

APRÈS 2017

8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

DÉBAT N°5

**FÉDÉRATIONS ET ASSOCIATIONS
SPORTIVES : VERS UN NOUVEAU
MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ?**

APRÈS 2017 ?

Nul doute, l'année 2017 sera stimulante !

Élection du Président de la République et du Président du CNOSF, choix de la ville hôte des JO 2024 : la période qui s'ouvre est une excellente occasion de s'interroger sur l'avenir du sport français et les transformations qui pourraient le remodeler durant les prochaines années.

« Après 2017 » propose de contribuer aux débats en cours par la présentation de données chiffrées et d'analyses comparatives ainsi que par les points de vue des différents acteurs du sport.

Huit cahiers thématiques se succéderont de septembre 2016 à avril 2017. Le cinquième est consacré au modèle de développement des associations et fédérations sportives.

Bonne lecture !

Et retrouvez toutes les publications sur le site :

<https://sport-apres2017.com/>

Nos plus vifs remerciements aux élus et experts qui ont accepté de contribuer à ce dossier :
Martine Cano, Jauffray Dunyach, Alain Sorrière et Alain Valentin.

Directeur de la publication

Pierre Messerlin, Directeur associé Olbia Conseil

Email : pierremesserlin@olbia-conseil.com

Olbia Conseil

Dirigée par Pierre Messerlin et Thomas Remoleur, la société Olbia Conseil accompagne les institutions sportives, les collectivités territoriales et les entreprises dans leur stratégie de développement dans le monde du sport.

SOMMAIRE

LE MOUVEMENT SPORTIF ET SES RESSOURCES

Le premier secteur associatif de France mais un poids économique trop faible	p. 4
Un financement autonome et équilibré à compléter avec de nouvelles ressources	p. 6
Le bénévolat sportif est-il vraiment en crise ?	p. 8
Point de vue : Alain Sorèze, Président du CROS de la Guadeloupe	p. 10

LES ATTENTES DES PRATIQUANTS ET DES TERRITOIRES

Les pratiques sportives se transforment-elles... Ou pas ?	p. 12
L'offre associative est-elle capable de se diversifier ?	p. 14
Comprendre les enjeux des territoires et adapter l'offre sportive en conséquence ?	p. 16
Point de vue : Alain Valentin, Président général délégué de la FSASPTT	p. 18

STRUCTURER LES CLUBS ET ACCROÎTRE LES COMPÉTENCES

Trois priorités pour structurer les clubs : la formation, la formation, la formation !	p. 20
Ouvrir la gouvernance des acteurs sportifs à de nouvelles compétences	p. 22
Comment mieux coopérer entre acteurs sportifs ?	p. 24
Point de vue : Martine Cano, Présidente de la FF cyclotourisme	p. 26

RAPPROCHER LE MOUVEMENT SPORTIF DES ENTREPRISES

Quel financement des entreprises pour le sport associatif ?	p. 28
Economie sociale et solidaire : quel lien avec le monde du sport ?	p. 30
Economie sociale et solidaire : une transformation du club sportif ?	p. 32
Point de vue : Jauffray Dunyach, Fondateur de la société E-Cotiz	p. 34

RENFORCER LE RÔLE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

L'« ubérisation » du sport français peut-elle devenir une réalité ?	p. 36
Quel modèle de développement pour les fédérations ?	p. 38

Le premier secteur associatif de France mais un poids économique trop faible

Le sport est la première activité associative en France.

Il rassemble 317 200 associations, soit 24% de l'ensemble des associations françaises (une proportion stable depuis 10 ans). L'âge moyen de ces associations sportives est de 29 ans, mais plus du quart d'entre elles (28%) ont été créés depuis 2001 – ce qui constitue un renouvellement important de ce tissu associatif et une preuve de son dynamisme. Les associations sportives se distinguent aussi par leur fréquente adhésion à une fédération ou un groupement d'associations : leur taux d'adhésion est de 80% (dont 180 000 affiliées à des fédérations membres du Comité national olympique et sportif français - CNOSF) contre 53% en moyenne dans les associations françaises.

Malgré son organisation nationale, le sport est éclaté en une multitude de structures.

Au niveau national, le nombre de fédérations est élevé. 116 fédérations sont agréées par le Ministère des sports, dont 13 fédérations avec moins de 2 000 licenciés et 13 autres avec moins de 10 000 licenciés. A titre de comparaison, il y a seulement une soixantaine de fédérations en Allemagne, en Espagne ou en Italie. L'Allemagne a seulement 90 000 associations affiliées à une fédération agréée pour 27 millions d'adhérents (180 000 en France pour 16 millions de licences).

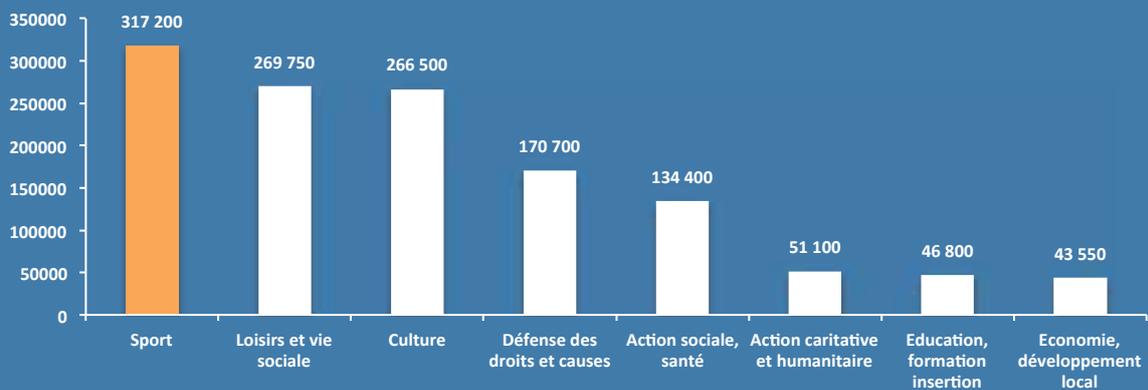
Les associations sportives forment un ensemble très hétérogène.

Ce sont essentiellement des petites structures : 35% ont moins de 100 adhérents et 63% ont un budget annuel inférieur à 10 000 €. Comme dans le reste du secteur associatif, la distinction entre associations sans salarié (265 200 associations sportives) et employeuses (52 000) est déterminante. Leur modèle économique est très différent : le budget moyen d'une association sportive sans salarié est de 15 233 € et celui d'une association sportive employeuse de 101 345 €. En Ile-de-France, les budgets des associations sportives vont ainsi de 800 € à 1,9 M€.

Le poids économique des associations sportives est relativement peu important.

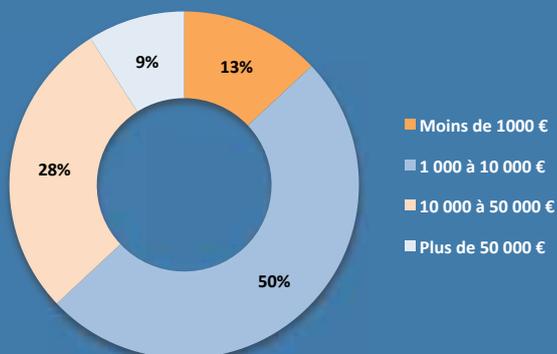
Le budget moyen d'une association sportive est de 29 350 € alors qu'il dépasse les 65 000 € pour l'ensemble des associations. Certains secteurs (santé, social, éducation...) ont des budgets bien plus élevés que le sport (16% des associations dans la santé et le social ont des budgets dépassant 200 000 € contre 2% dans le sport). Au total, le sport ne représente que 10,9% du budget cumulé des associations françaises. L'emploi est aussi très disséminé : le sport rassemble 28,4% des associations françaises avec des salariés mais seulement 6% des emplois associatifs.

Nombre d'associations par secteur d'activité



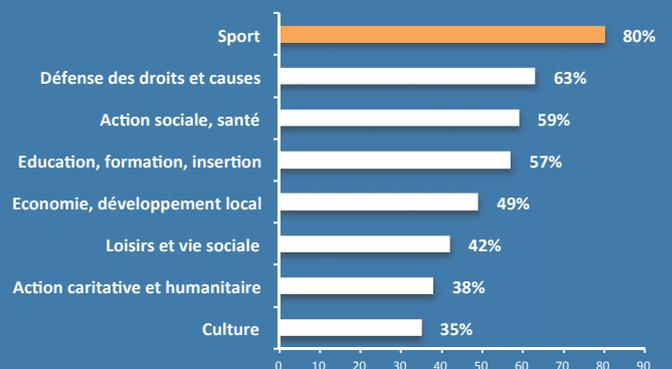
Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Répartition des associations sportives selon leur budget annuel



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Adhésion à une fédération ou un groupement d'associations



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Un financement autonome et équilibré à compléter avec de nouvelles ressources

Les associations sportives sont parmi les plus autonomes en matière de financement.

Les cotisations des adhérents représentent 40,9% de leurs recettes. Aucun autre secteur associatif ne se rapproche d'un tel pourcentage (les cotisations dans les associations culturelles, par exemple, ne représentent que 15,3% de leurs recettes). A cela, il faut ajouter 30% de recettes issues des biens et services vendus aux usagers. Au total, en ajoutant les dons et le mécénat, les trois quarts de recettes des associations sportives sont d'origine privée. Là aussi, pas un autre secteur associatif n'atteint un tel degré d'indépendance financière (dans la culture, 60% des recettes sont privées).

Les financements publics en faveur du sport semblent limités...

Les associations sportives ne captent que 6,5% des subventions publiques attribuées chaque année au monde associatif – c'est moitié moins que la culture. Au niveau national, le soutien est à peine plus conséquent. L'Etat apporte aux fédérations sportives un soutien direct de 190 M€ environ par an en incluant les conventions d'objectifs et la mise à disposition de 1 600 cadres techniques. Ce soutien représente plus de 50% du budget de beaucoup de fédérations olympiques (du fait des activités de haut niveau) mais est plus réduit (autour de 20%) pour les fédérations centrées sur le développement de la pratique sportive.

... Mais sont nettement plus importants si l'on tient compte des soutiens indirects.

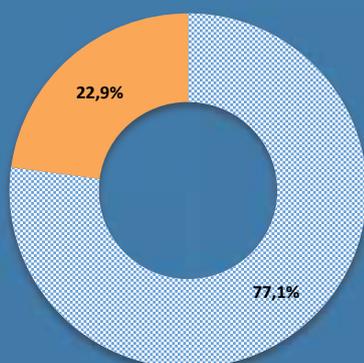
Les dépenses sportives des collectivités territoriales ont atteint 13,4 Md€ en 2013 (dont 12,1 Md€ pour les communes et intercommunalités). Elles incluent des aides qui ne concernent pas ou peu le sport associatif (comme celles en faveur du sport professionnel) mais montrent bien aussi l'importance du soutien hors subventions, notamment en ce qui concerne la construction et la rénovation d'équipements sportifs (estimées à 4 à 5 Md€ de dépenses par an). La mise à disposition de ces équipements et les autres aides indirectes, une fois valorisées, dépassent aussi souvent le montant des subventions publiques attribuées aux associations sportives.

Pour préparer l'avenir, le mouvement sportif doit mieux diversifier ses ressources.

Dans un rapport de 2013, la Cour des comptes a beaucoup insisté sur ce point. Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, elle estime que « *l'accroissement de l'autonomie des fédérations sportives passe par l'accroissement de leurs ressources propres* ». Pour la rue Cambon, il s'agit notamment de générer davantage de recettes commerciales grâce à des « *actifs stratégiques* » tels que l'organisation d'événements ou la gestion d'infrastructures (le centre national de rugby de Marcoussis est cité en exemple).

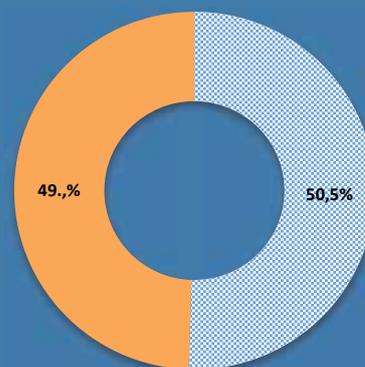
Financement des associations sportives

- ☒ Ressources privées (cotisations, ventes aux usagers, dons, mécénat, fondations)
- Ressources publiques (communes, départements, régions, Etat...)



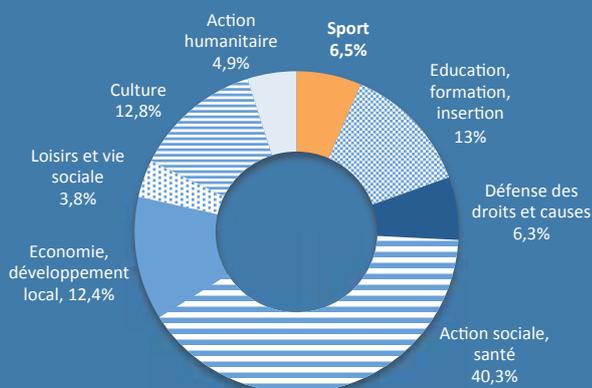
Financement de l'ensemble des associations

- ☒ Ressources privées (cotisations, ventes aux usagers, dons, mécénat, fondations)
- Ressources publiques (communes, départements, régions, Etat...)



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Répartition des subventions publiques attribuées aux associations françaises



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

L'importance des aides indirectes : exemples de clubs franciliens

« Prenons l'exemple d'une section de club omnisports de volleyball de 220 adhérents ayant répondu à l'enquête IRDS : la section touche 20 000 € de subvention de la commune et les mises à disposition (gymnase et moyens de transport) sont évaluées à plus de 60 000 € par an. Autre exemple avec un club de hockey sur gazon de 130 adhérents bénéficiant d'une subvention de 6 000 € : les aides en nature de la commune (gymnase et moyens de transport) sont évaluées à 40 000 € par an. »

Institut régional de développement du sport (IRDS)
La vie des associations sportives – volet 2 (2014)

Le bénévolat sportif est-il vraiment en crise ?

Le bénévolat, une ressource essentielle... Et en nette augmentation !

Logiquement, compte tenu de son grand nombre d'associations, le sport est aussi le premier secteur d'engagement bénévole en France. Il représente 23,8% des « participations bénévoles » (une mesure qui prend en compte tous les engagements bénévoles, une même personne pouvant être bénévole dans plusieurs associations), soit 5,7 millions de participations bénévoles sur un total de 17,2 millions. D'un point de vue quantitatif, on ne constate donc aucune « crise du bénévolat » dans le sport : les participations bénévoles y ont même nettement augmenté ces dernières années, de 7,1% entre 2006 et 2011 par exemple.

Le profil des bénévoles sportifs est assez différent des autres secteurs associatifs.

Les bénévoles du sport se distinguent par leur stabilité : 71% sont engagés depuis plus de cinq ans (contre 39% en moyenne). Ils prennent souvent des responsabilités : 56% sont membres d'un bureau (30%). Parmi les présidents d'associations, les jeunes et actifs sont assez présents (27% ont moins de 45 ans) et il existe une vraie diversité sociale (35% d'employés et ouvriers contre 25% dans la culture). Par contre, seulement 37% des bénévoles sportifs sont des femmes, même si on note un fort engagement chez les jeunes (55% de femmes chez les bénévoles sportifs de 18-25 ans).

Le bénévolat a une importance vitale pour le sport français.

La valorisation financière du bénévolat sportif a été estimée à 7,5 Md€ par une étude du cabinet Kurt Salmon pour le compte du CNOSF. Selon le CNRS, les 5,7 millions de participations annuelles bénévoles dans le sport représentent également l'équivalent de 274 000 emplois à temps plein (contre 189 000 ETP pour le bénévolat dans la culture ou 171 000 ETP dans la santé et le social) – un impact considérable sur le fonctionnement d'un secteur associatif qui emploie 104 000 salariés. C'est 2,5 fois plus !

Le recours aux bénévoles devient cependant plus difficile.

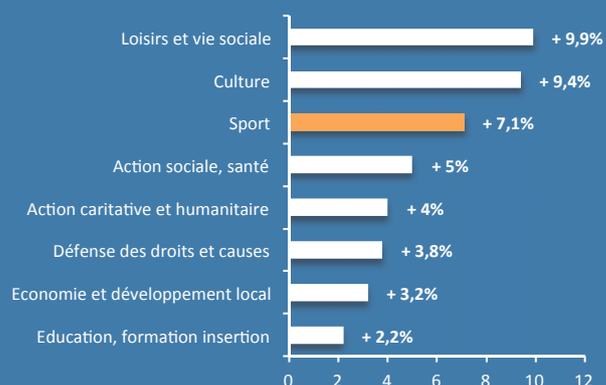
Le nombre de bénévoles augmente mais le nombre d'associations sportives aussi, ce qui « annule » en partie le bénéfice de cet engagement additionnel. Le temps mobilisé par bénévole est aussi devenu plus aléatoire : les bénévoles s'investissent parfois sur une mission ponctuelle (comme un événement) et moins dans la durée. Enfin, la gestion associative s'est complexifiée et exige de plus en plus des compétences précises (droit, fiscalité, communication, etc.). Il y a bien une « crise du bénévolat » à cet égard, qui se traduit dans la difficulté des associations à trouver des bénévoles pouvant assurer des fonctions dirigeantes ou des responsabilités pointues.

Nombre de participations bénévoles par secteur d'activité



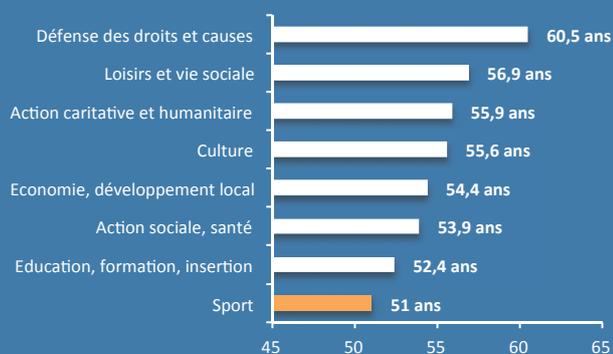
Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Taux moyen d'évolution des participations bénévoles entre 2006 et 2011



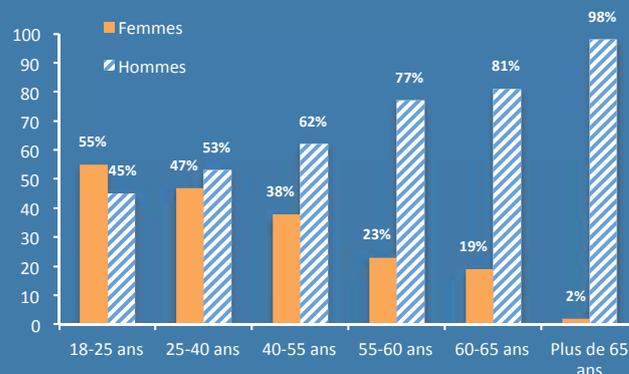
Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Âge moyen des présidents d'associations par secteur d'activité



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Répartition par âge et par sexe des bénévoles dans le sport



Source : Recherches & Solidarités

Point de vue

Martine Cano

Présidente de la Fédération française de cyclotourisme



Vous avez été élue en décembre 2016 à la présidence de la Fédération française de cyclotourisme. Quels sont les grands axes de développement de votre fédération ? Quelle offre d'activités souhaitez-vous notamment mettre en avant pour séduire les amateurs de vélo et les convaincre d'adhérer à l'un de vos clubs ?

Notre fédération développe actuellement une grande campagne axée sur le sport-santé et les bienfaits de la pratique du vélo sur l'organisme ; cette campagne vise aussi bien les adhérents de la FFCT que le grand public, à une époque où santé et bien-être sont au cœur des préoccupations. Nous souhaitons également mieux faire connaître

Il ne faut pas noircir le tableau ; on note partout un grand besoin de solidarité : la vie associative est très généreuse et très riche sur le plan humain, elle crée des liens irremplaçables.

la palette de nos activités qui vont de l'initiation en douceur pour les débutants, quel que soit l'âge, aux plus grands défis sportifs.

Le fait de pratiquer en club permet de recevoir des conseils, d'échanger, de progresser, et pour certaines personnes, de sortir de l'isolement, ce qu'il ne faut pas négliger. Quand on est bien dans son corps, on est aussi bien dans sa tête !

L'environnement autour des associations évolue fortement (attentes des pratiquants, fragilité des financements publics, difficulté à trouver des dirigeants associatifs, etc.). Vos clubs sont-ils affectés ? Comment votre fédération les aide-t-elle à s'adapter ?

Comme toutes les fédérations, nous enregistrons une mutation de la vie associative. Les aides publiques diminuent, celles qui subsistent sont très ciblées sur des objectifs précis notamment en matière de formation, de développement d'actions pour les jeunes, les femmes, les publics fragilisés. Les bénévoles doivent parfois se démultiplier pour être présents sur tous les fronts.

Il est vrai que l'on a parfois du mal à renouveler les effectifs des bénévoles, un peu fatigués, ou tentés par des pratiques individuelles. Pour les aider et les

LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE

CYCLOTOURISME a été créée en 1923. Avec 3 100 clubs et plus de 124 000 adhérents, elle est une des grandes fédérations unisports non olympiques. Son offre sportive s'articule notamment autour de trois composantes : le tourisme, le sport-santé et la culture.

soulager dans les tâches administratives de plus en plus lourdes, nous mettons en place des formations et des outils numériques de plus en plus performants.

Il ne faut cependant pas noircir le tableau ; on note partout un grand besoin de solidarité : la vie associative est très généreuse et très riche sur le plan humain, elle crée des liens irremplaçables.

A l'échelle nationale, beaucoup de fédérations sportives s'interrogent aussi sur leur modèle économique et le besoin de diversifier leurs recettes. Est-ce le cas de la Fédération française de cyclotourisme ? Comment envisagez-vous l'évolution de votre modèle économique dans les dix prochaines années ?

Nous avons une chance : ce sont nos adhérents qui financent majoritairement les actions fédérales, ce qui nous assure une certaine autonomie et garantit notre indépendance. Nous avons quelques partenariats et nous pourrions faire bien plus avec davantage de soutiens. Nous allons nous attacher à diversifier l'offre de nos licences afin de convaincre de nouveaux adhérents de nous rejoindre. ■

Les attentes des pratiquants et des territoires

Les pratiques sportives se transforment-elles... Ou pas ?

Assiste-t-on à une révolution dans les pratiques sportives ?

Les tendances sociétales sont connues. Les Français adoptent des modes de pratiques de plus en plus individualistes et tournées vers le loisir, le plaisir, le bien-être ou la santé. De nouveaux sports et types d'événements se développent en dehors de la sphère fédérale, dont l'offre ne serait pas assez adaptée à ces nouvelles attentes. Une étude du Ministère des sports de 2015 montre ainsi que seulement 24% des Français de 15 ans ou plus ayant une activité physique ou sportive au moins une fois par semaine pratiquent en club.

L'évolution des pratiques sportives mérite cependant être relativisée.

Une grande partie des activités non licenciées recensées par l'étude du Ministère (marche de loisir et utilitaire, natation de loisir, vélo de loisir, baignade...) ont toujours été peu encadrées (assez logiquement d'ailleurs), hier comme aujourd'hui. L'étude souligne bien la popularité de nouvelles pratiques comme la gymnastique-fitness (9,8 millions de pratiquants) ou la course à pied (9,7 millions) mais ne montre pas pour autant l'effacement des sports traditionnels au profit de nouveaux arrivants. Le futsal a 100 000 pratiquants contre 5,4 millions dans le football. Les sports de glisse urbaine (roller et skate) ont eux perdu 700 000 pratiquants entre 2003 et 2010. D'autres activités (BMX, trottinette...) ont peu de pratiquants.

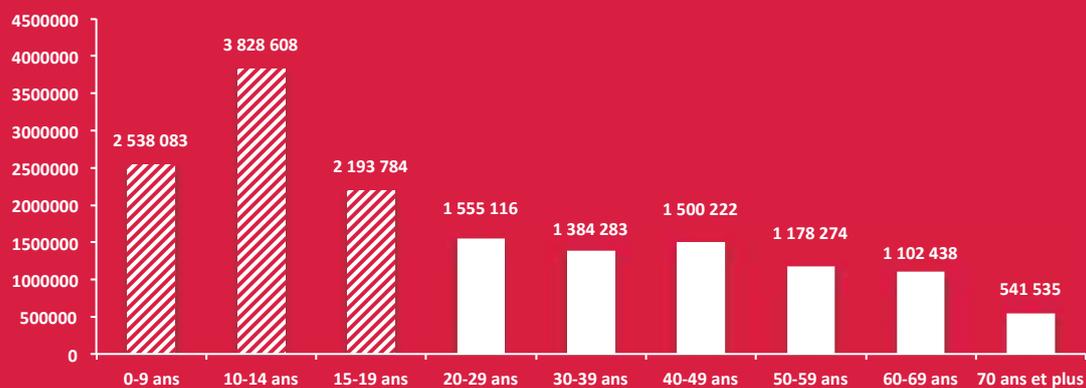
Pour le moment, la pratique licenciée n'a pas été affectée par ces évolutions.

De 2000 à 2015, le nombre de licences sportives est passé de 13,7 à 16,1 millions (sans compter les « autres titres participatifs » qui ajoutent 2 millions d'adhésions sous différentes formes). Leur proportion dans la population française a crû de 22,7% à 24,4%. Ces chiffres reflètent la force du mouvement sportif : il est très présent chez les jeunes (les 19 ans et moins représentent 54% des licences, les parents souhaitant une pratique encadrée pour leurs enfants), les pratiquants en compétition ainsi que les sports dont la pratique exige une organisation ou logistique spécifiques.

Le défi d'adapter l'offre associative à la demande sociale est cependant bien réel.

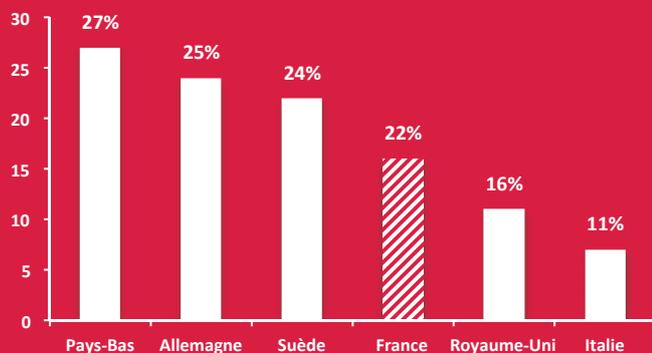
Les lacunes du mouvement sportif ne sont pas récentes. Depuis longtemps, il a du mal à toucher certains publics : les faibles revenus, les habitants d'outre-mer ou des quartiers défavorisés, les jeunes actifs, les seniors ou les femmes (37,5% des licences). Or, beaucoup d'entre eux sont justement parmi les premiers concernés par l'évolution des modes de pratique (horaires décalés, besoin de services « à la carte », utilisation des réseaux sociaux...). Le risque est donc de voir s'agrandir la division entre des publics naturellement attirés vers les associations (mineurs, compétiteurs...) et des publics plus libres de choisir leur manière de vivre le sport.

Répartitions des licences selon la catégorie d'âge



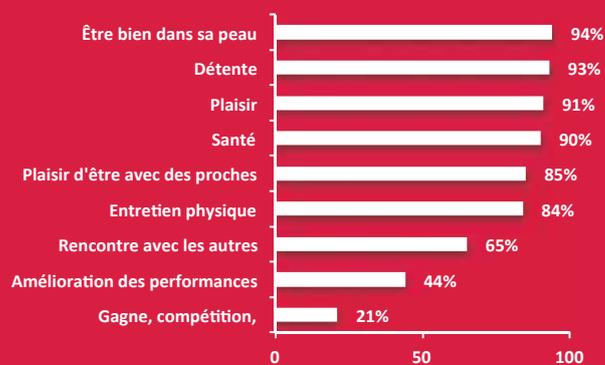
Source : Ministère des sports 2016

Taux d'adhésion à un club sportif selon les pays (15 ans et plus)



Source : Eurobaromètre 2014

Motivations de pratiquants d'activités physiques et sportives



Source : enquête pratique physique et sportive 2010

Les attentes des pratiquants et des territoires

L'offre associative est-elle capable de se diversifier ?

Le sport associatif n'est pas resté inerte devant l'émergence de nouvelles pratiques.

Pour de nombreuses fédérations, le sport-loisir constitue depuis toujours l'essence même de leur activité (les sports de nature par exemple). D'autres ont articulé leur développement autour d'une offre omnisports permettant une plus grande liberté de choix et l'intégration de nouveaux sports en fonction de la demande. La conversion des acteurs centrés sur le sport de haut niveau est souvent moins avancée mais la plupart ont pris conscience de l'intérêt d'un renouvellement de leur offre. La fédération d'athlétisme en est un des meilleurs exemples avec son dispositif « Coach Athlé Santé » et la création d'activités hors stade (footing, jogging, trail, marche nordique, etc.). On notera par ailleurs que le nombre de licences féminines a augmenté d'un million depuis 10 ans.

Les événements sont des atouts précieux pour stimuler une nouvelle offre sportive.

Au-delà des compétitions traditionnelles, les clubs et fédérations ont aussi commencé à organiser de nouveaux formats de manifestations (meeting, course/raandonnée touristique, tournois urbains...) orientées vers un public plus large que les licenciés et conçues comme un moteur de croissance – à l'instar des Natural Games pour le Club alpin français de Millau (hausse des adhérents, soutiens territoriaux, construction d'une salle...).

L'effort de diversification conduit aussi à travailler avec d'autres secteurs d'activité.

Les acteurs de la santé, de l'éducation, de l'insertion sociale ou du tourisme sont des alliés naturels des clubs sportifs. Les initiatives sont prometteuses même si encore trop rares. Une étude de 2015 commandée par le CNOSF décrit ainsi comment le club de canoë-kayak d'Uzerche (Corrèze) a développé différentes activités d'animation et de tourisme pendant la saison estivale. En travaillant en lien avec d'autres acteurs territoriaux (écoles, instituts médico-éducatifs...), il a réussi à toucher 12 000 bénéficiaires par saison (alors que le club n'a que 80 adhérents) et ces activités sont devenues son premier poste de recettes (qui permet en retour de financer ses activités traditionnelles de compétition).

La logique de prestation doit compléter plus fortement celle d'adhésion.

L'exemple du club d'Uzerche montre que l'expérience et le savoir-faire des associations sportives leur donnent la capacité de proposer des produits et services de qualité à d'autres pratiquants que leur public habituel, avec des services plus souples que l'adhésion à l'année et d'une grande variété (les prestations du club d'Uzerche incluent la location de bateaux de particuliers ainsi que des activités sportives de nature autres que le canoë-kayak).



“

LE CLUB D'ATHLÉTISME DOIT ÊTRE
UNE STRUCTURE À MULTIPLES
FACETTES, UN LIEU OÙ SE
CROISENT DES PRATIQUANTS
AYANT DES PROFILS ET DES
INTENTIONS DE PRATIQUES
DIFFÉRENTS.

”

FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME
PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2013-2017

Les attentes des pratiquants et des territoires

Comprendre les enjeux des territoires et adapter l'offre sportive en conséquence ?

Les financements publics : en baisse, mais toujours un enjeu d'avenir !

L'engagement financier des pouvoirs publics en faveur du sport diminue et devrait continuer à diminuer. Mais il restera dans l'absolu une source importante de revenus pour les associations (cf. notre cahier n°1, *Sport et argent public : la fin d'une belle histoire ?*). Certaines d'entre elles pourraient même en bénéficier plus qu'auparavant. Le rôle des collectivités territoriales ne cesse en effet de croître dans les politiques publiques et leurs besoins (animation et promotion du territoire, jeunesse, qualité de vie, santé...) collent parfaitement à ce que sait faire le sport associatif.

Orienter l'action des associations sportives vers les besoins des territoires

Du fait de leurs contraintes budgétaires, les collectivités concentrent leurs dépenses sur des priorités précises et imposent des critères plus rigoureux dans l'attribution de leurs aides. Les acteurs sportifs doivent donc apprendre à mieux se positionner à l'égard de ces orientations. Ils doivent montrer qu'ils en comprennent les objectifs sportifs mais aussi économiques, sociaux, éducatifs ou environnementaux, qu'ils sont prêts à y contribuer dans la durée par des actions sportives et même à être force de proposition auprès des élus (qui sont toujours à la recherche de projets attractifs pour leur territoire).

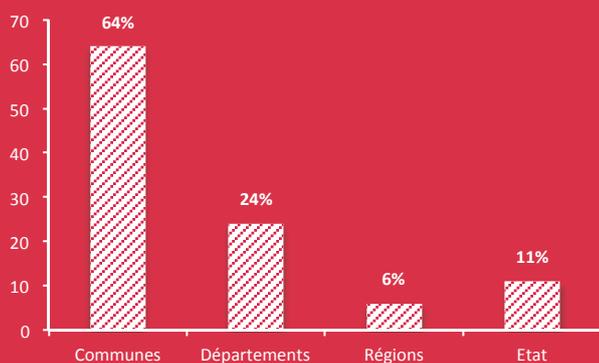
Assimiler les exigences de la commande publique

Cette bonne compréhension des attentes des collectivités est d'autant plus importante dans un contexte de recours accru à la commande publique. Celle-ci représente aujourd'hui 25% des financements publics dans le sport et sa proportion augmente un peu plus chaque année. C'est une procédure difficile pour les clubs sportifs, qui sont mis en concurrence avec d'autres associations ou des entreprises. Mais la tendance a peu de chance de s'inverser et ils devront probablement s'investir davantage à l'avenir dans ce type de démarche.

La gestion des équipements, une opportunité pour les associations ?

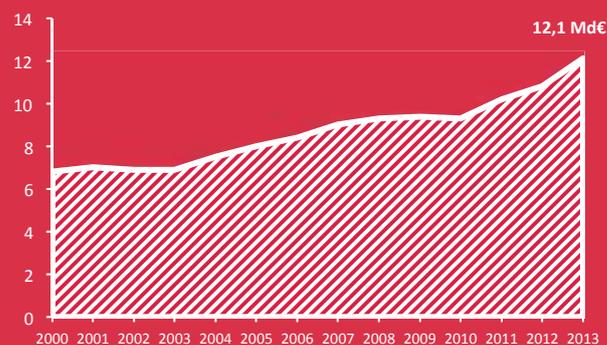
23% des clubs identifient l'accès à un équipement comme un de leurs principaux facteurs de fragilité. Dans d'autres secteurs (culturel, socioéducatif), les collectivités confient pourtant directement à des associations la gestion de leur équipement. Des clubs sportifs pourraient-ils les convaincre de leur donner des responsabilités similaires ? La charge est lourde (fonctionnement, animation du site...) mais à fort potentiel. La collectivité réduirait sa dépense publique et le club conduirait plus librement sa stratégie de développement : l'étude de 2015 du CNOSF détaille ainsi le cas du Tennis Club Gennevillois, qui a doublé le nombre de ses adhérents grâce à la gestion de son équipement.

Fréquence des financements publics pour les associations sportives



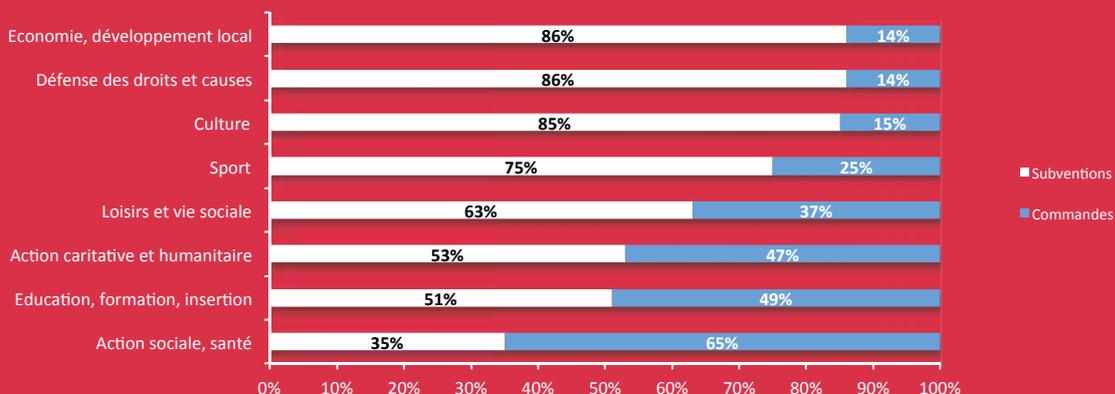
Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Evolution des dépenses des communes et des intercommunalités, 2000-2013



Source : Ministère des sports

Subventions et commandes : répartition des financements publics en 2011



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Alain Valentin

Président général délégué de la Fédération sportive des ASPTT



La Fédération sportive des ASPTT regroupe certains des plus importants clubs omnisports en France. Quelles sont les spécificités de ce « modèle » omnisports en termes d'organisation et de gestion associative ?

La fédération des ASPTT est forte de 214 clubs, dont certains d'entre eux ont plusieurs milliers d'adhérents. Chaque club propose différentes activités sportives ou même culturelles. Cette union est une force, une véritable solidarité où chacun

peut compter sur le groupe lorsque des difficultés existent. La seule légitimité juridique est celle du club omnisports dont le président a en charge la stratégie d'ensemble et l'avenir de l'association. Un dispositif de solidarité semblable existe au sein de la fédération pour les clubs à travers les comités régionaux.

La pratique sportive des Français change et les fédérations sportives doivent s'y adapter. Le modèle du club omnisports est-il à cet égard une bonne réponse pour accroître les activités sportives et innover dans l'offre faite aux pratiquants ?

La pratique du sport en France a fortement évolué. Une volonté de sport, mais surtout d'activités diversifiées tout au long de la vie voit le jour. Confronté à cette volonté de la population d'activités compétition mais aussi de plus en plus de loisirs, détente, bien-être, le club omnisports paraît être une excellente réponse en organisant le réceptacle à toutes ces demandes du « sport plaisir » de 1 à 101 ans ! Son organisation collégiale offre de véritables prédispositions pour relever ce défi. Il faut toutefois être capable d'organiser cette diversité au-delà des intérêts de chapelles de certaines sections, quelquefois trop autonomes.

Confronté à cette volonté de la population d'activités-compétition mais aussi de plus en plus de loisirs, détente, bien-être, le club omnisports paraît être une excellente réponse en organisant le réceptacle à toutes ces demandes du « sport plaisir » de 1 à 101 ans !

LA FÉDÉRATION SPORTIVE DES ASPTT est une des plus importantes fédérations multisports en France. Ouverte à tous les publics, elle regroupe 200 clubs omnisports, 150 000 licenciés dans plus de 100 disciplines et 18 000 bénévoles, dirigeants et éducateurs. Elle est la fédération avec la plus forte moyenne de licenciés par club.

Quels types de partenariats les clubs ASPTT créent-ils ou doivent-ils créer avec leur territoire ? Ce lien avec les collectivités locales est-il essentiel à leur développement ?

Les clubs ASPTT ont une belle histoire et existent souvent depuis très longtemps dans leurs villes. La qualité des relations avec les collectivités est fondamentale, d'une part pour pouvoir disposer d'installations sportives et d'autre part de soutiens financiers pour faire évoluer nos équipes. Mais cette demande si elle est nécessaire n'est plus suffisante et doit clairement et avec force être envisagée aujourd'hui dans le cadre de partenariat où le club propose un « véritable projet sociétal pluriannuel » complémentaire des choix politiques des collectivités territoriales.

Pour autant 75% des recettes des clubs proviennent des adhésions, ce lien est donc très important mais pas toujours essentiel ou en tout état de cause, il n'est pas suffisant. ■

Structurer les clubs et accroître les compétences

Trois priorités pour structurer les clubs : la formation, la formation, la formation !

Diversifier l'offre sportive exige une meilleure organisation.

La structuration interne des associations sportives est un préalable indispensable au développement de nouvelles activités pour répondre aux attentes des pratiquants et des collectivités territoriales, que ce soit la création de services additionnels, d'actions transversales (santé, éducation tourisme...), d'événements innovants ou la gestion d'infrastructures. Cet effort de structuration passe principalement par la montée en gamme des missions bénévoles et le recrutement de personnes qualifiées – une professionnalisation à laquelle ne pourra échapper aucun acteur sportif souhaitant se développer dans la durée.

Réussir cette transition est une source d'inquiétude pour les clubs sportifs.

38% des associations sportives déclarent avoir des difficultés à trouver ou conserver des bénévoles avec des compétences utiles et 33% à trouver des salariés avec les bonnes compétences. Ce n'est pas une problématique propre au sport. Dans tous les secteurs, les associations françaises ont l'impression de ne pas disposer d'un vivier assez important de bénévoles possédant les qualités adéquates pour les accompagner dans leur développement : 41% des associations humanitaires, 38% des associations dans l'éducation et la formation, 31% dans la culture...

L'offre de formation s'impose dès lors comme un sujet clef pour les associations.

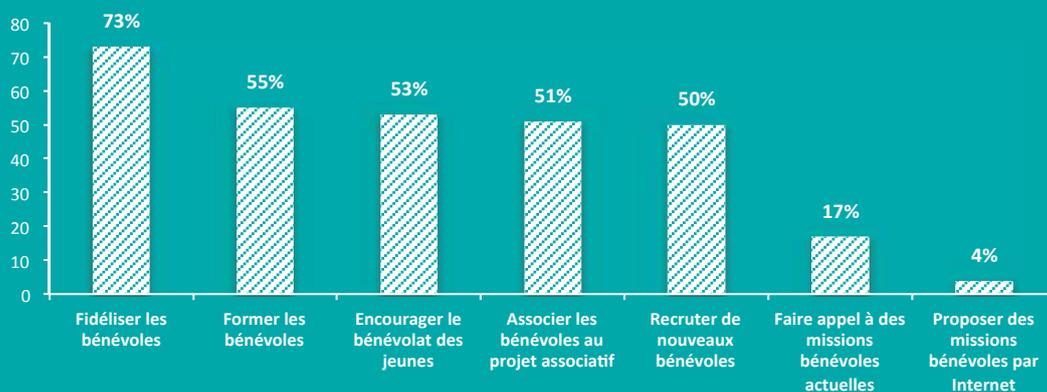
Elle est essentielle pour attirer, valoriser et fidéliser les bénévoles et les salariés et les mettre à niveau. La mise en place de formations professionnalisantes ne peut cependant pas être assumée par la seule association. Des organismes extérieurs sont nécessaires pour créer et héberger des offres adaptées : les comités départementaux et régionaux des fédérations, les CDOS et les CROS, les CRIB, des universités...

Quels sont les dispositifs nationaux pour soutenir cet effort de formation ?

Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) soutiennent les associations dans leur politique de ressources humaines mais ils restent encore peu utilisés dans le sport. Au niveau de l'Etat, le constat est aussi décevant. Le budget du Fonds de développement de la vie associative est inférieur à 10 M€... Le Centre national pour le développement du sport (CNDS) consacre lui 13 M€ aux

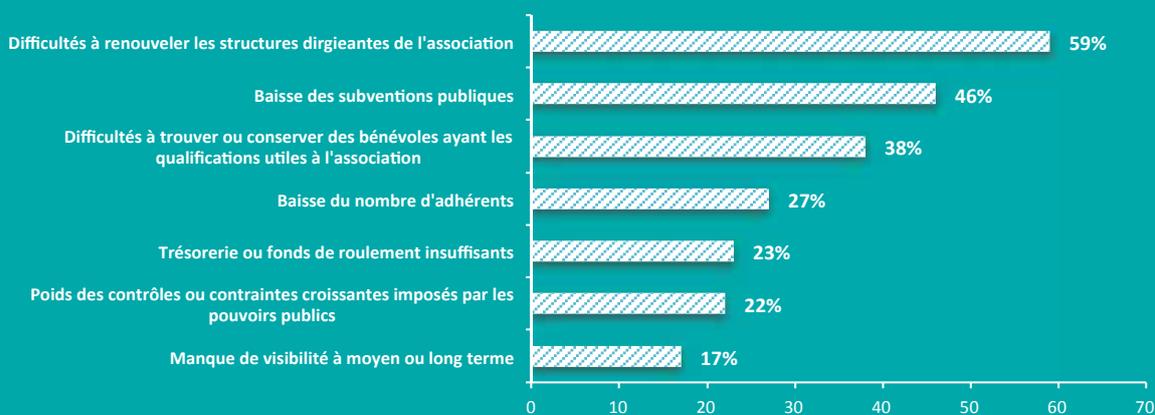
véritable dispositif national de soutien doté des fonds adéquats, en lien avec les Régions. On note néanmoins que des fédérations s'engagent sur ce sujet : celle de basketball a créé en 2011 un Institut national de formation et organise des universités d'été et d'automne pour apporter des compétences juridiques et financières à ses bénévoles.

Les priorités des dirigeants d'associations sportives concernant le bénévolat



Source : Recherches & Solidarités

Principales difficultés rencontrées par les associations sportives



Source : Deloitte - Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Ouvrir la gouvernance des acteurs sportifs à de nouvelles expertises

L'enjeu de la formation concerne en premier lieu les dirigeants des associations.

Les associations qui se développent dans la durée sont toujours celles qui possèdent la gouvernance la plus efficace, c'est-à-dire les administrateurs et les dirigeants salariés les plus compétents et les mieux formés. Le pilotage des associations exige en effet de plus en plus un ensemble de qualités et de savoirs managériaux assez similaires à ceux que l'on peut trouver dans le monde de l'entreprise. Cette dimension est pourtant souvent sous-estimée dans le mouvement sportif, qui reste peu ouvert aux compétences et profils extérieurs, y compris dans les instances fédérales nationales ou déconcentrées.

Une gouvernance performante s'exprime dans la qualité du projet associatif.

Assez peu répandu dans le sport, il est pourtant un outil crucial dans la stratégie de développement d'une association. Il formule les grands objectifs de l'association à moyen ou long terme et élabore un plan d'actions définissant les moyens à mobiliser et les initiatives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis. Il donne un cap au club, qui doit être partagé par tous ses acteurs : dirigeants, salariés, bénévoles, éducateurs, adhérents, ainsi que les partenaires de l'association comme les collectivités territoriales et les entreprises.

Moderniser la gouvernance des fédérations et des associations

Il est indispensable que les instances dirigeantes s'ouvrent à des profils plus variés (en ciblant au préalable des compétences indispensables) et plus largement aux femmes (comment gouverner efficacement en se coupant de la moitié des talents de France ?). La gouvernance doit aussi être plus collégiale afin d'optimiser le travail en commun et de faciliter le renouvellement des dirigeants au fil du temps (une difficulté pour 53% des associations sportives). Il est en effet d'autant plus difficile de trouver de nouveaux dirigeants si aucun nouveau profil n'a été intégré en amont dans la sphère de décision de l'association.

Un problème qui n'est spécifique aux associations : l'exemple de l'IFA

Il y a 15 ans les entreprises françaises se sont posées les mêmes questions et ont créé l'Institut français des administrateurs (IFA). Cette structure apporte aux membres des conseils d'administration l'information, la formation et l'expertise nécessaires pour l'exercice de leur fonction dans un environnement économique et technologique incertain. Il est devenu un centre de ressources pour plus de 4 000 entreprises de toutes tailles, allant des sociétés cotées aux start-ups, et contribue à la diffusion des bonnes pratiques.



“

LE PROJET ASSOCIATIF DONNE DU SENS
AUX DIFFÉRENTES ACTIONS DU CLUB. IL
PERMET À TOUS LES ACTEURS (JOUEURS,
BÉNÉVOLES, DIRIGEANTS, PARENTS,
COLLECTIVITÉS, PARTENAIRES PRIVÉS...) DE
COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS OBJECTIFS
DÉFINIS ET FAVORISE LEUR ADHÉSION.

”

ÉTUDE CNOSF - CRDLA 2015

QUELS LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT POUR LES ASSOCIATIONS SPORTIVES ?

Comment mieux coopérer entre acteurs sportifs ?

La coopération n'est pas une évidence dans le monde associatif.

Les associations sont attachées à leur liberté et le « chacun pour soi » domine souvent. Une certaine rivalité peut même exister entre structures pour attirer les publics et financeurs d'un même territoire ou avoir accès à un équipement. Pourtant, les associations sportives ont intérêt à coopérer même si elles restent concurrentes dans certaines activités. Dans le monde de l'entreprise, ce phénomène est qualifié de « coopération » : deux structures peuvent être en compétition dans un domaine et travailler ensemble dans un autre.

Innover dans l'organisation : développer le travail en réseau

Les exemples de mutualisation sportive sont nombreux que ce soit dans la comptabilité, la gestion, les ressources humaines, les achats, les transports ou les activités sportives (la création de stages multisports par exemple). Elle répond à un besoin logique pour les petites et moyennes associations sportives aux budgets réduits. Les instances départementales ou régionales jouent souvent un rôle moteur dans ce type d'initiatives. Ils aident aussi à mettre en place des regroupements d'employeurs, qui permettent de partager les coûts et la gestion de l'emploi et rendent possible la création d'un emploi dans des associations qui, seules, n'auraient pas eu les moyens de le financer.

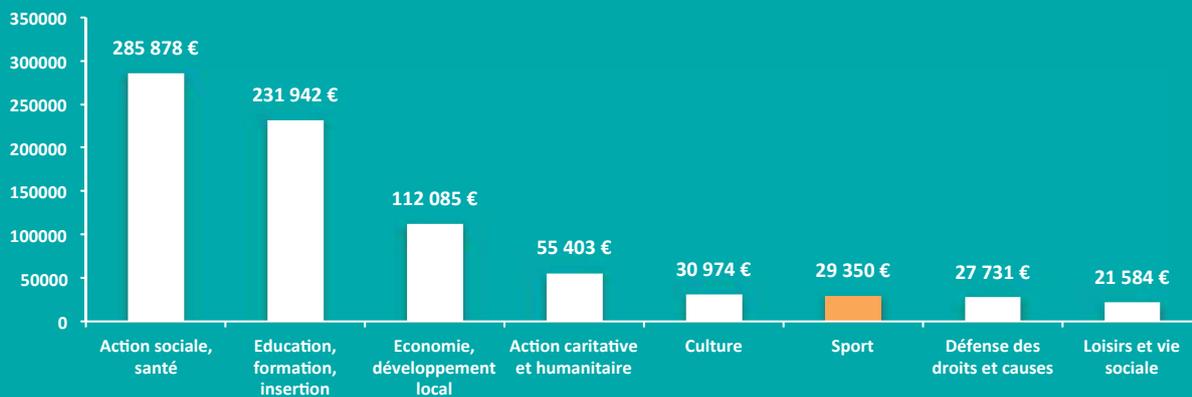
Diffuser la culture de la coopération dans le mouvement sportif

Le travail en réseau est une forte source d'efficacité et d'économies et il accroît la crédibilité des associations en prouvant leur capacité à améliorer leur modèle de fonctionnement. Il n'est cependant pas encore assez répandu dans le mouvement sportif. L'IRDS note ainsi que les groupements d'employeur reste une « rareté » en Ile-de-France. Il serait donc utile d'accélérer l'effort de mutualisation avant que les pouvoirs publics ne prennent eux-mêmes l'initiative de l'imposer « d'en haut » et peut-être de façon plus brutale.

Regroupement des moyens et des activités : faut-il aller jusqu'à la fusion ?

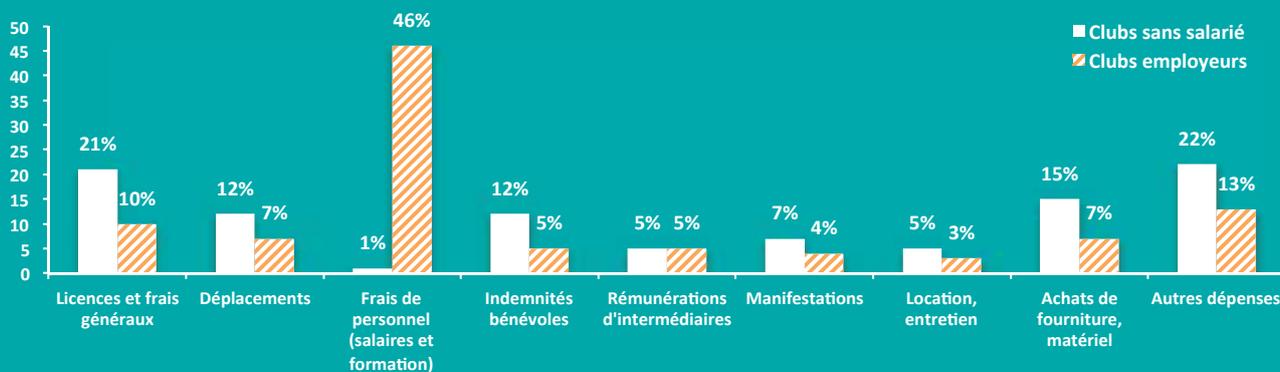
Le renforcement de l'intercommunalité incite à l'unification des associations d'une même discipline. Les bénéfices sont indéniables : augmentation du vivier de pratiquants, meilleur accès aux financements et équipements... Mais le sujet est délicat, même dans des projets menés à bien avec succès (comme le club de canoë-kayak de l'ABCK à Ancerville et Bar-le-Duc, dont la fusion est expliquée sur le site du CDOS 55 : www.cdos55.fr/). La mise en œuvre est complexe et il existe des coûts cachés. L'identité locale et le sentiment d'appartenance à un club sont aussi des obstacles. Beaucoup de sports privilégient donc des dispositifs progressifs de rapprochement.

Budget moyen des associations par secteur d'activité



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Principaux postes de dépenses des clubs sportifs en Ile-de-France



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs franciliens 2013

Alain Sorèze

Président du Comité régional olympique et sportif de la Guadeloupe



Le CROS de la Guadeloupe a publié en 2015 un Livre blanc du sport, qui avait notamment pour ambition « d’anticiper les défis du futur ». Pouvez-vous nous expliquer comment une telle initiative a vu le jour et comment ce travail de prospective a été mené ?

Le Livre blanc du sport en Guadeloupe est une démarche qui vise à doter les décideurs d'un recueil de préconisations objectives, qui doit favoriser l'émergence d'une vision partagée et concertée des politiques publiques sportives.

Il nous appartenait de recenser les aspirations diverses des composantes du mouvement sportif guadeloupéen pour les mettre en commun, les analyser avec des outils de conceptualisation de

L'association sportive de demain doit être stratégique et avoir un management professionnel pour dégager justement un modèle économique qui répond aux enjeux définis par l'analyse prospective.

politiques publiques afin de dégager une vision. L'enquête de terrain a été réalisée du premier semestre 2014 jusqu'au début 2015, dans le souci d'y intégrer le maximum d'acteurs représentatifs de la gouvernance du sport en Guadeloupe.

Le CROS de la Guadeloupe a ainsi pu anticiper et est prêt pour les échéances futures à savoir la Conférence régionale des sports et l'élaboration du plan Etat/Région pour les équipements.

Comment le Livre blanc imagine-t-il l'association sportive de demain ? Son modèle économique et son champ d'action devront-ils être plus étendus et diversifiés qu'aujourd'hui ?

L'élaboration du livre blanc a révélé un impérieux besoin de documents programmatiques de référence pour le sport en Guadeloupe. L'association sportive de demain doit être stratégique et avoir un management professionnel pour dégager justement un modèle économique qui répond aux enjeux définis par l'analyse prospective. Par exemple, l'approche prospective révèle des tendances lourdes qui impacteront de manière significative le visage du sport en Guadeloupe :

- le papy boum (mais surtout la mamy boum) que connaîtra la Guadeloupe dans les prochaines années, du fait du vieillissement accéléré de sa population,

LE CROS DE GUADELOUPE rassemble plus de 80 000 licenciés et 48 ligues et comités régionaux de disciplines sportives. De 2013 à 2015, il a élaboré un Livre blanc du sport en Guadeloupe en lien avec le Conseil de la culture, de l'éducation et de l'environnement du Conseil régional de la Guadeloupe.

-
- la montée en puissance de comportements et donc de pratiques individualistes,
 - une opposition moins tranchée entre temps libre et travail, en particulier dans un territoire caractérisé par un fort taux de chômage

Nos associations sportives devront faire face à ces évolutions des demandes, diversifier les offres, créer des services, organiser des événements et viser une plus grande autonomie sont les enjeux.

Quel peut être le rôle des CROS pour accompagner une telle évolution ? Que peuvent-ils apporter spécifiquement aux associations qui ont besoin d'être soutenues dans leur stratégie de développement ?

D'abord, le CROS doit lui-même être dans l'évolution et donner l'exemple en réformant notre gouvernance, en nous adaptant aux nouvelles données politiques et économiques.

Ensuite, le CROS pourrait devenir le gestionnaire des politiques de mutualisation voire même pourquoi pas le pilote d'une politique sportive territoriale contractualisée avec la collectivité régionale et l'Etat dans chaque territoire.

Aussi, le CROS doit être un interlocuteur crédible et respecté pour rechercher auprès des collectivités locales, des services de l'Etat et des entreprises, les soutiens financiers pour accompagner les

associations dans un cadre pluriannuel avec des conventions d'objectifs. ■

Rapprocher le mouvement sportif des entreprises

Quel financement des entreprises pour le sport associatif ?

Le sponsoring privé n'a jamais été un soutien déterminant pour le sport fédéral.

La volonté de diversifier leurs ressources au-delà des cotisations et des financements publics conduit logiquement les acteurs sportifs à regarder vers le sponsoring. Les entreprises n'ont pourtant jamais investi massivement de cette manière dans le sport associatif sauf pour quelques fédérations à très forte visibilité (football, rugby, tennis...) ou olympiques. Plusieurs sponsors historiques (EDF, Areva...) se sont même désengagés ces dernières années du fait de la crise économique ou ont modifié leur stratégie de sponsoring (constitution de « teams » d'athlètes de haut niveau).

Le potentiel de développement du mécénat apparaît beaucoup plus important.

Le mécénat d'entreprise représente 3,5 Md€ en 2015 et augmente continuellement (2,8 Md€ en 2013). Le sport est la première activité financée en nombre d'entreprises mais ce sont essentiellement des petits montants : il ne rassemble aujourd'hui que 12% des montants collectés, soit 450 M€. De même, seulement 3% des 1 660 fonds de dotation en France ont pour thème le sport. Ce sont des occasions perdues pour les acteurs sportifs car ces dispositifs défiscalisés bénéficient d'une législation française très généreuse. La dépense fiscale de l'Etat a augmenté de 655% pour soutenir le mécénat d'entreprise entre 2004 et 2017 !

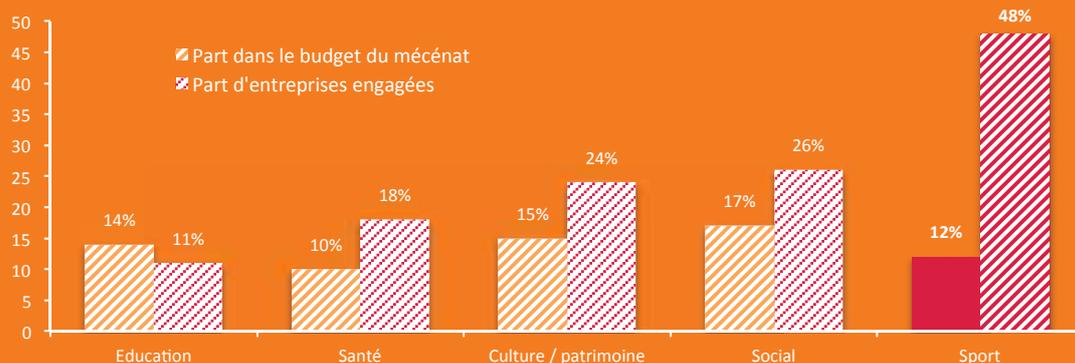
Un impératif : adopter une culture du projet pour séduire les entreprises.

Le sport a beaucoup centré sa relation avec les entreprises sur le haut niveau. Or, les entreprises s'engagent surtout sur des projets sociétaux touchant leurs clients de multiples façons. Le monde de la culture déploie ainsi une grande expertise dans la conception d'opérations sur-mesure pour les mécènes (festivals, saisons culturelles...) et est plus présent dans les grandes entreprises. Le sport doit lui aussi apprendre à travailler sur des projets de ce type et mieux maîtriser la levée de fonds privés : comprendre les enjeux des donateurs, mobiliser différents outils financiers, évaluer les actions (mesures d'impact, retour social sur investissement)...

Rechercher le soutien des entreprises sous de multiples formes

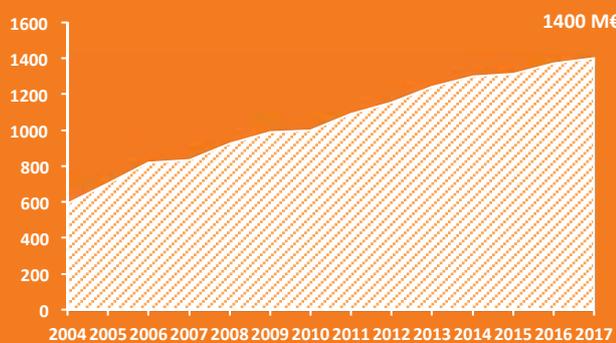
Les partenariats entre le mouvement sportif et les entreprises sont trop exclusivement conçus dans une optique financière. Le sport a besoin de qualifications pointues, de formation, de bonne gouvernance. Les entreprises ont un temps d'avance dans ces domaines et beaucoup d'expérience à partager (même si tout n'est pas reproductible tel quel dans une association) par le biais du mécénat de compétences ou d'autres coopérations. C'est une forme de partenariat que les clubs sportifs pourraient davantage solliciter.

Le mécénat d'entreprise en 2016 par secteur d'activité



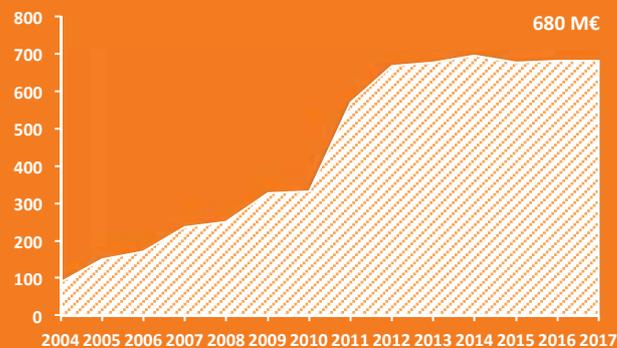
Source : Baromètre CSA / Admical

Evolution de la dépense fiscale pour le mécénat des particuliers



Source : Commission des finances du Sénat

Evolution de la dépense fiscale pour le mécénat d'entreprise



Source : Commission des finances du Sénat

Rapprocher le mouvement sportif des entreprises

Economie sociale et solidaire : quel lien avec le monde du sport ?

Le champ de l'économie sociale et solidaire inclut des acteurs très variés.

On y retrouve aussi bien des associations que des entreprises, des coopératives, des mutuelles et des fondations. Leur champ d'activité peut être la santé, le social, l'agriculture, la finance, les loisirs, la construction, la culture ou la restauration. Ce qui les réunit ? Un mode d'entreprendre qui cherche à concilier solidarité, performance économique et utilisé sociale. Tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent notamment avoir une gouvernance démocratique et collective et réinvestir leurs bénéfices dans le projet social de la structure et le développement de son activité.

L'économie sociale et solidaire est devenue un fort enjeu politique et économique.

Elle a été consacrée par la loi du 31 juillet 2014 qui en a défini précisément le périmètre et a créé différents outils de développement tout en apportant à ses acteurs une reconnaissance nationale qu'ils n'avaient pas encore. Agrégé, leur poids économique est en effet considérable : l'économie sociale et solidaire rassemble 221 000 établissements employeurs et 2 370 301 salariés, soit 10,5% des emplois nationaux. Leur production est estimée à 6% du PIB français. Et ce sont des activités en croissance : le nombre de salariés travaillant dans l'économie sociale et solidaire a augmenté de 25% depuis 2000.

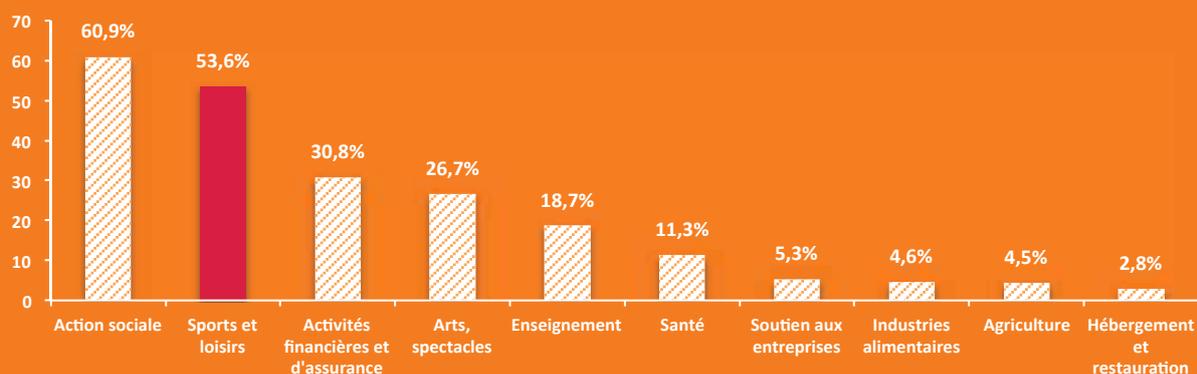
Le mouvement sportif fait-il partie de l'économie sociale et solidaire ?

Indéniablement ! Les associations sportives employeuses et générant des recettes commerciales répondent parfaitement aux critères fixés par la loi de 2014 : elles ont une activité économique évidente mais conservent un projet social et n'ont pas de finalité lucrative. Il est estimé aujourd'hui que plus de la moitié des emplois dans le sport et les loisirs (ce qui est plus large que le seul champ associatif sportif) relève de l'économie sociale et solidaire. Par contre, conséquence de la faible importance économique du sport, celui-ci ne pèse pas beaucoup dans l'économie sociale et solidaire (3,3% du total des emplois).

Le mouvement sportif doit davantage investir la sphère sociale et solidaire.

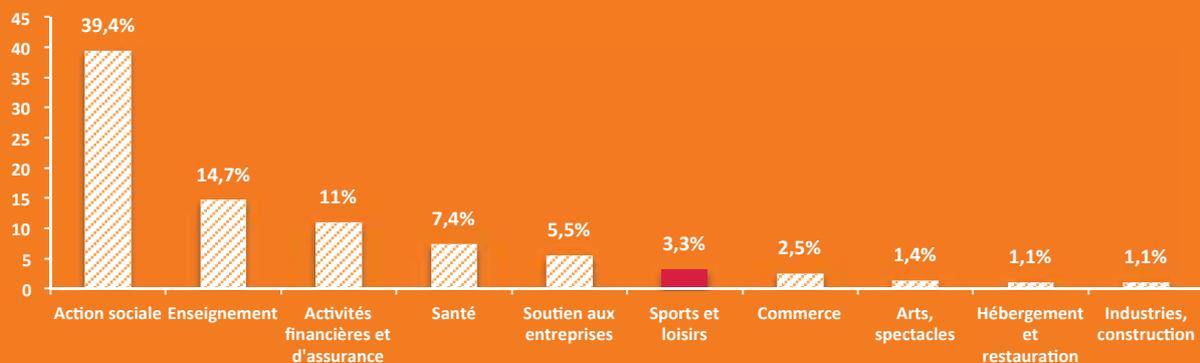
Une grande partie de l'avenir des associations s'y joue. Celles-ci qui souhaitent faire leur « mue » peuvent y revendiquer plus facilement leur dimension économique et expérimenter de nouveaux modes de développement et de financement, voire de nouveaux statuts juridiques, tout en recherchant parallèlement à garantir l'équilibre entre leur modèle économique et leur utilité sociale. Car le risque pour elles serait de renier leurs valeurs fondatrices et de dériver dans une logique purement commerciale qui les détournerait de leurs adhérents et partenaires.

L'économie sociale et solidaire dans le sport : le poids des emplois ESS dans l'ensemble des emplois du secteur d'activité



Source : Panorama de l'économie sociale et solidaire en France 2015

Le sport dans l'économie sociale et solidaire : le poids des emplois du sport dans l'ensemble des emplois ESS



Source : Panorama de l'économie sociale et solidaire en France 2015

Rapprocher le mouvement sportif des entreprises

Economie sociale et solidaire : une transformation du club sportif ?

A quoi pourrait ressembler l'association sportive de demain ?

Certains clubs se situeront à mi-chemin entre l'association et l'entreprise : des « entreprises associatives » selon le terme d'Hugues Sibille, un des grands experts de l'économie sociale et solidaire en France. Ils conserveront leur statut associatif, mais renforceront les fonctionnalités qui les rapprochent de l'entreprise (ressources humaines professionnalisées, vente de services et de produits, etc.). Ce modèle de développement hybride les aidera à répondre au double défi de la diminution des ressources publiques et de la diversification des besoins de leurs adhérents.

La gestion économique de l'association sera nécessairement modifiée.

La question des fonds propres sera notamment déterminante pour les associations qui auront besoin d'avoir une plus grande visibilité sur leurs perspectives à moyen terme avant d'investir dans de nouveaux projets. Aujourd'hui, la mise en réserve d'excédents est plutôt un handicap car elle peut être « sanctionnée » par les financeurs publics (pourquoi subventionner une association si elle a toujours de l'argent en fin d'année) ? Une transformation des rapports entre associations et collectivités sera nécessaire à cet égard, avec la reconnaissance par ces dernières d'un excédent « raisonnable » qui puisse être affecté en réserve.

Quels seront les nouveaux types de financement disponibles ?

De nombreux dispositifs ont été promus par la loi de 2014 : prêts participatifs, épargne salariale solidaire, Caisse des dépôts, Banque publique d'investissement, Fonds d'innovation sociale... Mais tout ne s'est pas encore concrétisé et beaucoup de financements ne concernent que les entreprises. Il n'y a donc pas de trésor caché dont pourrait bénéficier dès aujourd'hui le sport français. Certains outils financiers vont néanmoins monter en puissance. A surveiller donc ! Les acteurs associatifs attendent aussi le relèvement du seuil d'exonération fiscale (60 000 €) pour les prestations vendues aux entreprises et particuliers.

De nouveaux statuts juridiques pourraient-ils intéresser les acteurs sportifs ?

Un récent rapport gouvernemental a préconisé que soit créé un statut de « société coopérative à objet sportif » dans le code du sport en adaptant celui de « société coopérative d'intérêt collectif » (SCIC). L'objet de celle-ci est la production de biens et de services d'intérêt collectif. Le capital y est détenu par les acteurs, les bénéficiaires et les partenaires de la coopérative (salariés, bénévoles, adhérents, collectivités, etc.) qui sont ainsi tous associés à ses projets. Elle a un accès facilité aux financements de l'économie sociale et solidaire et ses bénéfices affectés aux réserves ne sont pas imposés.



“

CESSONS DE TERGIVERSER : LES
« ENTREPRISES ASSOCIATIVES »
EXISTENT, CE SONT DES PRESTATAIRES
DE SERVICES QUI GÈRENT DE L'ARGENT
ET DE LA QUALITÉ. POUR AUTANT,
ELLES N'AGISSENT PAS COMME DES
ENTREPRISES À BUT LUCRATIF.

”

HUGUES SIBILLE, PRÉSIDENT DE LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF
ET DU LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Jauffray Dunyach

Fondateur de la société E-cotiz



En quoi une technologie comme E-cotiz peut-elle améliorer et simplifier la gestion d'une association ? Quelles solutions concrètes apporte-t-elle aux dirigeants bénévoles ?

En préambule, E-Cotiz est la solution de gestion des cotisations pour les associations sportives en France. Notre technologie permet de simplifier la gestion des inscriptions et fluidifier l'encaissement des fonds, très importants pour les clubs en période de rentrée sportive.

Concrètement, E-Cotiz est une plateforme en ligne sur laquelle les clubs peuvent créer leur formulaire d'inscription en ligne puis récupérer leurs paiements (carte bancaire, chèques, espèces) suite aux adhésions. Notre solution a déjà séduit près de

2 500 clubs dans près de 35 disciplines différentes. Les solutions que nous apportons aux clubs sont axées sur 3 points :

1. Nous faisons gagner du temps aux bénévoles : à chaque rentrée sportive, il faut accueillir les adhérents, récupérer les dossiers d'inscription, les traiter puis relancer les membres en fonction. Il faut ajouter à cela tous les déplacements prévus à la banque pour porter les chèques à l'encaissement. Avec E-Cotiz, les associations allègent leurs tâches administratives et peuvent se concentrer sur l'aspect sportif et organisationnel de la vie du club. En moyenne, nous divisons par 10 le temps de travail en période de rentrée avec notre solution.

2. Par ailleurs, nous avons modifié la gestion des flux de trésorerie des associations. Avec E-Cotiz, les clubs peuvent lancer leur campagne d'adhésion dès la fin de la saison et grâce au paiement en ligne, commencer à récolter les paiements pendant les vacances d'été. Egalement, nous avons permis aux clubs de pérenniser leur source de financement en proposant du paiement par carte bancaire jusqu'à 4 fois, sans frais supplémentaires. Cette fonctionnalité accorde aux adhérents la flexibilité de paiement attendue sans que le club ou l'association ne subisse les désavantages d'un paiement par chèque : plus de déplacements, plus de chèques refusés et surtout plus besoin de courir après les adhérents pour récupérer un paiement.

Il était évident que tôt ou tard des start-ups s'intéresseraient au fonctionnement du monde associatif qui a tant besoin d'être accompagné, épaulé, et que ces dirigeants partiraient à la recherche de solutions innovantes.

JAUFFRAY DUNYACH a créé la société E-cotiz en 2013. Il avait auparavant travaillé chez Havas Sports, au Comité d'organisation de la Coupe du monde de rugby 2007 et auprès de fédérations et clubs sportifs. E-cotiz a remporté plusieurs prix d'entreprise. Elle a notamment été Lauréat Stratégie digitale 2014 de Sporsora et Lauréat Sport Stratégies Day 2016 de Sport Stratégies.

3. Enfin E-Cotiz facilite l'inscription pour l'adhérent et sécurise les données de l'association. En permettant aux adhérents de s'inscrire plus facilement et simplement, nous permettons aux dirigeants bénévoles de maximiser leur taux d'inscription, de traitement et de réduire la perte due aux modalités d'inscription. Avec les inscriptions en ligne, les bénévoles peuvent sécuriser l'ensemble de leurs données et y accéder où qu'ils soient, quand ils le veulent.

A première vue, le monde associatif et celui des start-ups peuvent sembler très éloignés l'un de l'autre. Ressentez-vous des réticences à l'égard des nouvelles technologies ? Ou vous paraissent-elles prêtes à innover et à moderniser leur mode de fonctionnement ?

Le monde associatif s'appuie sur l'engagement bénévole et ce dernier repose essentiellement sur le temps dont nous disposons, ce qui n'est pas toujours facile. Dès lors, il est plus naturel de s'appuyer sur l'utilisation d'acquis pour aller à l'essentiel plutôt que d'être à la recherche d'innovation. Je ne parlerais donc pas de réticences mais de crainte de bouleverser des systèmes établis par manque de temps. Internet et les nouvelles technologies font aujourd'hui partie de notre quotidien. Nous avons

recours à toute forme de solutions pour nous déplacer, nous habiller, nous nourrir, bénéficier de services. Il était évident que tôt ou tard des start-ups s'intéresseraient au fonctionnement du monde associatif qui a tant besoin d'être accompagné, épaulé et que ces dirigeants partiraient à la recherche de solutions innovantes.

Aujourd'hui, le « terrain » nous remonte de nombreuses problématiques des associations : diminution des bénévoles, manque de temps, charge administrative, gestion financière. Pour répondre à cela, les dirigeants se tournent naturellement vers l'innovation et la modernisation de leurs structures. Dans notre prospection commerciale auprès des associations, près de 70% d'entre elles sont proactives et réceptives aux nouvelles technologies car elles sont en recherche de solutions et qu'elles n'ont plus le choix par manque de ressources ou d'organisation. E-Cotiz en est la parfaite illustration en permettant aux associations de diviser par 10 le temps de collecte des cotisations, de ne plus avoir à gérer les encaissements et donc de libérer du temps pour se consacrer à d'autres tâches au sein de l'association. L'innovation pour le monde associatif et portée par les start-ups prend alors tout son sens. ■

Renforcer le rôle des fédérations

L'« ubérisation » du sport français peut-elle devenir une réalité ?

Qu'entend-t-on par « ubérisation » du sport français ?

« Nous sommes d'ores et déjà confrontés à une forme d'ubérisation des pratiques sportives » dit Denis Masseglia. La crainte exprimée par le Président du CNOSF est que les technologies numériques bouleversent les associations et proposent directement aux usagers des offres sportives adaptées à leurs attentes et/ou moins chères ? C'est l'entreprise Uber, dans les services de transport, qui a donné son nom au phénomène : une plateforme qui mutualise la gestion administrative et les moyens, et tire sa puissance de sa relation avec toutes les parties prenantes : prestataires, clients, banques, etc.

Cette crainte s'est-elle déjà matérialisée dans le champ du sport ?

Non ! L'ubérisation est un phénomène massif qui transforme en peu de temps une activité. Il y avait ainsi 20 000 chauffeurs et taxis à Paris avant l'apparition d'Uber et des VTC en 2010-2011. Il y en a désormais 40 000. Le choc est similaire dans l'hôtellerie : la seule plateforme Airbnb, installée en 2008, propose sur Paris 45 000 offres d'hébergement contre 82 000 chambres d'hôtel traditionnelles. Dans le sport, rien de comparable : les licences se maintiennent et aucune autre offre alternative n'a jusqu'à maintenant augmenté massivement la pratique sportive en France.

Dans le futur, une offre commerciale pourra-t-elle remplacer les fédérations ?

Ce sera difficile. Les associations sportives possèdent des avantages importants, en premier lieu leurs coûts de production qui s'appuient essentiellement sur le bénévolat et des emplois en CDD (85% des recrutements). Il profite par ailleurs de subventions et d'équipements construits par les collectivités territoriales. Des entreprises peuvent s'emparer de niches délaissées (au moins initialement) par le sport associatif et/ou créant des recettes commerciales : futsal, squash, fitness... Mais la concurrence va dans les deux sens et il n'est pas rare que les associations prennent le dessus quand elles investissent dans ces activités.

Une menace à plus long terme existe-t-elle pour les fédérations sportives ?

C'est possible. Le sport français est caractérisé par une multitude d'acteurs : pratiquants, associations, prestataires privés, fabricants de matériel, fournisseurs de services... Une plateforme pourrait se positionner comme un intermédiaire global entre tous ces acteurs et créerait de la valeur à partir de leurs relations financières et de l'immense quantité de données qu'ils échangent. Cette plateforme menacerait alors de supplanter les fédérations en apportant aux clubs une plus grande capacité à toucher de nouveaux publics et de nouveaux services pour assurer leur développement.



“

LES PRODUITS ET SERVICES ISSUS DE
CHAQUE ENTREPRISE – QU’IL S’AGISSE DU
LUXE, DE LA SANTÉ, DU TOURISME OU DU
TRANSPORT – DEVRONT TÔT OU TARD ÊTRE
PARTIE PRENANTE D’UNE PLATEFORME.
NE PAS LE FAIRE REVIENDRA À DEVENIR LE
SOUS-TRAITANT D’UNE SOCIÉTÉ QUI AURA
PU DÉVELOPPER LA SIENNE.

”

GILLES BABINET, *DIGITAL CHAMPION DE LA FRANCE AUPRÈS DE LA COMMISSION
EUROPÉENNE*

Quel modèle de développement pour les fédérations ?

L'unité du mouvement sportif est constamment à renforcer.

Les clubs ne perçoivent pas toujours l'intérêt d'appartenir à une organisation nationale et l'expriment en contestant le prix de la licence. La transformation numérique pourrait accentuer ces tendances centrifuges, tout comme l'essor de l'économie sociale et solidaire. Les clubs les plus dynamiques se rallieront aux acteurs susceptibles de leur apporter les ressources dont ils ont besoin tandis que les associations plus fragiles, craignant d'être « décrochées », demanderont davantage de protection. Dans ce contexte, les fédérations devront démontrer concrètement leur utilité et leur capacité à répondre à ces attentes très différentes.

Des fédérations sportives ont déjà largement renforcé leur offre de services.

La fédération de gymnastique a créé un groupement d'employeurs spécifique afin de soutenir la création d'emplois à temps plein répartis dans plusieurs associations. Avec la coopération territoriale de clubs (CTC), la fédération de basketball organise la mutualisation des ressources humaines et matérielles entre ses clubs (862 clubs impliqués cette saison dans 292 CTC). Des CROS et les CDOS se mobilisent aussi. Le CDOS de la Meuse a ainsi réalisé un important travail de diagnostic des difficultés des clubs départementaux et favorise le partage d'expériences.

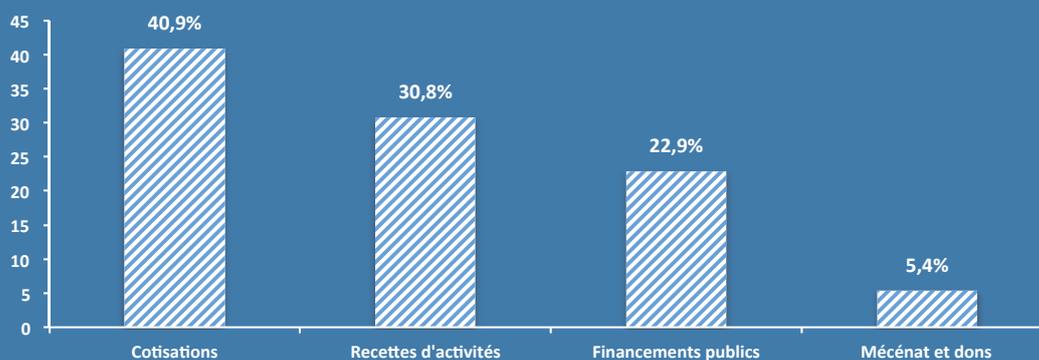
Pour aller plus loin, faut-il faire évoluer le mode de fonctionnement des fédérations ?

« *Les fédérations sont aujourd'hui des administrations, elles doivent devenir des compagnies de services* » dit Philippe Bana, Directeur technique national du handball. La formule résume bien le rôle que doivent embrasser les fédérations pour mieux épauler leurs clubs dans leur travail de structuration. C'est un objectif très ambitieux, qui demandera du temps et beaucoup d'efforts. Elle conduira les fédérations les plus volontaires à s'inscrire elles-mêmes dans une démarche d'entrepreneuriat social et solidaire pour remanier, progressivement, leurs modes d'action.

Les fédérations auront-elles les moyens de se transformer ?

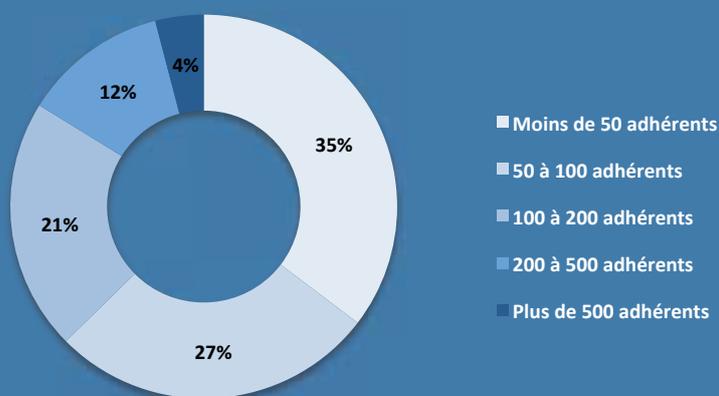
La question pourrait être formulée dans l'autre sens. C'est en se transformant que les fédérations élargiront les ressources à leur disposition. Elles renforceront le lien avec leurs clubs et sécuriseront le paiement de la licence, un apport vital et source d'autonomie. Elles accroîtront l'impact économique, social et territorial de leur sport et pourront mieux le valoriser auprès des pouvoirs publics. Elles se rapprocheront des acteurs de l'économie sociale et solidaire et expérimenteront de nouvelles sources de financement. C'est une mue difficile mais elle est probablement la voie la plus sûre pour continuer de développer le sport associatif en France.

Nature des financements des associations sportives



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

Répartition des associations sportives selon le nombre d'adhérents



Source : Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne, 2011-2012

POUR EN SAVOIR PLUS

- Luc Petrequin, Patrick Lavaure et Daniel Watrin, *Mission relative au partenariat entre l'État et le CNOSF*, rapport de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports, 2013
- CNOSF / Centre de ressources DLA sport, *Quels leviers de développement pour les associations sportives ?*, étude réalisée par Sport Value et Olbia conseil, 2016
- Cour des comptes, *Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État*, rapport public thématique, 2013
- Viviane Tchernonog et Jean-Pierre Vercamer, *Les associations entre mutations et crise économique*, Deloitte, CNRS et Université Sorbonne – Paris I, 2012
- Francis Vercamer, *L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, rapport parlementaire, 2010
- Jacques Malet et Cécile Bazin (sous la dir.), *Le sport en France : repères, chiffres clefs et paroles d'acteurs*, Recherches & Solidarités, 2014
- Admical / CSA, *Le mécénat d'entreprise en France*, baromètre, mai 2016
- Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, Dalloz, 2013
- Françoise Dumas, *Les difficultés du monde associatif*, rapport, Assemblée nationale, 2014
- Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*, 2015
- Institut régional de développement du sport Île-de-France, *La vie des associations sportives – volet 2. La pluralité de modèles socioéconomiques*, Les Cahiers de l'IRDS, n° 29, novembre 2014
- Jean-Marie Brinon, Pierre Amidey, Bertrand Jarrige et Patrice Lefebvre, *L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport*, Mission de revue de dépenses, 2016
- Didier Guillaume, *Le soutien d'État aux fédérations sportives*, rapport d'information, Sénat, 2015
- Commission européenne, *Sport and Physical Activity*, Eurobaromètre spécial, n° 412, 2014
- Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Le poids économique du sport en 2013*, Stat-Info, n°16-03, août 2016