

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

**Quels que soient les positionnements d'acteurs, au regard de nos expériences d'accompagnement et d'études des phénomènes impactant le champ des pratiques sportives, il nous est apparu nécessaire de proposer d'ouvrir, de compléter et d'enrichir le débat sur les attitudes possibles pour préparer l'avenir du sport. Cette fiche est destinée à favoriser la réflexion et ne constitue pas une position arrêtée des membres du comité de pilotage ayant suivi les travaux du guide. Nous invitons donc le lecteur à enrichir cette première analyse proposée par le cabinet SeD.** <sup>15</sup>

#### CONTEXTE D'ANALYSE

Après quelques décennies consacrées prioritairement à la construction d'une élite destinée à conforter la place internationale de la France au travers de la compétition sportive, les acteurs du sport sont unanimes pour constater que le monde sportif est désormais impacté par :

- Un phénomène de société qui amène une diversification des pratiques et une massification des pratiquants, en progression constante, y compris ces dernières années, qui impose une adaptation des pratiques en club (intégration des loisirs / nouvelles pratiques et nouveaux matériels...) et un positionnement au regard des attentes sociales particulièrement en matière de sport éducatif et social, de sport santé ou d'attractivité des territoires.
- La nécessité de définir un nouveau modèle socio-économique qui intègre progressivement le droit commun (professionnalisation et droit du travail / fiscalité/ droit des consommateurs et jurisprudence des accidents sportifs /financement de l'intérêt général et des services à la personne ...)

- Une évolution qui s'est probablement renforcée avec la réforme des collectivités territoriales, sur la territorialisation des activités sportives, déjà anticipée par certaines fédérations sportives, qui place désormais le club au centre du projet de développement de la discipline, en lien avec son territoire.

#### Les enjeux, les éléments qui impactent le club sportif

Portées par le fort développement des loisirs dans les années 75 à 95, les associations sportives n'en sont pas moins impactées à la fois par un contexte de forte évolution de leur environnement sur les quinze dernières années et par la dernière crise économique et financière mondiale, amenant aujourd'hui les clubs sportifs à définir un nouveau modèle d'organisation qui puisse intégrer à la fois leurs motivations premières (passion du sport et gestion des compétitions) et les contraintes qui impactent leur projet, y compris quand elles sont complexes et contradictoires.

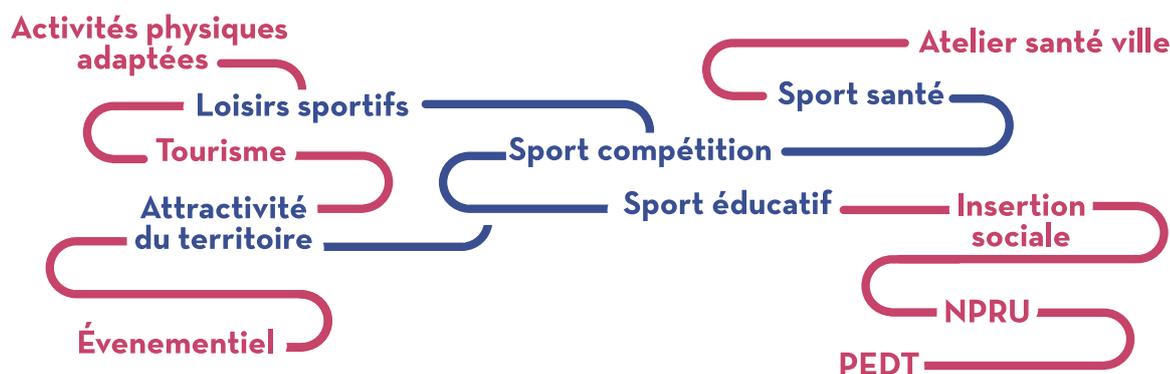
- Face à la diversification des pratiques sportives et à une offre toujours plus importante, les clubs doivent apprendre à mieux communiquer pour attirer de nouveaux adhérents, et les fidéliser dans le cadre d'une démarche de qualité des services. Si l'image du haut niveau est encore attractive, elle n'est plus suffisante pour fidéliser les sportifs, autrement que dans une fonction de spectateur, entraînant des tensions plus ou moins fortes entre sport amateur et sport professionnel.
- Les nouveaux pratiquants sont avant tout des consommateurs, avides d'une certaine nouveauté, de confort et de convivialité. Des valeurs sociales fortes peuvent également influencer la forme de leur pratique (développement durable, bien-être et santé...) et notamment les sports de nature au premier rang des choix des français.

15. Document de diagnostic partagé, établi à partir des expériences et études du cabinet SeD, présenté et débattu avec les acteurs associatifs représentant des fédérations, des collectivités publiques, des associations sportives et des clubs omnisports.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

Des pratiques sportives qui se diversifient , se massifient...



- Au regard **d'une évolution des financements du sport** (baisse globale des financements publics ou orientations ciblées de ceux-ci, mise en concurrence par les pratiquants/consommateurs...), le club doit repositionner ses tarifs, rechercher à diminuer les coûts d'exploitation et valoriser ses actions d'intérêt général (subvention publique, recherche de mécènes) ou de services (sponsoring, services à la personne).

La diversification des financements est la règle, entraînant la nécessité d'une comptabilité rigoureuse et transparente et la surveillance de l'évolution possible du statut fiscal.

De même, l'évolution du cadre réglementaire des financements publics oblige la maîtrise des contextes d'intervention dans le cadre des marchés publics ou des appels à projet.

- **Le sport... une activité de droit commun.**

Longtemps considéré comme un monde à part, vivant de ses propres règles, indispensable pour l'image internationale de la nation, ce champ est confronté désormais depuis une trentaine d'années à l'application du droit commun, notamment avec la mise en oeuvre de la récente convention collective du travail (2005) et sous la pression des orientations de la politique européenne.

En effet, la transposition des règles européennes impacte différents secteurs :

Libre circulation des travailleurs en Europe, application de la directive européenne des services, respect des règles de comptabilité publique en ce qui concerne les subventions, les mises à disposition d'équipements ou plus localement, la non transparence financière et politique avec les collectivités territoriales publiques, et le respect des règles de concurrence économique.

- **La professionnalisation... une étape qui coûte aux clubs.**

Au-delà des seuls aspects de "défraîchement" que le sport connaissait avant les années 1990, la professionnalisation a été portée par le besoin d'un encadrement technique qualifié, par la nécessité sociale de développer les emplois et par la logique de développement durable désormais, qui pousse les clubs à pérenniser les emplois créés, à organiser une véritable politique de gestion des ressources humaines, attractive et fidélisante.

On constate également l'impact positif du recrutement de cadres de gestion au regard d'une spécialisation sur des profils d'emploi d'éducateurs sportifs, et l'impact de la professionnalisation sur la diversification des activités du club.

NPRU :  
nouvelle politique  
de rénovation  
urbaine

PEDT :  
projet éducatif  
territorial

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif



#### • Un environnement public incertain ...

Au regard des réformes impactant les services de l'Etat et les collectivités territoriales, le monde sportif s'inquiète quant à l'évolution de ses relations avec ses partenaires historiques. Depuis la réforme territoriale amenée par la loi NOTRe en 2015, les prises de compétences en matière de sport varient suivant qu'il s'agit d'un conseil départemental, régional, d'une intercommunalité ; quels sont les interlocuteurs des acteurs sportifs ?

L'Etat a engagé plusieurs chantiers concernant l'économie, la gouvernance du sport et un projet de loi sport et société est envisagé pour 2019 ; quelles en seront les conséquences pour les clubs sportifs ?

Quels seront les engagements de l'Etat tant au niveau du financement pérenne du CNDS, que des exigences réglementaires en matière de qualification de l'encadrement sportif et d'évolution du système de formation conduisant aux métiers du sport ?

Comment seront pris en compte les acteurs sportifs dans les politiques globales visant l'éducation, le tourisme, le développement économique du territoire alors même que le sport représente non seulement un acteur économique à part entière mais également un élément d'attractivité du territoire au regard de l'implantation des entreprises et de l'accueil de nouveaux habitants ?

#### Une stratégie de changement qui s'impose ...

Dans ce contexte, les dirigeants sportifs sont, fort justement à notre sens, amenés à définir des stratégies de développement, bâtir des argumentaires destinés à crédibiliser leurs projets auprès de leurs partenaires potentiels et organiser des plans d'actions opérationnels, qui permettent de guider le fonctionnement de leurs structures, tout en poursuivant leurs objectifs sportifs et en affirmant leurs valeurs.

Face à tous ces indicateurs qui annoncent une probable mutation de leur champ d'activités socio-économiques, les dirigeants sportifs, compte tenu de leurs perceptions des évolutions, au regard de leur disponibilité et compétences actionnables, ont le choix entre trois orientations stratégiques :

- Attendre la stabilisation de leur environnement pour décider de leur plan d'action
- Renforcer leur coeur de métier et exploiter les opportunités locales
- Préparer le changement en travaillant à la fois sur la sécurisation de l'existant, l'analyse des attentes du territoire et la mobilisation de ses ressources autour d'un projet politique et d'un plan d'action structuré.

Bien évidemment ces orientations se déclinent différemment en fonction de spécificités locales, suivant la personnalité et la cohésion des équipes dirigeantes, l'état d'avancement de la professionnalisation,

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

**CRIB :**  
Centre de  
Ressources et  
d'Information  
des Bénévoles

particulièrement au regard de la présence ou pas de cadres salariés.

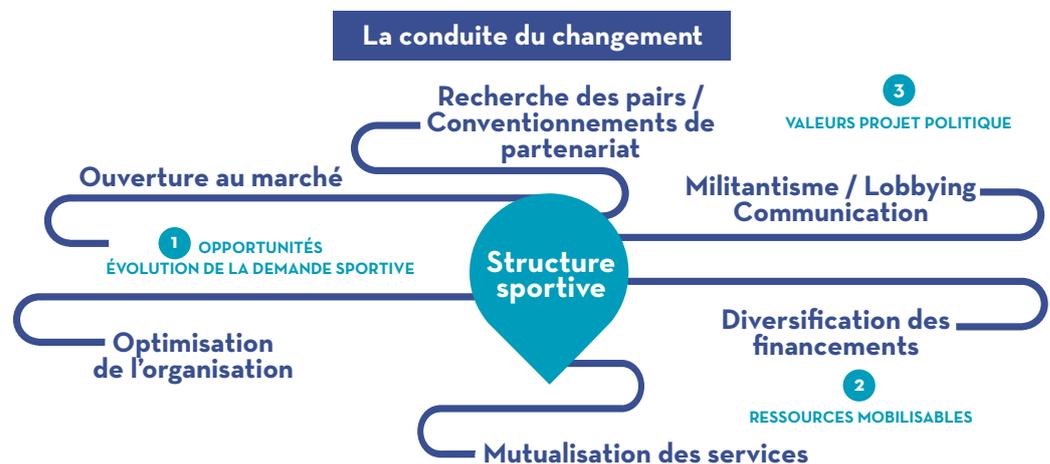
**AU REGARD DE LA DIFFICULTÉ ET DE L'INNOVATION QUE REPRÉSENTE CETTE DÉMARCHÉ, L'ÉTAT, LES RESPONSABLES DU MOUVEMENT SPORTIF SOUVENT CONFORTÉS PAR DES INSTITUTIONNELS LOCAUX, ENCOURAGENT LES CLUBS À CONSTRUIRE LEUR PROJET ASSOCIATIF JUSQU' AU TRAVERS DES ORIENTATIONS DU CNDS QUI L'ONT RENDU OBLIGATOIRE. CES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT SERONT RÉINTERROGÉES DANS LE CADRE DE LA CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DU SPORT EN 2019, QUI PRENDRA LE BUDGET DU CNDS.**

Les réflexions sur les évolutions des modes d'organisation, voire de modèle socio-économique des structures sportives sont donc plus que jamais nécessaires et portent sur des axes de travail comme la diversification

litiques publiques sportives, de jeunesse, de santé et d'économie des loisirs.

Parmi les axes de travail, on retrouve :

- **Organiser la fonction de veille :** Apporter des éléments de repères sur les aspects d'évolution du champ, mais également sur les environnements réglementaires et juridiques. Il faut aider les acteurs à s'approprier les nouvelles attentes du public, à intégrer les contraintes de politiques publiques (l'exemple de la santé publique, des rythmes scolaires).
- **Positionner l'emploi au regard du projet associatif, comme une ressource à part entière,** nécessitant une organisation spécifique. (adéquation entre emploi/ formation/ financement / gestion des RH) et des actions structurelles par filière ou territoire.



des ressources, la formalisation de partenariats, la mutualisation de moyens ou de services, l'adoption d'une nouvelle gouvernance.

#### Des dispositifs nécessaires

Nos expériences nous amènent à considérer comme nécessaire le soutien de ces acteurs confrontés à de fortes évolutions de leur environnement et dont l'action reste prépondérante pour conduire les po-

- **Tenir compte des réalités des participants,** tant au niveau de leur implication dans le projet associatif, qu'au niveau de l'individualisation des réponses à apporter à chacune des associations représentées.

- **Renforcer le dispositif de soutien aux clubs** (formation des dirigeants / CRIB..) et différencier les conventionnements en fonction de l'enjeu social et économique (conventions pluriannuelles / accès aux

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

marchés publics ou appels à projets) mais également soutenir les entrepreneurs individuels et collectifs dans la création de valeur ajoutée dans le territoire.

- **Proposer des alternatives de gestion** intégrant par exemple des outils de mutualisation, de regroupement (fusion / clubs omnisports), les groupements d'employeurs, voire de création de sociétés coopératives d'intérêt collectif.

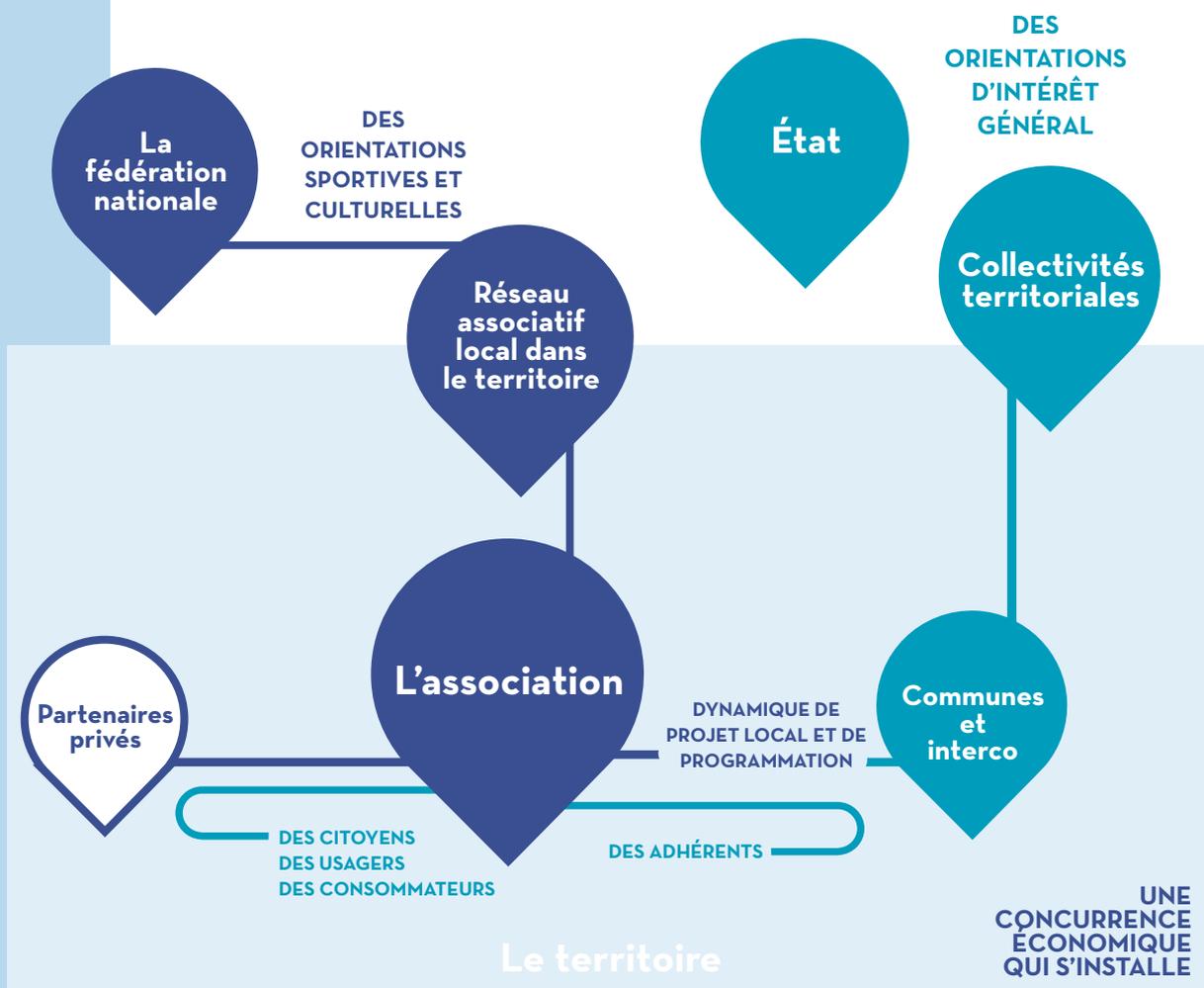
Nous vous invitons à consulter les ressources du CRDLA SPORT

➔ [www.crdla-sport.franceolympique.com](http://www.crdla-sport.franceolympique.com)

### Vers un renforcement du positionnement territorial pour ancrer les activités, pérenniser les emplois

Il s'agit le plus souvent de dépasser le projet sportif pour apporter des réponses en matière d'intérêt général ou d'argumenter sur l'utilité sociale des pratiques physiques et sportives.

### Un nouveau positionnement territorial



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

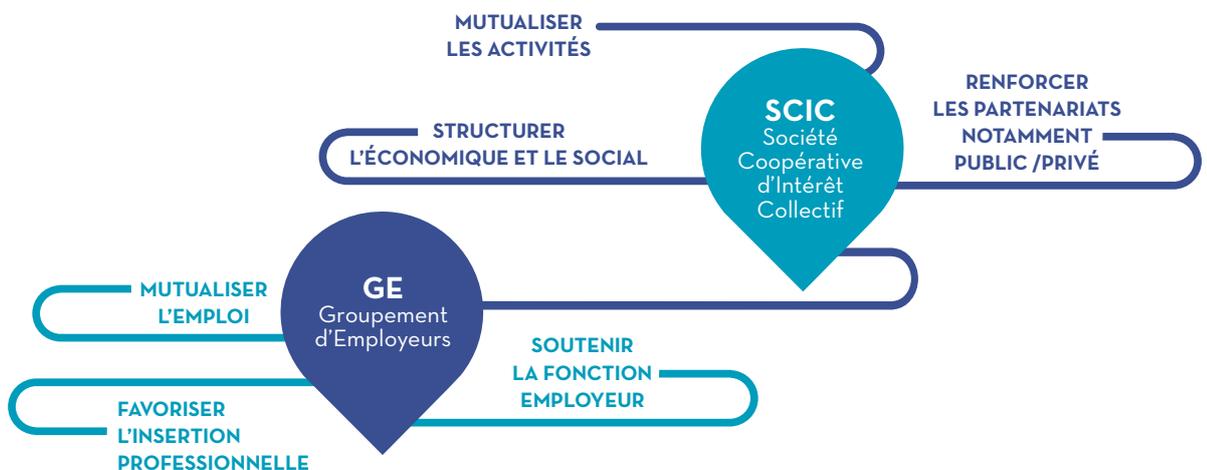
### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

Avec une recherche de diversification des financements qui nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences :



Créant des structures de mutualisation :

### De nouveaux modèles d'organisation



Cette organisation permet également d'envisager la gestion de nouveaux équipements partagés.