion comptable inappropriée, d'une dépendance liée à une faible diversification des ressources financières ou encore d'une absence de lecture financière sur le long terme.



- **Ecueils observables dans les associations sportives :**

- **Absence d'analyse financière** (pas d'évaluation du coût/rentabilité par activité).
- **Absence d'outils de suivi ou de projection** financière.
- **Faible diversification des ressources** financières.

- **Exemples de thématiques d'accompagnement possibles en fonction du diagnostic :**

- L'optimisation de la gestion comptable.
- La formalisation de relations durables de coopération avec les pouvoirs publics (contractualisation ou demande de subventions auprès des services de l'Etat, des collectivités, etc.).
- La recherche de nouvelles ressources financières adaptées aux activités de l'association sportive (appels à projet, fondations, mécénat, etc.).

Sur ces thématiques incluant des éléments essentiellement « techniques », les temps d'accompagnements collectifs peuvent être associés à des sessions de formation ou d'information (hors accompagnement) permettant une meilleure compréhension des sujets abordés.

- **Outils-clés du CR DLA Sport** (disponibles sur le site internet du CR DLA Sport) :

- Outil - « **La construction d'une stratégie financière** »
- Infographie - « **Comment financer un emploi au service du projet associatif sportif** »



Financiers principaux



Cofinancé par
L'UNION EUROPÉENNE

Pilotes nationaux



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

